

**Université de Montréal**

**Responsabilité sociale des entreprises envers les employés et performance  
financière**

**par Raja Abid**

**École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences**

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de  
Ph.D. en relations industrielles

Janvier 2020

©Raja Abid, 2020



Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Responsabilité sociale des entreprises envers les employés et performance  
financière**

Présentée par :

Raja Abid

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Tania Saba

Présidente-rapporteuse

Patrice Jalette

Directeur de recherche

Victor Haines

Membre du jury

Patrice Laroche

Examineur externe

Andriana Bellou

Représentante du doyen de la FESP



## RÉSUMÉ

Dans un contexte où les entreprises font face à des ressources limitées, à des contradictions entre les demandes des parties prenantes et à des impératifs de performance sociale et financière, cette thèse se penche sur la problématique de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière. Particulièrement, cette recherche se focalise sur le conflit d'intérêts reconnu entre les actionnaires et les employés en étudiant la dimension « employés » de la responsabilité sociale des entreprises et sa relation avec la performance financière. Savoir si c'est la performance financière d'une entreprise qui lui donne les ressources nécessaires pour investir en responsabilité sociale envers les employés ou bien si c'est la responsabilité sociale envers les employés qui contribue à la prospérité financière de l'entreprise, ou les deux à la fois est un questionnement fondamental dans ce domaine.

Pour l'approfondir, cette thèse développe un cadre d'analyse original qui regroupe différents fondements théoriques et les adapte au cas spécifique de la responsabilité sociale envers les employés. Nous partons du cadre de référence traditionnel qui unit l'hypothèse de disponibilité des ressources et la théorie des parties prenantes que nous complétons avec les apports de la théorie des ressources et de la théorie néo-institutionnelle. Cette thèse innove alors en mobilisant la théorie néo-institutionnelle non seulement pour expliquer les déterminants de la responsabilité sociale envers les employés, mais aussi pour éclairer les mécanismes institutionnels reliant les diverses dimensions de la responsabilité sociale des entreprises à la performance financière.

Sur le plan méthodologique, cette thèse par article adopte un devis quantitatif qui mobilise plusieurs bases de données de responsabilité sociale des entreprises et de performance financière permettant d'inclure différentes approches d'opérationnalisation de ces deux concepts. Les méthodes d'analyse utilisées impliquent des régressions linéaires multiples, la méthode des études événementielles et les régressions sur des données de panel incluant la modélisation en vecteurs autorégressifs et le test de causalité de Granger.

Les résultats de cette recherche montrent en premier lieu que la performance financière influence positivement la responsabilité sociale envers les employés qui apparaît comme un investissement nécessitant des ressources financières. En deuxième lieu, cette recherche montre que l'influence de la responsabilité sociale envers les employés sur la performance financière est positive sur le long terme (lorsque la performance financière est évaluée par des mesures boursières) mais négative sur le court terme (lorsque la performance financière est évaluée par des mesures comptables). En effet, alors que les actionnaires réagissent positivement à l'annonce de pratiques de responsabilité sociale envers les employés sur le marché boursier, la performance financière comptable d'une année donnée est influencée négativement par le niveau de responsabilité sociale envers les employés des trois années précédentes. On peut alors dire que la tension entre les intérêts contradictoires des employés et des actionnaires se confirme sur le court terme, mais que les intérêts finissent par se rejoindre sur le long terme. Ceci suggère que les gestionnaires doivent faire preuve de patience pour observer les retombées positives de la responsabilité sociale envers les employés. En troisième lieu, notre recherche montre une relation bidirectionnelle entre la responsabilité sociale envers les employés et la performance financière qui s'influencent mutuellement.

Cette thèse répond à plusieurs critiques adressées aux études sur la responsabilité sociale des entreprises notamment en désagrégeant le concept de responsabilité sociale des entreprises et en mettant de l'avant sa dimension « employés » qui est souvent occultée. Au niveau de la pratique, les résultats de cette recherche ont plusieurs retombées pour les entreprises, les investisseurs socialement responsables, les défenseurs de la responsabilité sociale des entreprises et les gouvernements. Par exemple, au-delà de renseigner les acteurs sur les facteurs qui amènent les entreprises à agir d'une manière socialement responsable envers leurs employés, les résultats montrent qu'il est possible d'être à la fois « un bon citoyen corporatif » et une entreprise capitaliste rentable, du moins sur le marché boursier.

**Mots-clés :** Responsabilité sociale des entreprises envers les employés; Performance financière; Relation bidirectionnelle ; Théorie des parties prenantes ; Théorie néo-institutionnelle.

## ABSTRACT

In a context where companies face limited resources, conflicts between stakeholders' claims and social and financial performance imperatives, this thesis examines the relationship between corporate social responsibility and financial performance. This research is particularly interested in the recognized conflict of interest between shareholders and employees and focuses on the « employees » dimension of corporate social responsibility and its relationship to financial performance. It aims to better understand this relationship and to investigate whether it is the firm financial performance that provides resources to invest in corporate social responsibility towards employees or whether it is the social responsibility towards employees that creates the resources and contributes to the financial prosperity of the company, or both.

This thesis develops an original conceptual framework that brings together different theoretical foundations and adapts them to the specific case of corporate social responsibility towards employees. The main framework combines slack resources hypothesis and stakeholder theory and is complemented with contributions from resource-based view and neo-institutional theory. In this thesis, neo-institutional theory is employed not only to explain determinants of corporate social responsibility towards employees, but also to describe the institutional mechanisms linking various dimensions of corporate social responsibility to financial performance.

The research design includes three quantitative studies use several databases of corporate social responsibility and financial performance. The analysis strategy involves multiple linear regressions, event study methodology and regressions on panel data including vector autoregressive models and Granger causality test.

Research results show that financial performance positively influence social responsibility towards employees, which appears as an investment requiring financial resources. The results also suggest that corporate social responsibility towards employees positively influence long-term financial performance (when financial performance is evaluated by stock market

measures) but influence negatively short-term financial performance (when financial performance is evaluated by accounting measures). In fact, while the stock market reacts positively to the announcement of socially responsible practices towards employees, the bottom line of a given year is negatively influenced by the level of social responsibility towards employees of the previous three years. The conflicting interests of employees and shareholders are confirmed in the short term, but they seem to become reconcilable in the long term. This suggests that managers must be patient to be able to observe the positive effects of corporate social responsibility towards employees. This research also shows a bidirectional relationship between corporate social responsibility towards employees and financial performance.

This thesis responds to several corporate social responsibility studies' limits. It disaggregates the corporate social responsibility concept and highlights its « employees » dimension, which is often overshadowed. This research also has several implications for companies, socially responsible investors, advocates of corporate social responsibility and governments. For example, beyond informing actors about the factors leading companies to act responsibly towards their employees, the results show that being a good corporate citizen and a profitable capitalist company can coexist, at least in the stock market.

**Keywords:** Corporate social responsibility towards employees; Financial performance; Mutual influence; Stakeholder theory; Neo-institutional theory.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé</b> .....	i
<b>Abstract</b> .....	iii
<b>Table des matières</b> .....	v
<b>Liste des tableaux</b> .....	xiii
<b>Liste des figures</b> .....	xvi
<b>Liste des abréviations</b> .....	xvii
<b>Remerciements</b> .....	xix
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE ET OBJETS DE RECHERCHE</b> .....	7
<b>1.1 Problématique et questions de recherche</b> .....	7
1.1.1 Mise en contexte.....	7
1.1.2 Problématique et questions de recherche.....	9
1.1.3 Aperçu de la pertinence et des apports de la recherche .....	11
<b>1.2 La responsabilité sociale des entreprises</b> .....	14
1.2.1 La définition de la responsabilité sociale des entreprises.....	14
1.2.2 L’historique du concept de responsabilité sociale des entreprises.....	17
1.2.2.1 <i>La conception éthique : de 1950 à 1980</i> .....	17
1.2.2.2 <i>La conception utilitariste : de 1980 à 2000</i> .....	18
1.2.2.3 <i>La conception politique basée sur la durabilité : de 2000 à nos jours</i> ....	19
1.2.3 Les dimensions de la responsabilité sociale des entreprises.....	20

1.2.3.1	<i>Les organisations internationales</i> .....	20
1.2.3.2	<i>La littérature académique</i> .....	21
1.2.3.3	<i>Les agences privées de notation</i> .....	22
1.2.4	La responsabilité sociale des entreprises envers les employés.....	24
1.2.4.1	<i>L'intérêt d'étudier la responsabilité sociale envers les employés</i> .....	25
1.2.4.2	<i>La conceptualisation de la responsabilité sociale envers les employés</i> ..	29
<b>1.3</b>	<b>La performance financière</b> .....	<b>42</b>
1.3.1	La définition de la performance financière au sein de la performance organisationnelle.....	43
1.3.2	Les mesures de la performance financière .....	45
1.3.2.1	<i>Les mesures comptables</i> .....	45
1.3.2.2	<i>Les mesures boursières</i> .....	46
1.3.2.3	<i>Les mesures subjectives</i> .....	48
<b>CHAPITRE 2 : LES DÉTERMINANTS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES</b> .....		<b>51</b>
<b>2.1</b>	<b>Les cadres théoriques avancés pour étudier les déterminants de la responsabilité sociale des entreprises</b> .....	<b>51</b>
2.1.1	L'hypothèse de disponibilité des ressources.....	51
2.1.2	Le courant institutionnaliste et le néo-institutionnalisme sociologique.....	52
2.1.2.1	<i>Les grands traits du néo-institutionnalisme sociologique</i> .....	53
2.1.2.2	<i>La contribution de DiMaggio et Powell (1983)</i> .....	56
2.1.2.3	<i>La contribution de Campbell (2007)</i> .....	61
<b>2.2</b>	<b>Les déterminants de la RSE dans les études empiriques</b> .....	<b>65</b>
2.2.1	Les déterminants généraux.....	65
2.2.1.1	<i>La performance financière</i> .....	65
2.2.1.2	<i>La taille et l'âge de la firme</i> .....	67
2.2.1.3	<i>Le secteur d'activité</i> ,,.....	68
2.2.1.4	<i>La concurrence</i> .....	70
2.2.1.5	<i>La structure de propriété</i> .....	70

2.2.1.6	<i>L'intensité en R&amp;D et les dépenses en publicité.....</i>	72
2.2.1.7	<i>La qualité de la main-d'œuvre .....</i>	73
2.2.1.8	<i>L'influence des parties prenantes.....</i>	74
2.2.1.9	<i>La culture nationale.....</i>	77
2.2.2	Les déterminants spécifiques aux entreprises multinationales.....	79
2.2.2.1	<i>Le pays d'origine et la distance institutionnelle.....</i>	79
2.2.2.2	<i>La diversification géographique et l'internationalisation.....</i>	80
2.2.2.3	<i>L'autonomie des filiales.....</i>	81
2.2.3	Les déterminants de la RSEE.....	82
<b>2.3</b>	<b>La synthèse des déterminants de la RSE et limites des connaissances.....</b>	<b>84</b>

## **CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE .....93**

<b>3.1</b>	<b>Les fondements théoriques de l'influence de la RSE sur la performance financière...94</b>	
3.1.1	La théorie des parties prenantes.....95	
3.1.2	La théorie des ressources.....98	
3.1.3	La théorie de l'agence.....101	
<b>3.2</b>	<b>Les résultats des études empiriques.....104</b>	
3.2.1	Les études ayant trouvé que la RSE influence positivement la PF.....105	
3.2.2	Les études ayant trouvé que la RSE influence négativement la PF.....106	
3.2.3	Les études ayant trouvé que la RSE n'a pas d'influence sur la PF.....107	
3.2.4	Les études traitant de l'influence de RSEE sur la PF.....109	
<b>3.3</b>	<b>Analyse et les limites des études empiriques portant sur l'influence de la RSE sur la performance financière.....111</b>	
3.3.1	L'opérationnalisation de la RSE.....111	
3.3.1.1	<i>L'évaluation de la RSE à l'aide de mesures agrégées.....</i>	112
3.3.1.2	<i>Le regroupement de certaines dimensions de RSE.....</i>	113
3.3.1.3	<i>Les autres mesures de la RSE.....</i>	114
3.3.2	Les mesures de la performance financière.....115	
3.3.2.1	<i>Les mesures comptables.....</i>	115

3.3.2.2	<i>Les mesures boursières</i> .....	116
3.3.3	Les méthodologies employées.....	117
3.3.3.1	<i>Les études transversales</i> .....	118
3.3.3.2	<i>Les régressions sur des données de panel</i> .....	118
3.3.3.3	<i>Les régressions avec la prise en compte des valeurs retardées</i> .....	119
3.3.4	Les médiateurs de la relation.....	119
<b>3.4</b>	<b>La littérature sur les études événementielles</b> .....	121
3.4.1	Le cadre théorique.....	121
3.4.1.1	<i>L'hypothèse d'efficacité des marchés (Fama, 1970)</i> .....	122
3.4.1.2	<i>La théorie du signal (Ross, 1977)</i> .....	122
3.4.2	Les résultats des études empiriques.....	123
<b>3.5</b>	<b>Les limites des connaissances et les constats tirés de la littérature</b> .....	129
 <b>CHAPITRE 4 : MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</b> .....		143
<b>4.1</b>	<b>Le modèle conceptuel et les propositions de recherche</b> .....	143
4.1.1	La performance financière influence la RSEE.....	146
4.1.2	La RSEE influence la performance financière.....	147
4.1.2.1	<i>Apports de la théorie des ressources</i> .....	147
4.1.2.2	<i>Apports de la théorie néo-institutionnelle</i> .....	149
4.1.3	La performance financière et la RSEE s'influencent mutuellement.....	153
<b>4.2</b>	<b>Le cadre analytique et les hypothèses propres à chaque article</b> .....	155
4.2.1	Les hypothèses du premier article.....	157
4.2.2	Les hypothèses du deuxième article.....	158
4.2.3	Les hypothèses du troisième article.....	159
 <b>CHAPITRE 5 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....		161
<b>5.1</b>	<b>Le premier article</b> .....	162
5.1.1	Le modèle opératoire.....	162
5.1.2	Le devis de recherche.....	165

5.1.2.1	<i>Le type de recherche</i> .....	165
5.1.2.2	<i>Les sources de données</i> .....	166
5.1.2.3	<i>La méthode d'analyse des données</i> .....	166
<b>5.2</b>	<b>Le deuxième article</b> .....	167
5.2.1	Le modèle opératoire.....	168
5.2.2	Le devis de recherche.....	169
5.2.2.1	<i>Le type de recherche</i> .....	169
5.2.2.2	<i>La collecte et les sources de données</i> .....	169
5.2.2.3	<i>La méthode d'analyse des données</i> .....	170
<b>5.3</b>	<b>Le troisième article</b> .....	171
5.3.1	Le modèle opératoire.....	171
5.3.2	Le devis de recherche.....	172
5.3.2.1	<i>Le type de recherche</i> .....	172
5.3.2.2	<i>Les sources de données</i> .....	173
5.3.2.3	<i>La méthode d'analyse des données</i> .....	173
<b>CHAPITRE 6 : LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ENVERS LES EMPLOYÉS : CAS DES FILIALES CANADIENNES D'ENTREPRISES MULTINATIONALES (ARTICLE 1)</b> .....		175
<b>6.1</b>	<b>Introduction</b> .....	176
<b>6.2</b>	<b>Revue de la littérature</b> .....	177
6.2.1	Les approches théoriques.....	177
6.2.2	La responsabilité sociale envers les employés .....	178
<b>6.3</b>	<b>Le cadre analytique et les hypothèses</b> .....	178
6.3.1	Caractéristiques de la filiale.....	179
6.3.1.1	<i>Performance financière</i> .....	179
6.3.1.2	<i>Concurrence</i> .....	179
6.3.1.3	<i>La participation à une association d'employeur</i> .....	180
6.3.1.4	<i>Qualité de la main-d'œuvre</i> .....	180
6.3.2	Relation entre la filiale et la maison-mère.....	181

6.3.2.1	<i>Pays d'origine</i> .....	181
6.3.2.2	<i>Autonomie de la filiale</i> .....	181
6.3.2.3	<i>Étendue du mandat</i> .....	182
<b>6.4</b>	<b>Méthodologie</b> .....	183
6.4.1	Base de données et échantillon.....	183
6.4.2	Mesures.....	186
6.4.2.1	<i>Variable dépendante</i> .....	186
6.4.2.2	<i>Variables indépendantes</i> .....	187
<b>6.5</b>	<b>Résultats</b> .....	190
<b>6.6</b>	<b>Discussion</b> .....	192
<b>6.7</b>	<b>Conclusion</b> .....	196
<b>6.8</b>	<b>Annexe A : Indicateurs de la variable « RSEE »</b> .....	198
<b>6.9</b>	<b>Annexe B : Indicateurs de mesure des variables indépendantes</b> .....	199
<b>6.10</b>	<b>Références bibliographiques</b> .....	200

**CHAPITRE 7 : RESPONSABILITÉ ET IRRESPONSABILITÉ SOCIALES ENVERS  
LES EMPLOYÉS ET RÉACTIONS DU MARCHÉ BOURSIER : UNE ÉTUDE  
ÉVÉNEMENTIELLE (ARTICLE 2) .....205**

<b>7.1</b>	<b>Introduction</b> .....	206
<b>7.2</b>	<b>Revue de la littérature</b> .....	208
7.2.1	Études événementielles.....	208
7.2.2	La responsabilité sociale envers les employés.....	210
<b>7.3</b>	<b>Cadre théorique et hypothèses</b> .....	211
7.3.1	Lien entre RSEE et performance financière.....	211
7.3.2	Lien entre IRSEE et performance financière.....	212
7.3.3	Pratiques de RSEE et d'IRSEE.....	213
7.3.4	Les dimensions « employés » et « environnement » de la RSE.....	215
<b>7.4</b>	<b>Méthodologie</b> .....	217
7.4.1	Base de données.....	217
7.4.2	Opérationnalisation des variables.....	217

7.4.3	La méthode d'analyse.....	220
<b>7.5</b>	<b>Résultats.....</b>	<b>221</b>
7.5.1	Responsabilité et irresponsabilité sociales envers les employés et réaction du marché boursier.....	221
7.5.2	Comparaison entre RSEE et IRSEE.....	224
7.5.3	Comparaison des dimensions « environnement » et « employé » .....	224
<b>7.6</b>	<b>Discussion et conclusion.....</b>	<b>225</b>
<b>7.7</b>	<b>Annexe A : Les étapes de conduite d'une étude événementielle .....</b>	<b>230</b>
<b>7.8</b>	<b>Annexe B : Résultats des régressions linéaires .....</b>	<b>230</b>
<b>7.9</b>	<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>233</b>

**CHAPITRE 8 : RESPONSABILITÉ ET IRRESPONSABILITÉ SOCIALES ENVERS LES EMPLOYÉS : ÉTUDE DE LA RELATION BIDIRECTIONNELLE AVEC LA PERFORMANCE FINANCIÈRE (ARTICLE 3) .....**

<b>8.1</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>240</b>
<b>8.2</b>	<b>Revue de la littérature.....</b>	<b>241</b>
8.2.1	Relation entre la RSE et la performance financière.....	241
8.2.2	La responsabilité sociale envers les employés.....	243
<b>8.3</b>	<b>Cadre théorique et développement des hypothèses.....</b>	<b>245</b>
8.3.1	Relation bidirectionnelle entre la RSEE et la PF et entre l'IRSEE et la PF.....	245
8.3.2	Analyse de la relation bidirectionnelle dans le temps.....	247
<b>8.4</b>	<b>Méthodologie.....</b>	<b>249</b>
8.4.1	Les sources de données.....	249
8.4.2	L'opérationnalisation des variables.....	249
	8.4.2.1 <i>L'opérationnalisation de la RSEE et de l'IRSEE.....</i>	249
	8.4.2.2 <i>L'opérationnalisation de la performance financière.....</i>	251
8.4.3	La méthode d'analyse.....	251
	8.4.3.1 <i>La modélisation VAR.....</i>	251
	8.4.3.2 <i>Le test de Granger.....</i>	252
	8.4.3.3 <i>L'analyse des fonctions « impulse response » .....</i>	253

<b>8.5</b>	<b>Les résultats</b> .....	253
8.5.1	Stationnarité des variables.....	253
8.5.2	Statistiques descriptives.....	253
8.5.3	Relations de causalité au sens de Granger.....	255
8.5.4	Analyse de la relation dans le temps.....	257
<b>8.6</b>	<b>Discussion et conclusion</b> .....	259
<b>8.7</b>	<b>Annexe A : Stationnarité des variables</b> .....	265
<b>8.8</b>	<b>Annexe B : Résultats des tests de causalité de Granger par secteur d'activité</b> .....	265
<b>8.9</b>	<b>Références bibliographiques</b> .....	265
 <b>CHAPITRE 9 : SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS</b> .....		271
<b>9.1</b>	<b>Retour sur les résultats</b> .....	271
9.1.1	Réponses apportées aux questions de recherche .....	271
	<i>9.1.1.1 L'influence de la performance financière sur la RSEE</i> .....	272
	<i>9.1.1.2 L'influence de la RSEE sur la performance financière</i> .....	274
	<i>9.1.1.3 L'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière</i> .....	281
9.1.2	Les questions de recherche connexes.....	282
	<i>9.1.2.1 Les autres déterminants de la RSEE</i> .....	283
	<i>9.1.2.2 Comparaison des dimensions de la RSE et de leurs liens à la PF</i> .....	285
	<i>9.1.2.3 L'analyse des spécificités sectorielles</i> .....	287
	<i>9.1.2.4 La prise en compte du facteur temps</i> .....	288
<b>9.2</b>	<b>Contributions de la recherche et implications</b> .....	289
9.2.1	Contributions à la théorie.....	290
9.2.2	Contributions à la méthode.....	295
9.2.3	Implications pour la pratique et les acteurs.....	297
 <b>CONCLUSION</b> .....		305
 <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		311
 <b>Annexe A : Typologie des politiques et des pratiques de GRH socialement responsables (Barrena-Martinez et al., 2019)</b> .....		I

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Les dimensions de la RSE vue par les organisations internationales.....	21
Tableau 1.2 : Les dimensions de la RSE vues par les principales agences de notation .....	22
Tableau 1.3 : Indicateurs de responsabilité sociale envers les employés vu par les organisations internationales .....	30
Tableau 1.4 : Indicateurs de la RSEE vus par les principales agences de notation .....	41
Tableau 1.5 : Synthèse des mesures de performance financière.....	50
Tableau 2.1 : Synthèse des déterminants de l'adoption des pratiques de RSE.....	85
Tableau 2.2 : Synthèse des études empiriques sur les déterminants de la RSE.....	87
Tableau 3.1 : Synthèse des études empiriques portant sur le lien entre la RSE et la performance financière.....	132
Tableau 4.1 : Propositions générales de recherche.....	146
Tableau 4.2 : Hypothèses du premier article.....	158
Tableau 4.3 : Hypothèses du deuxième article.....	159
Tableau 4.4 : Hypothèses du troisième article.....	160
Tableau 5.1 : Retour sur les questions de recherche de chacun des articles.....	161
Tableau 5.2 : Opérationnalisation des principales variables de l'article 1.....	163
Tableau 5.3 : Récapitulatif du devis de recherche de l'article 1.....	167

Tableau 5.4 : Opérationnalisation des principales variables de l'article 2.....	168
Tableau 5.5 : Récapitulatif du devis de recherche de l'article 2.....	170
Tableau 5.6 : Opérationnalisation des principales variables de l'article 3.....	172
Tableau 5.7 : Récapitulatif du devis de recherche de l'article 3.....	174
Tableau 6.1 : Répartition des filiales par pays d'origine.....	184
Tableau 6.2 : Indicateurs de la RSEE par chaque agence de notation.....	187
Tableau 6.3 : Statistiques descriptives et corrélations.....	189
Tableau 6.4 : Résultats des régressions linéaires.....	190
Tableau 6.5 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses .....	192
Tableau 6.6 : Indicateurs de la variable « RSEE» .....	198
Tableau 6.7 : Indicateurs de mesure des variables indépendantes.....	199
Tableau 7.1 : Institutionnalisation des dimensions de la RSE et réaction des actionnaires.....	214
Tableau 7.2 : Indicateurs de référence pour la recherche d'annonces et mots clés.....	219
Tableau 7.3 : Rendements anormaux moyens suite aux annonces de pratiques de RSEE.....	222
Tableau 7.4 : Rendements anormaux moyens suite aux annonces de pratiques d'IRSEE.....	222
Tableau 7.5 : Fenêtres d'événement alternatives.....	223
Tableau 7.6 : Modèles alternatifs d'estimation du RAC .....	224
Tableau 7.7 : Comparaison des RAC moyens suite à l'annonce de pratiques relatives aux dimensions « employés » et « environnement » de la RSE .....	224
Tableau 7.8 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses .....	225
Tableau 7.9 : Statistiques descriptives et corrélations.....	231
Tableau 7.10 : Résultats des régressions linéaires .....	232

Tableau 8.1 : Indicateurs et indices de RSEE et d'IRSEE.....	250
Tableau 8.2 : Indicateurs de la performance financière.....	251
Tableau 8.3 : Moyenne des indicateurs de PF et de RSEE et d'IRSEE par secteur d'activité...	254
Tableau 8.4 : Corrélations entre les variables.....	254
Tableau 8.5 : Test de causalité de Granger et signes de la relation.....	256
Tableau 8.6 : Résultats des fonctions « Impulse-Response ».....	258
Tableau 8.7 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses.....	259
Tableau 8.8 : Résultats du test de stationnarité de Fisher.....	265
Tableau 8.9 : Résultats des tests de causalité de Granger par secteur d'activité.....	265
Tableau 9.1 : Hypothèses et résultats relatifs à la première question de recherche.....	273
Tableau 9.2 : Hypothèses et résultats relatifs à la deuxième question de recherche .....	275
Tableau 9.3 : Hypothèses et résultats relatifs à la troisième question de recherche.....	282
Tableau 9.4 : Hypothèses et résultats relatifs à la comparaison entre les dimensions de la RSE.....	285

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Cadre conceptuel de la contribution de DiMaggio et Powell (1983).....	56
Figure 2.2 : Cadre conceptuel de la théorie institutionnelle de la RSE de Campbell (2007).....	61
Figure 4.1 : Modèle conceptuel traditionnel.....	144
Figure 4.2 : Modèle conceptuel renouvelé.....	154
Figure 4.3 : Objectifs de la thèse.....	156
Figure 4.4 : Cadre analytique du premier article.....	157
Figure 4.5 : Cadre analytique du deuxième article.....	158
Figure 4.6 : Cadre analytique du troisième article.....	159
Figure 6.1 : Cadre analytique .....	179

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>BAII</b>	Bénéfices avant intérêts et impôts
<b>BAIDA</b>	Bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements
<b>BPA</b>	Bénéfices par action
<b>EIRS</b>	Ethical investment research services
<b>EMN</b>	Entreprise multinationale
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>INTREPID</b>	Investigation of Transnationals' Employment Practices: an international database
<b>IRSE</b>	Irresponsabilité sociale des entreprises
<b>IRSEE</b>	Irresponsabilité sociale des entreprises envers les employés
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>KLD</b>	Kinder, Lydenberg et Domini
<b>MCO</b>	Moindres carrés ordinaires
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PF</b>	Performance financière
<b>R&amp;D</b>	Recherche et développement

<b>RA</b>	Rendements anormaux
<b>RAC</b>	Rendements anormaux cumulés
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>ROA</b>	Return on assets
<b>ROE</b>	Return on equity
<b>ROI</b>	Return on investment
<b>ROS</b>	Return on sales
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>RSEE</b>	Responsabilité sociale des entreprises envers les employés
<b>SST</b>	Santé et sécurité au travail
<b>VAR</b>	Vector autoregressive

## REMERCIEMENTS

Le présent travail est le reflet de la contribution et du soutien de plusieurs personnes. Mes remerciements les plus sincères s'adressent :

À mon directeur de recherche, Patrice Jalette. Vous avez fait preuve d'un support indéfectible tout au long de mon parcours doctoral. Je suis profondément reconnaissante pour vos encouragements, votre disponibilité et vos précieux conseils. Votre dévouement et vos commentaires ont grandement contribué au succès de ce projet.

À mon comité d'évaluation, Professeur Victor Haines et Professeure Tania Saba. Vos nombreuses rétroactions durant les trois dernières années ont enrichi cette thèse. Merci à Professeur Patrice Laroche d'avoir accepté d'évaluer cette thèse à titre d'externe. Vos judicieux commentaires permettront d'améliorer la qualité de ce travail de recherche.

Aux organismes de financement dont le support m'a permis d'entreprendre cette thèse avec sérénité. Merci à la Mission Universitaire de Tunisie à Montréal, au Fonds de Recherche Québécois – Société et Culture, au Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail (CRIMT) et à l'École de Relations Industrielles. Votre soutien m'a permis de mener à bien ce projet et de le faire rayonner à l'échelle nationale et internationale.

À mes amis, mes collègues du doctorat, notre communauté du CRIMT et à ma fidèle amie et collègue de bureau, Laurence. Je suis fière d'avoir entrepris ce parcours avec vous.

À ma famille, papa, maman et ma sœur Amira. Il n'y a pas un jour qui est passé sans que je n'aie pu bénéficier de votre soutien, de vos encouragements et de votre réconfort. Jamais je n'aurais pu persévérer sans vous.

À mon mari, Nabil. Tu es un compagnon de vie exceptionnel et ta présence a embelli ce long parcours. Ta patience et ton amour sont infinis et je t'en suis sincèrement reconnaissante.



## INTRODUCTION

L'intérêt des praticiens et des universitaires envers le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne se dément pas comme le montre la littérature s'y rapportant qui est riche et développée (Gond et al., 2017). Les entreprises font de nos jours beaucoup d'efforts pour être et paraître responsables sur le plan environnemental et social. En 2017 par exemple, 93 % des 250 plus grandes entreprises au monde ont communiqué l'ampleur de leurs investissements en responsabilité sociale et environnementale. Dans la même année, 60 % (contre 8 % en 2008) des 100 plus grandes entreprises dans chacun des 49 pays étudiés par la firme de conseil KPMG ont intégré les questions relatives à la responsabilité sociale dans leurs rapports financiers annuels (KPMG, 2017; 2015). Les sommes qui sont investies en responsabilité sociale des entreprises sont considérables aussi. Selon Smith (2014), les entreprises de l'indice Fortune 500 ont dépensé en 2014 plus de 15 milliards de dollars américains pour financer différentes initiatives socialement responsables.

Bien que ces données reflètent une croissance de l'intérêt envers la responsabilité sociale, l'implication des entreprises varie considérablement selon les dimensions de la RSE et les parties prenantes qu'elles visent (Gallagher et al., 2018; Staniškienė et Stankevičiūtė, 2018). L'engagement des entreprises envers les différentes parties prenantes est déséquilibré (Pfeffer, 2010). Particulièrement, les employés sont plutôt négligés en matière de RSE alors que le gros des efforts des entreprises est orienté vers d'autres sphères de la responsabilité sociale, notamment l'environnement (Gareau, 2016). Sébastien et Brodhag (2004) avancent que les finalités économiques et environnementales de la RSE ont été traitées d'une manière prioritaire ce qui a laissé peu de place à la dimension sociale incluant les employés. Selon les auteurs, ce constat reflète le fait que le développement durable (dont la RSE présente la transposition en milieu organisationnel) ait été dominé par des approches soit centrées sur l'économie et la croissance soit sur l'environnement. Sébastien et Brodhag (2004, p.19) précisent ainsi que :

*« Des écologistes aux néo-libéraux, force est de reconnaître que rares sont ceux qui identifient la sphère sociale comme structurant le triptyque du développement durable. Intégrée dans l'environnement pour les uns, faisant partie de l'économie pour les autres, la dimension sociale du développement durable est systématiquement prise en tenaille et ne fait que rarement l'objet de débats enflammés entre environnementalistes et économistes ».*

Pour sa part, Pfeffer (2010) souligne que les entreprises mettent de l'avant leur performance environnementale et leurs impacts écologiques plutôt que leurs pratiques visant à améliorer la santé physique et mentale et le bien-être de leurs employés. En analysant les initiatives de RSE, Pfeffer en arrive même à se demander: *« Why are polar bears (...), for instance, more important than people, not only in terms of research attention, but also as a focus of company initiatives? »* (Pfeffer, 2010, p.35).

Acteurs centraux du fonctionnement et de la pérennité des firmes, les employés représentent pourtant une partie prenante dont dépendent de plus en plus les entreprises. L'environnement d'affaires actuel, global et basé sur les services, a amené le développement d'une vision de la firme qui doit être flexible et agile en s'appuyant sur les ressources humaines plutôt que sur les ressources matérielles (Bauer, 2009; Zinglaes, 2000). Le capital humain est alors une ressource centrale au développement d'un avantage compétitif et de la capacité de l'organisation à innover et à s'adapter à l'environnement changeant (Flammer et Kacperczyk, 2019).

Pourquoi alors, les employés, en tant que partie prenante visée par la RSE, sont-ils négligés? Est-ce le coût des pratiques de responsabilité sociale envers les employés qui dissuadent les entreprises ? Ou est-ce les retombées de ces pratiques pour l'entreprise elle-même, peu connues et investiguées, qui font qu'elles n'y investissent pas ? La littérature a accordé un intérêt limité dans les dernières années à ces questions. En effet, l'attention des chercheurs a peu porté sur la responsabilité sociale envers les employés (RSEE), comme en témoigne notre difficulté à trouver des études qui se sont penchées sur cette dimension particulière de la RSE et sur ses impacts pour l'entreprise. Jeffrey Pfeffer invitait pourtant en 2010 les recherches futures à vérifier si une gestion socialement responsable du capital humain d'une entreprise influençait sa performance financière ou pas. Dans ce sens, l'auteur précisait *« Therefore, whether or not it pays to be a company that offers a system high in human sustainability, and*

*how the various costs and benefits balance and under what conditions, would be an important focus for research* » (Pfeffer, 2010, p. 43).

C'est alors à ce niveau que se positionne cette thèse qui tente de combler le vide autour de la question de la responsabilité sociale des entreprises envers les employés et de sa relation avec la performance financière (PF).

Cette thèse vise à donner un portrait global de la relation en étudiant l'influence mutuelle entre la responsabilité sociale des entreprises envers leurs employés et la performance financière (relation unidirectionnelle et relation bidirectionnelle). Premièrement, en se penchant sur l'influence de la performance financière sur la RSEE, cette thèse étudie le rôle de la performance financière, entre autres facteurs, en tant que déterminant de la RSEE. Deuxièmement, en s'intéressant aux retombées financières de la RSEE et donc à son influence sur la performance financière, cette thèse traite d'une question d'actualité pour les entreprises qui font face à des impératifs de performance sociale et financière (Becker et al., 2001). Troisièmement, cette thèse explore la relation bidirectionnelle entre les deux concepts qui sont susceptibles d'évoluer au sein d'un cercle vertueux, peu exploré dans la littérature. La stratégie analytique quantitative adoptée (incluant des régressions linéaires multiples, la méthode de l'étude événementielle et la modélisation en vecteurs autorégressifs) permet d'explorer convenablement la relation qui est au centre de cette thèse.

La suite de cette thèse est organisée autour de neuf chapitres.

Le premier chapitre présente la problématique, les questions et les objets de recherche. Ce chapitre débute par situer la problématique dans son contexte général, formuler les questions de recherche et introduire les principales contributions de cette thèse. La présentation des objets de la recherche est aussi au centre de ce chapitre. Il introduit tout d'abord le concept de responsabilité sociale des entreprises, ses définitions et son évolution dans le temps. Un intérêt particulier est accordé à la RSEE et à sa conceptualisation étant donné la place centrale qu'elle occupe dans cette thèse. Ensuite, le concept de performance financière est introduit ainsi que les différents moyens de l'opérationnaliser.

Le deuxième chapitre porte sur les déterminants de la responsabilité sociale des entreprises. Ce chapitre se penche en premier lieu sur les cadres théoriques mobilisés pour étudier les

déterminants de la RSE notamment l'hypothèse de disponibilité des ressources et la théorie néo-institutionnelle. En deuxième lieu, ce sont les études empiriques portant sur les déterminants de la RSE qui sont présentées.

Le troisième chapitre traite, quant à lui, de l'influence de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance financière. Ce chapitre présente en premier lieu les cadres théoriques mobilisés pour étudier l'influence de la RSE sur la performance financière et en deuxième lieu les résultats des études empiriques portant sur le lien entre la RSE et la performance financière. Ce chapitre s'intéresse aussi aux études événementielles qui ont contribué à l'évaluation du lien entre la RSE et la performance financière sur le marché boursier.

Le quatrième chapitre présente, pour sa part, le développement du modèle conceptuel et des postulats généraux de cette thèse. En faisant une analyse critique du modèle conceptuel traditionnel, ce chapitre offre un modèle conceptuel renouvelé en mesure de mieux saisir les fondements de la relation entre la RSEE et la performance financière. Pour ce faire, nous partons du cadre de référence traditionnel qui unit l'hypothèse de disponibilité des ressources (Waddock et Graves, 1997) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) que nous complétons avec les apports de la théorie des ressources (Barney, 1991) et de la théorie néo-institutionnelle (Campbell, 2007 ; Dimaggio et Powell, 1983). Étant donné que cette thèse est constituée de trois articles, ce chapitre présente aussi une cartographie des objectifs individuels qu'ils poursuivent ainsi que les hypothèses spécifiques qui y sont traitées.

Le cinquième chapitre présente la méthodologie de chacun des trois articles de cette thèse. Ses trois sections sont structurées de la manière suivante. Tout d'abord, les cadres opératoires incluant les choix d'opérationnalisation des concepts centraux (la RSEE et la performance financière) sont décrits. Par la suite, le devis de recherche (incluant le type de recherche, la collecte et les sources de données ainsi que la méthode d'analyse) est présenté.

Les résultats de cette recherche sont présentés dans les trois articles qui la constituent. Le sixième chapitre présente le premier article qui se penche sur l'étude des déterminants des pratiques de RSEE pour le cas des filiales canadiennes d'entreprises multinationales. En plus d'étudier l'influence de la performance financière sur la RSEE, cet article explore d'autres

facteurs, notamment spécifiques aux entreprises multinationales, en vue d'évaluer leur rôle en tant que variables explicatives de la responsabilité sociale des entreprises envers les employés.

Le septième chapitre présente le deuxième article qui se penche sur la relation inverse, c'est-à-dire l'influence de la RSEE sur la performance financière. Particulièrement, le deuxième article prend la forme d'une étude événementielle qui analyse la réaction du marché boursier à l'annonce de pratiques de RSEE. Cette analyse est aussi étendue au concept d'irresponsabilité sociale envers les employés et à la dimension « environnement » de la RSE en vue de relativiser l'effet de la RSEE sur la performance financière en la comparant à d'autres dimensions de RSE.

Le huitième chapitre présente le troisième et dernier article de cette thèse. Fort des connaissances issues des deux littératures portant sur les déterminants et les effets de la RSEE, le troisième article étudie l'influence mutuelle entre les deux concepts en explorant l'hypothèse de relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière. L'analyse est aussi étendue au concept d'irresponsabilité sociale envers les employés et intègre notamment l'influence du facteur temps dans la relation étudiée.

Le neuvième chapitre offre une discussion intégrée des principaux résultats de cette recherche. Premièrement, il synthétise les réponses qu'apporte chacun des trois articles aux questions de recherche et présente une évaluation globale de la relation entre la RSEE et la performance financière. Deuxièmement, il apporte des éléments de réponse aux questions connexes traitées par les articles et discute des questions soulevées par les résultats. Troisièmement, ce chapitre présente les contributions de cette recherche pour la théorie et pour la méthode ainsi que ses implications pour la pratique et pour les acteurs.

Cette thèse s'achève par une conclusion qui résume l'essence de cette recherche, fait une analyse de ses limites et suggère des avenues futures de recherche.



## **CHAPITRE 1**

### **PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS DE RECHERCHE ET OBJETS DE RECHERCHE**

Le présent chapitre est dédié à la présentation de la problématique, des questions de recherches et des objets de recherche. Dans la première section, nous introduisons la problématique et les questions de recherche pour ensuite asseoir leur pertinence et introduire les contributions que cette thèse souhaite apporter. Dans la deuxième section, nous abordons le premier objet de recherche, à savoir la RSE en portant un intérêt particulier à la responsabilité sociale envers les employés. La troisième section de ce chapitre est, quant à elle dédiée, à la présentation du deuxième objet de recherche, la performance financière et des différentes manières de l’appréhender.

#### **1.1 Problématique et questions de recherche**

La présentation qui suit cherche d’une part à bien définir le contexte qui motive notre sujet de recherche, la problématique traitée et les questions de recherche qui en découlent. D’autre part, elle introduit la pertinence scientifique et sociale de la problématique tout en présentant les principales contributions de la thèse.

##### **1.1.1 Mise en contexte**

La thématique de la responsabilité sociale des entreprises bénéficie d’un grand intérêt comme en témoignent le grand nombre des études cherchant à l’explorer sous différents angles et les diverses initiatives cherchant à la promouvoir. L’intérêt des entreprises pour la RSE s’est accru et celle-ci fait maintenant partie intégrante des préoccupations des entreprises qui prennent conscience de son importance (Youn et al., 2015).

Les entreprises de l'indice boursier S&P 500, un des plus importants baromètres de l'économie américaine, représentent un exemple de cet engouement. En effet, en 2011, seulement 20% de ces entreprises ont publié des rapports sur leurs performances en responsabilité sociale. En 2018, ce chiffre est passé à 86% reflétant que les entreprises sont de plus en plus conscientes que la RSE devient un incontournable pour la pérennité des affaires et qu'elles doivent y investir, en évaluer les impacts et les communiquer (Governance & Accountability Institute, 2019). De plus, l'investissement global en actifs durables et socialement responsables a augmenté de 225 % entre 2011 et 2018 passant de 13,6 à 30,7 billions de dollars américains (Global Sustainable Investment Alliance, 2018). En 2018, ces investissements représentent près de la moitié des actifs gérés dans le monde (Global Sustainable Investment Alliance, 2018). Cette prise de conscience est bien illustrée dans une lettre de Larry Fink, président directeur général de BlackRock, le plus grand gestionnaire d'actifs au monde. Envoyée à des centaines d'entreprises en janvier 2018, cette lettre les incitant à faire preuve de responsabilité sociale a été très médiatisée (Straub, 2018). Dans un extrait de la lettre, Larry Fink précise :

*« Jamais les attentes du public à l'égard de votre entreprise n'ont été aussi grandes. La société exige des entreprises, publiques comme privées, qu'elles remplissent une mission sociale. Pour prospérer dans le temps, chacune d'entre elles doit non seulement être performante d'un point de vue financier, mais également montrer en quoi elle contribue de façon positive à la société dans son ensemble. Elle se doit d'être bénéfique pour toutes les parties prenantes – qu'il s'agisse d'actionnaires, d'employés, de clients ou encore de communautés locales – avec qui elle est en relation ». (Traduction de Straub, 2018)*

Avec autant d'attention et de ressources investies en responsabilité sociale, il apparaît nécessaire d'en évaluer les impacts attendus, notamment sur la performance financière des entreprises.

La question de la relation entre la RSE et la performance financière trouve surtout sa pertinence dans la réalité contraignante des entreprises. Celles-ci se retrouvent confrontées à des demandes intensifiées et parfois contradictoires de diverses parties prenantes (Margolis et Walsh, 2003). Ignorer ces demandes n'est toutefois pas une option pour les entreprises maintenant qu'elles sont non seulement évaluées en fonction de leur performance économique et financière, mais aussi en fonction de leur performance sociale.

D'un côté, de plus en plus de pressions pèsent sur les entreprises pour qu'elles respectent leurs obligations sociales et environnementales. Ces pressions émanent de plusieurs acteurs internes et externes à l'entreprise comme les organisations gouvernementales et non gouvernementales, communautaires et associatives. D'un autre côté, dans un contexte de financiarisation et d'économie de marché, les entreprises font face à des pressions pour être performantes et répondre aux intérêts des actionnaires et des investisseurs (Nekhili et al., 2019). Une tension réelle existe alors entre les demandes légitimes, mais parfois contradictoires des parties prenantes de l'entreprise.

Plus encore, les parties prenantes d'une entreprise peuvent avoir des évaluations différentes des pratiques de RSE et de leurs effets sur la performance financière. C'est principalement l'évaluation que font les parties prenantes financières et celles que font les parties prenantes non financières qui sont divergentes (Youn et al., 2015). Cette particularité souligne alors l'importance d'étudier la relation entre la RSE et la performance financière en vue de voir si la performance sociale implique nécessairement un compromis au niveau de la performance financière ou pas. Savoir si la responsabilité sociale envers des parties prenantes non financières bénéficie aux actionnaires et aux investisseurs est donc crucial pour les entreprises.

### **1.1.2 Problématique et questions de recherche**

La présente recherche s'articule alors autour de la problématique de la relation entre la RSE et la performance financière. Comme le présente la section précédente, cette problématique adresse plusieurs tensions. Répondre aux demandes contradictoires des parties prenantes, être un bon citoyen corporatif ou une entreprise capitaliste rentable, satisfaire les évaluations de performance sociale ou de performance financière, représentent autant de tensions auxquelles les entreprises font aujourd'hui face et qui sont au centre de cette problématique.

Notre problématique s'intéresse aussi aux tensions entourant la compréhension du concept de RSE. Tel que présenté à la section 1.2.3, la RSE est fondamentalement un concept multidimensionnel dont chaque dimension vise différentes parties prenantes (employés, environnement, communauté, consommateurs, actionnaires) qui n'ont pas le même lien avec la performance financière (Girerd-Potin et al., 2014 ; Bouslah et al., 2013; Allouche et Laroche, 2005). L'évaluation des pratiques de RSE et de leurs retombées est aussi différente

dépendamment des acteurs en charge de le faire (Youn et al., 2015). Agréger des dimensions visant différentes parties prenantes pour en étudier le lien avec la performance financière conduirait alors à amalgamer et à considérer sur le même pied des influences diverses et potentiellement contradictoires (Blasi et al., 2018). Pour tenir compte de cette spécificité, notre recherche se concentre sur une dimension particulière de la RSE, et non un agrégat de ses dimensions.

Particulièrement, comme toutes les parties prenantes n'ont ni le même lien ni la même influence sur la performance financière et que « *seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches des activités économiques de l'entreprise est pertinente et que celles-ci sont les plus à même de générer de la performance économique* » (André, 2011, p.38), nous faisons le choix de nous focaliser sur une dimension particulière de la RSE, à savoir la dimension « employés ». Cette dimension peu étudiée de la RSE se distingue des autres dimensions dans sa relation avec la performance financière, notamment à cause des conflits d'intérêts reconnus entre les employés et les actionnaires (Nekhili, 2019). La section 1.2.4.1 revient en détail sur ce choix.

Dans ce contexte, la présente recherche traite précisément de la relation entre la RSEE et la performance financière. Ainsi, pour mieux comprendre cette relation et savoir si c'est la performance financière d'une entreprise qui lui donne les ressources nécessaires pour investir en RSEE ou bien si c'est la RSEE qui contribue à la prospérité financière de l'entreprise, ou les deux à la fois, trois principales questions de recherche sont posées :

1. La performance financière influence-t-elle la responsabilité sociale des entreprises envers les employés ?
2. La responsabilité sociale des entreprises envers les employés influence-t-elle la performance financière?
3. La performance financière et la responsabilité sociale des entreprises envers les employés s'influencent-elles mutuellement ?

La première question vise à comprendre l'influence de la performance financière sur la RSEE. Savoir si le niveau de responsabilité sociale envers les employés dépend de la performance financière et de la disponibilité des ressources est l'objectif principal poursuivi par cette

question de recherche. Un objectif secondaire consiste à étudier des déterminants, autres que la performance financière, qui influencent la responsabilité sociale envers les employés.

La deuxième question a pour objectif d'examiner l'influence de la RSEE sur la performance financière. La nature de cette relation est d'intérêt pour cette recherche notamment pour déterminer si la RSEE contribue ou non à améliorer la performance financière. Cette question permet également de relativiser l'effet de la dimension « employés » de la RSE sur la performance financière en la comparant à d'autres dimensions de RSE.

Fort des connaissances issues des deux littératures portant sur les déterminants et les effets de la RSEE, la troisième question explore l'hypothèse de relation bidirectionnelle pour voir s'il existe une influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière.

### **1.1.3 Aperçu de la pertinence et des apports de la recherche**

La problématique de la relation entre la RSE et la performance financière est considérée faire partie des approches dites instrumentales ou utilitaires de la RSE. Jones (1996, p.27) introduit cette approche de la manière suivante: « *Instrumental arguments in favor of social responsibility assume a positive relationship between socially responsible behavior and firm-level economic performance* ». Cette approche se distingue des approches politiques, intégratives et éthiques de la RSE (Garriga et Melé, 2004). Selon Garriga et Melé (2004), l'approche utilitaire prône l'adoption de pratiques de RSE sur une base volontaire où la RSE dispose d'effets directs et mesurables tant pour la société que pour l'entreprise elle-même (Ramboarisata, 2009). Selon cette approche, ce qui est bon pour la société est aussi bon pour l'entreprise dont l'implication sociale, environnementale et économique contribue à sa propre durabilité et à la durabilité de la société (Dunphy et al., 2003; Gendron, 2000). L'approche utilitaire s'est donc concentrée sur l'évaluation et la justification de la RSE en fonction de ce que les parties prenantes en retirent comme avantages économiques. Aguinis et Glavas (2012) soulignent pour leur part la portée de l'approche instrumentale. Leur étude qui passe en revue 588 articles de revues et 102 livres et chapitres de livres montre que les entreprises s'engagent en RSE principalement pour des raisons instrumentales en vue d'améliorer leur performance financière.

Bien qu'il soit intéressant de situer notre problématique par rapport aux approches de la RSE, il est important de préciser que cette recherche ne part pas de l'idée que l'objectif ultime de la RSE doit viser les intérêts économiques et financiers de l'entreprise.

Nous partons de l'idée que l'étude de la relation entre la RSEE et la performance financière a une grande pertinence sociale et renferme un intérêt notable pour plusieurs acteurs orbitant autour de la sphère organisationnelle. Tout d'abord, les entreprises, les décideurs et les gestionnaires amenés à gérer des demandes et des attentes contradictoires de la part de leurs parties prenantes bénéficieraient de connaître l'impact des stratégies, pratiques et actions qui en découlent en vue de bien allouer les ressources limitées dont ils disposent. Ensuite, les investisseurs, notamment ceux qui portent un intérêt particulier à l'investissement socialement responsable sont également concernés par les retombées de cette recherche. Éclaircir la relation entre la RSEE et la performance financière leur permettra de gérer d'une manière plus optimale leurs investissements à la fois intéressés par la performance sociale et la performance financière. Les acteurs qui défendent et qui promeuvent l'importance des pratiques de responsabilité sociale et de leurs mises en œuvre, notamment en milieu de travail, sont aussi concernés. Connaître les retombées de ces pratiques et les déterminants de leur adoption leur permettrait de développer un argumentaire mieux fondé et appuyé par des faits et des preuves scientifiques. Finalement, dans des économies capitalistes où les gouvernements sont parfois plus soucieux de la compétitivité de leurs marchés que des intérêts de leurs citoyens, ce type de recherche permettra d'apporter des réponses aux questionnements autour des compromis réputés entre la performance sociale et performance financière.

L'intérêt que suscite la problématique de cette thèse dans la pratique se reflète également dans la recherche. Plusieurs études se sont penchées sur l'analyse de la relation entre la RSE et la performance financière comme le montrent les chapitres deux et trois. Leurs motivations consistent généralement à fonder un « business case » solide pour la responsabilité sociale et de légitimer les intérêts d'autres parties prenantes que les parties prenantes financières. Toutefois, ces études ne sont pas parvenues à établir un portrait clair de la relation entre la RSE et la performance financière. Cette littérature qui sera présentée au chapitre 3, explique les résultats mitigés par plusieurs problèmes d'ordre conceptuel, théorique et méthodologique. Ces critiques ont motivé la présente recherche qui vient dans le prolongement de cette littérature et

qui y contribue en dépassant un nombre de limites dont nous faisons un aperçu dans ce qui suit. Une présentation développée de ces contributions est présentée à la section 4.1.

Sur le plan conceptuel, notre recherche dépasse une limite partagée par les études de la RSE, soit d'agréger les dimensions même si ces dernières n'entretiennent pas le même lien à la performance financière. Le choix d'étudier spécifiquement la dimension « employés » permet de dépasser cette limite, mais aussi d'apporter différentes contributions. Premièrement, cette recherche contribue à combler une absence partielle de connaissances sur le sujet de la RSEE et sur les employés en tant que groupe particulier d'intérêt visé par la RSE. L'apport de cette thèse consiste à contribuer à la conceptualisation de la RSEE et au corps de littérature naissant portant sur les pratiques d'emploi socialement responsables. Deuxièmement, étant donné que la majorité des études ont agrégé le concept de RSE, il se trouve impossible d'appliquer les conclusions des recherches antérieures à la situation particulière de la responsabilité sociale envers les employés, une limite que cette thèse permet de dépasser. Troisièmement, désagréger le concept de RSE permet de remédier aux contradictions entre les conclusions de recherches portant sur la relation entre la RSE et la performance financière et de relativiser cette relation en fonction des dimensions de la RSE.

Sur le plan théorique, nous développons un modèle intégrateur basé sur différentes approches théoriques mobilisées pour expliquer la relation entre la RSE et la performance financière. En plus d'explorer les complémentarités entre ces approches, nous les adaptons à la dimension « employés » de la RSE en vue de les tester pour le cas particulier de la RSEE et d'approfondir la réflexion théorique autour de la relation entre la responsabilité sociale envers les employés et la performance financière. Sur la base d'une analyse critique de la théorie des parties prenantes, approche dominante dans l'étude de la relation entre la RSE et la performance financière, nous introduisons une nouvelle perspective basée sur la théorie néo-institutionnelle qui se trouve non seulement pertinente pour expliquer les déterminants de la RSEE, mais aussi pour éclairer les mécanismes institutionnels reliant les différentes dimensions de la RSE à la performance financière.

Sur le plan méthodologique, cette thèse tient compte de l'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière, et ainsi de l'entière de la relation qui les unit. Cette contribution

passer par la mobilisation d'une méthodologie adaptée qui permet d'explorer la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière et d'étudier l'effet retardé dans le temps de ces influences ce qui se trouve être indispensable pour l'évaluation précise des retombées financières de la RSEE. Ainsi, cette thèse permet de remédier aux problèmes méthodologiques des études antérieures, notamment celles qui omettent l'étude de la relation bidirectionnelle entre les deux concepts ainsi que le facteur temps. L'organisation de cette thèse par article a aussi permis de mobiliser trois sources de données de RSE et trois sources de données financières toutes renfermant des données sur des entreprises évoluant dans la même région géographique, l'Amérique du Nord. De cette manière, différentes mesures complémentaires de RSEE et de performance financière ont été utilisées et ont permis d'explorer les concepts sous différents angles.

La présente section a permis d'introduire la problématique et les questions de recherche et d'en justifier la pertinence scientifique et sociale. Dans un contexte où les entreprises font face à des demandes intensifiées et parfois contradictoires et à des impératifs de performance sociale et financière, analyser l'influence mutuelle entre la RSE et la performance financière est pertinent non seulement pour les entreprises, mais aussi pour plusieurs acteurs orbitant autour de la sphère organisationnelle. Nous passons dans ce qui suit à l'étude extensive des objets de recherche, à savoir la responsabilité sociale envers les employés et la performance financière.

## **1.2 La responsabilité sociale des entreprises**

La responsabilité sociale des entreprises représente la principale variable d'intérêt dans cette thèse. Nous la mobilisons à la fois comme variable dépendante et indépendante en vue d'en comprendre les déterminants et les conséquences sur la performance financière. À cet effet, cette section est consacrée à la présentation de la définition de la RSE, de son évolution dans la littérature et de ses différentes dimensions. Dans la dernière sous-section, nous traitons de la RSEE qui est la dimension de la RSE centrale dans la présente recherche.

### **1.2.1 La définition de la responsabilité sociale des entreprises**

Que signifie « être socialement responsable » pour une entreprise ? La réponse a été abordée par plusieurs auteurs, qui selon les contextes et les périodes, ont donné des définitions qui ont évolué dans le temps.

Les années 1970 ont connu une prolifération des définitions de la RSE. Parmi les définitions les plus reprises, on retrouve celle de Carroll (1979, p.500) qui définit la RSE comme suit : « *la RSE n'implique pas seulement les actions environnementales et sociétales, mais inclut également les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société exprime envers les organisations* » (notre traduction). Plus d'une décennie plus tard, Wood (1991, p.693) définit pour sa part la RSE comme « *les configurations organisationnelles des principes de responsabilité sociale, des processus de réactivité sociale, des politiques, programmes et résultats qui sont reliés aux relations sociétales de l'entreprise* » (notre traduction).

Bien que différentes, ces deux définitions partagent l'importance de pouvoir relier les pratiques de RSE à leurs conséquences tant pour l'entreprise elle-même que pour la société qui exprime des attentes envers les entreprises. De plus, la RSE semble être un concept complexe, référant à des pratiques et politiques répondant à de multiples exigences non seulement sociales, mais aussi économiques, éthiques et légales. Toutefois, bien que très reprises dans la littérature, ces deux définitions donnent une vision plutôt abstraite de la RSE et ne simplifient pas la compréhension des retombées qui y sont reliées.

Une décennie après la définition de Wood, McWilliams et Siegel (2001, p.117) définissent la RSE comme « *les actions corporatives qui favorisent le bien-être au niveau de la société et qui dépassent les simples intérêts de l'entreprise et les exigences de la loi* » (notre traduction). Les auteurs soulignent que c'est le fait d'aller au-delà des obligations légales qui caractérise la RSE. Il est important de noter que cette vision a été critiquée notamment suite à l'internationalisation des activités des entreprises qui évoluent dans différents contextes nationaux et juridiques. Selon cette vision, dans certains cadres institutionnels et légaux qui n'offrent pas assez de protection aux différents acteurs locaux, le respect des lois ne suffit pas pour être considéré comme socialement responsable. Un bon exemple serait une entreprise qui offre seulement deux journées de congé de maternité payé dans un cadre légal qui n'en offre tout simplement pas. Cette entreprise dépasse certainement les exigences légales minimales, mais est-ce que c'est assez pour être considérée socialement responsable ? Pour Kolk (2016), cela représente la raison pour laquelle ce type de définition de la RSE n'est pas adéquat aux formes actuelles internationalisées des entreprises.

En réponse à cette critique, Campbell (2007, p.951) offre une définition plus large de la RSE où les entreprises sont qualifiées de socialement responsables « *si elles ne nuisent pas intentionnellement à leurs parties prenantes ou si elles réparent, d'une manière volontaire ou non, les éventuels dommages causés par leurs activités* » (notre traduction). L'auteur avance que cette définition se différencie des autres définitions plus conventionnelles, car elle précise les conditions dans lesquelles les firmes vont atteindre un niveau minimal de RSE plutôt que des niveaux variables, indépendamment des lois en place.

De l'analyse de ces définitions de la RSE, ressort deux principaux constats utiles pour la compréhension du concept.

Premièrement, il n'existe pas de définition unique de la RSE et chaque contribution met l'accent sur un aspect en particulier. À cet effet, plusieurs auteurs ont proposé des classifications de ces définitions. Kolk et Tulder (2010) ont par exemple classifié les définitions en deux catégories : la première regroupe les définitions selon lesquelles la RSE consiste à aller au-delà des obligations légales alors que dans la deuxième catégorie de définitions, la RSE est un mode de gestion « *qui soit économiquement viable, respectueux du cadre légal et favorable sur le plan social et éthique* » (notre traduction de Carroll, 1983, p.604). Pour sa part, Dahlsrud (2008) qui présente une analyse qualitative du contenu de 37 définitions montre que la littérature définit la RSE en se référant à cinq caractéristiques principales à savoir la composante environnementale, sociale, économique, des parties prenantes et volontaire. L'auteur montre alors que les différentes définitions se rejoignent par rapport à ces caractéristiques et que l'absence d'une définition universelle n'est pas problématique pour la conceptualisation de la RSE.

Deuxièmement, nous constatons que le débat sur la RSE néglige particulièrement la notion d'irresponsabilité sociale des entreprises (IRSE) (Greenwood, 2007). Campbell (2007) fait partie des rares auteurs qui tiennent compte de l'IRSE en mettant de l'avant la notion de réparation des dommages. Les concepts de RSE et d'IRSE forment pourtant les extrémités d'un continuum (Murphey, 2013). En effet, bien que la littérature associe la RSE au fait de « faire du bien » au public, « éviter de faire du mal » est nécessaire pour avoir une vision exhaustive de la responsabilité sociale d'une entreprise (Lin-Hi et Muller, 2013). L'IRSE est définie par Lin-Hi et Muller (2013, p.1932) comme « *les pratiques organisationnelles qui résultent en un*

*désavantage effectif ou potentiel ou qui causent du tort aux autres acteurs* » (notre traduction). Pour cette raison, cette thèse dissocie entre les concepts de RSE et d'IRSE qui reflètent selon nous des approches différentes quant à la responsabilité d'une entreprise envers ses parties prenantes.

Les définitions présentées dans cette section reflètent une évolution dans le temps du concept de RSE. Comme le précise Pasquero (2005), le concept s'est construit au fil du temps en tenant compte des nouvelles évolutions qui ont amené une complexification de la réalité organisationnelle. C'est dans ce cadre que s'inscrit la prochaine sous-section qui se penche sur l'historique du concept de responsabilité sociale des entreprises.

### **1.2.2 L'historique du concept de responsabilité sociale des entreprises**

Capron (2016, p.65) avance que la conception de la RSE a connu une grande évolution depuis son émergence et soutient que cette évolution dépend principalement du contexte général caractérisé par « *les différents mouvements sociaux et les évolutions du système capitaliste et ses crises* ». Sur cette base, l'auteur distingue trois conceptions historiques de la RSE, allant des années 1950 à nos jours.

#### ***1.2.2.1 La conception éthique : de 1950 à 1980***

Basée sur le paternalisme d'entreprise, cette conception de la RSE prévoit que les dirigeants d'entreprises doivent mettre en application leur sens de l'éthique individuel et faire le bien autour d'eux en respectant les droits des autres et en appliquant des principes religieux de charité. Cette conception, ayant pris place aux États-Unis, a pour objectif de guider les comportements au sein de la société en se basant sur la moralité des individus tout en évitant le recours à des réglementations contraignantes. Capron (2016) précise que cette conception de la RSE trouve son origine dans le contexte d'après-guerre où les entreprises étaient à la recherche de moyens pour gagner en légitimité et conserver la confiance des gouvernements et de leurs alliés d'affaires. De plus, cette vague qui a duré près de trente années a connu la montée de différents mouvements civiques, consuméristes et écologistes contestant les activités des firmes qui ont été poussées à faire preuve de philanthropie et d'une plus grande loyauté envers leurs parties prenantes.

C'est durant cette phase que les premières contributions théoriques sur la RSE ont émergé, notamment avec l'ouvrage de Bowen (1953) « *Social Responsibilities of the Businessman* » qui a mis les jalons d'une doctrine sociale basée sur un engagement volontaire attendu de la part des hommes d'affaires. Un nouveau courant « l'éthique des affaires » (« business ethics ») a également vu le jour et a servi de moyen de structurer les frontières de la RSE et ses limites.

Cette conception de la RSE est toutefois critiquée, car elle repose sur une définition de l'éthique qui n'est pas universelle. Le « bien » et le « mal » sont sujets à des interprétations différentes dans le monde des affaires dont le caractère mondialisé rend l'application d'une telle conception très variable (Capron, 2016). Cette conception de la RSE est aussi très imprégnée des valeurs américaines qui ont été à son origine. Cette particularité a fait que son application est restée confinée aux États-Unis et qu'elle n'a pas suscité pas un grand intérêt dans le reste du monde.

### ***1.2.2.2 La conception utilitariste : de 1980 à 2000***

La seconde période a été caractérisée par un renversement qui s'est produit pour changer la conception de la RSE d'une exigence morale envers la société vers une exigence économique visant les intérêts de l'entreprise (Capron, 2016). L'avantage compétitif et le retour sur investissement issu de la RSE deviennent dès lors les principaux bénéfices attendus de la RSE. Le concept de performance sociale de l'entreprise émerge et divers arguments visant à justifier l'intérêt de la RSE sont avancés.

Cette théorie a ainsi structuré le cadre d'analyse de la RSE en soulignant l'importance pour les entreprises de répondre aux attentes de leurs parties prenantes directes et indirectes. Son adoption s'explique par le contexte général où la recherche d'avantage compétitif devient une priorité suite à l'épuisement des gains de productivité issus du modèle fordien (Capron, 2016). En plus de supposer un lien entre la performance sociale et la performance économique, la conception utilitariste met en évidence l'intérêt de l'entreprise à s'engager en responsabilité sociale notamment pour améliorer les relations avec les autorités publiques et éviter les réglementations contraignantes pour les activités organisationnelles.

Le contexte général était en effet caractérisé par les politiques non interventionnistes de l'État et par les modèles économiques de libre concurrence. Tuffery-Andrieu (2011) avance que la RSE semble avoir connu son essor suite à l'application de la vision du « laisser-faire » où la

responsabilité sociale est venue compenser le retrait de l'État ainsi que les nouveaux modèles d'affaires qui ont déshumanisé les entreprises. Ceci a alors permis de donner encore plus d'ampleur aux initiatives volontaires qui ont commencé à apparaître vers la fin de cette période à l'instar des codes de conduite corporatifs, des accords-cadres internationaux ou encore des différentes certifications et lignes de conduite publiées par les organismes internationaux.

Carroll (2008) résume bien cette conception utilitariste en avançant que l'orientation morale et éthique de la RSE a convergé vers une orientation plus économique et financière conduite par des impératifs de performance. L'auteur reproche à cette conception d'éloigner la RSE de sa finalité d'origine qui est d'assurer la responsabilité morale des entreprises à l'égard de la société.

### ***1.2.2.3 La conception politique basée sur la durabilité : de 2000 à nos jours***

La conception politique basée sur la durabilité marque le retour au fondement moral de la RSE. Depuis le début de cette troisième vague, la perception du contexte dans lequel évolue l'entreprise s'est élargie pour intégrer la société dans son ensemble incluant non seulement les acteurs internes et externes à l'entreprise, mais aussi les ressources et les facteurs de production dont dépend la pérennité de l'entreprise (Capron, 2016). Selon cette conception, l'entreprise doit répondre aux multiples attentes à son égard ainsi qu'aux défis de son contexte qui concernent l'ensemble des acteurs de la société. De plus, l'entreprise est perçue comme redevable envers le milieu qui l'accueille et comme responsable des retombées négatives qu'elle génère.

Cette conception de la RSE s'inscrit dans l'approche institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) qui considère les multiples pressions auxquelles sont confrontées les entreprises et dont le respect permet d'assurer une légitimité dans le marché et dans la société en général. Ces pressions émanent de plusieurs sources comme les instances de régulation, les organisations non gouvernementales, les consommateurs ou encore la concurrence. Les objectifs sociaux et environnementaux doivent alors être pris en compte au même titre que les objectifs économiques de l'entreprise qui sera jugée sur l'équilibre de ses efforts envers les trois piliers économique, social et environnemental de la RSE (Capron, 2016).

Ces attentes donnent lieu à une institutionnalisation de la RSE et à une plus grande réactivité des acteurs à la non-conformité d'une entreprise aux attentes qu'ils expriment. L'entreprise y répond alors afin d'obtenir une légitimité et d'éviter des sanctions du public qui correspondent

à notre avis à des objectifs plus utilitaristes que philanthropiques. Vue sous cet angle, la conception politique vient simplement étendre les objectifs de la conception utilitariste d'objectifs de performance économique à des objectifs de performance organisationnelle plus large incluant le volet environnemental et social.

Nous concluons par souligner que le contexte général influence d'une manière notable les priorités et les conceptions dominantes en matière de RSE. Les attentes, les pressions, le pouvoir de certains acteurs et les intérêts politiques sont parmi les éléments clés qui déterminent ce contexte. Par exemple, les années 2000 ont vu la prolifération de scandales corporatifs en matière de gouvernance (Enron, 2001, crise financière 2008), d'environnement (marée noire en Espagne en 2002, accident nucléaire de Fukushima au Japon en 2011) ou encore de conditions de travail (Rana Plaza en 2013). Les préoccupations ont ainsi évolué dépendamment des incidents ayant eu lieu pendant une période donnée où certaines dimensions de RSE deviennent prioritaires. La conséquence est que le bilan de responsabilité sociale de certaines entreprises peut être largement déséquilibré, avec un investissement notable dans une dimension de la RSE et des désinvestissements dans d'autres dimensions moins institutionnalisées.

### **1.2.3 Les dimensions de la responsabilité sociale des entreprises**

La RSE est un concept fondamentalement multidimensionnel orienté envers plusieurs parties prenantes (Hussain et al, 2018). Il est dès lors intéressant de déterminer à qui s'adresse la RSE selon la dimension considérée et en quoi consistent les politiques et les pratiques dites socialement responsables. Comme le montre cette section, plusieurs classifications des dimensions de la RSE ont vu le jour et émanent principalement des organisations internationales, de la littérature académique et des agences privées de notation qui évaluent le niveau de responsabilité sociale des entreprises concernées.

#### ***1.2.3.1 Les organisations internationales***

Les organisations internationales (non gouvernementales et intergouvernementales) ont beaucoup contribué à la conceptualisation de la RSE et de ses dimensions. Ces organisations incluent entre autres l'Organisation des Nations Unie (ONU), l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), le Bureau International de Normalisation (norme ISO 26000) et le Global Reporting Initiative (GRI).

**Tableau 1.1 : Les dimensions de la RSE vues par les organisations internationales**

<b>Organisations internationales</b>	<b>Dimensions de la RSE</b>
<b>ONU</b>	Droits de l’homme ; Conditions de travail ; Environnement ; Lutte contre la corruption
<b>OCDE</b>	Publication des informations ; Droits de l’homme ; Emploi et relations professionnelles ; Environnement ; Lutte contre la corruption ; la sollicitation de pots de vin et d’autres formes d’extorsion ; Intérêts des consommateurs ; Science et technologie ; Concurrence ; Fiscalité, Protection des droits des actionnaires.
<b>ISO</b>	Gouvernance de l’organisation ; Droit de l’homme ; Relations et conditions de travail ; Environnement ; Loyauté des pratiques ; Questions relatives aux consommateurs ; Communautés et développement local.
<b>GRI</b>	Économique (performance et impact économique, concurrence, corruption, fournisseurs locaux) ; Environnementale ; Sociétale (employés, communautés locales, peuples autochtones, consommateurs, droit de l’homme, fournisseurs)

Le tableau 1.1 recense les dimensions de la RSE que mettent de l’avant ces organisations et nous constatons que certaines dimensions visent directement une partie prenante particulière (employés, actionnaires, communauté, consommateurs, concurrent, État, fournisseurs) alors que d’autres sont définies d’une manière plus large (corruption, droits de l’homme, science et technologie, loyauté des pratiques, impact économique). Dans l’ensemble, plusieurs dimensions se recoupent et sont communes entre les différentes organisations internationales, notamment la dimension « employés » qui est citée par toutes ces sources.

### ***1.2.3.2 La littérature académique***

La littérature académique a principalement proposé des regroupements des dimensions de la RSE sur la base de la « triple performance » (« triple bottom line »), notion qui représente la transposition du développement durable en entreprise. L’approche actuellement dominante se présente sous l’acronyme « ESG » (Environmental, Social, Governance) dont les trois principales dimensions sont l’environnement, la société et la gouvernance. Dahlsrud (2008) confirme que les dimensions économique, environnementale, sociale et celle des parties prenantes représentent les principales composantes qui structurent les définitions de la RSE. Pour leur part, Girerd-Potin et

al. (2014) classifient les parties prenantes incluses dans les dimensions ESG en trois catégories à savoir des parties prenantes directes (les employés, les clients et les fournisseurs), des parties prenantes indirectes (la communauté et l’environnement) et les parties prenantes financières (les actionnaires et les créanciers). Bien que les regroupements des dimensions de la RSE dans la littérature académique puissent être différents, les parties prenantes visées par les pratiques de RSE restent similaires et communes à travers les contributions.

### ***1.2.3.3 Les agences privées de notation***

Les agences privées de notation évaluent les entreprises en se basant sur des processus de recherche d’informations à travers différentes sources incluant les rapports officiels des entreprises, les publications corporatives et les nouvelles parues dans les médias. Parmi ces agences, nous faisons le choix de mettre en lumière l’agence américaine « MSCI-ESG » (auparavant nommée Kinder, Lydenberg et Domini) dont les évaluations sont les plus mobilisées dans la littérature sur la RSE, l’agence britannique « Ethical Investment Research Services » (EIRIS) et l’agence européenne Vigéo (À noter que EIRIS et Vigéo viennent récemment de fusionner). Ces agences déclinent la responsabilité sociale en plusieurs dimensions que nous présentons au tableau 1.2.

**Tableau 1.2 : Les dimensions de la RSE vues par les principales agences de notation**

<b>Agences</b>	<b>Dimensions de la RSE</b>
<b>MSCI-ESG</b>	Gouvernance ; Environnement ; Communauté ; Droit de l’homme ; Produit ; Diversité ; Employés.
<b>EIRIS</b>	Environnement ; Communauté ; Droits humains ; Gestion de la chaîne de valeur ; Emploi.
<b>VIGÉO</b>	Gouvernance ; Environnement ; Engagement sociétal ; Droits humains ; Relations clients-fournisseurs ; Ressources humaines.

Comme le montre le tableau 1.2, les trois principales agences de notation offrent des classifications similaires qui se recoupent à plusieurs égards. Par exemple, les dimensions environnement, communauté, droit de l’homme et employés sont partagées par les trois agences de notation.

La présentation des différentes sources de conceptualisation de la RSE reflète l’existence d’un consensus sur le fait que la RSE est un concept multidimensionnel qui regroupe

un ensemble de pratiques orientées envers plusieurs parties prenantes internes et externes à l'organisation. Les dimensions les plus citées sont les suivantes : 1) les employés; 2) l'environnement; 3) la communauté; 4) les actionnaires; 5) les consommateurs; 6) les fournisseurs; 7) l'État; 8) les concurrents. Chacune de ces dimensions de la RSE a ses propres particularités et nécessite une attention particulière et distincte des autres dimensions.

Dans cette thèse, nous justifions l'intérêt de porter un regard indépendant sur chacune des dimensions de la RSE par trois principales raisons.

Premièrement, la réalité contemporaine reflète que le bilan de responsabilité sociale globalement positif de certaines entreprises souffre parfois d'une composition largement déséquilibrée. Les exemples sont nombreux et nous pouvons citer la multinationale Nestlé qui ne tarit pas d'effort pour améliorer sa responsabilité environnementale en diminuant sa consommation d'eau et les déchets issus de ses emballages. À l'opposé, à travers son entreprise Nespresso, Nestlé est accusée de pratiques antisyndicales notamment survenues en Indonésie en 2010 donnant lieu à un mouvement de travailleurs à travers le monde dénommé « Nespression » (ou « Nespressure » en anglais). Plus encore, les assassinats de 17 syndicalistes de Nestlé par des groupes armés en Colombie et aux Philippines entre 1986 et 2013 ont aussi ajouté à ces accusations (Koessler, 2016). Nestlé est aussi au centre de controverses liées au travail des enfants dans ses plantations de cacao en Afrique de l'Ouest. Ainsi, bien que précurseur en responsabilité environnementale, Nestlé ne semble pas investir les mêmes efforts de responsabilité sociale envers ses employés.

Cet exemple illustre alors comment un bilan cumulatif global de RSE ne serait pas en mesure de refléter le vrai profil des entreprises en matière de responsabilité sociale. Les critiques de l'étude du concept de RSE d'une manière agrégée ont été depuis longtemps formulées dans la littérature (Hussain et al., 2018; Girerd-Potin et al., 2014; Margolis et Walsh, 2003). Toutefois, rares sont les études qui ont désagrégé le concept de RSE pour mieux comprendre les déterminants et les conséquences associées à chaque dimension.

Deuxièmement, désagréger le concept de RSE devient crucial surtout lors de l'étude de la relation entre la RSE et la performance financière. En effet, les parties prenantes n'ont pas le même lien à la PF et les mécanismes qui relie la RSE à la performance financière varient selon

les dimensions (Blasi et al., 2018; Girerd-Potin et al., 2014; Bouslah et al., 2013; Allouche et Laroche, 2005). Agréger des dimensions visant différentes parties prenantes pour en étudier le lien avec la performance financière conduirait alors à spécifier des relations peu précises, parfois opposées, et à en déduire un effet net sur la performance financière.

Troisièmement, les acteurs qui évaluent les pratiques de l'entreprise, particulièrement les actionnaires, n'ont pas la même perception des différentes dimensions de la RSE. Dans ce sens, Bouslah et al. (2013) précisent « *It would appear to be overly strong to assume that investors are homogenous with respect to their beliefs about the definition of each CSR dimension and its effect on investment decisions* » (p.1261). Par exemple, le conflit d'intérêts entre les actionnaires et les employés est reconnu et certaines pratiques de RSEE comme le partage des bénéfices peuvent être considérées comme une dépense qui diminue la richesse des actionnaires et donc une forme d'irresponsabilité sociale envers eux (Nekhili et al., 2019 ; Friedman 1962). Les intérêts de ces deux parties prenantes sont, dans ce cas, contradictoires et il est important de les distinguer particulièrement lors de l'étude de la relation entre la RSE et la PF.

Désagréer le concept de RSE et étudier chaque dimension indépendamment des autres représente une manière de faire qui est considérée comme étant très pertinente dans les études récentes. En discutant du lien entre la RSE et la performance financière, Girerd-Potin et al., (2014, p.560) précisent que « *The literature has recently moved toward an examination of the main dimensions of CSR* ». C'est dans cette voie de recherche que cette thèse souhaite s'inscrire en adoptant une approche unidimensionnelle de la RSE et ce en mettant en lumière la dimension « employés » de la RSE. Qu'elle soit qualifiée de « Relation d'emploi », de « Performance sociale en matière d'emploi » ou encore de « RSE envers les ressources humaines », cette dimension fait partie de la totalité des classifications des organisations internationales, des recherches académiques et des agences privées de notation. La justification de ce choix ainsi que la présentation de la RSEE font l'objet de la section suivante.

#### **1.2.4 La responsabilité sociale des entreprises envers les employés**

Une fois l'impératif de désagréer le concept de responsabilité sociale des entreprises établi, nous nous penchons sur la présentation du choix d'étudier la RSEE en particulier. Cette dimension suscite à notre avis un intérêt notable et nécessite une étude approfondie. Dans ce

qui suit, nous allons dans un premier temps fonder ce choix et souligner les spécificités de la RSEE. Dans un deuxième temps, nous allons nous attarder sur la définition de la RSEE et les différentes manières dont elle a été conceptualisée.

#### ***1.2.4.1 L'intérêt d'étudier la RSEE***

Le choix de nous focaliser sur la RSEE repose sur différentes raisons.

Premièrement, en comparaison avec les différentes dimensions de la RSE, la responsabilité sociale envers les employés se démarque en étant la seule dimension qualifiée de responsabilité sociale interne (Meyer, 2009). La RSEE réunit en effet un ensemble de pratiques orientées vers une partie prenante interne à l'organisation (contrairement aux autres dimensions de la RSE qui sont orientées à l'externe comme les pratiques envers la communauté ou envers l'environnement) (Meyer, 2009). Dans ce sens, André et al. (2011, p.38) précisent que « *seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches des activités économiques de l'entreprise est pertinente et que celles-ci sont les plus à même de générer de la performance économique* ». Ce constat met en évidence le fait que les employés se distinguent des autres parties prenantes par leur lien direct aux activités de l'entreprise et la manière dont ils influencent la performance financière.

Deuxièmement, les employés représentent non seulement une partie prenante visée par la RSE, mais aussi un levier et un outil important de la mise en place réussie des stratégies de responsabilité sociale. Shen et Benson (2016) soulignent à cet effet que l'orientation socialement responsable d'une entreprise ne peut être poursuivie qu'à travers la mobilisation de ses membres qui sont responsables de véhiculer le positionnement de leur employeur. Par exemple, Edinger-Schons et al. (2019) précisent que les consommateurs, au lieu de s'informer sur la responsabilité sociale d'une entreprise sur les sites internet ou dans les rapports de RSE, considèrent les employés comme la source d'information la plus fiable en mesure de refléter le plus fidèlement la responsabilité sociale d'une entreprise. La concrétisation des pratiques de RSE nécessite alors l'engagement et l'implication des parties prenantes internes, à savoir les employés (Shen et Zhang, 2019). Suivant cet argument, la RSEE est censée amplifier les effets des stratégies de responsabilité sociale étant donné que des employés qui en bénéficient contribueront à leur tour à véhiculer le reste de la stratégie de RSE.

Le fait que la RSEE se distingue par ces caractéristiques ne la rend pas indépendante des autres dimensions de la RSE. Au contraire, certains auteurs la présentent comme une condition préalable à la mise en place réussie d'une stratégie de RSE. Orlitzky et Swanson (2006) soulignent qu'une manière d'améliorer l'engagement des employés envers les pratiques de RSE visant des parties prenantes externes serait d'implanter des pratiques de RSEE.

Troisièmement, les pratiques de RSEE renferment des spécificités intéressantes à étudier notamment parce que leurs retombées se situent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. La théorie des ressources (Barney, 1991, présentée à la section 3.1.2) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984, présentée à la section 3.1.1) représentent un cadre intéressant en mesure de structurer ces retombées élargies.

D'une part, les retombées internes de la RSEE améliorent les ressources existantes de l'organisation, en l'occurrence les employés, et améliorent sa relation avec cette partie prenante. Particulièrement, la RSEE contribue à la satisfaction des employés qui démontreront d'un plus grand sentiment d'appartenance et d'engagement envers leur employeur (Kim et al., 2016; Shen et Jiu-hua Zhu 2011; Greening et Turban, 2000). Pour l'organisation, ceci aura des conséquences sur plusieurs aspects reliés à la PF comme une meilleure rétention de ses employés, un meilleur climat de travail, moins de roulement et d'absentéisme, mais aussi une incitation à l'innovation et à la collaboration (Barrena-Martinez et al. 2019; Shen et Benson, 2016 ; Chang et al., 2013).

D'autre part, la RSEE a des retombées à l'extérieur de l'organisation en améliorant les relations avec d'autres parties prenantes et en donnant un meilleur accès aux ressources (Saiedi et al., 2015 ; Cui et al., 2018). Par exemple, le gain de visibilité issu de l'adoption des pratiques de RSEE améliore la marque employeur de l'entreprise qui accède à un bassin de recrutement plus élargi, mais aussi plus aligné avec ses valeurs organisationnelles (Shen et Zhang, 2019). Dans ce sens, Diaz-Carrion et al. (2018, p.1152) précisent « *In addition to the internal effects generated by a responsible HRM, the company projects a more favourable image to society. An HRM system based on CSR is likely to improve the organization's employer branding, helping the firm to attract new employees with high levels of competence and skills* ». De plus, le positionnement des entreprises qui adoptent des pratiques de RSEE est valorisé par les détenteurs de capitaux notamment les fonds d'investissement éthiques (Bouslah et al., 2013).

À titre d'exemple, Verwijmeren et Derwall (2010) montrent que ces pratiques réduisent significativement le risque de faillite. À notre avis, ce sont ces retombées externes qui font la particularité de la RSEE comparativement aux autres typologies de pratiques de GRH. Dans ce cadre, la communication des pratiques de RSEE s'avère cruciale, car ce n'est qu'une fois annoncées qu'elles peuvent engendrer des retombées externes positives pour l'entreprise.

Quatrièmement, malgré le caractère distinctif de la RSEE, nous remarquons que cette dimension n'est pas au centre de l'attention organisationnelle et académique lorsqu'il est question de RSE. Gareau (2016) avance que les pratiques envers les employés n'ont pas occupé un rôle de premier plan dans la RSE. Les initiatives organisationnelles sont en effet davantage orientées vers d'autres dimensions, notamment vers la responsabilité environnementale. Dans un article où il souligne l'importance du facteur humain dans le concept de RSE, Pfeffer se questionne « *Why are polar bears (...), for instance, more important than people, not only in terms of research attention, but also as a focus of company initiatives?* » (Pfeffer, 2010, p.35).

Cet écart entre l'intérêt que suscitent les dimensions de la RSE se reflète même chez les organisations internationales. Par exemple, dans la publication de l'Organisation Internationale de Normalisation (2010) qui définit les lignes directrices de la norme de responsabilité sociétale ISO 26000, le terme « environnement » est cité 253 fois contre un total de 128 fois pour les termes « employés » et « travailleurs ». Dans un exercice similaire, Pfeffer (2010) présente les résultats d'une recherche par mots clés en anglais sur Google Scholar. L'auteur a trouvé 20 800 sorties pour « durabilité écologique » (ecological sustainability) et 53 000 sorties pour « durabilité environnementale » (environmental sustainability) contre 12 900 sorties pour « durabilité sociale » (social sustainability) et 569 pour « durabilité humaine » (human sustainability). Les résultats ne sont pas mieux en 2019 où Google Scholar présente des sorties relatives aux références environnementales totalisant 886 000 contre 180 220 sorties pour les références sociales (recherche effectuée sur Google Scholar à la date du 19 décembre 2019).

Un autre exemple de cet écart d'intérêt se reflète dans les orientations budgétaires gouvernementales. En analysant les budgets fédéraux des États-Unis, Dudley et Warren (2005) rapportent qu'entre 1980 et 2006, le nombre d'agents fédéraux travaillant dans le domaine de l'environnement a augmenté de 62,3% alors que le nombre d'agents responsables de la

surveillance du travail a diminué de 34,5%. Ainsi, les preuves que la dimension « employés » est le parent pauvre de la RSE sont nombreuses. Nous en tirons la conclusion que la RSEE ne bénéficie pas du même niveau d'institutionnalisation et de reconnaissance que les autres dimensions de RSE et que les attentes qu'elle suscite sont moins nombreuses.

Selon les arguments présentés ci-dessus, la littérature sur la RSE illustre que la dimension « employés » se démarque notablement des autres dimensions. La littérature sur la GRH s'est aussi récemment penchée sur les spécificités des pratiques de RSEE. Ces pratiques sont traitées dans une littérature naissante qui porte sur la gestion responsable des RH. Selon cette littérature, ces pratiques se distinguent en intégrant un engagement éthique dans la relation entre l'entreprise et les employés ainsi qu'une orientation marquée et explicite de long terme vers des objectifs de durabilité humaine et sociale. En analysant les pratiques de GRH responsable, Diaz-Carrion et al. (2018, p.1151) soulignent « *These practices incorporate an ethical commitment in the relations established between the company and its employees, moving from a strategic to a sustainable approach in the management of employees* ». Le champ de la GRH responsable se donne alors pour objectif de mettre de l'avant la conscience sociale des modèles dominants de GRH dont plusieurs pratiques ont été préjudiciables aux employés.

Contrairement à la GRH stratégique qui vise un alignement des pratiques à la stratégie organisationnelle et aux objectifs de performance, la gestion responsable des RH vise le bien-être des employés et la satisfaction de leurs intérêts, car elle assimile que la performance globale passe en premier par les employés. Kramar (2014, p.1077) soutient cette vision et expliquent les différences entre les modèles antérieurs de GRH et la GRH responsable comme suit « *The difference between the earlier models of HRM and sustainable HRM is the explicit focus on long-term social/human outcomes. For instance, Wilkinson et al. (2001) argue that HR sustainability requires a 'shift in focus from short term corporate survival to long-term business success' and a focus on positive employee outcomes (pp. 1498–1499)* ».

C'est par l'ensemble des raisons présentées dans cette section que se justifie le choix de se focaliser sur la dimension « employés » de la RSE. Dans ce qui suit, nous présentons la définition de la RSEE et nous exposons les différentes manières qui ont été avancées pour la conceptualiser.

#### ***1.2.4.2 La conceptualisation de la responsabilité sociale envers les employés***

Dans la présente thèse, nous nous intéressons principalement à la responsabilité sociale envers les employés que nous définissons comme les politiques et les pratiques organisationnelles implantées volontairement qui visent le respect des droits des employés et leur bien-être. Cette définition reprend le même caractère volontaire des pratiques et des politiques organisationnelles de la responsabilité sociale dans son sens global, mais se concentre sur une seule partie prenante à savoir les employés. Ces pratiques sont également censées avoir pour objectif le bien-être des employés tout comme la RSE poursuit le bien-être sociétal.

Bien que Barrena-Martinez et al. (2019) précisent qu'il n'existe pas de configuration universelle de la RSEE, certaines classifications ont été mobilisées dans la littérature. La conceptualisation de la RSEE s'est développée grâce aux contributions des organisations internationales, de la littérature académique et des agences de notation que nous présentons dans ce qui suit.

##### ***a. Les organisations internationales***

Cette sous-section fait un tour d'horizon de la manière dont les organisations internationales ont approché la dimension « employés » de la RSE. Nous analysons les trois principaux cadres de référence internationaux en matière de RSE : 1) la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'Organisation Internationale du Travail (OIT); 2) le Pacte Mondial des Nations Unies et 3) les Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques à l'intention des entreprises multinationales (OCDE). Nous ajoutons également deux initiatives importantes en matière de mise en œuvre des principes de la responsabilité sociale des entreprises : la norme ISO 26000 de l'Organisation Internationale de Normalisation qui présente les lignes directrices de la RSE et les standards du Global Reporting Initiative (GRI) qui présente les normes de communication sur la RSE.

Le tableau 1.3 présente les résultats de cette analyse. Il expose les indicateurs inclus par chacune des organisations en matière de RSEE ainsi que les détails inclus dans chacun des indicateurs. Avant de tirer les principaux constats de notre analyse, nous présentons l'approche de chaque organisation internationale à la RSEE.

**Tableau 1.3 : Indicateurs de responsabilité sociale envers les employés vus par les organisations internationales**

Indicateurs	OIT : Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale	OCDE : Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales	ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la RSE	Les standards du GRI
		Section « Emploi et relations professionnelles »	Section « Droit de l'homme » et « Relations et conditions de travail »	Section « Social » volet « Emploi »
<b>1- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire</b>	Invite les entreprises à prendre des mesures immédiates et efficaces pour obtenir l'interdiction et l'élimination du travail forcé ou obligatoire dans le cadre de leurs activités.	Inclus, mais sans détails supplémentaires.	Inclus dans la section droit de l'homme.	Inclus dans la section appel à la promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives au travail.
<b>2- L'abolition effective du travail des enfants</b>	Respecter l'âge minimum d'admission à l'emploi.	Inclus, mais sans détails supplémentaires.	Inclus dans la section droit de l'homme.	Inclus dans la section appel à la promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives au travail.
<b>3- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession</b>	Inclus sous la forme de contribution à la promotion de l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi.	Inclus, mais sans détails supplémentaires.	L'organisation doit veiller à garantir qu'elle n'exerce aucune discrimination à l'encontre de ses employés.	Divulguer les cas de discrimination et mesures correctives prises.
<b>4- La liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective</b>	Fournir aux représentants des travailleurs les moyens et informations nécessaires pour mettre au point des conventions collectives efficaces.	Collaborer avec les représentants des travailleurs (communication d'information, facilitation de la mise au point des conventions collectives).  Lors des négociations menées de bonne foi, ne pas menacer de transférer hors du pays en cause ni de transférer des travailleurs venant de l'entreprise située dans	Respecter et ne pas entraver le droit des travailleurs à constituer leurs propres organisations ou à y adhérer afin de faire valoir leurs intérêts ou de mener des négociations collectives (donner accès aux ressources et aux informations).	Divulguer les opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut-être en péril.

pes et droits fondamentaux au travail

Indicateurs	OIT : Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale	OCDE : Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales	ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la RSE	Les standards du GRI
<b>5- Santé et sécurité au travail (SST)</b>	<p>Maintenir les normes de sécurité et d'hygiène les plus élevées.</p> <p>Examiner les causes des risques liés à la sécurité et l'hygiène au travail.</p> <p>Fournir des informations sur les bonnes pratiques qu'elles appliquent dans d'autres pays et mettre en œuvre les améliorations nécessaires.</p>	<p>d'autres pays en vue d'exercer une influence déloyale de faire obstacle sur ces négociations.</p> <p>Les entreprises doivent prendre les mesures nécessaires afin d'assurer dans leurs activités la santé et la sécurité au travail.</p>	<p>Élaborer, mettre en œuvre et conserver une politique de SST reposant sur l'application stricte de normes en matière de SST.</p> <p>Analyser et maîtriser les risques engendrés par ses activités pour la santé et la sécurité.</p> <p>Fournir les équipements de sécurité d'une manière identique à tous les salariés.</p> <p>Enregistrer et étudier tous les incidents et problèmes de SST.</p> <p>Traiter la spécificité des risques pour la SST selon qu'il s'agit de femmes, d'hommes ou de personnes avec des besoins spécifiques.</p> <p>S'efforcer d'éliminer les risques psychosociaux sur les lieux de travail, risques qui favorisent le stress et les maladies.</p> <p>Donner des formations en SST.</p> <p>Former des comités mixtes (travailleurs/direction) pour piloter la SST.</p>	<p>Développer un système de gestion de la SST.</p> <p>Identifier les dangers, évaluer les risques et investiguer les événements indésirables.</p> <p>Offrir et promouvoir des services de SST.</p> <p>Former les travailleurs à la SST, les faire participer et les consulter.</p> <p>Prévention et réduction des impacts de SST directement liés aux relations d'affaires.</p> <p>Divulguer : le nombre de travailleurs couverts par un système de gestion de la SST; les accidents du travail et les maladies professionnelles.</p>

Indicateurs	OIT : Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale	OCDE : Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales	ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la RSE	Les standards du GRI
<b>6- Formation, éducation et développement</b>	<p>Fournir une formation appropriée à leurs travailleurs à tous les niveaux en vue de répondre aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à la politique de développement du pays.</p> <p>Participer à des programmes qui contribuent au développement des compétences.</p> <p>Offrir aux cadres de direction locaux des possibilités pour élargir leur expérience dans l'entreprise entière.</p>	<p>Dans leurs activités, dans la mesure du possible, les entreprises doivent assurer une formation en vue d'améliorer les niveaux de qualification, en coopération avec les représentants des travailleurs et, le cas échéant, avec les autorités publiques compétentes.</p>	<p>Donner à tous les travailleurs accès au développement des compétences, à la formation et à l'apprentissage et leur offre des opportunités d'avancement.</p> <p>S'assurer que, si nécessaire, que les travailleurs exposés à un licenciement bénéficient d'une assistance en vue d'une reconversion et aient accès à une formation et à des prestations de conseil.</p>	<p>Divulguer :</p> <p>Le nombre moyen d'heures de formation par an par employé.</p> <p>Les programmes de mise à niveau des compétences et programmes d'aide à la transition.</p> <p>Le pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière.</p>
<b>7- Stabilité de l'emploi</b>	<p>Donner l'exemple dans la promotion de la sécurité de l'emploi, en signalant suffisamment à l'avance les possibles changements dans leurs opérations et en évitant les licenciements arbitraires.</p>	<p>Lorsqu'elles envisagent d'apporter à leurs opérations des changements susceptibles d'avoir des effets importants sur les moyens d'existence de leurs travailleurs, notamment en cas de fermeture d'une entité entraînant des licenciements collectifs, en avertir dans un délai raisonnable les représentants de leurs travailleurs et, le cas échéant, les autorités nationales compétentes et coopérer avec ces représentants et autorités de façon à atténuer au maximum tout effet défavorable.</p>	<p>Importance de reconnaître la stabilité de l'emploi et de donner un préavis raisonnable, des informations actualisées.</p> <p>Étudier avec les représentants des travailleurs, lorsqu'il en existe, la façon d'atténuer, dans toute la mesure du possible, les impacts négatifs des modifications envisagées dans ses activités.</p> <p>Éliminer les éventuelles pratiques de licenciement arbitraires ou discriminatoires et reconnaître les liens d'emploi.</p>	<p>Prévoir des périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles.</p> <p>Divulguer les statistiques sur le recrutement de nouveaux employés et la rotation du personnel.</p>

Indicateurs	OIT : Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale	OCDE : Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales	ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la RSE	Les standards du GRI
<b>8- Promotion du travail local et des conditions de travail comparables</b>	<p>Accorder la priorité à l'emploi, l'épanouissement professionnel, la promotion et l'avancement des ressortissants du pays d'accueil.</p> <p>Utiliser des techniques susceptibles de générer des emplois de manière directe et indirecte.</p> <p>S'efforcer d'accroître les opportunités et les niveaux de l'emploi, en tenant compte des politiques et des objectifs des gouvernements.</p> <p>Établir des liens avec les entreprises locales.</p> <p>Offrir des salaires, prestations et conditions de travail qui ne soient pas moins favorables que ceux offerts par les employeurs comparables dans le pays en cause.</p> <p>Appliquer en matière de relations professionnelles des normes qui ne soient pas moins favorables que celles observées par des employeurs comparables.</p>	<p>Employer, dans toute la mesure du possible, du personnel local.</p> <p>Observer en matière d'emploi et de relations du travail des normes aussi favorables que celles qui sont observées par des employeurs comparables dans le pays d'accueil.</p>	<p>Déployer des efforts afin de favoriser l'emploi, l'évolution professionnelle, la promotion et l'avancement des ressortissants du pays d'accueil.</p>	<p>Inclus dans la section économie.</p> <p>Divulguer :</p> <p>Part de cadres supérieurs recrutés dans la communauté locale.</p> <p>Ratios entre le salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum local.</p>
<b>9- Favorisation du dialogue social</b>	<p>Favoriser des consultations régulières sur les questions d'intérêt mutuel.</p> <p>Examiner les réclamations des travailleurs selon une procédure appropriée.</p>	<p>Promouvoir les consultations et la coopération entre les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur des sujets d'intérêts communs.</p>	<p>Reconnaître l'importance des institutions permettant le dialogue social, y compris au niveau international, et des structures de négociations collectives existantes.</p>	

Indicateurs	OIT : Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale	OCDE : Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales	ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la RSE	Les standards du GRI
		Entreprendre des consultations sur les sujets d'intérêt commun avec les représentants patronaux habilités à prendre des décisions sur ces questions.		
<b>10 - Salaire et conditions de vie</b>	Offrir les meilleurs salaires, prestations et conditions de travail possibles dans le cadre de la politique du gouvernement, qui soient au moins suffisants pour satisfaire les besoins essentiels des travailleurs et leurs familles.	Octroyer les meilleurs salaires, prestations et conditions de travail possibles dans le cadre des politiques publiques. Ceux-ci devraient être en rapport avec la situation économique de l'entreprise, mais devraient être au moins suffisants pour satisfaire les besoins essentiels des travailleurs et de leurs familles.	Offrir des salaires et autres formes de rémunération conformes à la législation, à la réglementation ou aux conventions collectives au niveau national.  Assurer des conditions de travail décentes en ce qui concerne les salaires, la durée de travail, le repos hebdomadaire et les congés.  Assurer aux travailleurs des compensations pour les heures supplémentaires conformément à la législation, à la réglementation ou aux conventions collectives.	
<b>11- Sécurité sociale</b>	Compléter les systèmes publics de sécurité sociale et aider à encourager leur développement, y compris par le biais des programmes mis en place par les employeurs.		Se conformer à toute obligation concernant la protection sociale des travailleurs dans le pays dans lequel elle opère.	
<b>12- Diversité et égalité des chances</b>	Contribuer à la promotion de l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi.	S'inspirer dans les activités organisationnelles du principe de l'égalité des chances et de traitement dans le travail.		Divulguer:  La diversité des organes de gouvernance et des employés.  Le ratio du salaire de base et de la

Indicateurs	OIT : Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale	OCDE : Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales	ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la RSE	Les standards du GRI
13- Conciliation travail-famille			<p>Assurer à tous les travailleurs des conditions de travail permettant, dans la mesure du possible, d'équilibrer vie personnelle et vie professionnelle.</p> <p>Respecter les responsabilités familiales des travailleurs en leur assurant des horaires de travail raisonnables, un congé parental et, si possible, des crèches et autres installations qui peuvent aider les travailleurs à concilier correctement vie professionnelle et vie personnelle.</p>	<p>rémunération des femmes et des hommes.</p> <p>Divulguer des statistiques sur les congés parentaux offerts.</p>
14- Protection des données personnelles et de la vie privée			Protéger les données personnelles des employés et leur vie privée.	

## **L'Organisation Internationale du Travail (OIT)**

L'OIT est l'agence des Nations Unies qui se penche sur la thématique du travail et qui œuvre pour la promotion du travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. Son apport le plus reconnu au domaine du travail se reflète dans la Déclaration relative aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail de 1998 qui inclut quatre droits fondamentaux :

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire.
- L'abolition effective du travail des enfants.
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Toutefois, le principal instrument de l'OIT pour la promotion des normes et des principes du travail est la Déclaration de Principes Tripartite sur les Entreprises Multinationales et la Politique Sociale adoptée en 1977 puis amendée en 2000, 2006 et 2017. L'OIT juge que cette Déclaration représente l'instrument le plus complet pour la promotion de la dimension du travail de la RSE. Celle-ci vise selon le rapport du Bureau International du Travail (2010, p.8) à :

*« Encourager la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique et social, et pour minimiser et résoudre les difficultés découlant de leurs activités. Elle contient des recommandations sur la façon dont les entreprises peuvent appliquer volontairement les principes découlant des normes internationales du travail dans divers domaines ».*

Le tableau 1.3 présente les différentes thématiques relatives au travail que l'OIT aborde sous quatre axes principaux : emploi, formation, condition de travail et de vie et relations professionnelles.

## **L'Organisation des Nations Unies (ONU)**

La question de la RSE est principalement abordée dans le Pacte mondial des Nations Unies. Adopté en 2000, ce pacte est « à la fois un ensemble de politiques et un cadre pratique, à l'intention des entreprises qui ont pris l'engagement du développement durable et de pratiques commerciales responsables » (Rapport du Bureau du Pacte mondial des Nations Unies, 2008, p.2). Les 10 principes universels du Pacte visent à assurer un alignement des activités des entreprises dans le monde. Selon l'ONU, ce pacte « représente aujourd'hui la plus grande initiative citoyenne

*d'entreprises, regroupant plus de 6 000 participants du monde des affaires et autres parties prenantes, dans plus de 130 pays » (Rapport du Bureau International du Travail, 2010, p.4).*

En lien au travail et aux travailleurs, le Pacte mondial inclut uniquement les quatre principes de la Déclaration de l'OIT relative aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail de 1998. Pour cette raison, nous nous abstenons de présenter l'apport de l'ONU au tableau récapitulatif 1.3.

### **L'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE)**

L'OCDE est une organisation mondiale dont le but est de contribuer à la croissance économique et la stabilité financière pour aider à la lutte des gouvernements contre la pauvreté. Pour promouvoir la responsabilité sociale, l'OCDE présente ses principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales qui *« contiennent des normes et des principes non contraignants destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans un environnement mondialisé, en conformité avec les législations applicables et les normes internationalement admises. »* (Rapport de l'OCDE, 2011, p.3).

Sur certains plans, les principes directeurs de l'OCDE sont produits en lien avec les Déclarations de l'OIT, notamment le chapitre sur l'emploi et les relations professionnelles qui fait entre autres référence aux quatre Principes et Droits Fondamentaux au travail. Les principes directeurs de l'OCDE contiennent d'autres thématiques liées au travail qui sont synthétisées au tableau 1.3.

### **L'Organisation Internationale de Normalisation**

Le principal apport de l'Organisation Internationale de Normalisation réside dans la norme internationale ISO 26000 qui fournit des lignes directrices en matière de RSE qui *« a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable. Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi, tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale. »* (Organisation Internationale de Normalisation, 2010, p.3). ISO 26000 se présente comme une norme non destinée à la certification, car elle ne contient pas d'exigences, mais se définit plutôt comme un outil d'accompagnement à la mise en œuvre de la RSE. Les thématiques en lien avec le travail et les travailleurs sont réunies dans les rubriques « droit de l'homme » et « relations et conditions de travail » exposées au tableau 1.3.

## **Les standards du Global Reporting Initiative**

Le GRI est une organisation internationale indépendante qui aide les entreprises à comprendre et à communiquer leur impact sur des problématiques clés de développement durable. Le GRI offre des normes pour la publication des rapports publics de responsabilité sociale sur trois dimensions : sociale, économique et environnementale. Le rapport est censé être le reflet de la contribution positive et négative de l'entreprise aux principes de développement durable. Le GRI se fixe ainsi pour objectif de développer « *un langage commun pour les organisations et les parties prenantes avec lequel les impacts économiques, environnementaux et sociaux des organisations peuvent être communiqués et compris.* » (Principes généraux des Standards GRI, 2016, p.3). L'ensemble des questions liées au travail se trouvent dans le volet « social-emploi » des standards GRI résumé au tableau 1.3.

## **Vision d'ensemble des approches des principales organisations internationales à la RSEE**

Le tableau 1.3 représente une vue d'ensemble des approches à la RSEE vue par les principales organisations internationales que nous avons explorées. De cette analyse, deux principaux constats ressortent.

Premièrement, les organisations internationales réfèrent à 14 différents indicateurs de RSEE qui sont les suivants : 1) Élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire; 2) Abolition effective du travail des enfants; 3) Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession; 4) Liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective; 5) Santé et sécurité au travail; 6) Formation, éducation et développement; 7) Stabilité de l'emploi; 8) Promotion du travail local et des conditions de travail comparables; 9) Favorisation du dialogue social; 10) Salaire et conditions de vie; 11) Sécurité sociale; 12) Diversité et égalité des chances; 13) Conciliation travail-famille; 14) Protection des données personnelles et de la vie privée.

Deuxièmement, 8 des 14 indicateurs sont cités par chacune des organisations internationales présentées au tableau 1.3. En effet, celles-ci font référence aux quatre principes et droits fondamentaux du travail dans leurs approches à la RSE visant les employés. S'ajoutent quatre autres indicateurs à savoir la santé et la sécurité au travail, la formation, l'éducation et le développement des travailleurs, la stabilité de l'emploi et finalement la promotion du travail local et des conditions de travail comparables qui s'applique principalement aux entreprises

multinationales. Toutefois, certaines organisations ont donné des pistes de mises en œuvre et d'appréciation de ces indicateurs alors que d'autres se sont arrêtées à les évoquer simplement.

Par ailleurs, nous formulons trois principales critiques aux approches de la RSEE telles que véhiculées par les organisations internationales.

Tout d'abord, certains indicateurs de RSEE sont difficilement repérables dans la documentation proposée par les organisations internationales. Autres que dans la section qui leur est consacrée, celles-ci sont éparpillées dans des thématiques connexes comme la communauté et l'impact économique de l'organisation. En comparaison, les indicateurs environnementaux de la RSE sont généralement définis au sein d'une section cohérente et facilement repérable pour le lecteur.

Ensuite, nous remarquons que les quatre Principes et Droits fondamentaux au travail de la Déclaration de l'OIT sont présentés dans certains cas dans des sections portant sur les droits de l'homme et d'autres cas dans des sections portant sur les droits du travail. En particulier, nous remarquons que les questions du travail des enfants et du travail forcé sont en majorité traitées comme faisant partie des droits de l'homme. À l'opposé, les questions de la discrimination et du droit à la représentation collective, par leur proximité aux thématiques de diversité, d'équité et d'hostilité envers les syndicats (qui sont des questions d'actualité autant dans les pays du Nord que dans les pays du Sud) sont souvent portées dans les sections portant sur les droits du travail.

Enfin, les organisations internationales se limitent aux actions positives à prendre et ne présentent pas les indicateurs d'irresponsabilité sociale. Ce vide laisse supposer que l'IRSEE est l'opposé de la RSE alors qu'en réalité le concept est plus large et mérite d'être défini d'une manière indépendante.

### ***b. La littérature académique***

Dans l'ensemble, peu d'études académiques ont exploré les pratiques de responsabilité sociale envers les employés (Diaz-Carrion et al., 2018). Beaupré et al. (2008) ont été parmi les premiers auteurs à se pencher sur la conceptualisation des pratiques de RSEE. Les auteurs ont adopté l'observation passive et participante lors de deux tables rondes organisées en France et au Québec pour voir quelles pratiques de GRH sont considérées comment faisant partie du

positionnement socialement responsable de l'entreprise. Leurs résultats ont montré que les pratiques de GRH les plus fréquemment implantées dans le cadre d'une stratégie organisationnelle socialement responsable sont les suivantes : 1) la gestion du changement; 2) les pratiques de formation 3) les pratiques de communication et de relations avec les employés; 4) les pratiques de conciliation entre le travail et la vie privée; 5) les pratiques de prévention et de santé au travail; 6) les pratiques de rémunération équitable ; 7) les pratiques de gestion de la diversité. Beaupré et al. (2008) précisent en revanche que leurs résultats sont de nature plutôt exploratoire notamment parce qu'ils sont basés sur la contribution d'un nombre très limité de praticiens.

En mobilisant une enquête sur la qualité de vie au travail réalisée en 2007 par le ministère du travail espagnol, Celma et al. (2014) arrivent à un ensemble de pratiques de RSEE similaires à ceux de Beaupré et al. (2008). D'après leurs résultats, les pratiques de RSEE se répartissent en six groupes : 1) la formation ; 2) le partage d'informations et la communication; 3) l'équilibre entre le travail et la vie personnelle ; 4) la santé et la sécurité au travail; 5) la rémunération; 6) l'égalité des chances et la non-discrimination. Notons tout de même que les deux études présentées ci-dessous n'articulent pas entre plusieurs sources de conceptualisation des pratiques de RSEE ce qui fait que leurs résultats sont peu généralisables.

Plus récemment, Barrena-Martinez et al. (2019) ont offert une typologie des politiques et des pratiques de la RSEE. Leur conceptualisation a pour point de départ une analyse de contenu des principaux standards internationaux en matière de RSE, des rapports corporatifs et de la littérature académique. Ensuite, une confirmation de la part d'académiciens spécialisés en GRH a permis de confirmer l'existence de huit politiques de RSEE à savoir : 1) attraction et rétention des employés ; 2) formation et développement continus ; 3) gestion des relations d'emploi ; 4) communication, transparence et dialogue social ; 5) diversité et égalité des chances ; 6) rémunération équitable et avantages sociaux ; 7) prévention et santé et sécurité au travail et 8) conciliation travail-famille. Ces 8 politiques regroupent 32 pratiques socialement responsables présentées à l'annexe A de cette thèse.

Bien qu'elle soit la dernière en date et bien spécifiée, la typologie avancée par Barrena-Martinez et al. (2019) ne couvre pas complètement les pratiques de RSEE comme perçues par

les organisations internationales. Par exemple, la sécurité d'emploi, la représentation collective et la redistribution de la richesse ne sont pas considérées. De même, tout comme les organisations internationales, la contribution de Barrena-Martinez et al. (2019) omet de proposer une typologie de pratiques d'irresponsabilité sociale envers les employés.

*c. Les contributions des agences de notation*

Les agences privées de notation introduites à la section 1.2.3.3 modèlent également les pratiques socialement responsables de plusieurs entreprises qu'elles évaluent. Les lignes directrices qu'elles fournissent permettent de définir les indicateurs de la RSEE présentée au tableau 1.4.

**Tableau 1.4 : Indicateurs de RSEE vus par les principales agences de notation**

<b>Indicateurs</b>	<b>MSCI-ESG</b>	<b>EIRIS</b>	<b>VIGÉO</b>
	« Relation d'emploi »	« Performance en matière d'emploi »	« Ressources humaines »
Les politiques envers les syndicats	X	X	
Les politiques de sauvegarde de l'emploi	X	X	
Les politiques de participation et de communication	X		X
La santé et sécurité au travail	X	X	
La formation et le développement		X	X
Les politiques de partages des bénéfices	X		
Les politiques d'égalité des chances		X	
Les régimes de retraite	X		
La qualité des conditions de travail			X
L'intégration des enjeux de ressources humaines dans la stratégie d'entreprise			X

Dans l'ensemble, nous remarquons que les indicateurs de référence des agences de notation rejoignent la conceptualisation que font les organisations internationales et les sources académiques de la RSEE. Toutefois, les agences de notation ne s'accordent pas toutes sur les mêmes indicateurs. Aussi, contrairement à la littérature académique, elles ne divulguent pas le processus qui a mené au développement de leurs indicateurs.

Par ailleurs, les agences privées de notation représentent une référence permettant de donner des indicateurs au concept d'IRSEE, absent des approches des organisations internationales et de la littérature académique comme nous venons de le constater. À titre d'exemple, MSCI-ESG conceptualise l'IRSEE en tant que des faiblesses ou des préoccupations en matière de relations d'emploi. Celle-ci inclut les indicateurs suivants : 1) Réductions d'effectif et mises à pied; 2) Politiques défavorables aux syndicats; 3) Exclusion des employés des processus de communication; 4) Annulation de politique de partages des bénéfices; 5) Problèmes liés aux régimes de retraite; 6) Problèmes de santé et de sécurité au travail; 7) Autres faiblesses.

Le regard critique porté sur les différentes sources de conceptualisation de la RSEE nous amène à conclure que jusqu'à nos jours, il n'existe pas de classification universelle des indicateurs de RSEE et que la recherche future a beaucoup à contribuer à ce sujet. Pour notre part, nous y contribuons en explorant la complémentarité entre les apports de la littérature académique et des agences de notation privées. En effet, nous mobilisons l'étude de Barrena-Martinez et al. (2019) comme référence pour modéliser la RSEE tout en la combinant aux contributions des agences de notation. Cette manière de procéder, notamment présentée aux chapitres 7 et 8 est innovante et permet d'aboutir à une approche de la RSEE plus complète et précise.

La présente section a servi à présenter le concept de RSE, son évolution dans le temps et ses dimensions. Les différentes contributions mobilisées s'accordent sur le fait que les employés représentent l'une des principales parties prenantes visées par les pratiques de responsabilité sociale des entreprises. Cette dimension « employés » de la RSE s'articule autour de plusieurs politiques et pratiques organisationnelles, volontaires et orientées vers le respect des droits et du bien-être des employés. Principalement, ce sont les organisations internationales, la littérature académique et les agences de notation privées qui ont œuvré pour la conceptualisation de cette dimension. Leurs approches à la RSEE et les principaux indicateurs que ces sources ont développés ont aussi fait l'objet de cette section. La section qui suit se penche sur le deuxième objet de recherche, la performance financière.

### **1.3 La performance financière**

La performance financière joue à la fois le rôle d'une variable dépendante et indépendante dans la problématique étudiée dans cette thèse. Il convient, à ce stade, de se pencher sur le concept

de performance financière, sa définition et ses différentes mesures. Cette section vise à montrer la place centrale que tient la performance financière au sein du concept de la performance organisationnelle globale et à analyser les différentes mesures de performance financière employées dans la littérature. Le but ici n'est pas d'offrir une revue de la littérature exhaustive sur le concept de performance financière, mais de souligner certains aspects pertinents à la compréhension du lien entre la RSE et la performance financière.

### **1.3.1 La définition de la performance financière au sein de la performance organisationnelle**

La performance financière se définit selon Baudot (2016, p.1) comme étant « *la capacité pour une entreprise de créer de la valeur avec les fonds qui lui sont apportés* ». Celle-ci réunit tant la rentabilité que la rentabilité économique et financière. Plusieurs moyens peuvent ainsi être utilisés pour opérationnaliser ce concept (Bourguignon, 1995).

La position occupée par la performance financière parmi les dimensions du concept de performance organisationnelle globale a été introduite par Morin et al. (1994). Les auteurs présentent la performance financière comme une des dimensions de la performance organisationnelle globale qui est édifée autour de quatre dimensions économique, sociale, politique et systémique.

La première dimension, de nature économique fait référence à l'échange efficace et efficient des ressources au sein et en dehors de l'organisation. La qualité et la quantité des ressources acquises et distribuées représentent des facteurs permettant d'évaluer le bon fonctionnement du système économique de l'entreprise. La performance organisationnelle se mesure ainsi en termes d'économie interne à savoir l'utilisation adéquate des ressources et de productivité qui fait référence à la quantité optimale d'extrants obtenue à partir des ressources mobilisées.

La deuxième dimension, sociale intègre des questions relatives à la structure sociale qui constitue l'organisation et aux relations entre les individus et les groupes qui y prennent part. La cohérence, la solidité et cohésion de ses relations représentent des facteurs permettant de décrire la structure sociale d'une entreprise. Cette dimension défend alors une vision plus sociale de la performance qui accorde une importance majeure à la satisfaction, à l'engagement et à l'assouvissement des besoins des employés.

La troisième dimension est de nature politique et se rapporte davantage aux relations que l'organisation entretient avec les parties prenantes externes. L'appui et le soutien favorable assurés par ces acteurs permettent d'évaluer la légitimité acquise par l'entreprise dans son environnement et ainsi, son niveau de performance politique. La difficulté d'assurer la performance organisationnelle à travers ce pilier réside dans la diversité des intérêts et des attentes des parties prenantes externes, ce qui constitue un défi de taille pour l'organisation.

Finalement, la quatrième dimension présentée par Morin et al. (1994) est de nature systémique. Ce pilier intègre la pérennité comme facteur principal de la performance organisationnelle. Celle-ci peut être assurée tant par l'adaptation à l'environnement que par la gestion efficace des intrants et des extrants nécessaires à l'activité. Les tenants de l'approche systémique de la performance avancent que l'objectif primaire d'une organisation est d'assurer sa propre pérennité et efficacité dans le temps. Cet objectif implique notamment le développement des ressources financières nécessaires, l'exploitation optimale des opportunités et des marchés et la protection de la qualité des produits et services de l'organisation. Notre définition de la performance financière se situe alors davantage au sein de la dimension systémique comme présentée ici. Cette vision de la performance souligne en premier lieu l'intérêt accordé aux besoins des actionnaires et à la continuité des activités assurant la rentabilité de leurs investissements.

Nous remarquons alors que la performance organisationnelle, comme présentée par Morin et al. (1994), est constituée de plusieurs dimensions notamment, la dimension sociale et la dimension financière. La performance financière se présente comme un élément de la performance organisationnelle qui est prioritairement orienté vers les actionnaires et les investisseurs, principaux acteurs qui supportent le risque organisationnel. La composante sociale, quant à elle, fait entre autres référence à la satisfaction des employés, de la communauté et des gouvernements. La définition de la performance organisationnelle ne présente toutefois pas de lien entre les différentes dimensions de la performance et la hiérarchie entre ces dimensions n'est pas mise en évidence non plus. C'est à ce niveau que se situe cette recherche, qui vise à définir la relation entre la performance sociale de l'entreprise (à travers sa responsabilité sociale envers les employés) et la performance financière.

### **1.3.2 Les mesures de la performance financière**

Une importance grandissante est accordée aux mesures de performance financière, à leur diversité et à leur précision. En effet, les nouvelles dynamiques de marché obligent les entreprises à être performantes et compétitives et les dirigeants à contrôler les répercussions de leurs décisions sur la performance de l'organisation. Ces derniers ne doivent pas perdre de vue la nécessité d'assurer la rétroaction envers les actionnaires en premier lieu, mais aussi envers l'ensemble des parties prenantes. Venanzi (2012) souligne que l'évaluation périodique de la performance financière est conduite pour deux raisons. D'un point de vue externe, les mesures de la performance financière servent de référence aux investisseurs pour formuler leurs attentes concernant le potentiel futur de l'entreprise. D'un point de vue interne, l'évaluation de la performance financière permet d'orienter les gestionnaires vers l'allocation optimale des ressources et de déterminer les rétributions des décideurs.

Le besoin d'effectuer une évaluation précise de la performance financière a mené au développement de plusieurs moyens pour le faire. Baudot (2016, p.1) précise dans ce sens que « *La mesure de la performance financière est complexe et il n'existe pas d'outil unique à notre disposition pour le faire* ». Toutefois, en dépit de leur différence, les mesures de performance financière doivent respecter certaines caractéristiques comme la pertinence, la qualité, la précision, la faisabilité et la disponibilité des données (Voyer, 1999).

L'objectif des prochaines sous-sections vise ainsi à présenter les différentes mesures de PF et à en analyser les similitudes et les différences. Les trois principales catégories abordées sont les mesures comptables, les mesures boursières et les mesures subjectives de performance financière dont les définitions, les avantages et les inconvénients sont soulignés dans ce qui suit.

#### ***1.3.2.1 Les mesures comptables***

L'utilisation des mesures comptables vise l'évaluation d'une performance financière de court terme (Rowe et Morrow, 1999). Ces mesures sont supposées contenir des informations rétrospectives de l'exercice comptable, car elles se basent principalement sur des données de bilan ou d'état de résultat. Parmi ces indicateurs, on retrouve la croissance du chiffre d'affaires et des flux de trésorerie ou encore des ratios de rentabilité des actifs comme le « Return on Assets » (ROA) et de rentabilité des investissements comme « Return on Investments » (ROI).

Rowe et Morrow (1999) affirment que les mesures comptables de la performance financière représentent les mesures les plus utilisées dans la littérature de gestion stratégique. Les auteurs soulignent que le recours à cette catégorie de mesure s'explique principalement par la facilité d'obtention des données qui sont généralement publiques. Une autre raison serait le fait que les mesures comptables sont basées sur des données souvent utilisées dans les décisions stratégiques donnant ainsi une idée des taux de rendement de l'entreprise (Horowitz, 1984 ; Jacobson, 1987 ; Long et Ravenscraft, 1984).

St-Pierre et al. (2005) précisent également que l'information issue des états financiers a constitué traditionnellement la base des différents systèmes d'évaluation de la performance, mais en contestent l'utilité dans l'environnement d'affaires actuel turbulent et compétitif. Venanzi (2012) critique aussi le recours aux mesures comptables, car le choix des méthodes comptables peut être motivé par les comportements opportunistes des gestionnaires qui sont susceptibles de manipuler les données en vue de refléter une performance comptable satisfaisante en fin d'exercice. Une autre critique est que les données comptables ne sont pas en mesure de prendre en compte les retombées des investissements dans des actifs intangibles (Ittner et Larcker, 1998). Fernandez (2000) avance que les éléments issus des états financiers permettent de refléter les charges de l'exercice, qui peuvent notamment inclure des investissements immatériels, mais ne permettent pas de refléter les bénéfices de long terme attendus suite à de tels investissements. Cette limite est censée être encore plus importante dans les entreprises innovantes, dont la valeur est fortement liée aux actifs intangibles et au capital intellectuel (Cumby et Conrod, 2001).

Les critiques envers les mesures comptables de performance a fait que plusieurs études, ont commencé à utiliser, conjointement à ces mesures ou en remplacement, des mesures boursières de performance financière.

### ***1.3.2.2 Les mesures boursières***

Les mesures boursières permettent d'évaluer le rendement futur attendu de l'entreprise. Ces mesures reflètent le consensus des acteurs sur le marché quant à la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires dans le futur. Charreaux (1998) souligne la diversité de ces mesures parmi lesquelles il y a les rendements boursiers, le Q de Tobin, qui renvoie au

rapport entre la valeur de marché des titres boursiers et la valeur des capitaux investis ou encore d'autres mesures introduisant le risque comme les mesures de Sharpe, de Treynor et de Jensen. Ces mesures nécessitent que l'hypothèse de l'efficacité des marchés boursiers soit vérifiée. Présentée à la section 3.4.1.1, cette hypothèse soutient qu'un marché efficient est un marché dans lequel les prix reflètent pleinement et à chaque instant les informations disponibles.

Rowe et Morrow (1999) soulignent que les années 1990 ont marqué le début du recours aux mesures boursières, exclusivement ou conjointement aux mesures comptables afin d'évaluer la performance financière. Seth (1990) soutient que les mesures comptables et boursières sont intrinsèquement différentes car alors que les mesures comptables reflètent la performance financière passée, les mesures boursières reflètent la valeur actualisée des flux financiers futurs. Ceci suggère que si une variable indépendante est censée avoir un effet de long terme sur la performance financière, les mesures boursières sont les plus appropriées pour mesurer cet effet.

Les mesures boursières ont plusieurs avantages, notamment de ne pas être exposées aux pratiques trompeuses des gestionnaires et aux différences de règles comptables étant donné que des marchés financiers efficients peuvent neutraliser ces influences. Charreaux (1998) avance de son côté que les mesures boursières ont l'avantage de tenir compte du risque étant donné que le taux d'actualisation des flux anticipés est censé être ajusté en fonction du risque encouru par l'organisation. De plus, les mesures boursières permettent une certaine comparabilité entre les entreprises en faisant référence à des normes identiques à travers les marchés. De leur côté, Ittner et Larcker (1998) soulignent que certains aspects organisationnels plus qualitatifs, comme de la satisfaction des clients, ne sont pas reflétés dans les indices de performance comptables, mais le sont dans la performance boursière. Banker et al. (2000) affirment aussi que la performance financière future reflétée par des mesures boursières permet d'intégrer la rentabilité d'aspects intangibles en lien avec les activités organisationnelles. Les auteurs concluent que ces mesures contiennent des informations supplémentaires qui ne se retrouvent pas dans les mesures comptables.

Toutefois, le recours aux mesures boursières a également été critiqué. Charreaux (1998) souligne la difficulté de vérifier l'efficacité des marchés boursiers. L'auteur avance aussi que l'évaluation boursière de la performance est tout aussi soumise à l'opportunisme des dirigeants

que l'évaluation comptable. Ces derniers peuvent agir sur les flux issus des investissements et sur la divulgation des informations afin de servir leurs intérêts. Finalement, la sensibilité des mesures boursières à la variation de certains facteurs, comme les facteurs macro-économiques ou de régulation qui échappent au contrôle des gestionnaires, en limite la précision. Les mesures boursières de performance ne corrigent alors pas l'ensemble des limites attribuées aux mesures comptables.

L'analyse des liens entre les mesures de performance financière précédemment présentées, nous permet de conclure que les mesures comptables et les mesures boursières sont différentes tant au niveau de l'horizon temporel visé qu'au niveau des principaux acteurs dont ils reflètent les intérêts. En effet, alors que les mesures comptables de performance reflètent les intérêts de court terme des gestionnaires, les mesures boursières reflètent davantage les intérêts des investisseurs et des actionnaires qui s'intéressent à la performance financière sur un horizon temporel plus étendu. Toutefois, bien que ces deux types de mesures semblent être théoriquement distincts, ces derniers montrent certaines similarités sur le plan empirique. Ce constat a été fait par plusieurs auteurs notamment Hoskisson et al. (1994) et Jacobson (1987) qui sont parvenus à démontrer que la performance comptable passée est un bon prédicteur de la performance future.

Le calcul des mesures précédemment présentées, qu'elles soient comptables ou boursières, nécessite la collecte de données quantitatives détaillées. Ce genre de données n'est pas toujours disponible ce qui oblige les chercheurs à recourir à un troisième type de mesures de performance financière de nature subjective.

### ***1.3.2.3 Les mesures subjectives***

Les mesures subjectives servent à évaluer la performance financière en se basant sur la perception des dirigeants ou des gestionnaires. Ces derniers sont amenés à donner leurs propres appréciations de la performance financière en se basant sur l'atteinte de certains objectifs et sur la situation de l'entreprise. Un exemple de ces mesures subjectives serait une question de cet ordre posée à un dirigeant de l'entreprise : « *Comment évaluez-vous l'évolution du niveau de rentabilité des opérations de votre entreprise au cours des trois dernières années ?* ». La réponse peut être obtenue grâce à une échelle de mesure bien définie.

Rowe et Morrow (1999) avancent que bien que la majorité des études emploient des mesures comptables et boursières de performance financière, les mesures subjectives ont démontré une certaine utilité pour refléter la performance financière lorsque les données précises pour calculer les mesures objectives ne sont pas disponibles. Les mesures subjectives peuvent être obtenues par plusieurs acteurs organisationnels à l'instar des équipes de direction, des cadres ou encore des analystes financiers (Dess et Robinson, 1984 ; Cannella et Hambrick, 1993). Cette multiplicité d'acteurs impliqués dans la définition des mesures subjectives rend difficile la détermination de la nature des intérêts représentés par ces mesures. Rowe et Morrow (1999) précisent dans ce sens que les mesures subjectives peuvent représenter des points de vue variés, allant de ceux des gestionnaires et des actionnaires aux différentes parties prenantes externes à l'entreprise. De plus, et contrairement aux mesures comptables et boursières de la performance, l'horizon de temps associé aux mesures subjectives est difficilement identifiable étant donné l'orientation des intérêts du répondant (Charreaux, 1998).

Certaines études ont examiné la corrélation entre les mesures objectives et subjectives de performance. Par exemple, l'étude de Rowe et Morrow (1999) n'a pas trouvé de corrélation significative entre les trois types mesures. Les auteurs ont expliqué ce résultat par l'horizon de temps qui est de court terme pour les mesures comptables, de long terme pour les mesures boursières et variables pour les mesures subjectives. À l'opposé, l'étude de Gauzente (2000) a permis d'identifier un lien statistique entre les mesures subjectives et les mesures objectives, à savoir comptables et boursière de la performance. L'auteur précise que cette corrélation est plus robuste lorsque ce sont les cadres et les dirigeants qui évaluent subjectivement la performance financière. Dans une étude récente de Singh et al. (2015) qui cherche à évaluer la validité et la fiabilité des mesures subjectives de performance, les résultats ont réfuté l'hypothèse selon laquelle les dirigeants ont tendance à surestimer leur performance financière. Les auteurs concluent que les mesures subjectives peuvent être des points de références fiables pour les chercheurs n'ayant pas accès à des données quantitatives.

Cette sous-section s'est penchée sur la définition du concept de performance financière et de sa place dans la performance organisationnelle. Elle a également servi à présenter les mesures utilisées dans la littérature pour évaluer la performance financière (synthétisées au tableau 1.5) et à en analyser les avantages et les inconvénients. Trois constats en ressortent.

**Tableau 1.5 : Synthèse des mesures de performance financière**

	<b>Mesures comptables</b>	<b>Mesures boursières</b>	<b>Mesures subjectives</b>
<b>Sources des données</b>	Les états financiers	Le marché boursier	Différents acteurs (actionnaires, dirigeants, fonds d'investissement, etc.)
<b>Horizon de temps</b>	Court terme Rétroactif	Long terme Prospectif	Variable : Dépend du répondant et de l'orientation de la mesure
<b>Intérêts représentés</b>	Dirigeants et gestionnaires	Actionnaires et investisseurs	Variation : Dépendent du profil du répondant

Tout d'abord, nous remarquons que la performance financière est une composante de la performance organisationnelle qui s'articule autour de dimensions orientées envers différentes parties prenantes. Ensuite, et bien que la littérature avance l'existence de plusieurs dimensions de la performance organisationnelle, celles-ci ne sont pas hiérarchisées. En effet, les contributions se limitent à expliquer les composantes de la performance organisationnelle et ne supposent pas l'existence de liens structurés entre ces composantes. C'est à ce niveau qu'intervient la présente recherche qui tente de comprendre la relation entre la responsabilité sociale d'une entreprise envers ses employés (qui est une composante de la performance sociale) et la performance financière. Finalement, nous concluons qu'il n'existe pas de mesure unique pour évaluer la performance financière. Notre analyse a en effet mis en exergue tant les avantages que les inconvénients du recours aux différentes mesures présentées au tableau 1.5, mais aussi aux situations particulières où l'utilisation d'un indicateur de performance financière ou d'un autre est plus adéquate. Le débat quant à la complémentarité ou à la substituabilité de ces mesures reste encore ouvert. Pour cette raison, la présente thèse mobilise les trois types de mesures en vue d'avoir une vision exhaustive de la performance financière des entreprises.

Cette section vient conclure le présent chapitre dont l'objectif était double. D'une part, il visait à présenter la problématique, les questions de recherche et les contributions visées pour cette thèse. D'autre part, il cherchait à définir les objets de recherche qui sont mis en relation dans cette thèse, à savoir la responsabilité sociale des entreprises envers les employés et la performance financière.

## **CHAPITRE 2**

### **LES DÉTERMINANTS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**

Le présent chapitre porte sur les déterminants de la responsabilité sociale des entreprises. La problématique au centre de cette thèse nous amène à nous intéresser tout d'abord à la performance financière en tant que déterminant de la RSE. L'analyse de la littérature nous a aussi amenés à considérer un ensemble de déterminants, autre que la performance financière, qui représentent des facteurs explicatifs de la RSE. Le but de ce chapitre est alors de recenser les contributions théoriques et empiriques qui ont étudié les facteurs qui influencent l'adoption des pratiques de RSE. Dans la section qui suit, nous présentons les cadres théoriques utilisés pour expliquer l'adoption de pratiques de RSE. Les résultats des études empiriques font l'objet de la section subséquente.

#### **2.1 Les cadres théoriques avancés pour étudier les déterminants de la responsabilité sociale des entreprises**

Cette première section s'intéresse aux principaux cadres théoriques mobilisés pour l'étude des déterminants de la RSE. Elle est organisée en deux sous-sections. La première présente l'hypothèse de disponibilité des ressources de Waddock et Graves (1997) qui explique le rôle de la performance financière en tant que déterminant de la RSE. La deuxième sous-section fait une présentation détaillée de la théorie néo-institutionnelle qui a été utilisée pour expliquer comment plusieurs autres déterminants que la performance financière influencent la RSE.

##### **2.1.1 L'hypothèse de disponibilité des ressources**

Pour l'étude de la performance financière en tant que déterminant de la RSE, la littérature a en majorité privilégié l'hypothèse de disponibilité des ressources (« Slack Resources ») élaborée par

Waddock et Graves (1997). Cette hypothèse postule que disposer des ressources financières nécessaires donne les moyens aux entreprises d'atteindre des standards plus élevés en matière de responsabilité sociale, d'investir dans les pratiques qui s'y rattachent et de démontrer un engagement envers leurs parties prenantes. La RSE est ainsi perçue comme un investissement qui nécessite la mobilisation de ressources disponibles. À l'opposé, les entreprises les moins profitables sont moins en mesure de faire de la RSE. En effet, celles-ci disposent de peu de ressources à consacrer à la responsabilité sociale et préfèrent investir dans les pratiques directement reliées à leurs activités (Reverte, 2009; Brammer et al., 2006).

En plus de disposer des ressources, Waddock et Graves (1997) avancent que les firmes les plus profitables sont généralement plus exposées aux pressions politiques et au contrôle du public ce qui les amène à utiliser des mécanismes d'autorégulation, à l'exemple de la RSE. Les auteurs notent finalement que l'influence de la performance financière sur la RSE est susceptible d'être plus faible pour la dimension « employés » étant donné qu'elle nécessite moins de ressources, comparativement à d'autres dimensions de RSE.

### **2.1.2 Le courant institutionnaliste et le néo-institutionnalisme sociologique**

Le courant institutionnaliste se présente dans la littérature comme un cadre adapté pour l'étude des déterminants de la RSE. Selon Scott (2004), ce courant est l'un des plus rigoureux en sciences sociales et intègre un large éventail de perspectives théoriques, notamment un nombre de théories institutionnalistes développées dans les années 1970 auxquelles ont succédé des théories néo-institutionnalistes de nature économique, sociologique, historique et constructiviste dans les années 1980.

Cette pluralité de contribution fait que la théorie institutionnelle ne se présente pas comme un système unifié d'hypothèses et de propositions, mais plutôt comme un ensemble d'idées interreliées ou une famille d'approches (Scott, 2004). Toutefois, malgré la diversité rapportée, il existe un minimum d'idées partagées par le courant institutionnaliste dont le principal objectif est d'examiner les processus et les mécanismes à travers lesquels les structures, les schémas, les règles et les routines établissent des lignes directrices autoritaires pour les comportements sociaux (Scott, 2004).

En effet, les différentes approches des courants institutionnalistes et néo-institutionnalistes s'accordent sur le fait que 1) les institutions sont des structures de gouvernance et des ensembles de règles nécessaires pour la conduite sociale (Scott, 2004); 2) les institutions contribuent à la définition de profondes régularités et homogénéités dans le comportement des individus et rendent prévisibles les phénomènes sociaux, économiques, politiques et culturels (Rizza, 2008); 3) les groupes et les organisations qui se conforment à ces règles bénéficient d'une légitimité, cruciale à leur pérennité (Scott, 2004); 4) les institutions sont à la fois le résultat de l'interaction humaine, mais aussi un moyen de conditionner des individus autonomes qui ont eux-mêmes contribué à les créer (Rizza, 2008); 5) les institutions sont caractérisées par l'inertie et la tendance à résister au changement ainsi que par une influence sur les institutions qui leur succèdent (Scott, 2004). Certaines divergences existent toutefois entre ces approches notamment dans la définition qu'ils donnent aux institutions et la manière dont celles-ci sont reproduites (DiMaggio et Powell, 1997).

Après cette brève introduction du courant institutionnaliste dans son ensemble, le reste de cette section est structuré comme suit. Premièrement, nous allons présenter les principales idées du néo-institutionnalisme sociologique, courant généralement mobilisé pour l'étude des déterminants de la RSE. Par la suite, deux contributions appartenant à ce courant sont présentées : 1) La contribution de DiMaggio et Powell (1983) qui introduit des concepts clés pour l'étude des déterminants de la RSE à savoir les différents types de pressions institutionnelles et les concepts d'isomorphisme et de légitimité sociale; 2) La contribution de Campbell (2007) que l'auteur qualifie de « théorie institutionnelle de la RSE » et qui représente un cadre spécifiquement adapté aux déterminants de la RSE.

### ***2.1.2.1 Les grands traits du néo-institutionnalisme sociologique***

*« Le néo-institutionnalisme, dans l'analyse organisationnelle, se distingue par son caractère sociologique »* (DiMaggio et Powell, 1997, p.125). Cette approche sociologique propose selon Drevetton (2009, p.32) *« d'appréhender les organisations comme des systèmes organisés fonctionnant à l'intérieur de structures sociales composées de normes, de valeurs et d'hypothèses acceptées par tous »*. Cette approche comporte quatre principales spécificités résumées ici.

### **a. Une définition large des institutions**

Le néo-institutionnalisme sociologique s'inspire du courant institutionnaliste plus large pour proposer la même idée générale selon laquelle « *les institutions ont une influence sur les acteurs et les processus sociaux : En définissant les règles du jeu, les institutions auraient un impact sur les résultats* » (Hervier, 2010, p.374). Dans le cadre d'analyse sociologique, les institutions gardent leur rôle primordial de « *variables explicatives qui façonnent les acteurs et font naître leurs intérêts et leurs préférences* » (Hervier, 2010, p.375). Les institutions auront alors pour résultante « *l'établissement des régularités cognitives et normatives, rendant plus prévisibles les comportements et encourageant le contrôle des actions opportunistes.* » (Rizza, 2008, p.10).

Toutefois, la spécificité du néo-institutionnalisme sociologique réside dans son approche des institutions qu'il définit d'une manière large. Hall et Taylor (1997, p. 482) avancent que les institutions sont « *les règles, procédures ou normes formelles, mais [aussi] les systèmes de symboles, les schémas cognitifs et les modèles moraux qui fournissent les "cadres de signification" guidant l'action humaine* ». Cette définition implique une vision des institutions comme non seulement formelles et incontestables, mais aussi informelles, tacites et parfois abstraites (Rizza, 2008). Le néo-institutionnalisme sociologique permet donc de « *réconcilier deux types d'explications souvent dissociées: celles, institutionnelles, qui analysent les structures et les organisations, et celles, culturelles, qui analysent les attitudes et les valeurs partagées.* » (Hervier, 2010, p.380). Dans ce sens, les pressions amenant à l'adoption de la RSE peuvent émaner d'institutions diverses et variées.

### **b. Une remise en cause du modèle de l'acteur rationnel**

Le néo-institutionnalisme sociologique se trouve opposé aux idées de la théorie du choix rationnel qui met en évidence les capacités cognitives des acteurs leur permettant de choisir les meilleures actions et pratiques. En effet, pour être en mesure de mettre de l'avant le rôle et l'influence des institutions, cette approche remet en cause la rationalité des acteurs (Drevetton, 2009). Ces derniers, plutôt que d'être guidés par une vision utilitariste et instrumentale, agissent en fonction de leurs prédispositions culturelles et de leur habitus. L'organisation, elle aussi formée d'acteurs institutionnalisés, s'en trouve moins enclines à la rationalité instrumentale et

fait souvent face à des choix routiniers limités (DiMaggio et Powell, 1997). Hervier (2010, p.376) souligne que cette approche apporte « *une vision des organisations alternative à celle qui prévalait et qui considérait qu'une organisation était rationnelle, construite stratégiquement par des acteurs pour être la plus efficace possible dans l'accomplissement de ses fonctions* ».

Cette remise en cause de la rationalité absolue des acteurs se trouve particulièrement intéressante et pourtant peu mobilisée dans la littérature pour expliquer le choix d'adopter des pratiques de RSE ainsi que ses conséquences. Pour cette raison, nous développons davantage cette spécificité lors de la présentation du cadre théorique et des contributions à la section 4.1 et nous en soulignons les implications pour l'étude des retombées de l'adoption des pratiques de RSEE.

#### **c. Une recherche de légitimité plutôt que d'efficience**

Les travaux fondateurs du néo-institutionnalisme sociologique (Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983) ont identifié la recherche de la légitimité, plutôt que de l'efficience comme logique dominante d'action. Cette spécificité est intimement liée à la présupposition de rationalité limitée des acteurs et est à l'origine de l'idée de l'homogénéisation des pratiques organisationnelles et à l'uniformisation de leurs actions (Drevetton, 2009). Tout comme la remise en cause de la rationalité absolue des acteurs, cette idée que nous développons davantage à la section 9.2.1 s'est avérée non seulement intéressante pour comprendre les déterminants de la RSE mais aussi pour comprendre les retombées de certaines pratiques de RSE.

#### **d. Une mise de l'avant du concept d'isomorphisme**

L'intérêt accordé à la recherche de légitimité amène le concept d'isomorphisme au centre du néo-institutionnalisme sociologique. Ce concept, qui sera traité plus en profondeur lors de la présentation de la contribution de DiMaggio et Powell (1983), fait référence au caractère constant et répétitif d'une bonne part de la vie organisationnelle. Comme le souligne Desreumaux (2004, p.35), les théories néo-institutionnelles mettent en avant « *l'homogénéisation ou la réduction de la diversité des formes et des pratiques organisationnelles. Cette thèse prend en quelque sorte le contre-pied de la théorie organisationnelle conventionnelle (...) en cherchant à expliquer l'homogénéité plutôt que la*

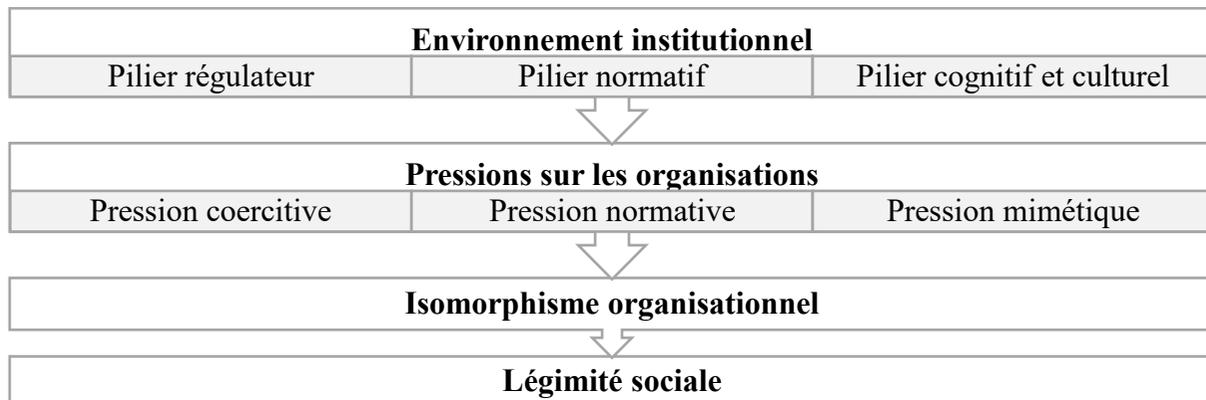
*diversité* ». Plus encore, selon DiMaggio et Powell (1997, p.123), l'isomorphisme représente le point de départ du néo-institutionnalisme dans l'analyse organisationnelle qui s'intéresse à la « *saisissante homogénéité des pratiques et des dispositifs que l'on trouve sur le marché du travail, dans les écoles, les États et les firmes* » (Notre traduction).

Après avoir présenté les grandes lignes du néo-institutionnalisme sociologique, nous passons à la présentation détaillée de la contribution de DiMaggio et Powell (1983) considérée comme un apport fondateur de ce courant théorique et en mesure d'expliquer plusieurs de ces concepts clés. Les auteurs se sont aussi distingués par le développement de plusieurs propositions testables dans le contexte organisationnel qui mettent en lien les processus institutionnels et organisationnels.

### 2.1.2.2 La contribution de DiMaggio et Powell (1983)

La contribution de DiMaggio et Powell (1983) à la théorie néo-institutionnelle a été mobilisée pour expliquer l'adoption des pratiques socialement responsables. L'idée centrale est la suivante : les organisations subissent différentes pressions issues de l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent. Ces pressions amènent les organisations à adapter des pratiques similaires pour que leurs parties prenantes leur accordent une légitimité sociale. Ce cadre est applicable à l'analyse des pratiques socialement responsables des organisations qui sont en partie adoptées suite aux pressions institutionnelles et qui visent la satisfaction des parties prenantes.

**Figure 2.1 Cadre conceptuel de la contribution de DiMaggio et Powell (1983)**



Comme illustré à la figure 2.1, le cadre conceptuel de DiMaggio et Powell (1983) réunit trois principales propositions.

**a. Les institutions exercent des pressions sur les organisations afin qu'elles se conforment aux attentes institutionnelles**

Les institutions forment un système de contrôle et de régulation formelle et informelle appuyés par des mécanismes de surveillance et de sanction (Scott, 2001). Selon DiMaggio et Powell (1983), celles-ci sont organisées en trois piliers régulateur, normatif et cognitif qui imposent des impératifs de conduite aux organisations. Tout d'abord, le pilier régulateur réunit les règles et les lois qui agissent en tant que mécanismes de contrôle. Scott et Davis (2007) définissent ce pilier en fonction du cadre réglementaire contraignant et des institutions qui sont perçues en tant que mécanismes explicites de régulation. Ce pilier institutionnel implique notamment l'existence d'un système stable de règles formelles et informelles soutenues par la surveillance et le pouvoir de sanction. Les comportements qui sont perçus comme légitimes sont alors ceux qui se font dans le respect des règles et des lois. Le second pilier institutionnel est de nature normative et réfère aux normes, aux valeurs et aux standards de comportements socialement définis. Cet ensemble normatif reflète autant les normes professionnelles qu'individuelles qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire à la vie sociale. Finalement, le pilier cognitif et culturel fait référence à la construction sociale et à l'interprétation de la culture et des traditions nationales au niveau des institutions. Une place importante est accordée à la perception et au sens que les individus accordent à leur environnement. Ces trois piliers institutionnels dictent, selon Scott (2001), les obligations sociales quant aux comportements individuels et organisationnels et exercent une pression sur les organisations qui sont contraintes d'adopter certaines pratiques et de s'adapter à l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent.

Ces pressions institutionnelles s'appliquent aussi au cadre de la RSE. Elles se concrétisent notamment à travers l'ensemble de normes et de règles formelles et informelles venant de sources institutionnelles et privées, notamment les organisations internationales et les agences de notation, présentées à la section 1.2. Ce positionnement est assimilé à une lecture normative des pratiques de RSE qui se concentre selon Le Borgne-Larivière et al. (2009, p.189) sur « *les règles édictées, qu'elles le soient par un pouvoir légal ou de façon plus volontaire par le phénomène d'une autorégulation ou d'une régulation conjointe des acteurs économiques* ».

L'importance grandissante de la RSE peut être perçue comme la résultante des diverses pressions qui s'exercent sur les organisations et qui les amènent à se conformer à ces attentes.

Toutefois, nous remarquons que le pilier régulateur de la RSE, bien que présent à travers les initiatives des organisations internationales, ne correspond pas à la définition qu'en fait le courant néo-institutionnel. En effet, les mécanismes de suivi de la RSE, normalement contrôlés par le pilier régulateur, sont externes et généralement non coercitifs. De même, ce pilier est rarement renforcé par des mécanismes de sanction du fait même de la définition qu'il donne à la RSE comme un outil volontaire de respect des intérêts des parties prenantes. L'efficacité des piliers normatif et cognitif est aussi contestée dans le cadre de la RSE. Bensebaa et Béji-Bécheur (2005) avancent que les entreprises peuvent ignorer ou avoir une interprétation altérée des pressions de natures normatives et cognitives non contraignantes lorsqu'elles se trouvent en opposition aux intérêts et aux stratégies organisationnelles.

**b. Face aux mêmes pressions, les organisations auront tendance à se ressembler en adoptant des politiques organisationnelles similaires.**

DiMaggio et Powell (1983) ont dans un deuxième temps mis l'accent sur les effets des pressions institutionnelles sur les pratiques organisationnelles. Les auteurs partent du constat selon lequel lorsqu'un champ d'activité est bien établi, les structures organisationnelles qui y évoluent ont tendance à être plus homogènes et harmonisées, faisant ainsi référence au concept d'isomorphisme. Ce concept est défini selon DiMaggio et Powell (1983, p.149) comme « *un processus contraignant qui oblige une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui font face à la même série de conditions environnementales* » (notre traduction).

Les auteurs identifient trois types de pressions isomorphiques exercées par les institutions et auxquelles font face les organisations : 1) l'isomorphisme coercitif qui résulte des pressions formelles et informelles émanant de la dépendance d'une firme à d'autres organisations ou bien des attentes culturelles et sociales. Ces attentes peuvent être de différentes natures à savoir des forces ou des pressions telles que la législation ou les demandes publiques ; 2) l'isomorphisme normatif qui résulte principalement de la professionnalisation issue des tentatives des membres d'un domaine d'activité de définir les conditions et les méthodes de leur travail, de contrôler et d'établir une légitimité cognitive de leur occupation ; 3) l'isomorphisme mimétique qui résulte

des réponses des organisations face à l'incertitude. Les entreprises ont en effet tendance à imiter les structures d'autres organisations à travers plusieurs canaux tels que les mouvements d'employés entre les entreprises, la clientèle ou encore les stratégies développées par les firmes de conseil.

Le concept d'isomorphisme est aussi observé en matière de RSE dans la mesure où l'intérêt envers la RSE et l'adoption de pratiques organisationnelles socialement responsables sont partagés par plusieurs organisations évoluant dans un contexte similaire. Les pratiques de RSE en matière d'environnement qui sont dominantes dans certains secteurs d'activité représentent un bon exemple d'isomorphisme mimétique que Bollecker et al. (2006, p.8) définissent comme « *un dispositif qui est de nature à compléter les dispositifs obligatoires dans le domaine de la RSE. L'alignement sur les meilleures pratiques apparaît alors incontournable pour les organisations [...] et représente le fondement de la plupart des initiatives institutionnelles internationales* ».

**c. En adoptant des structures conformes aux exigences institutionnelles, les organisations acquièrent une légitimité sociale**

La légitimité sociale renvoie à déterminer si les actions organisationnelles sont approuvées par les parties prenantes internes et externes (Kostova et al., 2008). En démontrant leur conformité aux normes sociales, les organisations gagnent une acceptation de la part de l'ensemble de leurs parties prenantes qui approuvent leurs activités et soutiennent leur développement. Scott et al. (2000) précisent qu'en plus des ressources matérielles et techniques, les organisations nécessitent une acceptation et une crédibilité au niveau social afin de survivre et se développer dans leur environnement. La légitimité sociale devient dans ce sens une ressource stratégique définie par la perception qu'ont les parties prenantes des initiatives organisationnelles (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005).

En observant la RSE sous un angle néo-institutionnel, Le Borgne-Larivière et al. (2009, p.189) constate que la théorie « *amène non seulement à analyser la RSE à travers le prisme de la normativité, mais aussi celui de la légitimité de ses pratiques en tant que réponses institutionnelles aux contraintes de l'environnement* ». De son côté, Dreveton (2009) rapporte que l'essor que prennent certaines pratiques de RSE, par exemple les pratiques

environnementales, se justifie principalement par leur pertinence pour répondre aux pressions institutionnelles que subit une organisation et satisfaire les parties prenantes.

Pour une organisation, obtenir la légitimité sociale nécessite non seulement de respecter les attentes exprimées par ses parties prenantes, mais aussi de communiquer ses actions. Dans ce sens, la divulgation des pratiques de RSE adoptées a été présentée comme un outil important de légitimation. Apporter la preuve de l'engagement social de l'organisation à travers des informations riches et détaillées est un moyen d'influencer l'interprétation qu'en font les différents acteurs (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005).

Malgré le fait que la contribution de DiMaggio et Powell (1983) soit utile et adaptée à l'étude des phénomènes organisationnels, celle-ci partage les mêmes limites du néo-institutionnalisme sociologique. Premièrement, le néo-institutionnalisme reste discret sur la manière dont les institutions prennent forme et ne présente pas les processus qui participent à leur construction (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005). Deuxièmement, la théorie néo-institutionnelle ne semble pas intégrer le changement et les sources d'évolution étant donné que les institutions y sont définies comme étant de nature persistante et stable. Cette stabilité a été toutefois interprétée en tant que stagnation, car en réalité, l'environnement institutionnel évolue et se renouvelle (Scott, 2004). Troisièmement, dans sa variante sociologique, le cadre néo-institutionnaliste n'inclut pas les notions de conflit et de luttes de pouvoir entre les acteurs aux intérêts différents (Hervier, 2010). L'accent est davantage mis sur les forces institutionnelles qui conditionnent les acteurs et leur laisse une faible marge de manœuvre. Finalement, plus directement en lien avec la contribution de DiMaggio et Powell (1983), la distinction entre les trois piliers de l'environnement institutionnel n'est pas clairement définie notamment pour les piliers normatif et cognitif qui sont susceptibles de se chevaucher. Le principe de l'isomorphisme empêche aussi la théorie néo-institutionnelle d'expliquer la variation de pratiques parmi les organisations qui est aussi observée dans la réalité (Souitaris al. 2012).

Malgré les limites présentées ci-dessus, Campbell (2007) a adapté le courant institutionnaliste aux cas de la RSE et a développé une « théorie institutionnelle de la RSE » que nous présentons dans ce qui suit.

### 2.1.2.3 La contribution de Campbell (2007)

La contribution de Campbell (2007) vise à répondre à la question suivante : pourquoi est-ce que les entreprises agissent (ou n'agissent pas) d'une manière socialement responsable ? En se penchant sur cette question, l'auteur cherche à orienter la littérature sur les déterminants de la RSE vers une direction théorique (plutôt que normative et descriptive) et de l'éloigner de la vision prédominante selon laquelle seule la performance financière influence l'adoption de pratiques de RSE. Pour ce faire, Campbell (2007) se base sur le courant institutionnaliste pour montrer que les organisations sont imbriquées dans un large ensemble d'institutions économiques et politiques qui influencent leurs pratiques, notamment en matière de RSE (Campbell et al. 1991 ; Roe, 1991).

**Figure 2.2 Cadre conceptuel de la théorie institutionnelle de la RSE de Campbell (2007)**



Comme le reflète la figure 2.2, Campbell (2007) offre une « théorie institutionnelle de la RSE » constituée d'un ensemble de propositions qui déterminent les conditions amenant ou non les organisations à agir d'une manière socialement responsable. L'auteur suppose tout d'abord que les facteurs économiques de base comme la performance financière de l'entreprise, l'état de l'économie et le niveau de concurrence influencent le niveau de RSE. Toutefois, cette relation peut être influencée par les facteurs institutionnels tels que la régulation publique et privée, la présence d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres organisations privées, la

présence de normes institutionnalisées concernant les comportements appropriés des entreprises, la présence de dialogues organisés entre les entreprises et leurs parties prenantes et finalement les comportements associatifs au sein des entreprises.

Concernant les conditions économiques, Campbell (2007) suppose que les entreprises sont moins susceptibles d'agir d'une manière socialement responsable lorsqu'elles éprouvent de difficultés financières ou opèrent dans des contextes économiques instables dans lesquels les probabilités de faire du profit sont faibles. Cette proposition se base sur l'hypothèse de la disponibilité des ressources de Waddock et Graves (1997) présentée à la section 2.1.1 et que Campbell (2007) étend pour intégrer les facteurs économiques. L'auteur précise, par exemple, que lorsque le contexte économique général est caractérisé par une forte inflation, peu d'opportunité de croissance ou une forte instabilité, les entreprises vont avoir des prévisions peu optimistes quant à leur rentabilité et seront ainsi moins disposées à s'engager dans des pratiques de RSE.

Les facteurs économiques cités par Campbell (2007) intègrent aussi la concurrence que l'auteur suppose comme étant reliée à la RSE par une relation curvilinéaire. Les entreprises exposées à des niveaux de concurrence très élevée ou très faible sont selon l'auteur moins susceptibles d'agir d'une manière socialement responsable. En effet, lorsque la concurrence est extrêmement élevée au point de diminuer la marge bénéficiaire et de représenter une menace pour la survie organisationnelle, les entreprises sont incitées à diminuer leurs coûts et éviter les investissements jugés superflus, notamment en RSE. De même, lorsque la concurrence est quasiment absente, à l'instar des situations de monopoles, les entreprises ne voient pas d'intérêt à s'engager en responsabilité sociale étant donné qu'elles sont peu sensibles à leur réputation ou à la loyauté de leurs clients.

Ces relations entre la RSE d'une part et les facteurs économiques d'autre part sont censées être influencées par les conditions institutionnelles. Campbell (2007) commence par souligner le rôle de l'État dont la capacité de surveiller le comportement des organisations et de faire appliquer les régulations est cruciale. L'engagement de l'État a pour effet d'augmenter la probabilité que les entreprises adoptent des pratiques socialement responsables, surtout lorsque

les mécanismes de régulation ont été développés d'un commun effort de négociation et de consensus entre le gouvernement, les entreprises et les autres parties prenantes.

De plus, Campbell (2007) souligne que la réglementation n'est pas la responsabilité exclusive de l'État. En effet, les secteurs d'activités peuvent établir leurs propres mécanismes de réglementation afin d'assurer la qualité des produits, la santé et sécurité au travail ou encore des pratiques équitables pour leurs employés. Un moyen efficace d'augmenter le niveau de RSE provient donc de l'autorégulation que s'imposent certains secteurs d'activités. La proposition qui ressort de cette analyse est que les entreprises seront plus susceptibles d'agir d'une manière socialement responsable lorsqu'un système d'autorégulation sectorielle visant ces comportements est mis en place.

La proposition suivante de Campbell (2007) intègre le rôle des organisations non gouvernementales et des organisations privées (par exemple « Human Rights Watch » et « Green Action Centre »). L'auteur avance que la présence de telles organisations augmente la probabilité des entreprises de s'engager en responsabilité sociale, notamment lorsque ces organismes les surveillent de près. L'influence des ONG et autres organismes sur le niveau de RSE est d'autant plus importante lorsque leurs mécanismes de pressions et de dénonciations sont soutenus à travers les médias et les campagnes de boycotts par exemple.

Par ailleurs, Campbell (2007) avance que l'environnement général des affaires est un autre déterminant de l'adoption des pratiques de RSE. L'existence d'une incitation normative et institutionnalisée des pratiques socialement responsables à l'instar des publications sur le sujet et des institutions en place pour former et orienter les dirigeants est en mesure d'avoir un effet sur le niveau de RSE. La participation à une association d'employeurs est également présentée comme un facteur déterminant de la RSE. À travers l'interaction avec les autres membres des associations d'employeurs, les entreprises sont censées avoir une vision plus élargie de leurs intérêts. L'effet des comportements associatifs sur le niveau de responsabilité sociale est d'autant plus important lorsque les associations véhiculent des valeurs sociales et incitent à l'adoption de certaines pratiques socialement responsables comme la collaboration avec les syndicats, la sauvegarde de l'emploi ou le développement des compétences des employés.

La dernière proposition de Campbell (2007) montre l'importance des dialogues institutionnalisés entre les syndicats, les représentants de la communauté, les entreprises, les gouvernements et les autres parties prenantes dans la détermination du niveau de RSE. Les communications intersectorielles et les dialogues qui impliquent l'ensemble des acteurs de la société civile ont l'avantage de sensibiliser les entreprises aux besoins de leurs parties prenantes les amenant ainsi à les prendre en compte lors de l'élaboration des pratiques organisationnelles.

Campbell (2007) invite les recherches futures à vérifier ses propositions tout en soulignant certaines limites de sa théorie. Premièrement, l'aspect changeant de l'environnement institutionnel qui évolue n'est pas pris en compte. Deuxièmement, Campbell (2007) précise que ce ne sont pas uniquement les facteurs institutionnels qui sont responsables d'influencer le niveau de RSE et invite les chercheurs à s'intéresser à davantage de déterminants organisationnels de la RSE (autre que la performance financière et la concurrence). Troisièmement, bien que la théorie institutionnelle de la RSE évoque des relations de médiation entre les facteurs économiques, les influences institutionnelles et les pratiques socialement responsables, l'auteur se concentre principalement sur la relation allant des institutions à la RSE ce qui rend son hypothèse de médiation difficilement testable. Certains auteurs comme Aguinis et Glavas (2012) précisent que ce que Campbell (2007) décrit correspond davantage à des relations de modération. Quatrièmement, le cadre de Campbell (2007) peut être élargi pour tenir compte des spécificités institutionnelles de certaines entreprises, notamment les entreprises multinationales qui évoluent au sein d'une dualité institutionnelle qui influence leurs pratiques socialement responsables. Malgré ses limites, « La théorie institutionnelle de la RSE » de Campbell (2007) offre un cadre théorique spécifique à la RSE et un ensemble de propositions testables, dont certaines sont mobilisées au sixième chapitre qui présente le premier article de cette thèse.

L'analyse du néo-institutionnalisme sociologique et de ces principales contributions nous a permis d'en ressortir la valeur pour l'étude de la RSE. Ce courant théorique s'est non seulement révélé utile pour l'étude des déterminants de la RSE comme le présente ce chapitre, mais aussi pour l'étude de ses conséquences, un aspect peu exploité dans la littérature et développé davantage à la section 4.1.2.2. Dans ce qui suit, nous passons à la présentation des études

empiriques qui se sont penchées sur l'étude de la performance financière et d'autres facteurs en tant que déterminants de la RSE.

## **2.2 Les déterminants de la RSE dans les études empiriques**

La présente section s'intéresse aux déterminants de la RSE. Dans un premier temps, elle aborde les déterminants généraux à l'ensemble des entreprises en accordant un intérêt particulier à la performance financière en tant que facteur explicatif de la RSE. Dans un deuxième temps, étant donné l'intérêt que porte le premier article aux cas des filiales d'entreprises multinationales, cette section traite des déterminants de la RSE qui sont spécifiques aux entreprises multinationales. Dans un troisième temps, cette section présente les recherches qui se sont spécifiquement intéressées aux déterminants de la RSEE, dimension de la RSE peu traitée dans la littérature, mais d'intérêt central dans cette thèse. Les déterminants présentés dans cette section sont issus d'études empiriques qui ont mobilisé différents cadres théoriques, notamment ceux présentés dans la section précédente, mais aussi d'autres cadres tirées en autres de la contribution de Yang et Rivers (2009), de Aguilera et al. (2007) et de Girerd-Potin et al. (2015). Ces cadres sont brièvement exposés avec les déterminants correspondants. Le tableau 2.2, présenté à la fin de cette section, synthétise les principales études empiriques revues dans ce chapitre.

### **2.2.1 Les déterminants généraux**

Les recherches ont mobilisé des déterminants communs à toutes les entreprises en vue d'expliquer l'adoption des pratiques de RSE. Nous commençons par présenter les études qui ont exploré le rôle de la performance financière en tant que déterminant de la RSE pour ensuite traiter d'autres facteurs à savoir la taille et l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité, la concurrence, la structure de propriété, l'intensité en recherche et développement (R&D), la qualité de la main-d'œuvre, le rôle des parties prenantes et finalement la culture nationale.

#### ***2.2.1.1 La performance financière***

Dans ce chapitre, nous mettons en lumière le rôle de la performance financière en tant que variable explicative de la RSE. Au niveau théorique, la section 2.1 a montré que l'influence de la performance financière sur la RSE est soutenue par l'hypothèse de disponibilité des ressources (Waddock et Graves, 1997). La théorie institutionnelle de la RSE de Campbell

(2007) a également intégré la performance financière en tant que facteur influençant la responsabilité sociale d'une entreprise.

Se basant sur ces fondements théoriques, plusieurs études ont souligné l'importance d'intégrer la performance financière en tant que variable explicative des pratiques socialement responsables. Ng et Koh (1994) expliquent cette relation par le fait que les firmes les plus profitables sont plus exposées aux pressions politiques et au contrôle du public ce qui les amène à utiliser des mécanismes d'autorégulation, comme la RSE dans le but d'éviter la régulation. De son côté, Reverte (2009) avance que l'explication la plus plausible de ce lien est que les firmes les plus rentables ont les ressources financières nécessaires qui leur permettent de s'engager dans des pratiques de responsabilité sociale (Cowen et al., 1987 ; Hackston et Milne, 1996 ; Pirsch et al., 2007). À l'opposé, dans une organisation avec des moyens économiques et financiers faibles, les gestionnaires vont probablement se concentrer sur des pratiques qui auront un effet plus direct sur les profits de l'organisation plutôt que des pratiques de responsabilité sociale (Roberts, 1992 ; Ullmann, 1985).

Sur le plan empirique, nous remarquons que les résultats sont mitigés. Certaines études n'ont pas été en mesure de démontrer que la performance financière est un déterminant de la RSE (Muller et Kolk, 2010 ; Reverte, 2009 ; Brammer et al., 2008 ; David et al. 2007 ; Strike et al. 2006). À l'opposé, d'autres études comme celles de Kansal et al. (2014), Campbell (2012), Chih et al. (2010), Deckop et al. (2006) et Waddock et Graves (1997) ont identifié la performance financière comme un déterminant significatif de l'adoption des pratiques de RSE.

Lorsque la performance financière est étudiée en tant que variable explicative des dimensions particulières de la RSE ou des combinaisons de dimensions, les résultats sont peu concordants. Par exemple, Brammer et al. (2006) ont trouvé que la performance financière est une variable explicative de la responsabilité sociale et environnementale, mais pas de la RSE envers les employés et la communauté. Ces résultats vont dans le même ordre d'idée que ceux de Waddock et Graves (1997) qui avancent que la performance financière est un déterminant peu robuste des pratiques de RSE étant donné qu'elles ne nécessitent pas beaucoup de ressources financières pour être implantées. Les résultats de Dupire et Mzali (2018) sont opposés à ceux de Brammer et al. (2006) et montrent que les entreprises les plus profitables ont une bonne

performance sociale envers les employés et les consommateurs, mais une mauvaise performance sociale envers le reste des parties prenantes. Les auteurs concluent que lorsque les profits sont élevés, les entreprises font le choix de les distribuer aux parties prenantes qui influencent le plus leurs activités, notamment les employés et les consommateurs plutôt qu'à la communauté et aux pratiques environnementales.

Les études qui n'ont pas été en mesure de confirmer l'hypothèse de disponibilité des ressources n'ont généralement pas présenté d'explications satisfaisantes de leurs résultats. Pour notre part, nous estimons que le manque de cohérence entre les résultats s'explique du moins en partie par la variabilité des mesures de performance financière utilisées. Plusieurs mesures comptables comme la rentabilité des actifs (Deckop et al. 2006 ; Reverte, 2009 ; Brammer et al. 2008 ; Chih et al., 2010), la marge d'exploitation (Strike et al. 2006 ; Johnson et Greening, 1999 ; Waddock et Gravers, 1997), la marge nette de profit ou le rendement du capital (Strike et al. 2006 ; Waddock et Gravers, 1997) ont été utilisées. À la diversité des mesures comptables se rajoutent différentes mesures boursières comme les cours boursiers, l'alpha de Jensen et le Q de Tobin, employées par Kansal et al. (2014) ou encore David et al. (2007). Nous avançons par ailleurs que les dimensions de la RSE ne sont pas expliquées de la même manière par la performance financière. Certaines dimensions nécessitent en effet plus de ressources que d'autres et relier la performance financière à la RSE agrégée peut être à l'origine de ces résultats mitigés (Chollet et Sandwidi, 2018).

### ***2.2.1.2 La taille et l'âge de la firme***

La taille de l'entreprise est un facteur souvent repris dans les études empiriques qui cherchent à expliquer l'adoption des pratiques de RSE. La taille a été opérationnalisée à travers plusieurs facteurs comme le nombre d'employés, le chiffre d'affaires ou la valeur des actifs. Les travaux antérieurs ont principalement montré que les entreprises les plus petites ne vont pas agir d'une manière aussi socialement responsable que les entreprises qui sont plus grandes. L'explication avancée est que les grandes entreprises sont plus matures et attirent l'attention des parties prenantes ce qui fait qu'elles sont dans l'obligation de répondre d'une manière directe aux requêtes des parties prenantes (Brammer et al. 2009, Waddock et Graves 1997).

Chih et al. (2010) soulignent également que les entreprises les plus grandes sont davantage exposées au contrôle des parties prenantes, sont plus visibles au public, ont plus de pouvoir sur le marché et suscitent un grand intérêt médiatique. Ces caractéristiques font qu'elles sont plus sujettes au jugement du public, à l'hostilité des consommateurs et à l'attention des instances de régulation publiques. Les grandes entreprises ont aussi un effet plus notable sur la communauté et ont ainsi un plus grand groupe de parties prenantes capable de les influencer.

Pour sa part, Reverte (2009) avance une explication différente et précise qu'étant donné l'ampleur de leurs ressources et pouvoir, les grandes entreprises ont tendance à s'engager en responsabilité sociale comme une tentative d'échapper à la régulation. Kansal et al. (2014) rajoutent que les entreprises les plus larges sont plus susceptibles d'avoir un nombre élevé de parties prenantes qui sont préoccupées par leurs stratégies sociales, une grande visibilité, un grand besoin de légitimer leurs actions et de limiter l'interférence des gouvernements.

Par ailleurs, l'âge de l'entreprise, calculé à travers sa date d'entrée en exploitation ou l'âge de ces actifs, ne fait pas l'unanimité dans la littérature. Certaines recherches ont trouvé une relation positive entre l'âge de l'entreprise et son niveau de responsabilité sociale (Kansal et al., 2014 ; Strike et al., 2006) alors que d'autres études n'ont pas été en mesure de montrer cette relation (Muller et Kolk, 2011). Pour Kansal et al. (2014), l'âge de l'entreprise est en mesure d'influencer le niveau d'engagement en responsabilité sociale et les entreprises qui sont établies depuis une longue durée sont plus susceptibles de divulguer volontairement des informations en RSE.

En général, les études empiriques ont montré une relation positive entre la taille de l'entreprise et la RSE et l'ont expliquée par la grande visibilité des entreprises de grande taille. Toutefois, le lien entre l'âge de l'entreprise et la RSE n'a pas eu le même soutien de la part des études empiriques.

### ***2.2.1.3 Le secteur d'activité***

Le secteur d'activité est un facteur explicatif de la RSE comme le soutient aussi le modèle de Campbell (2007). Les recherches sur le sujet ont généralement associé l'adoption des pratiques de RSE à la sensibilité du secteur d'activité aux problématiques sociales et aux différentes controverses pouvant mener les entreprises à s'engager en responsabilité sociale. Le besoin de l'entreprise d'accéder aux ressources dans un secteur en particulier explique aussi le lien entre l'adoption de pratiques de RSE et le secteur d'activité. Par exemple, Murthy et Abeysekera

(2008) suggèrent qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans un secteur peut mener à l'adoption de pratiques de RSEE.

Reverte (2009) relie le niveau de RSE à la sensibilité du secteur d'activité aux questions environnementales et sociales. L'auteur soutient que les firmes venant de secteurs d'activités où les processus de production ont une influence négative sur l'environnement ont tendance à rapporter davantage d'informations sur leurs niveaux de RSE que les firmes d'autres secteurs. En général, les résultats des études montrent que les firmes de l'industrie minière, pétrolière et chimique sont celles qui adoptent le plus de pratiques de RSE et qui communiquent beaucoup relativement à leur responsabilité environnementale et aux questions de santé et de sécurité (Flammer, 2013 ; Line et al., 2002 ; Jenkins et Yakovleva, 2006 ; Clarke et Gibson-Sweet, 1999). Ceci s'explique par le fait que ces secteurs d'activités en particulier ont de grands impacts environnementaux. À l'opposé, les entreprises des secteurs de la finance et des services semblent s'intéresser plus aux problématiques sociales et aux actions philanthropiques (Line et al., 2002 ; Clarke et Gibson-Sweet, 1999). De même, les entreprises des secteurs d'activité qui ont des impacts environnementaux faibles, par exemple le secteur des services, ont moins de motivations d'adopter des pratiques de RSE, car elles font face à beaucoup moins de pression des parties prenantes.

Toutefois, certaines études empiriques n'ont pas été en mesure de démontrer le lien entre le secteur d'activité et la RSE. Haniffa et Cooke (2005) n'ont trouvé aucun lien entre le secteur d'activité et la divulgation des informations en RSE à l'exception des entreprises des secteurs des services et de la construction qui divulguent le plus d'information en RSE. Alsaed (2006) a pour sa part adopté une classification des entreprises selon qu'elles appartiennent à l'industrie manufacturière ou pas et n'a pas trouvé d'effet significatif du secteur d'activité sur la RSE.

Dans l'ensemble, les résultats relatifs à l'influence du secteur d'activités sur la RSE sont mitigés ce qui incite à investiguer davantage le rôle des secteurs d'activités dans la détermination de la RSE (Giannarakis et al., 2014). Kansal et al. (2014) appuient ce constat et précisent que les résultats de certains travaux antérieurs relativement au lien entre le secteur d'activité et la RSE sont contradictoires. Les auteurs l'expliquent par le fait que cette relation est le résultat de la pression de plusieurs parties prenantes et qu'elle est étroitement dépendante du contexte.

#### ***2.2.1.4 La concurrence***

Comme expliqué par Campbell (2007), les entreprises qui font face à un niveau moyen de concurrence seront plus susceptibles d'adopter des pratiques de responsabilité sociale étant donné qu'elles disposent de la flexibilité et de l'incitation nécessaire pour le faire. Dans ce cas, la responsabilité sociale permettrait à l'entreprise d'améliorer son avantage compétitif (Porter et Kramer, 2002) et sa performance de long terme (Chih et al., 2010). Cruz et Boehe (2010) avancent que la RSE peut servir aux entreprises multinationales qui veulent se différencier et construire un avantage concurrentiel.

Les études empiriques qui ont introduit le niveau de concurrence en tant que déterminant de la RSE sont peu nombreuses. Nikolaeva et Bicho (2011) se sont intéressés aux forces concurrentielles en tant que déterminant de la RSE. En se basant sur l'idée que la concurrence est à l'origine des pressions mimétiques, les auteurs ont fait l'hypothèse que plus la proportion d'entreprises qui adoptent des pratiques de RSE dans un secteur donné augmente, plus la probabilité que d'autres entreprises dans le même secteur les adoptent augmente aussi. Leurs résultats ont permis de confirmer cette hypothèse et de montrer que les pressions mimétiques issues de la concurrence sont des déterminants de la RSE. Chih et al. (2010) ont aussi mobilisé la variable concurrence et ont trouvé une relation linéaire plutôt que curvilinéaire entre la concurrence et la RSE (plus la concurrence augmente, plus le niveau de RSE augmente). Dans un registre plus récent, Dupire et Mzali (2018) explorent les stratégies de RSE qui sont adoptées suite à l'augmentation des pressions concurrentielles. Leurs résultats suggèrent que les pressions concurrentielles amènent les entreprises à investir davantage en responsabilité sociale sans nécessairement réduire leur niveau d'irresponsabilité sociale. Plus spécifiquement, ce sont les employés et les consommateurs qui bénéficient de l'augmentation des pratiques de responsabilité sociale que les entreprises semblent utiliser comme un outil de positionnement stratégique auprès de ces deux parties prenantes.

#### ***2.2.1.5 La structure de propriété***

La structure de propriété a été étudiée en tant que déterminant de la RSE et a été généralement opérationnalisée à travers la répartition du capital entre les investisseurs. Cette répartition a été traitée de différentes manières comme la dissociation entre la propriété privée et publique, la

propriété locale et étrangère ou encore la propriété institutionnelle de long terme à l'opposé des autres formes d'investissement.

Plusieurs arguments ont été avancés afin d'expliquer les liens entre la structure de propriété et la RSE. Par exemple, la présence d'investisseurs locaux dans la structure de propriété d'une entreprise fait en sorte que celle-ci soit plus proche de son environnement et de la réalité des acteurs locaux et qu'elle investisse en RSE. Selon Shirodkar et al. (2018), cet argument est valide notamment pour les pays émergents qui accueillent plusieurs entreprises étrangères qui doivent développer des liens d'affaires et politiques en vue de gagner en légitimité. Ceci les amène à adopter des pratiques de RSE qui répondent aux besoins de leurs parties prenantes locales. Les résultats de Shirodkar et al. (2018) ont été en mesure de confirmer l'effet significatif et positif de la présence d'investisseurs locaux sur l'adoption des pratiques de RSE. À l'opposé, comme porté au tableau synthèse 2.2, Park et Ghauri (2015) ont intégré la proportion du capital détenue par des investisseurs étrangers comme déterminant de la RSE et n'ont pas été en mesure de prouver que la structure de propriété est reliée à la responsabilité sociale des entreprises opérant en Corée du Sud.

La concentration de la structure de propriété a aussi été explorée dans la littérature. Dans ce sens, Reverte (2009) avance que les comportements opportunistes des gestionnaires et les situations de conflit d'intérêts ont plus de chance de se produire dans les organisations avec une structure de propriété dispersée. C'est dans ce sens que la RSE, appliquée dans la perspective de la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976), se présente comme un mécanisme de contrôle et de diminution des conflits d'intérêts. La dispersion de la propriété d'une entreprise incite aussi selon l'auteur à la divulgation volontaire d'informations sur la RSE étant donné le besoin de réduire l'asymétrie d'information. L'auteur parvient à confirmer cette hypothèse relative à la relation entre la RSE et la dispersion du capital pour un échantillon de firmes espagnoles listées sur le « Madrid Stock Exchange ».

Suivant Ryan et Schneider (2002), Brammer et al. (2006) intègrent la structure de propriété à travers le pourcentage de capital détenu par des investisseurs institutionnels de long terme comme les fonds de pension et les compagnies d'assurance. Les auteurs estiment que la présence de tels investisseurs est susceptible de favoriser l'adoption de pratiques de RSE étant

donné leur orientation de long terme et la stabilité de leurs intérêts. Brammer et al. (2006) sont parvenus à identifier un lien entre la RSE et le pourcentage de capital détenu par des investisseurs institutionnels. Plus encore, en considérant les dimensions « employé », « environnement » et « communauté », les auteurs trouvent que seul le lien entre la structure de propriété et la responsabilité sociale envers les employés est confirmé.

La structure de propriété apparaît dès lors comme un déterminant permettant d'expliquer l'adoption des pratiques de RSE. Toutefois, les études reflètent l'existence de différentes explications et méthodes d'opérationnalisation de cette variable.

#### ***2.2.1.6 L'intensité en recherche et développement et les dépenses en publicité***

McWilliams et Siegel (2001) ont avancé que la RSE dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels les dépenses en R&D et en publicité. Les auteurs expliquent le lien entre le niveau de R&D et la RSE par la différenciation de l'offre de la firme. En effet, le besoin de différenciation amène les firmes à développer des stratégies pour se distinguer de la concurrence notamment à travers les pratiques de RSE. Le rôle de la publicité vient quant à lui en complément à la stratégie de différenciation et contribue à la communication au public des attributs de la firme et de son positionnement socialement responsable.

Pour leur part, Brammer et al. (2006) ont trouvé une relation positive et significative entre l'intensité de R&D et de publicité et le niveau de RSE mesurée par un indice de « Ethical Investment Research Service ». Ce résultat n'a pas été confirmé par une étude antérieure conduite par Brammer et al. (2008) qui ne sont pas parvenus à montrer que l'intensité en R&D ou en publicité est une variable explicative de la RSE mesurée par les dons de charité des entreprises au Royaume-Uni.

Dupire et Mzali (2018) ont également introduit la R&D et la publicité comme déterminants de la RSE. Suivant Fisman et al. (2006), les auteurs supposent que des dépenses élevées en publicité donne une grande visibilité à l'entreprise ce qui l'incite à adopter des pratiques de RSE. Dupire et Mzali (2018) n'ont toutefois pas trouvé de lien significatif entre ces déterminants et le niveau de RSE mesuré à partir de la base de données MSCI-ESG. Leurs résultats rejoignent ceux de Strike et al. (2006) qui se sont penchés sur le cas des entreprises américaines à travers la même base de données.

Dans l'ensemble, peu d'études sont parvenues à montrer que les niveaux de R&D et de dépenses en publicité représentent des déterminants de la RSE. La divergence des résultats empiriques présentés dans cette section permet, entre autres, de souligner la sensibilité des résultats aux méthodes d'opérationnalisation de la RSE et au contexte étudié.

#### ***2.2.1.7 La qualité de la main-d'œuvre***

Peu d'études ont intégré le rôle de la qualité de la main-d'œuvre en tant que déterminant de la RSE. Par exemple, Weng et Lin (2011) ont étudié le rôle explicatif des facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux lors de l'adoption des pratiques de responsabilité environnementales. Les déterminants organisationnels ont été regroupés au sein de deux catégories. La première catégorie est la qualité des ressources humaines (RH) et la seconde est le support organisationnel. Le facteur « qualité des RH » est composé de la capacité des employés à partager les connaissances entre eux, à apprendre facilement les nouvelles technologies et les utiliser pour la résolution de problèmes et à générer des idées innovatrices pour l'organisation. Les résultats montrent que les facteurs organisationnels ont un effet explicatif des pratiques de responsabilité environnementales plus important que les facteurs technologiques et environnementaux. De plus, la qualité des RH apparaît comme significativement et positivement reliée à l'adoption des pratiques de responsabilité environnementales. Les auteurs expliquent ce lien par l'importance de la qualité de la main-d'œuvre dans le processus d'adoption de pratiques organisationnelles innovantes (incluant les pratiques environnementales) qui est souvent relié à la capacité d'apprentissage et à l'implication des employés.

L'étude de Lee et al. (2018) confirme aussi que la qualité des RH d'une entreprise est un facteur explicatif de l'adoption de pratiques environnementales innovantes. Ces pratiques nécessitent selon les auteurs des efforts intensifs en développement de la main-d'œuvre et des compétences élevées. Ainsi, les employés disposant de bonnes capacités d'apprentissage peuvent suivre des programmes de formation qui auront pour conséquence d'améliorer les capacités innovatrices de l'organisation et mener à l'adoption de pratiques de RSE innovantes.

Pour notre part, nous pensons que la théorie du capital humain de Becker (1964) représente un cadre adéquat pour relier la qualité de la main-d'œuvre à l'adoption des pratiques de RSE. Nous avançons que lorsqu'une entreprise valorise et donne de l'importance aux attributs de son

capital humain, celle-ci tentera d'en faire son avantage concurrentiel. Cet investissement dans les RH peut se faire sous plusieurs formes notamment à travers des pratiques socialement responsables envers les employés telles que les pratiques de formation et de développement, les pratiques de participation et de communication ou encore les politiques de sauvegarde de l'emploi. Cette idée est particulièrement mobilisée dans le premier article présenté au chapitre 6.

### ***2.2.1.8 L'influence des parties prenantes***

Le rôle joué par les parties prenantes des entreprises dans la détermination de leurs pratiques socialement responsables a été exploré par différentes études. Celles-ci, en se basant notamment sur les cadres théoriques de Campbell (2007) et de Aguilera et al. (2007), s'intéressent à l'implication de plusieurs acteurs, dont le gouvernement, les organisations non gouvernementales ou encore les médias dans l'adoption des pratiques de RSE. Dans ce qui suit, nous traiterons a) du rôle des organisations de la société civile qu'elles soient non gouvernementales, syndicales ou sectorielles ; b) du rôle de l'État et c) du rôle des médias.

#### **a. Le rôle des organisations de la société civile**

Les organisations de la société civile comme les organisations non gouvernementales, les syndicats et associations de consommateurs sont présentées comme ayant une influence sur l'adoption de pratiques de RSE.

Aguilera et al. (2007) ont développé un modèle conceptuel dont le but est de refléter les différentes influences menant à l'adoption des pratiques de RSE. Les auteurs ont mis l'accent sur le rôle des ONG ainsi que des syndicats et des groupes d'intérêt corporatifs (qui sont considérés comme des sous-groupes d'ONG). Selon les auteurs, ces organisations sont animées par des motivations altruistes et morales dont le but est de défendre la société et de créer un monde meilleur, ce qui donne à leurs interventions plus de poids et de légitimité. Le rôle des organisations internationales comme l'ONU ou l'OCDE est aussi mis en avant en tant que déterminant de la RSE notamment à travers la promotion de la cohésion sociale et de la responsabilité collective.

Campbell (2007) met également de l'avant, dans sa théorie institutionnelle de la RSE (présentée à la section 2.1.2.3), le rôle des différentes organisations de la société dans l'adoption des

pratiques de RSE. Sur le plan empirique, Chih et al. (2010) ont été parmi les premiers à tester les propositions de Campbell (2007). Leur étude, résumée au tableau synthèse 2.2, montre que l'autorégulation sectorielle influence positivement le niveau de RSE. De plus, les entreprises sont plus socialement responsables dans les pays où les relations entre les employeurs et les employés sont plus coopératives, les écoles de gestion sont de qualité et l'environnement macro-économique stable. La régulation privée et la présence d'organisations indépendantes sont également identifiées comme des déterminants qui influencent positivement la RSE. Cette étude présente donc les organisations non gouvernementales et les associations sectorielles et syndicales comme des parties prenantes en mesure d'influencer le niveau de RSE.

Lee et al. (2018) ont aussi exploré, parmi d'autres facteurs, le rôle des ONG, des consommateurs et des gouvernements dans l'adoption des pratiques de responsabilité environnementale (par exemple la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la mise en place de stratégie énergétique et hydrauliques efficaces). Les auteurs se basent sur l'idée que les attentes exprimées par la société vont influencer le comportement des organisations. Les résultats de l'étude, portant sur des entreprises coréennes, ont montré que ce sont tant les pressions exercées par les ONG que les pressions réglementaires gouvernementales qui conduisent à l'adoption de pratiques de responsabilité environnementale.

### **b. Le rôle de l'État**

Le rôle de l'État et de la régulation en tant que déterminant des pratiques de RSE a fait l'objet de plusieurs études empiriques. En effet, comme le proposent Aguilera et al. (2007), l'intérêt des gouvernements pour la création de milieux d'affaires compétitifs, la promotion de la cohésion sociale et la responsabilité collective pour l'amélioration de la société les conduira à inciter les entreprises à s'engager dans le changement social par le biais de la RSE.

Fineman et Clarke (1996) se sont penchés sur la régulation et la conformité aux normes et aux lois en tant que déterminants de la responsabilité sociale des entreprises opérant dans les secteurs automobiles, de l'énergie, chimique et de la distribution au Royaume-Uni. Les auteurs attribuent la proactivité de certains secteurs en matière de RSE à la présence de militants actifs qui influencent les gestionnaires à respecter l'environnement et à être plus socialement responsables. Le rôle du législateur est également présenté comme fondamental dans la RSE

étant donné que sa légitimité est plus reconnue que celle des militants. Dans l'ensemble, les résultats de l'étude ont montré que les pratiques de responsabilité environnementale ne sont pas influencées par l'ensemble des parties prenantes, mais principalement par les militants et le régulateur. Chih et al. (2010) sont également parvenus à montrer que les entreprises financières œuvrant dans les pays où les mesures d'application de la loi sont plus rigoureuses se livrent à davantage de pratiques de RSE.

Se basant sur la théorie des parties prenantes, Park et Ghauri (2015) ont porté un intérêt particulier aux parties prenantes primaires (qui comptent selon les auteurs les gestionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les investisseurs, les gouvernements) et secondaires (qui incluent les concurrents, les ONG, la communauté locale et les médias) comme déterminants de la RSE. Leur étude qui porte sur les marchés émergents montre que les clients, les gestionnaires locaux, les employés et les ONG sont les principaux acteurs qui influencent l'adoption des pratiques RSE. Le rôle du gouvernement n'a cependant pas été confirmé comme une variable explicative de la RSE. Les auteurs expliquent ce résultat par la motivation limitée des gouvernements des pays émergents à inciter les entreprises à s'engager en responsabilité sociale. Les gouvernements visent plutôt à offrir un environnement d'affaires peu contraignant et favorable aux investisseurs. Ces résultats rejoignent ceux de Williams et Aguilera (2008) qui soulignent que la littérature ne traite plus de l'État comme un lieu central de pouvoir réglementaire et que ce sont plutôt les normes sectorielles et professionnelles qui représentent des systèmes de contrôle qui ont un impact sur la RSE.

Contrairement au rôle des différentes organisations de la société civile qui est reconnu comme étant significatif, l'influence de l'État et de la régulation n'a pas été confirmée d'une manière unanime dans les études empiriques.

### **c. Le rôle des médias**

Le rôle des médias a aussi été exploré comme un facteur influençant la RSE. Henriques et Sadowsky (1999) ont étudié l'importance relative des différentes parties prenantes de l'organisation et des pressions qu'elles exercent. Leur étude explore le lien entre la responsabilité environnementale des entreprises canadiennes et leur perception de l'importance des parties prenantes. Dans l'ensemble, les résultats soutiennent que les entreprises proactives

sur le plan environnemental perçoivent l'ensemble de leurs parties prenantes comme importantes à l'exception des médias. À l'opposé, pour les entreprises réactives sur le plan environnemental, seuls les médias semblent être une partie prenante d'intérêt. Les résultats renseignent aussi que les médias ont un rôle de sonnette d'alarme qui mène les entreprises à adopter des pratiques de responsabilité environnementale.

Nikolaeva et Bicho (2011) se sont aussi intéressés aux pressions exercées par les médias et ont supposé que l'exposition aux médias favorise l'adoption des normes de communication reconnues en matière de RSE (telles que les normes du Global Reporting Initiative). Cette hypothèse a été confirmée et montre d'une part que les pressions médiatiques augmentent la communication en matière de RSE et que d'autre part, celles-ci ont un effet sur la qualité des communications en matière de RSE. En effet, les gestionnaires semblent utiliser les normes de communication comme un outil de gain de légitimité auprès des médias pour démontrer leur adhérence aux normes sociales.

Comme le montre cette sous-section, les études empiriques se sont intéressées à l'influence de plusieurs acteurs, dont les organisations de la société civile, les gouvernements et les médias dans l'adoption des pratiques de RSE. Dans l'ensemble, le rôle joué par ces parties prenantes s'est révélé déterminant pour l'adoption de pratiques de RSE.

### ***2.2.1.9 La culture nationale***

Le lien entre la culture et le niveau de RSE a suscité un intérêt récent dans la littérature. L'idée de départ se base sur le postulat que la culture influence les valeurs qui, à leur tour, déterminent les attitudes et les comportements (Adler, 1997). Griffin et al. (2017) avancent que les spécificités de la culture nationale représentent un moyen approprié de refléter les différences entre les pays.

Se basant sur la contribution de Hofstede (1980), Girerd-Potin et al. (2015) ont développé un cadre conceptuel modélisant le lien entre les dimensions culturelles et l'adoption de pratiques de RSE. Par exemple, selon les auteurs, la distance hiérarchique est censée avoir un effet négatif sur la responsabilité sociale envers les parties prenantes directes (dont les employés), mais un effet positif sur la responsabilité sociale envers les parties prenantes indirectes (la société et l'environnement). En effet, une grande distance hiérarchique fait que les parties prenantes

directes ne s'attendent pas à ce que la direction de l'entreprise aille au-delà de ses obligations formelles. À l'opposée, l'aspect paternaliste et la tendance à penser que les problématiques sociales sont du ressort de l'entreprise amènent les firmes à agir d'une manière socialement responsable envers les parties prenantes indirectes. Leurs résultats ont permis de confirmer cette hypothèse seulement pour les parties prenantes indirectes. Girerd-Potin et al. (2015) précisent que les recherches portant sur la relation entre la culture nationale et la RSE sont relativement récentes et que le cadre théorique de cette relation est encore en développement. De leur part, les résultats de Matthiesen et Salzman (2017) ont confirmé que la culture est un facteur qui explique les différences du niveau de RSE entre les pays.

Le rôle de la culture nationale en tant que facteur explicatif de la RSE vient conclure cette section dont le but était de faire une synthèse des principaux déterminants de la responsabilité sociale qui sont communs à toutes les entreprises. Qu'ils soient internes à l'organisation (performance financière, taille et âge, qualité de la main-d'œuvre, structure de propriété et intensité en R&D) ou externes (concurrence, pressions des parties prenantes et culture nationale), ces déterminants s'appliquent à toutes les entreprises et sont en mesure d'influencer leurs niveaux de RSE. En terminant cette section, nous faisons deux remarques. Premièrement, il existe d'autres facteurs, communément désignés comme des déterminants subjectifs de la RSE que cette section a omis de présenter. Ces facteurs englobent généralement diverses caractéristiques des dirigeants et des employés. Valeurs, attentes, et besoins psychologiques des acteurs opérant au sein de l'entreprise sont aussi en mesure d'influencer ses orientations et ses choix d'adopter des pratiques de RSE (Aguilera et al., 2007 ; Muller et Kolk, 2010 ; Bansal et Roth, 2000 ; Ramus et Steger, 2000). Cependant, étant donné que nous ne nous focalisons pas sur ce niveau d'analyse (l'individu), ces facteurs ne sont pas intégrés dans cette section. Deuxièmement, nous estimons que dépendamment du type d'entreprise, il y a d'autres facteurs explicatifs de la RSE. Ainsi, la prochaine sous-section vise à présenter les déterminants spécifiques aux entreprises multinationales qui seront mis à contribution dans le premier article qui étudie cette population.

## **2.2.2 Les déterminants spécifiques aux entreprises multinationales**

Peu d'études se sont intéressées au cas particulier des entreprises multinationales et aux différents déterminants pouvant les amener à adopter des pratiques de responsabilité sociale. Pourtant, nous estimons que l'étude des entreprises multinationales distinctement des autres entreprises est intéressante notamment en raison des spécificités de ces entreprises qui sont présentes dans différents contextes nationaux et institutionnels et qui évoluent en l'absence de régulation transnationale contraignante.

### ***2.2.2.1 Le pays d'origine et la distance institutionnelle***

Le pays d'origine est un facteur déterminant des pratiques de responsabilité sociale des entreprises multinationales et de leurs filiales. En effet, l'origine géographique des entreprises tend à définir plusieurs de leurs caractéristiques organisationnelles et à teinter leurs orientations stratégiques (Bélangier et al., 2013, Almond, 2011). La distance institutionnelle entre le pays d'origine de l'entreprise multinationale et le pays hôte a également été introduite en tant que déterminant de la RSE. Celle-ci fait référence aux similitudes et aux différences entre les institutions de régulation, normatives et cognitives, entre les deux pays (Eden et Miller, 2004 ; Kostova et Zaheer, 1999). L'engagement d'une entreprise en responsabilité sociale a été reconnu comme un moyen de réduire les effets négatifs de la distance institutionnelle et de surmonter les problèmes connus dans la littérature comme « liability of foreignness » (Yang et Rivers, 2009, Gifford et al., 2010).

Shirodkar et al. (2018) ont introduit ce concept afin de refléter la distance institutionnelle entre le pays hôte (l'Inde dans leur étude) et les pays d'origine des entreprises multinationales. La variable a été opérationnalisée comme étant la différence entre les scores de l'efficacité des gouvernements, de la qualité de la régulation, du rôle des lois et du contrôle de la corruption que les auteurs ont obtenus à partir de l'indice de gouvernance internationale de la banque mondiale. Les auteurs ont supposé que plus la distance institutionnelle est grande, plus les entreprises s'engageraient en responsabilité sociale en tant que moyen d'augmenter leur légitimité locale et de tisser des liens avec les parties prenantes. Leurs résultats n'ont toutefois pas permis de confirmer cette hypothèse.

Park et Ghauri (2015) avancent pour leur part que la distance institutionnelle amène un défi de légitimité à cause du manque de familiarité avec le contexte local et la discrimination de

traitement envers les entreprises multinationales qui subissent des coûts d'opportunité par rapport aux entreprises locales. Les auteurs supposent que la RSE serait un moyen de répondre à ces défis. Leurs résultats vont toutefois à l'encontre de cette hypothèse et montrent plutôt un lien négatif entre la distance institutionnelle et le niveau de responsabilité sociale des filiales d'entreprises multinationales implantées en Corée du Sud. Les auteurs n'expliquent pas ces résultats, mais invitent les recherches futures à explorer davantage la relation entre la distance institutionnelle et la RSE.

#### ***2.2.2.2 La diversification géographique et l'internationalisation des activités***

L'effet de la diversification géographique, de l'internationalisation des activités et de la présence dans certains pays en particulier a été étudié en tant que déterminant de la RSE.

Comme présenté au tableau synthèse 2.2, Brammer et al. (2006) ont étudié le lien entre la diversification géographique et la RSE au Royaume-Uni. Leurs résultats ont montré que la diversification géographique des activités est associée à l'amélioration de la RSE envers la communauté (sauf pour le cas où les opérations sont implantées en Europe de l'Est) et à l'amélioration de la responsabilité environnementale seulement lorsque les activités s'étendent vers l'Europe de l'Ouest. Les auteurs expliquent ce lien par le fait que l'internationalisation amène de nouvelles parties prenantes qui exercent une grande influence et des pressions sur les entreprises pour être socialement responsables.

Dans une recherche subséquente, Brammer et al. (2009) ont étudié le lien entre les dons de charité comme mesure de la RSE et l'internationalisation de l'entreprise. Après avoir contrôlé pour la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le niveau de R&D, la rentabilité et le levier financier, les auteurs sont parvenus à montrer que ce n'est pas l'internationalisation en tant que telle, mais plutôt la présence dans certains pays caractérisés par le manque de droits et de libertés qui influence le niveau de RSE. En opérant dans ces pays, les entreprises font face à de grandes pressions étant donné les controverses qui y existent et l'importance de protéger leur réputation malgré le contexte défavorable. Ainsi, en faisant des dons de charité, les entreprises veulent mettre fin aux idées selon lesquelles elles cherchent à tirer avantage d'un contexte reconnu comme étant une menace pour le respect des droits humains et environnementaux.

Pour leur part, Strike et al. (2006) mobilisent la base de données MSCI-ESG pour étudier le lien entre le niveau de responsabilité et d'irresponsabilité sociales d'une part et la diversification géographique d'autre part. Les auteurs ont trouvé que la diversification géographique est significativement reliée à la fois au niveau de responsabilité sociale et d'irresponsabilité sociale. Les auteurs expliquent ce résultat par le fait que lorsqu'elles implantent leurs activités dans un pays donné, les entreprises multinationales sont conscientes que la RSE est un moyen de développer un avantage concurrentiel distinctif et de gagner en légitimité. Toutefois, les auteurs ont trouvé aussi un lien positif entre la diversification géographique et l'irresponsabilité sociale qu'ils expliquent par la diversification des EMN dans des pays peu régulés en vue profiter des conditions avantageuses en termes de coût de la main-d'œuvre, de conditions de travail inférieures aux normes internationales et de régulations environnementales peu contraignantes.

Tout comme les résultats concernant le lien entre le pays d'origine et la RSE, la diversification géographique se révèle comme un déterminant de la responsabilité sociale des entreprises multinationales. Ces résultats soulignent l'importance d'étudier les facteurs explicatifs de la RSE dans les entreprises multinationales, comme nous le faisons dans le premier article.

### ***2.2.2.3 L'autonomie des filiales***

L'autonomie de la filiale se définit comme étant le degré de liberté qui lui est accordé par la maison-mère pour définir ses propres politiques et pratiques organisationnelles (Bélanger et al., 2013). En tenant compte des pressions qui s'exercent de la part de l'environnement institutionnel large, on peut supposer que le fait de s'engager en RSE va permettre à une filiale d'une entreprise étrangère d'améliorer sa légitimité dans le contexte local et son accès aux ressources contrôlées par les parties prenantes locales (DiMaggio et Powell, 1983). Les filiales autonomes vont ainsi avoir la marge discrétionnaire pour définir leurs propres orientations et adopter des pratiques de RSE en vue de développer plus de relations avec les parties prenantes locales et poursuivre cette recherche de légitimité (Yang et Rivers, 2009).

Dans les études revues dans ce chapitre, seuls Shirodkar et al. (2018) ont étudié ce lien mais en adoptant une optique d'interdépendance des filiales (plutôt que d'autonomie). Les auteurs ont avancé que les filiales implantées dans des pays émergents et qui ont un haut niveau d'interdépendance avec la maison-mère et les autres filiales étrangères de l'entreprise

multinationale sont plus susceptibles de s'engager en RSE politique (political CSR). Ils expliquent ce lien par la sensibilité des filiales interdépendantes à la réputation et à l'image des autres filiales. Ceci les amènera à être socialement responsables et à démontrer leur engagement envers leurs parties prenantes afin d'éviter « l'effet boule de neige » pouvant être généré par exemple par des scandales corporatifs (Hillman et Wan, 2005). Toutefois, cette hypothèse n'a pas été confirmée par les résultats de l'étude et les auteurs l'expliquent par la complexité de la relation entre l'interdépendance de la filiale et le réseau de l'entreprise multinationale (Blumentritt, 2003, Blumentritt et Nigh. 2002).

La présente sous-section a montré qu'il existe différents facteurs spécifiques aux entreprises multinationales susceptibles d'influencer leurs niveaux de responsabilité sociale. Toutefois, ces déterminants n'ont pas été suffisamment traités dans la littérature ce qui laisse la place aux recherches futures de les explorer davantage. C'est dans ce cadre que l'article 1 de cette thèse contribue à cette littérature en explorant le rôle des caractéristiques des filiales et de leurs relations avec leur maison-mère dans l'adoption des pratiques de RSEE.

### **2.2.3 Les déterminants de la responsabilité sociale envers les employés**

Comme présenté au tableau synthèse 2.2, la majorité des études présentées dans cette revue de la littérature ont traité la RSE comme un concept agrégé sans porter attention aux spécificités de ses différentes dimensions et aux critiques adressées par la littérature dans ce sens. Étant donné l'intérêt que porte cette recherche aux pratiques de RSEE, la présente section est consacrée à la présentation des études qui ont traité de la dimension « employés » de la RSE, distinctement des autres dimensions de la RSE.

Brammer et al. (2006) ont considéré la RSEE d'une manière distincte. En mobilisant la base de données EIRIS, les auteurs ont étudié la relation entre les dimensions « environnement », « employé » et « communauté » de la RSE et la diversification géographique des entreprises britanniques en Europe. Leurs résultats ont montré que contrairement à la responsabilité environnementale et communautaire, la RSEE n'a pas de lien direct avec la diversification géographique des entreprises. Seule la présence d'investisseurs institutionnels de long terme (fonds de pension et compagnies d'assurance) et la taille de l'entreprise semblent être liées positivement l'adoption de pratiques de RSEE. L'absence de lien entre la RSEE et la

diversification géographique s'expliquent selon les auteurs par l'application universelle des normes européennes d'emploi dans les pays dans lesquels sont implantées les entreprises britanniques. Les auteurs constatent alors que la relation entre la diversification géographique et la RSE varie considérablement en fonction des dimensions considérées et des pays concernés.

Deckop et al. (2006) ont étudié le lien entre la structure de rémunération des dirigeants et la performance sociale des entreprises. En adoptant un indice de RSE composé des six dimensions issues de la base de données MSCI-ESG, les auteurs ont pu montrer qu'une structure de rémunération orientée vers le court terme (menant le dirigeant à s'intéresser aux objectifs de court terme et à privilégier les rendements immédiats) est négativement reliée à la RSE. À l'opposé, une structure de rémunération orientée vers le long terme, alignant les objectifs des dirigeants à ceux des parties prenantes, est positivement liée au niveau de RSE. Toutefois, lorsque chaque dimension de RSE est considérée séparément, aucune relation n'a été trouvée entre la dimension « employés » de la RSE et la structure de rémunération des dirigeants. Les auteurs n'ont pas avancé d'explication à ce résultat.

Dupire et Mzali (2018) ont quant à eux montré que les entreprises les plus profitables ont une bonne performance sociale envers les employés et que lorsque les profits sont élevés, les entreprises font le choix de les allouer aux parties prenantes qui influencent le plus leurs activités, à savoir les employés. Les auteurs montrent aussi que la concurrence est un déterminant de l'adoption des pratiques de RSEE que les entreprises semblent utiliser comme un outil de positionnement stratégique.

Johnson et Greening (1999) ont analysé l'effet de la gouvernance et de la structure de propriété sur la RSE. Bien que les auteurs n'aient pas étudié la RSEE séparément, ils ont contribué à mettre en lumière les différences qui existent entre les dimensions de la RSE. Ils ont construit deux dimensions de RSE à partir de la base de données MSCI-ESG. La première dimension « personne » réunit les dimensions employés, diversité et communauté de la RSE alors que la seconde dimension « qualité du produit » réunit la responsabilité environnementale et la sécurité des produits. Les résultats montrent que l'effet de la structure de gouvernance sur les deux dimensions de RSE est le même en termes de signe (positif), mais qu'il était significativement plus important pour la dimension « qualité de produit » que pour la dimension « personne ». De

plus, la performance financière semble influencer significativement la dimension « personne » de la RSE, mais pas la dimension « qualité du produit ». Dans l'ensemble, l'étude montre que les investisseurs présents dans la structure de propriété de l'entreprise ont des objectifs différents qui influencent le niveau global de responsabilité sociale et les priorités données à une dimension de RSE plutôt qu'une autre. Cette étude souligne ainsi que les déterminants des pratiques de RSE sont différents en fonction de la dimension abordée.

Bien que les recherches qui se sont principalement penchées sur la responsabilité sociale envers les employés restent rares, celles-ci nous ont permis de confirmer les critiques envers l'étude de la RSE à travers une mesure agrégée et d'affirmer que les dimensions de RSE sont différentes et ne sont pas influencées par les mêmes déterminants.

### **2.3 La synthèse des déterminants de la RSE et les limites des connaissances**

Dans cette revue de littérature, nous avons établi une synthèse des réponses offertes à la question suivante : « Quels sont les facteurs qui influencent l'adoption des pratiques de RSE ? » Plusieurs constats ressortent de notre revue.

Au plan théorique, nous avons constaté que la théorie néo-institutionnelle offre un cadre adéquat à l'étude des déterminants de la RSE. La définition large des institutions qu'offre le courant néo-institutionnaliste permet d'avoir une vision englobante des pressions et des facteurs d'influence qui peuvent amener les entreprises à adopter des pratiques de responsabilité sociale. Sur la base de ce courant théorique, Campbell (2007) a été en mesure d'offrir une contribution spécifique à la RSE qui modélise la manière dont plusieurs facteurs économiques et institutionnels déterminent le niveau de RSE. Toutefois, la théorie institutionnelle de la RSE de Campbell (2007) a été peu mobilisée dans les études empiriques qui ont exploré un nombre d'autres facteurs opérant à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises.

Comme le montre le tableau 2.1, les études empiriques ont intégré plusieurs déterminants communs aux entreprises en vue d'identifier les facteurs motivant l'adoption des pratiques de responsabilité sociale. Ces études ont montré qu'au-delà du rôle de la performance financière en tant que facteur explicatif de la RSE, plusieurs autres déterminants sont importants à considérer.

**Tableau 2.1 Synthèse des déterminants de l'adoption des pratiques de RSE**

<b>Déterminants</b>	
<b>Déterminants généraux</b>	La performance financière ; La taille et l'âge de la firme ; Le secteur d'activité ; La concurrence ; La structure de propriété ; L'intensité en R&D et les dépenses en publicité ; La qualité de la main-d'œuvre ; L'influence des parties prenantes ; La culture nationale.
<b>Déterminants spécifiques aux entreprises multinationales</b>	Le pays d'origine et la distance institutionnelle ; La diversification géographique et l'internationalisation ; L'autonomie des filiales.

Toutefois, malgré les nombreuses études empiriques, nous constatons que certaines limites conceptuelles et méthodologiques sont communes. En effet, la majorité des études ont traité de la RSE en tant que concept agrégé et l'ont parfois opérationnalisée à travers des mesures peu représentatives comme les dons de charité. Pourtant, la littérature établit bien que les dimensions de la RSE ne sont pas déterminées par les mêmes facteurs et que leurs antécédents varient (Brammer et al., 2006 ; Johnson et Greening, 1999). De plus, les mêmes déterminants comme la taille et l'âge de la firme ou encore la performance financière ont été opérationnalisés à travers différents indicateurs ce qui peut être une explication possible de la divergence de certains résultats empiriques. La multiplication des déterminants introduits dans la littérature fait que, pour certains facteurs comme la structure de rémunération des dirigeants ou la qualité de la main-d'œuvre, peu de preuves empiriques sont développées et leurs liens avec l'adoption des pratiques de responsabilité sociale ne sont pas encore bien établis.

Par ailleurs, la revue des études empiriques montre que bien que l'importance de l'étude de la responsabilité sociale des entreprises multinationales semble être reconnue, il existe relativement peu de recherches qui se sont penchées sur le sujet. Rodriguez et al. (2006) soulignent qu'il y a encore plusieurs problématiques théoriques et empiriques non résolues lorsqu'il est question de la responsabilité sociale des entreprises multinationales. Dans la même perspective, Park et Ghauri (2015) précisent que le lien entre la littérature sur la RSE et sur la littérature sur les entreprises multinationales est encore à l'état embryonnaire alors que Husted et Allen (2006) associent l'échec des entreprises multinationales à répondre aux problématiques

sociales dans leurs pays d'accueil au manque de contributions scientifiques sur le sujet. Finalement, Kolk et Tudler (2010) soulignent que même si la RSE est souvent citée en tant que sujet central dans l'étude des entreprises multinationales, il existe peu d'articles qui ont tenté de relier les deux corps de littérature. Les auteurs associent cette limite au manque de base de données contenant des informations sur la responsabilité sociale des entreprises multinationales.

Les constats tirés de cette revue de littérature motivent plusieurs de nos choix de recherche. En effet, nous avons choisi de faire le lien entre la littérature portant sur la RSE et celle portant sur les entreprises multinationales. À travers ce choix, nous cherchons à comprendre et expliquer les différences entre les filiales d'entreprises multinationales appartenant au même contexte d'accueil, mais dont le niveau d'implication en RSE est variable. Notre objectif consiste alors à connaître les leviers permettant d'influencer le niveau de responsabilité sociale des filiales d'entreprises multinationales. Définir les facteurs qui expliquent l'adoption des pratiques de RSEE permettrait dès lors aux différentes parties prenantes qu'elles soient gouvernementales ou non gouvernementales d'avoir une action plus ciblée et d'orienter leurs efforts en fonction de ces déterminants.

La présente revue de la littérature théorique et empirique sur les déterminants des pratiques de RSE a permis de répondre à trois objectifs. Tout d'abord, nous avons été en mesure de faire le tour de la littérature sur la question et de refléter les déterminants de la RSE qui y sont traités. Ensuite, l'analyse critique des études empiriques nous a permis de faire ressortir les limites communes aux contributions empiriques et de tracer les pistes d'amélioration d'une part et les aspects qui nécessitent davantage d'exploration d'autre part. Finalement, cette revue de la littérature nous a permis de développer plusieurs de nos choix de recherche en termes de conceptualisation, d'opérationnalisation et de cadre d'analyse pour le premier article de cette thèse qui porte sur les déterminants des pratiques de responsabilité sociale envers les employés dans les filiales d'entreprises multinationales.

**Tableau 2.2 Synthèse des études empiriques sur les déterminants de la RSE**

<b>Études</b>	<b>Opérationnalisation de la RSE</b>	<b>Déterminants de la RSE</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Résultats</b>
<b>Lee et al. (2018)</b>	RSE : Responsabilité environnementale mesurée à travers cinq items.	Attentes sociales, soutien organisationnel et pression des parties prenantes.	Modèle par équation structurelle et analyse de la variance d'un échantillon de 780 firmes coréennes.	Les attentes sociales, le soutien organisationnel et la pression des parties prenantes sont des déterminants importants de l'adoption des pratiques de RSE. De plus, les attentes sociales semblent avoir le plus grand impact sur la pression des parties prenantes et l'adoption des pratiques de responsabilité environnementale.
<b>Shirodkar et al. (2018)</b>	RSE politique : évaluée en fonction d'un indice construit à partir de trois items (collaboration avec les organisations non gouvernementales, relations avec le gouvernement et médiatisation).	Dépendance aux ressources locales tangibles et intangibles, Interdépendance internationale de la filiale (au siège social et aux autres filiales), âge, taille, secteur, distance institutionnelle.	Régressions linéaires multiples sur un échantillon de 105 filiales d'entreprises multinationales situées en Inde.	Le secteur d'activité, la dépendance aux ressources (tangibles et intangibles) et la propriété locale représentent des variables explicatives significatives du niveau de RSE.
<b>Dupire et Mzali (2018)</b>	RSE : mesurée grâce à la base de données de MSCI-ESG. Les auteurs distinguent aussi entre la RSE et l'IRSE.	Concurrence ; performance financière ; R&D ; dépenses en publicité ; taille ; niveau de risque.	Régressions linéaires multiples sur un échantillon de 2 277 observations à travers 713 entreprises entre 1995 et 2009.	Les pressions concurrentielles amènent les entreprises à investir davantage en responsabilité sociale sans nécessairement réduire leur niveau d'irresponsabilité sociale. Il n'y a pas de lien significatif entre le niveau de R&D et la RSE.
<b>Matthiesen et Salzmann (2017)</b>	RSE : mesurée grâce à un indice agrégé des dimensions sociales et environnementales à partir de la base de données Thomson Reuters Asset4.	Culture nationale comme un facteur modérateur de la relation entre la RSE et le coût du capital.	Régressions multiples sur un échantillon d'entreprises dans 42 pays entre 2002 et 2013.	Les résultats confirment le rôle de la culture dans l'explication des différences de niveau de RSE entre les pays. Les entreprises qui ont des niveaux élevés de RSE ont un coût du capital plus faible.
<b>Park et Ghauri (2015)</b>	RSE : évaluée selon 12 items (code de conduite, respect des normes, dons de charité, investissement dans la communauté locale, etc.)	Rôle des parties prenantes : gestionnaires, employés, consommateurs, fournisseurs, investisseurs, concurrents, ONG, gouvernements et médias.	Régressions linéaires multiples conduites sur des données issues d'entreprises de la Corée du Sud.	Les consommateurs, les gestionnaires, les employés, les concurrents et les ONG sont les principaux déterminants qui influencent le niveau de RSE en particulier dans les marchés émergents.

Études	Opérationnalisation de la RSE	Déterminants de la RSE	Méthodologie	Résultats
	Une analyse factorielle est par la suite conduite pour vérifier la validité du construit.	Autres déterminants : origine de l'EMN, structure de propriété, distance institutionnelle entre la filiale et l'EMN, taille et âge.		La distance institutionnelle entre le pays d'origine de l'EMN et le pays hôte semble est un facteur qui influence la RSE.
<b>Girerd-Potin et al. (2015)</b>	RSE : mesurée à travers trois dimensions : affaires, société et gouvernance obtenues de la base de données Vigéo.	Les cinq dimensions culturelles de Hofstede (1980) : distance hiérarchique, individualisme, masculinité, contrôle de l'incertitude et orientation de long terme.	Analyse des statistiques descriptives et analyses de la variance sur un échantillon d'entreprises provenant de 23 pays européens.	Les résultats n'ont pas confirmé l'influence des dimensions distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude sur la dimension « affaires » de la RSE (qui regroupe les employés, les clients et les fournisseurs). Seule la distance hiérarchique influence la dimension « société » de la RSE (qui inclut la communauté et l'environnement).
<b>Giannarakis et al. (2014)</b>	RSE : score ESG qui reflète la divulgation d'informations environnementales, sociales et de gouvernance. Source : indice calculé par Bloomberg.	Gouvernance (dualité du président directeur général, présence des femmes au conseil d'administration), prime de risque de l'entreprise, effet de levier financier, secteur d'activité, niveau préalable de performance environnementale.	Modèle « Least squares dummy variable » sur un échantillon d'entreprises américaines de l'indice boursier S&P entre 2009 et 2012.	Le secteur d'activité influence la divulgation des informations en RSE. Le niveau préalable de performance environnementale influence également la divulgation des informations en RSE. Les variables de gouvernance influencent uniquement le score de divulgation des informations sociales.
<b>Kansal et al. (2014)</b>	RSE : Divulgation des informations et analyse de contenu des informations divulguées dans les rapports annuels des entreprises.	Caractéristiques financières et économiques de l'entreprise : rentabilité, risque et taille. Caractéristiques non financières : Âge, réputation et secteur.	Analyse de variance ANOVA sur un échantillon des 100 meilleures firmes de l'indice Bombay Stock Exchange.	Le secteur d'activités et la taille représentent des déterminants de la divulgation des informations en RSE. La réputation de l'entreprise influence également la mesure dans laquelle une entreprise divulgue des informations concernant son niveau de RSE.
<b>Campbell (2012)</b>	RSE : mesurée à travers le classement de responsabilité sociale « CRA » des banques.	Distance culturelle, économique, institutionnelle et géographique entre le pays d'origine et le pays d'accueil.	Régressions logistiques sur des données de 32 filiales de banques implantées aux États-	La distance culturelle, économique, institutionnelle et géographique entre le pays d'origine et le pays d'accueil influence négativement la RSE. La performance financière est un déterminant significatif de la RSE.

Études	Opérationnalisation de la RSE	Déterminants de la RSE	Méthodologie	Résultats
		Performance financière et taille de l'entreprise.	Unis entre 1990 et 2007.	
<b>Weng et Lin (2011)</b>	Responsabilité environnementale : mesurée par plusieurs innovations écoresponsables.	Des facteurs technologiques (complexité et avantages issus des innovations), organisationnels (support organisationnel et qualité des RH) et environnementaux (environnement incertain et pressions des consommateurs et du gouvernement).	Régressions linéaires multiples provenant de 244 petites et moyennes entreprises chinoises.	Les facteurs organisationnels disposent d'un effet explicatif plus important que les facteurs technologiques et environnementaux. La qualité des RH de l'organisation apparaît comme significativement et positivement reliée à l'adoption des pratiques de responsabilité environnementales.
<b>Nikolaeva et Bicho (2011)</b>	RSE : mesurée par la divulgation des pratiques de RSE selon les normes du GRI.	Le niveau de concurrence. La pression médiatique.	Régressions multiples mobilisant un échantillon des 601 plus grandes entreprises selon le classement du Business Week de 1999.	Les pressions mimétiques issues de la concurrence représentent des déterminants de la RSE. Les pressions médiatiques augmentent la communication en matière de RSE mais aussi la qualité de ces communications.
<b>Muller et Kolk (2010)</b>	La RSE : évaluée à l'aide de plusieurs items relatifs aux dimensions relations d'emploi, communauté et environnement de la RSE.	Intensité des échanges commerciaux (importations et exportations), engagement des gestionnaires envers l'éthique, propriété étrangère. Variables de contrôle : Âge, taille et performance financière.	Régressions linéaires multiples sur un échantillon de 121 fournisseurs de pièces automobiles (locaux et étrangers) au Mexique.	L'engagement des gestionnaires envers l'éthique, l'intensité des échanges, la taille de la firme, l'intérêt porté aux pressions de régulation sont des déterminants de la RSE. L'âge, la performance financière et la présence d'investisseurs étrangers n'influencent pas l'adoption des pratiques de RSE.
<b>Chih et al. (2010)</b>	RSE : appartenance à l'indice boursier DJSI World Index.	Taille, concurrence, performance financière, respect des lois, droit des actionnaires, régulation privée, conditions macro-économiques, qualité des écoles de gestion.	Régressions linéaires multiples sur 520 entreprises appartenant au secteur financier et provenant de 34 pays différents (entre 2003 et 2005).	Ces variables influencent la RSE avec les signes correspondants : Taille (+), concurrence (+), Respect des lois (+), droit des actionnaires (-), régulation privée (+), conditions macro-économiques (+), qualité des écoles de gestion (+). Les entreprises dans les pays avec plus de coopération dans les relations employeur-employé, avec les meilleures écoles

Études	Opérationnalisation de la RSE	Déterminants de la RSE	Méthodologie	Résultats
				supérieures de gestion et avec un meilleur environnement macro-économique ont des niveaux de RSE plus élevés.
<b>Reverte (2009)</b>	RSE : la divulgation des pratiques Source : « Observatory on corporate social responsibility » : qui donne un score évaluant la conformité des communications RSE à un ensemble de standards internationaux (GRI ou ONU).	Taille, secteur d'activité, performance financière, levier financier, exposition aux médias.	Régressions linéaires menées sur des firmes espagnoles cotées au « Madrid Stock Exchange ».	L'exposition aux médias est le déterminant le plus important de la divulgation des pratiques de RSE, suivi par la taille de l'entreprise et la sensibilité du secteur aux questions environnementales. La performance financière et le levier financier n'expliquent pas les différences de divulgation des pratiques de RSE.
<b>Brammer et al. (2008)</b>	RSE : les dons de charité. Source : Rapports annuels des entreprises.	Internationalisation de la firme ou sa présence dans certains pays en particulier. Variables de contrôle : Taille, secteur, R&D, rentabilité, levier financier.	Régressions de moindres carrés ordinaires sur un échantillon de firmes britanniques.	Ce n'est pas l'internationalisation en tant que telle, mais la présence dans certains pays qui sont caractérisés par le manque de droits et de libertés qui influence la RSE. En opérant au sein de ces pays, les firmes font face à de grandes pressions étant donné la controverse qui y existe et l'importance d'y protéger sa réputation.
<b>David et al. (2007)</b>	La RSE : évaluée par un indice agrégé de sept dimensions. Source : Base de données KLD.	Activisme des actionnaires. Variables de contrôle : taille, secteur, performance financière, gouvernance.	Régressions linéaires multiples sur un échantillon de 218 entreprises américaines entre 1992 et 1998.	L'activisme des actionnaires réduit le niveau de RSE. Les variables de contrôle ne sont pas significativement reliées à la RSE.
<b>Brammer et al. (2006)</b>	RSE : Dimensions communauté, environnement et employés de la responsabilité sociale des entreprises obtenues de la base de données EIRIS.	Diversification géographique. Variables de contrôle : Taille, secteur, R&D, rentabilité, levier financier, nombre de directeurs généraux.	Régressions multiples avec le score global de RSE et ensuite avec chacune des dimensions séparément conduites sur un échantillon de firmes britanniques.	La diversification géographique des activités est associée à : L'amélioration des performances sociales envers de la communauté (sauf pour les opérations en l'Europe de l'Est). L'amélioration de la performance environnementale (lorsque les opérations s'étendent vers l'ouest de l'Europe). La diversification géographique n'a pas d'influence sur la RSEE.

Études	Opérationnalisation de la RSE	Déterminants de la RSE	Méthodologie	Résultats
<b>Strike et al. (2006)</b>	RSE : évaluée par la responsabilité sociale et l'irresponsabilité sociale des entreprises obtenues de la base de données KLD.	Diversification géographique. Variables de contrôle : Âge, intensité en R&D et en publicité, taille, secteur d'activité et performance financière.	Méthode des moindres carrés généralisés sur les données de panel conduit sur un échantillon de 222 entreprises américaines entre 1993 et 2003.	La diversification géographique, l'âge et la taille de la firme sont significativement reliés aux deux variables dépendantes. La performance financière, le secteur d'activité et l'intensité en R&D ont des relations mitigées (parfois significatives parfois non significatives) avec la responsabilité et l'irresponsabilité sociale.
<b>Deckop et al. (2006)</b>	RSE : Indice calculé à partir de six dimensions de RSE obtenues de la base de données KLD.	Structure de rémunération des dirigeants. Variables de contrôle : Taille, performance financière, présence d'administrateurs externes.	Régressions linéaires multiples sur un échantillon de 313 firmes américaines.	Une structure de rémunération orientée vers le court terme (qui mène le dirigeant à privilégier les rendements immédiats) est négativement reliée à la RSE alors qu'une structure de rémunération orientée vers le long terme est positivement reliée à la RSE.
<b>Haniffa et Cooke (2005)</b>	RSE : mesurée par des indices de divulgations en matière de RSE provenant des rapports annuels d'entreprises malaisiennes.	Les origines culturelles des dirigeants. Taille, profitabilité et secteur d'activités.	Régressions linéaires multiples sur un échantillon de 139 entreprises malaisiennes.	Plusieurs facteurs de gouvernance, notamment l'origine du dirigeant, influencent le niveau de divulgation en RSE. Les firmes des secteurs des services et de la construction divulguent plus d'information en RSE que les firmes d'autres secteurs. Les entreprises les plus profitables divulguent plus de RSE.
<b>Johnson et Greening (1999)</b>	RSE : évaluée par deux dimensions obtenues de la base de données KLD: la dimension « personne » (relations d'emploi, diversité et communauté) et la dimension « produit » (environnement et qualité des produits).	Gouvernance et structure de propriété (type d'investisseurs) Variables de contrôle : Performance financière, taille et secteur d'activité.	Modélisation par équations structurelles sur un échantillon de 286 firmes américaines.	La présence de fonds de pension et d'administrateurs indépendants dans la structure de propriété influence positivement les deux dimensions de la RSE. La présence de fonds mutuels et de banque d'investissement n'est pas reliée à la RSE. La présence des dirigeants-actionnaires est positivement reliée à la dimension « produit » de la RSE.



## **CHAPITRE 3**

### **L'INFLUENCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE**

La relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière ne cesse d'attirer l'attention des chercheurs (Krüger, 2015). Particulièrement, l'influence de la RSE sur la performance financière suscite l'intérêt de plusieurs auteurs et a fait l'objet de différentes études empiriques.

L'engouement envers l'étude de la RSE en tant que déterminant de la performance financière peut s'expliquer par différents facteurs comme la dynamique actuelle des marchés fortement concurrentiels dans lesquels évoluent les firmes. Comme évoqué à la section 1.1, étant amenées à répondre aux différentes pressions et à agir d'une manière socialement responsable, les entreprises veulent estimer le retour sur investissement en matière de RSE tant sur leurs environnements d'affaires que sur leurs propres performances. Les différentes contributions empiriques reflètent ainsi le besoin de bâtir un « business case » solide pour le déploiement de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise.

La multiplicité des études s'explique aussi par la divergence des résultats empiriques ce qui empêche d'apporter une preuve définitive quant à l'influence de la RSE sur la performance financière. Margolis et Walsh (2003) dénotent dans ces études une volonté de consolider les faiblesses méthodologiques et théoriques des recherches antérieures, volonté que la présente thèse poursuit également.

L'objectif de cette revue de la littérature est double. D'une part, elle présente les cadres théoriques utilisés pour expliquer l'influence de la RSE sur la performance financière. D'autre part, elle fait une analyse critique des différentes recherches empiriques, incluant les études événementielles, en vue d'en faire ressortir les principales tendances et limites.

Ce chapitre est organisé autour de cinq sections. La première section présente les principales théories mobilisées pour expliquer l'influence de la RSE sur la performance financière. La deuxième section présente les résultats des études empiriques en portant un intérêt particulier au signe du lien qui unit la RSE à la performance financière. La troisième section analyse les principales explications de la divergence des résultats des études empiriques. La quatrième section est dédiée aux cadres théoriques et aux résultats des études événementielles qui ont examiné l'influence de l'annonce de pratiques de RSE sur les cours de bourse des entreprises concernées. Finalement, la cinquième section fait un retour sur les principaux constats tirés de la littérature et conclut le chapitre.

### **3.1 Les fondements théoriques de l'influence de la RSE sur la performance financière**

Wang et al. (2014) constatent que l'influence de la RSE sur la performance financière a été étudiée par plusieurs chercheurs qui ont mobilisé différentes perspectives théoriques comme la théorie des parties prenantes, la théorie des ressources ou la théorie de l'agence. Selon eux, faire appel à ces théories tient pour acquis que la RSE fait maintenant partie intégrante des stratégies organisationnelles. Dans la présente section, nous présentons les principales théories utilisées pour l'étude de l'influence de la RSE sur la performance financière et nous soulignons les caractéristiques qui en font des cadres théoriques adaptés à l'étude de cette relation.

Nous commençons premièrement par présenter la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) qui est l'une des théories les plus mobilisées dans l'étude de la RSE. Cette théorie met l'accent sur l'importance de la prise en compte des parties prenantes dans la poursuite des activités organisationnelles. Mullenbach-Servayre (2007, p.120) souligne l'importance de la théorie des parties prenantes dans l'étude de la RSE en ces termes :

*« Aujourd'hui, la théorie des parties prenantes est sans doute la théorie la plus appropriée – et peut-être désormais également la plus mobilisée – pour modéliser le concept de RSE. Elle donne, en effet, un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. Elle se présente également comme un redoutable outil de management à la fois stratégique et éthique venant au secours des dirigeants avides de performance financière et extra financière ».*

Deuxièmement, étant donné l'intérêt que porte cette thèse aux employés comme partie prenante visée par la RSE, nous présentons la théorie des ressources (Barney, 1991). En se focalisant sur les ressources internes de l'entreprise et sur les facteurs intangibles, cette théorie offre un cadre à la fois adapté à notre objet d'étude et en mesure de compléter les apports de la théorie des parties prenantes. La complémentarité entre les deux théories citées ci-dessus sera développée en détail à la section 4.1.2. Troisièmement, nous présentons la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Ce choix d'une théorie souvent appliquée dans le domaine de la finance se justifie par l'intérêt qu'accorde cette thèse à la performance financière et aux actionnaires comme partie prenante ayant parfois des intérêts contradictoires à ceux des employés. La théorie de l'agence présente aussi une perspective à la fois intéressante et différente de celles de la théorie des parties prenantes et de la théorie des ressources. Ces trois perspectives théoriques permettent ainsi de donner une vue d'ensemble des relations possibles entre la RSE et la performance financière.

### **3.1.1 La théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes a été développée par Ed Freeman en 1984 dans son ouvrage intitulé « Strategic Management : a stakeholder approach ». L'auteur positionne sa théorie en opposition à la vision actionnariale de la firme de Milton Friedman (1970) selon laquelle le but premier de l'entreprise est de réaliser des profits et de les distribuer aux actionnaires (Mullenbach-Servayre, 2007). En effet, Friedman (1970, p.124) souligne que « *la seule responsabilité sociale d'une entreprise est celle d'augmenter ses profits* » (notre traduction). Freeman (1984) s'oppose à cette vision et soutient que le profit est une des conséquences des activités de la firme et non sa première raison d'être. L'auteur souligne que l'entreprise ne devrait pas uniquement se concentrer sur ses actionnaires, mais devrait également porter attention aux acteurs qui influencent et qui sont influencés par les activités de l'entreprise et qui sont tout aussi nécessaires à sa prospérité et succès. Cette vision change alors la conception de la mission centrale de l'entreprise, qui selon Freeman (1984), consiste à répondre aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Plusieurs écrits ont été développés autour de la théorie des parties prenantes et ont proposé plusieurs définitions du concept de parties prenantes. Freeman (1984) identifie une partie prenante dans l'organisation comme « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Traduction de Mullenbach-Servayre, 2007, p.111). Une définition antérieure du Stanford Research Institute (1963), souvent reprise dans la littérature, identifie les parties prenantes en tant que « *groupes d'individus sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister* » (Mullenbach, 2003, p.266). La liste originale des parties prenantes identifiées par le Stanford Research Institute comprend les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la communauté. Pour les fins de la présente recherche, la définition de Freeman (1984) est retenue, car elle est non seulement large, mais elle s'intéresse aussi aux acteurs et à leur influence sur les objectifs de l'organisation comme nous le faisons dans cette thèse.

La théorie des parties prenantes a gagné une place centrale dans la littérature en gestion durant les trois dernières décennies. Donaldson et Preston (1995) associent l'importante mobilisation de cette théorie à sa précision descriptive, à son pouvoir instrumental et à sa validité normative.

La dimension descriptive de la théorie des parties prenantes fait référence à sa capacité à décrire et à expliquer les caractéristiques organisationnelles, les comportements et les relations de l'entreprise tout comme la mission de l'entreprise, ses rapports aux personnes et à l'environnement ou encore les attentes du public.

La dimension instrumentale de la théorie donne pour sa part accès à un cadre permettant de comprendre et modéliser les interrelations qui existent entre la gestion des intérêts des parties prenantes et la réalisation des différents objectifs de performance organisationnelle. La proposition centrale à ce niveau est qu'une bonne gestion des demandes des parties prenantes se reflétera positivement au niveau de différents indicateurs de performance comme la croissance, la stabilité ou encore la rentabilité. Les études qui mobilisent la vision instrumentale de la théorie des parties prenantes s'intéressent habituellement à l'exploration des liens spécifiques de cause à effet entre la bonne gestion des intérêts des parties prenantes et la performance de l'entreprise.

Enfin, la dimension normative de la théorie des parties prenantes fait référence à l'acceptation de postulats fondamentaux qui feront office de lignes de conduite managériales. Cela renvoie notamment à la perception des parties prenantes en tant que personnes ou groupes ayant des intérêts légitimes. Autrement dit, chaque groupe d'intervenants mérite d'être pris en considération pour son propre intérêt et non seulement parce qu'il est capable de faire avancer les intérêts d'un autre groupe. La théorie des parties prenantes ne se limite donc pas à décrire les situations existantes ou de prédire les relations de cause à effet, mais elle recommande également des attitudes, des structures et des pratiques qui, prises ensemble, constituent un mode de gestion des parties prenantes.

Cet examen des trois dimensions de la théorie des parties prenantes permet d'en montrer l'adéquation pour l'étude de la RSE. En effet, les trois dimensions procurent un cadre complet d'application de la RSE, en décrivant, évaluant et gérant les responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. Dans ce sens, la dimension normative de la théorie met en évidence les valeurs, les normes et les obligations morales qui sont susceptibles de guider les activités de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. La dimension descriptive quant à elle dépeint les pratiques et les relations qu'entretiennent les firmes avec les groupes d'acteurs tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. La dimension instrumentale offre quant à elle le cadre le plus pertinent pour étudier l'influence de la RSE sur la performance financière. La valeur instrumentale de la théorie réside dans le lien qu'elle établit entre le respect des intérêts des parties prenantes et la bonne gestion de leurs besoins d'une part et la performance organisationnelle en découlant d'autre part. Ce lien établi par la théorie explique l'influence des pratiques de responsabilité sociale sur la performance financière.

Plusieurs auteurs ont mobilisé la théorie des parties prenantes pour expliquer l'influence de la RSE sur la performance financière. À titre d'exemple, Orlitzky et al. (2003) affirment que la théorie des parties prenantes soutient l'existence d'un lien direct et positif allant de la RSE à la performance financière, car la satisfaction des parties prenantes est instrumentale à la performance financière. De plus, en répondant aux revendications parfois contradictoires des parties prenantes, les gestionnaires peuvent améliorer l'efficacité et la capacité d'adaptation de l'organisation aux demandes internes et externes. À l'inverse, Cornell et Shapiro (1987) avancent que l'échec des gestionnaires à répondre aux demandes et aux attentes des parties prenantes

peut être à l'origine de craintes sur les marchés boursiers menant à des primes de risques plus élevées et en conséquence des pertes d'opportunités et de performance pour les firmes.

Pour leur part, Benlemlih et Bitar (2018) soutiennent que les recommandations de la théorie des parties prenantes mènent à l'adoption de bonnes pratiques de gestion, notamment des pratiques de RSE, qui auront pour conséquence une meilleure efficacité des investissements. Les auteurs expliquent cette relation par le fait que les investissements faits dans ce cadre répondent d'une manière optimale aux besoins des acteurs impliqués dans les activités de l'entreprise. Ils soulignent également que les pratiques de RSE amènent une plus grande solidarité des parties prenantes, susceptible d'aboutir à une meilleure performance organisationnelle.

Bien que la théorie des parties prenantes procure un cadre intéressant pour l'étude de la RSE, celle-ci souffre de certaines limites. En effet, la théorie ne donne pas une recension complète des différentes parties prenantes dont il faut tenir compte ni un ordre de priorité entre les parties prenantes et les intérêts à privilégier par les firmes (Mullenbach-Servayre, 2007). Pour leur part, Donaldson et Preston (1995) attribuent la complexité de la mise en application de la dimension instrumentale de la théorie à la difficulté de développer des indicateurs fiables de la prise en compte des intérêts des parties prenantes. Les auteurs concluent que la principale implication managériale de la théorie des parties prenantes réside plutôt dans sa valeur normative qui souligne l'importance de reconnaître la validité des divers intérêts des parties prenantes et tenter d'y répondre. Notons que la section 4.1.2.1 analyse davantage ces limites et présente les voies que nous proposons pour les dépasser dans cette thèse.

### **3.1.2 La théorie des ressources**

La théorie des ressources ou la « Resource-based view » a été développée en 1991 par Barney qui s'est appuyé sur les contributions de Wernerfelt (1984). Cette théorie se penche sur l'étude des ressources internes de la firme qui incluent l'ensemble des actifs, des capacités, des procédés organisationnels, des informations, des connaissances et des savoir-faire qui sont contrôlés par l'entreprise. Les ressources comprennent tant des actifs tangibles que les entreprises utilisent pour accomplir les activités comme les actifs immobiliers et financiers que des actifs intangibles comme la réputation de l'entreprise, les connaissances, les compétences des employés, ainsi que leur engagement et leur fidélité.

L'idée centrale de cette théorie est que les ressources internes de la firme sont à l'origine du développement d'un avantage concurrentiel durable qui lui permet de se distinguer de ses concurrents sur le long terme. Ces ressources doivent toutefois répondre à quatre conditions (Barney, 1991) : 1) Les ressources doivent ajouter de la valeur à l'entreprise en lui permettant de saisir des opportunités ou neutraliser des menaces qui se manifestent dans l'environnement; 2) Les ressources doivent être rares à savoir uniques et distinctives parmi les concurrents de l'entreprise; 3) Les ressources doivent être imparfaitement imitables; 4) Les ressources doivent être non substituables par une autre ressource équivalente qui peut être directement acquise sur le marché. Selon ces caractéristiques, Branco et Rodrigues (2006) font remarquer que les ressources matérielles qu'elles soient physiques ou financières, sont plus faciles à imiter ou à substituer, même si elles sont précieuses et rares contrairement aux ressources immatérielles qui sont souvent historiquement contextualisées, socialement complexes et causalement ambiguës. Ils concluent que ce sont les ressources intangibles qui sont plus susceptibles d'être une source d'avantage concurrentiel.

L'intérêt porté aux ressources intangibles par cette théorie en fait un cadre privilégié pour l'étude de la RSE. Taghian (2008) assimile la RSE à une ressource intangible qui est à l'origine d'un apprentissage organisationnel rapide et d'une intégration des connaissances acquises au sein de l'organisation. Selon lui, la RSE permet d'intégrer, de construire et de reconfigurer les compétences internes en vue de répondre aux changements constants auxquels font face les entreprises. Ainsi, la RSE peut être perçue comme un facteur de positionnement à l'origine d'un avantage compétitif pour l'organisation (Eisenhardt et Martin, 2000).

Partant des postulats de cette théorie, l'avantage compétitif issu de la RSE est expliqué par ses retombées qui s'observent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Les retombées externes de la RSE concernent principalement la construction d'une marque employeur et d'une réputation favorable pour l'entreprise (McWilliams et al., 2006). Branco et Rodrigues (2006) estiment que la bonne réputation en matière de responsabilité sociale est considérée être une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, car elle permet d'améliorer ses relations avec les acteurs externes comme les clients, les investisseurs, les fournisseurs, les concurrents et les employés potentiels. Selon Fombrun et al. (2000), les entreprises tirent profit de la mise en place des pratiques socialement responsables parce que celles-ci les aident à établir des liens

communautaires, à avoir une bonne réputation dans la société, à attirer les ressources et à réduire le coût du capital. Dans ce sens, Orlitzky et al. (2003) insistent sur l'importance de la divulgation publique des informations sur l'engagement en responsabilité sociale qui représente une ressource intangible que l'entreprise peut exploiter en vue de bâtir une image positive auprès de la société.

Les avantages internes de la RSE impliquent quant à eux le développement de nouvelles ressources et capacités liées au savoir-faire et à la culture d'entreprise ainsi qu'à la création des ressources intangibles principalement associées aux employés (Branco et Rodrigues, 2006). En effet, plusieurs études montrent que les pratiques de responsabilité sociale améliorent les attributs des ressources internes et sont valorisées par les employés qui y réagissent favorablement (Albinger et Freeman, 2000, Backhaus et al., 2002, Greening et Turban, 2000, Peterson, 2004, Turban et Greening, 1997).

Par sa focalisation sur les ressources internes intangibles de l'organisation, la théorie des ressources offre également un cadre particulièrement intéressant pour l'étude de la responsabilité sociale envers les employés. En effet, la théorie avance que comparativement aux autres ressources (naturelles, technologiques, financières, etc.) qui sont plus faciles à imiter, une structure sociale complexe comme un système de relations d'emploi ou de pratiques de gestion des ressources humaines cohérent et performant représente une ressource rare (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel 1990). Dans ce cadre, les pratiques de RSEE peuvent aussi être perçues comme une source d'avantage concurrentiel qui appuie efficacement la stratégie d'entreprise. Des pratiques, comme le partage des bénéfices, la formation et le développement et la favorisation de la santé et de la sécurité au travail permettent de développer un avantage concurrentiel durable basé sur l'engagement et la loyauté des employés. Ceci aura pour conséquence une réduction de l'absentéisme et de la rotation ainsi qu'une amélioration de la productivité et de la satisfaction au travail (Greening et Turban, 2000). Cette vision a été appuyée par plusieurs études empiriques notamment Fulmer et al. (2003) et Ballou et al. (2003) qui ont montré que les pratiques d'emploi socialement responsables sont à l'origine du développement d'un milieu de travail sain et sécuritaire qui améliore non seulement les attitudes au travail, mais aussi la performance de l'organisation dans son ensemble.

En conclusion, la théorie des ressources permet d'expliquer l'influence de la RSE sur la performance financière principalement grâce à des facteurs qualitatifs tels que l'engagement et la satisfaction des employés et la réputation de l'entreprise, soulignant l'importance des ressources intangibles et les considérant comme les sources de réussite les plus importantes de l'entreprise. On comprend pourquoi la théorie des ressources a été retenue dans la littérature comme un cadre utile pour l'analyse de la RSE. Il est toutefois important de préciser que cette théorie comporte certaines limites. Par exemple, le caractère tautologique du raisonnement avancé par cette théorie est critiqué. Le fait que les ressources sont considérées comme un moyen d'améliorer l'efficacité organisationnelle et de créer un avantage concurrentiel, qui lui-même améliore la performance organisationnelle, lui donne un aspect circulaire. La théorie sous-estime également les facteurs exogènes, notamment la demande des consommateurs et les pressions institutionnelles, qui peuvent influencer la valeur des ressources et modifier l'avantage concurrentiel. Finalement, la théorie des ressources donne une grande importance aux ressources intangibles qui incluent les connaissances et les compétences. Toutefois, ces ressources sont souvent rattachées au capital humain qui est assez mobile, ce qui fait que l'hypothèse de l'immobilité des ressources n'est pas toujours vérifiée (Gardner et al., 2012).

### **3.1.3 La théorie de l'agence**

Les origines de la théorie de l'agence remontent loin dans la littérature notamment aux idées de Smith (1827) qui soulignait que les gestionnaires propriétaires n'ont pas le même niveau de vigilance que les gestionnaires non propriétaires et que ces derniers ont des attitudes de négligence et d'insouciance vis-à-vis des fonds qu'ils gèrent. La contribution de Berle et Means (1932) présente également certaines idées fondatrices de la théorie de l'agence notamment la notion de l'élargissement de l'actionnariat des entreprises dont les propriétaires n'assurent plus forcément la gestion.

Selon Fama (1980), la théorie de l'agence traite des relations occasionnées par la séparation entre la direction d'une organisation et ses propriétaires. Jensen et Meckling (1976, p.308) définissent une relation d'agence comme « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche*

*quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* » (notre traduction). Ce type de relation occasionne alors des problèmes d'agence qui apparaissent lorsqu'il y a une divergence d'intérêt entre l'agent (gestionnaire) et le principal (propriétaire) et que ce dernier se trouve dans la difficulté de contrôler les comportements de l'agent.

La théorie de l'agence repose sur trois postulats (Jensen et Meckling, 1976). Le premier souligne que les intérêts du principal et de l'agent peuvent diverger étant donné que les agents économiques tentent toujours de maximiser leur utilité et qu'ils privilégient leurs propres intérêts. Le deuxième postulat est qu'il existe une asymétrie d'information entre les parties. En effet, l'agent est censé détenir plus d'informations que le principal notamment en ce qui concerne les tâches à remplir et les connaissances spécifiques nécessaires à l'exécution du mandat. Cette asymétrie d'information se trouve à l'origine des problèmes d'agence qui sont dus au fait que le principal doit prendre des décisions alors que l'information dont il dispose n'est pas forcément complète. Finalement, le troisième postulat soutient que les problèmes d'agence dus à l'asymétrie d'information créent des coûts d'agence principalement occasionnés par la conception et la mise en œuvre des systèmes d'incitation et de contrôle.

Jensen et Meckling (1976) présentent à cet effet trois catégories de coûts d'agence. La première regroupe les coûts de contrôle générés par les systèmes de surveillance et d'incitation que le principal met en œuvre pour contrôler et orienter les comportements de l'agent. La deuxième catégorie de coûts rassemble les coûts de dédouanement que l'agent met en place afin de rassurer le principal quant à son comportement qui n'est pas orienté à l'encontre des intérêts du principal. Finalement, la troisième catégorie intègre les coûts d'opportunité qui sont inévitables malgré la mise en place de système de contrôle par le principal et par l'agent.

L'emphase que met la théorie de l'agence sur le contrôle et sur les relations contractuelles en fait un cadre adéquat pour l'étude de la RSE. En effet, les relations contractuelles entre les gestionnaires et les parties prenantes peuvent être envisagées comme des mécanismes de surveillance et de suivi. Ces mécanismes évitent aux gestionnaires de diverger des objectifs organisationnels et des impératifs de performance financière principalement orientés envers les actionnaires (Hill et Jones 1992; Jones 1995). Selon Cheng et al. (2014), la RSE agit comme un mécanisme de contrôle externe qui, en amenant un plus grand engagement des parties

prenantes, permet de diminuer les coûts d'agence. Sacconi (2012) suggère aussi une utilisation instrumentale de la RSE comme un outil de gouvernance permettant de rapprocher les intérêts des gestionnaires et des propriétaires et d'obtenir une maximisation de la valeur actionnariale de la firme. Selon lui, le lien entre la RSE et la performance financière se fait ainsi principalement à travers la diminution des coûts d'agence. Selon cette perspective, la RSE représente un moyen de diminuer les coûts de surveillance mis en place par le principal étant donné l'implication de parties prenantes, autres que les actionnaires, menant ainsi à amélioration de la performance financière.

Dans une perspective différente, la théorie de l'agence perçoit la RSE en tant que coût subi par l'organisation. Selon cette vision, la RSE représente une augmentation des coûts de dédouanement que mettraient en place les dirigeants pour rassurer les actionnaires de leurs comportements orientés vers les intérêts organisationnels (Baron et al., 2008). La RSE représenterait dans cette optique un outil visant à augmenter la légitimité des dirigeants en situation de conflit d'intérêts avec les actionnaires. Les critères de performance sociale seraient dès lors privilégiés par l'ensemble des intervenants et constitueraient un argument permettant de justifier les décisions managériales, même si celles-ci sont guidées par des motivations opportunistes (Cespa et Cestone, 2007). McWilliams et al. (2006) soulignent que dans l'optique de la théorie d'agence, la RSE peut être perçue comme un moyen dont se dotent les dirigeants pour servir leurs propres intérêts et faire avancer leurs carrières. Selon cette perspective, la RSE peut être à l'origine d'une mauvaise allocation des ressources et mène à une détérioration de la performance financière.

Plusieurs auteurs ont critiqué l'emploi de la théorie de l'agence comme cadre d'analyse de la RSE. À titre d'exemple, Williamson (1993) a soulevé que les problèmes d'agence et d'asymétrie d'information sont aggravés lorsque les cadres agissent dans l'intérêt d'une partie autre que les actionnaires (Doh et Guay, 2006). Sacconi (2012) souligne que, mise à part l'utilisation de la RSE comme mécanisme de surveillance dans le cadre de la théorie d'agence, celle-ci ne lui accorde aucun rôle majeur dans la résolution des autres problèmes d'agence. Outre les limites de son applicabilité à la RSE, la théorie de l'agence souffre d'autres limites dont Eisenhardt (1989) fait la synthèse. Il souligne que la théorie devrait mettre davantage l'emphase sur le contexte étant donné que celle-ci est plus pertinente dans des situations de

conflits d'intérêts et d'incertitude des résultats comme des emplois caractérisés par des comportements difficiles à évaluer, des tâches non standardisées et la prépondérance du travail d'équipe.

La revue des fondements théoriques de l'influence de la RSE sur la performance financière nous permet de tirer certaines conclusions pertinentes pour cette thèse. Premièrement, soulignons la diversité des explications théoriques mobilisées pour étudier l'influence de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance financière. Deuxièmement, nous remarquons la complémentarité entre l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources. La combinaison de ces deux théories, peu matérialisée dans la littérature, apparaît pourtant pertinente pour dépasser certaines de leurs limites. Troisièmement, nous constatons que les théories mobilisées pour l'étude de l'influence de la RSE sur la performance financière ne dissocient pas entre les dimensions de la RSE et les parties prenantes que celles-ci visent. Nous sommes alors tenus, dans le cadre de cette recherche qui se focalise sur la dimension « employés » de la RSE, d'adapter ces explications théoriques et de les combiner pour bien comprendre l'influence de la RSE sur la performance financière. Un objectif développé au chapitre suivant (section 4.1.2).

### **3.2 Les résultats des études empiriques**

Cette section vise en premier lieu à présenter les résultats issus des études empiriques qui se sont penchées sur l'influence de la RSE sur la performance financière. Cette section est structurée en fonction de la nature de la relation observée. En effet, les études empiriques ont révélé que la RSE peut influencer positivement, négativement ou ne pas avoir d'impact sur la performance financière. À titre d'exemple, la méta-analyse effectuée par Margolis et Walsh (2003) met en évidence que sur les 109 études se penchant sur l'influence de la RSE sur la performance financière, 54 ont observé une relation positive, 7 études ont trouvé une relation négative, 28 ont rapporté une relation non significative et 20 études ont rapporté un ensemble mitigé de conclusions.

Pelozo (2009) a également conduit une méta-analyse des travaux étudiant l'influence de la RSE sur la performance financière. La méta-analyse comporte 159 études dont 128 proviennent de sources académiques et 31 proviennent de revues professionnelles. Les résultats de Pelozo

(2009) sont similaires à ceux de Margolis et Walsh (2003). En effet, l'auteur a trouvé que la majorité des études identifient une relation positive entre la RSE et la performance financière (63%), 15% des études rapportent une relation négative et 22% trouvent une relation neutre ou mixte. Dans les résultats des travaux plus récents réalisés sur la question, une tendance semblable a été constatée (Liao et al., 2018). En dépit du fait que de nombreuses études aient apporté des preuves contradictoires quant à l'effet de la RSE sur la performance financière, nous estimons qu'elles établissent néanmoins une base de départ pertinente pour un domaine où il reste beaucoup à explorer.

Par ailleurs, cette section met aussi en lumière les études, bien que peu nombreuses, qui se sont penchées sur l'influence de la RSEE en particulier sur la performance financière. Une analyse structurée des études empiriques revues dans ce chapitre est présentée au tableau synthèse 3.1 (qui se trouve à la fin du chapitre).

### **3.2.1 Les études ayant trouvé que la RSE influence positivement la performance financière**

Plusieurs études de cette revue de la littérature ont testé les fondements théoriques vu précédemment et ont trouvé une influence positive de la RSE sur la performance financière. En passant en revue 588 articles de revues et 102 livres et chapitres de livre, Aguinis et Glavas (2012) ont observé que la relation entre la RSE et la performance financière est globalement positive, mais peu significative.

Du côté des études individuelles, Waddock et Graves (1997), McWilliams et Siegel (2001) et Orlitzky et al. (2003) ont montré que la RSE influence positivement la performance financière. Leurs résultats sont en ligne avec ceux d'autres études qui les ont précédés comme celles de Cochran et Wood (1984), McGuire et al., (1988, 1990) et Aupperle et al., (1985). Dans un registre plus récent, plusieurs études (Blasi et al., 2018; Bocquet et al., 2017; Wang et al., 2015 ; Fatemi et al., 2015; Wang et al., 2014 ; Jo et Harjoto, 2011; Agarwal et Berens, 2009) appuient la thèse de l'influence positive de la RSE sur la performance financière.

La revue de la littérature révèle que la force du lien peut dépendre de certains facteurs. À titre d'exemple, Cavaco et Crifo (2015) ont montré que le lien entre la RSE et la performance financière dépend étroitement de la stratégie sociale mise en place. Les auteurs soutiennent qu'il existe des pratiques de RSE complémentaires qui ont pour effet d'augmenter la performance

financière quand elles sont adoptées simultanément grâce aux effets de synergies (par exemple les pratiques envers les employés et les pratiques envers les consommateurs). Il existe également d'autres pratiques de RSE substituables qui ont tendance à augmenter la performance financière quand elles sont adoptées isolément et à la diminuer lorsqu'elles sont adoptées conjointement (par exemple les pratiques envers l'environnement et les pratiques envers les fournisseurs). L'étude de Mahoney et Roberts (2007) décrit une relation positive entre certaines dimensions individuelles de la RSE (notamment la dimension environnement et RSE à l'international) et la performance financière. Toutefois, ce lien devient non significatif lorsque les dimensions de la RSE sont agrégées. Ceci rejoint les résultats de Cavaco et Crifo (2015) et prouve les pratiques socialement responsables peuvent avoir des effets différents sur la performance financière.

Lin et al. (2009) étudient la manière dont se produit l'effet de la RSE sur la performance financière dans le temps. Les résultats de l'étude suggèrent que, même si la RSE n'améliore pas la rentabilité comptable à court terme, celle-ci contribue à la diminution du risque de détérioration de l'image de marque à long terme et mène ainsi à l'amélioration de la performance boursière de long terme. Étudiant les effets des différentes dimensions de la RSE sur la performance financière de quatre secteurs différents, Inoue et Lee (2011) arrivent à montrer quelques relations positives, mais leurs résultats sont dans l'ensemble mitigés. Selon les auteurs, les relations varient en fonction de la dimension RSE en question, de la mesure de performance financière et du secteur d'activité.

### **3.2.2 Les études ayant trouvé que la RSE influence négativement la performance financière**

Certaines études ont confirmé la vision selon laquelle la RSE nuit à la performance financière. Preston et O'Bannon (1997) présentent deux modèles qui prédisent une relation négative entre la RSE et la performance financière. Le premier se base sur la « Trade-off hypothesis » ou l'hypothèse de l'arbitrage qui suppose que les pratiques de RSE peuvent détourner les capitaux de l'entreprise et la mettre dans une situation de désavantage concurrentiel en comparaison à d'autres entreprises qui sont moins investies sur le plan social. En effet, l'investissement en RSE engendre des coûts financiers supplémentaires qui peuvent être perçus comme des dépenses superflues menant à la diminution de la performance financière de l'entreprise. Le

second modèle se base sur l'hypothèse de l'opportunisme managérial énonçant que la poursuite des objectifs personnels de la part des gestionnaires peut mener à une relation négative entre la RSE et la performance financière. Cette hypothèse soutient que lorsque l'équilibre financier de l'entreprise est satisfaisant, les gestionnaires ont tendance à réduire les dépenses sociales afin de voir leurs revenus personnels de court terme augmenter. À l'opposé, lorsque la performance financière diminue, les gestionnaires peuvent tenter d'engager des ressources pour investir en responsabilité sociale et ainsi justifier leurs résultats financiers insatisfaisants.

Dans cette revue de la littérature, d'autres études ont rapporté que la RSE nuit à la performance financière. Par exemple, Quéré et al. (2018) avancent que dans l'année qui suit la mise en place des pratiques de RSE, la relation entre la RSE et la performance financière est négative. Les auteurs expliquent ce résultat par la mauvaise perception des dépenses RSE par les actionnaires et le fait que la RSE soit un investissement de long terme plutôt qu'un investissement ayant des retombées financières positives immédiates. Pour leur part, Kang et al. (2010) ont trouvé que dans le secteur de l'industrie du transport aérien, les activités de la RSE ont un impact négatif sur la rentabilité des entreprises. C'est aussi le cas dans le secteur de la construction où Liao et al. (2018) ont trouvé que les retombées de la RSE sur la performance financière sont négatives durant les six premières années qui suivent l'adoption de pratiques de responsabilité sociale. Les auteurs avancent qu'une période de temps plus longue est nécessaire pour observer l'impact positif de la RSE sur la performance financière.

### **3.2.3 Les études ayant trouvé que la RSE n'a pas d'influence sur la performance financière**

Finalement, certaines recherches n'ont pas été en mesure de trouver une relation significative entre la RSE et la performance financière. McWilliams et Siegel (2001) argumentent qu'en situation d'équilibre, les coûts et les profits tirés de la RSE sont censés se compenser entre eux et qu'il n'y a pas de bénéfices qui découlent de l'adoption de pratiques de RSE. Selon les auteurs, il est aussi difficile d'observer une relation entre la RSE et la performance financière étant donné le grand nombre de variables susceptibles d'exercer une influence sur cette relation. Dans leur étude, les auteurs montrent que le lien entre la RSE et la performance financière disparaît lorsque des variables médiatrices sont introduites dans les régressions.

Dans cette revue de la littérature, Youn et al. (2015) n'ont pas identifié de relation significative entre une mesure agrégée des dimensions de la RSE et la performance financière, et ce même en présence de la taille de l'entreprise en tant que modérateur de la relation. Pour leur part, Mahoney et Roberts (2007) n'ont pas trouvé de lien significatif entre la RSE et la performance financière évaluée par des mesures comptables. Étudiant la relation entre plusieurs dimensions individuelles de la RSE et plusieurs mesures de performance, Inoue et Lee (2011) ont en majorité observé des relations non significatives entre la RSE et la performance financière notamment dans le secteur de l'aviation et de la restauration. Ceci est aussi le cas pour l'étude de Scholtens (2008) qui a trouvé que peu de dimensions de la RSE ont une influence significative sur la performance financière.

Notons par ailleurs que certaines études, en dehors de celles présentées ci-haut, ont testé l'existence d'une relation non linéaire entre la RSE et la performance financière. Ces études ont avancé que la relation étudiée n'est ni strictement positive ni strictement négative, mais qu'elle varie dans le temps en fonction de différents critères. Ceci est le cas de l'étude de Barnett et Salomon (2006) qui se sont basés sur la théorie moderne du portefeuille pour relier la performance sociale et la performance financière des fonds d'investissement. En se basant sur une logique de diversification d'actifs financiers, leurs résultats ont dépeint une relation curvilinéaire. Cette relation montre que les rendements financiers sont élevés lorsque les niveaux de responsabilité sociale sont faibles ou élevés et que les rendements financiers sont faibles pour les niveaux modérés de RSE. Barnett et Salomon (2012) se sont de leur part basés sur le concept d'influence des parties prenantes de Barnett (2007) pour expliquer la relation en « U » qu'ils ont trouvé entre la RSE et la performance financière. Les auteurs avancent que pour des niveaux faibles de RSE, les coûts sont supérieurs aux bénéfices tirés de la satisfaction des parties prenantes. En revanche, plus le niveau de RSE augmente, plus l'entreprise a la capacité d'influencer ses parties prenantes et ainsi tirer davantage de bénéfices de ses investissements sociaux qui dépasseront, à terme, les coûts investis.

Nous faisons deux constats relativement à la littérature qui introduit une vision non linéaire de la relation entre la RSE et la performance financière. Premièrement, il existe une multitude de modèles présentés dans la littérature (une relation curvilinéaire par Barnett et Salomon (2006); une relation en « U » non symétrique par Barnett et Salomon (2012); une relation à rendement

marginal décroissant par Fatemi et al. (2015)). Deuxièmement, nous remarquons que l'assise théorique qui justifie l'existence d'une relation non linéaire entre les deux concepts n'est pas encore bien établie. Par conséquent, l'état actuel de la littérature nous amène à étudier des relations linéaires dont les fondements théoriques sont solides et reconnus.

Cet aperçu préliminaire de la littérature amène un premier constat. Bien qu'un bon nombre d'études ont trouvé une relation positive significative reliant la RSE à la performance financière, nous pouvons dire que les résultats relatifs au signe de cette relation restent mitigés, quand on considère l'ensemble des études disponibles. De ce fait, la section 3.3 est dédiée à l'analyse plus approfondie des études empiriques en vue de comprendre les différentes explications possibles de la divergence des résultats empiriques. Avant de passer à l'étude critique des recherches empiriques, et compte tenu de l'objet de cette thèse, nous tenons à présenter à part les travaux qui se sont particulièrement penchés sur l'influence de la RSEE sur la performance financière.

#### **3.2.4 Les études traitant de l'effet de RSEE sur la performance financière**

À ce jour, il existe peu d'étude qui se sont intéressées au lien entre une seule dimension de la RSE et la performance financière. De plus, les études qui l'ont fait se sont en majorité intéressées à la dimension « environnement » de la RSE (Pfeffer, 2010). Dès lors, et étant donné l'intérêt que nous portons dans cette thèse aux employés comme partie prenante visée par les pratiques de responsabilité sociale, nous accordons ici une attention particulière aux pratiques de RSEE et à leurs effets sur la performance financière.

Waddock et Graves (1997) ont été parmi les premiers à considérer la dimension « employés » isolément des autres dimensions dans l'étude du lien entre la RSE et la performance financière. Les auteurs expliquent ce lien par le fait que des pratiques socialement responsables envers les employés peuvent avoir un coût relativement faible, mais qu'elles peuvent induire des gains importants grâce à l'augmentation de la productivité et de la satisfaction des employés. Ceci conduira à la création d'un avantage concurrentiel basé sur les ressources humaines en comparaison aux autres entreprises moins socialement responsables. Hannon et Milkovitch (1996) montrent dans ce sens que les entreprises qui figurent dans le classement des meilleures entreprises pour les mères en emploi enregistrent

une augmentation significative de leurs cours boursiers. Celles-ci trouvent aussi plus de facilité dans le recrutement d'une main-d'œuvre de qualité et améliorent leur productivité à des coûts relativement faibles. Dans le même registre, Berman et al. (1999) avancent que les pratiques qui améliorent les relations avec les employés auront un effet positif sur l'efficacité des entreprises. Les auteurs l'expliquent par la mise en place de pratiques responsables en matière de GRH qui permettent aux entreprises d'atteindre une meilleure productivité, de diminuer le roulement de la main-d'œuvre et l'absentéisme et d'augmenter l'engagement des employés envers l'organisation.

Scholtens (2008) s'est également intéressé à la relation entre les dimensions individuelles de la RSE et la performance financière. Les résultats ont permis de montrer que la responsabilité sociale envers les employés n'influence pas la performance financière et que seule l'irresponsabilité sociale envers les employés augmente le risque financier. Les pratiques de RSEE représentent alors un facteur de risque pour les entreprises lorsqu'elles ne sont pas respectées plutôt que d'être un facteur de performance.

Pour leur part, Inoue et Lee (2011) ont également traité la question de l'influence des différentes dimensions de RSE (relations avec les employés, qualité des produits, relations avec la communauté, questions environnementales et de diversité) sur la performance financière. Les résultats de l'étude ont confirmé que la RSEE influence la performance boursière, mais uniquement dans le secteur de l'aviation. Dans cette étude, la multiplicité des mesures de performance utilisées et l'effet sectoriel semblent influencer considérablement les résultats obtenus.

Cette section met en évidence la rareté des études qui se sont penchées sur l'influence de la RSEE sur la performance financière et montre que beaucoup reste à savoir sur la question. Ce constat conforte alors notre choix de nous focaliser sur la RSEE et son influence sur la performance financière. Cette sous-section appuie aussi la conclusion principale qui ressort de notre revue de littérature et qui souligne les résultats mitigés des études portant sur le lien entre la RSE et la performance financière. La prochaine section vise alors à analyser plus en profondeur la littérature et à présenter les principaux facteurs expliquant la divergence des résultats des études empiriques.

### **3.3 Analyse et limites des études empiriques portant sur l'influence de la RSE sur la performance financière**

Le but de cette section est de présenter les explications de la divergence des résultats des études portant sur l'influence de la RSE sur la performance financière. Quatre facteurs sont susceptibles d'être à l'origine de la divergence des résultats à savoir l'opérationnalisation de la RSE, l'opérationnalisation de la performance financière, la méthode d'analyse et les variables médiatrices.

#### **3.3.1 L'opérationnalisation de la RSE**

Le premier élément explicatif des divergences qui revient dans une majorité d'études est la question de l'opérationnalisation de la RSE (Girerd-Potin et al., 2014 ; Margolis et Walsh, 2003).

Comme présenté à la section 1.2.3, la RSE est un concept multidimensionnel dont les dimensions visent différentes parties prenantes. Toutefois, malgré l'acceptation de ce constat dans la littérature, la majorité des études empiriques a considéré un indicateur agrégé de la RSE. Cette manière de faire est très critiquée, car les dimensions de la RSE visent différentes parties prenantes et n'ont pas le même lien avec la performance financière de l'entreprise (Girerd-Potin et al., 2014 ; Bouslah et al., 2013; Galema et al., 2008; Allouche et Laroche, 2005). Agréger des dimensions visant différentes parties prenantes pour en étudier le lien avec la performance financière conduirait alors à spécifier des relations peu précises et à en ressortir un effet net. Bouslah et al. (2013, p.1261) appuient cette idée en précisant que « *It would appear to be overly strong to assume that investors are homogenous with respect to their beliefs about the definition of each CSR dimension and its effect on investment decisions* ». Pour leur part Cavaco et Crifo (2015) soulignent que l'opérationnalisation de la RSE par un indicateur agrégé n'est pas adéquate, car les entreprises peuvent être socialement responsables envers certaines parties prenantes tout en l'étant moins envers d'autres.

Cette critique n'est pas récente dans la littérature et remonte à quelques années. Johnson et Greening (1999) désapprouvent la vision selon laquelle la RSE envers différentes parties prenantes dispose des mêmes déterminants et des mêmes effets sur la performance financière. Selon les auteurs, l'agrégation inadéquate des dimensions de la RSE est à l'origine des résultats

mitigés issus des études de la RSE. Griffin et Mahon (1997) adressent la même critique et soulignent que même si les chercheurs ont généralement accepté l'idée que la RSE est un concept multidimensionnel, ils ont tout de même combiné les différentes dimensions sous une seule mesure agrégée. Les auteurs prennent l'exemple des dimensions de la base de données KLD (maintenant MSCI-ESG) qui perdent leur singularité une fois réunies sous un seul indice. Enfin, Waddock et Graves (1997) avancent que les problèmes de mesure de la RSE représentent la raison fondamentale pour laquelle il existe une incertitude quant à la nature de la relation qui unit la RSE à la performance financière.

Nous classons dans ce qui suit les études de cette revue de la littérature en fonction de la manière dont elles opérationnalisent le concept de RSE : les études ayant utilisé des mesures agrégées pour évaluer la RSE, les études ayant regroupé certaines dimensions de la RSE et finalement les études ayant employé d'autres mesures de la RSE.

### ***3.3.1.1 L'évaluation de la RSE à l'aide de mesures agrégées***

La majorité des études intégrées dans la revue de la littérature se sont basées sur les données fournies par les agences de notations qui évaluent qualitativement la RSE dans plusieurs domaines tels que la gouvernance, l'environnement et les relations avec les employés (voir la section 1.2.3.3 pour une présentation des données fournies par les agences de notation). Ces études ont généralement calculé un score moyen des différentes dimensions de RSE à l'instar de Quéré et al. (2018) qui ont adopté une mesure agrégée à partir des dimensions de la base de données Vigéo. D'autres auteurs ont construit la même mesure agrégée, mais à partir de la base de données MSCI-ESG (anciennement KLD), parmi lesquels nous retrouvons Wang et al. (2014), Chang et al. (2013) et Waddock et Graves (1997).

D'autres sources de données ont également été mobilisées. À titre d'exemple, Bocquet et al. (2017) ont calculé une mesure agrégée de la RSE issue d'une enquête effectuée au Luxembourg auprès de 213 entreprises. Pour leur part, Saeidi et al. (2014) ont introduit une mesure de RSE construite à partir de 29 items portant sur quatre dimensions de RSE (économique, éthique, discrétionnaire et légal). Wang et al. (2015) ont construit leur mesure agrégée autour de quatre dimensions de la RSE (dimension économique, de gouvernance, sociale et environnementale) inspirée de l'indice Dow Jones Sustainability Index. Finalement, Mahoney et Roberts (2007)

ont employé des données de RSE acquises de la base de données « TSE 300 » à partir de laquelle ils ont construit une mesure intégrative de RSE.

En plus d'agréger des dimensions de la RSE qui n'ont pas le même lien à la performance financière, cette manière d'opérationnaliser la RSE calcule généralement un bilan net qui allie responsabilité et irresponsabilité sociale. Pourtant, la RSE et l'IRSE sont perçues d'une manière différente de la part des investisseurs et n'ont ainsi pas un effet équivalent sur la performance financière (Flammer, 2013; Lin-Hi et Müller, 2013).

### ***3.3.1.2 Le regroupement de certaines dimensions de RSE***

D'autres études ont tenté de dépasser la limite de l'agrégation de l'ensemble des dimensions de la RSE sous une seule mesure et effectué un regroupement de ces dimensions suivant d'autres classifications.

Par exemple, Benlemlih et Bitar (2018) ont construit leur mesure autour de deux dimensions à savoir la RSE envers les parties prenantes primaires (qui regroupent selon les auteurs les employés, l'environnement, les produits et la diversité) et la RSE envers les parties prenantes secondaires (communauté et droit humain). Quant à eux, Cheng et al. (2014) ont employé la classification ESG de la RSE pour en analyser les trois dimensions environnementale, sociétale et de gouvernance. Cavaco et Crifo (2015) ont pour leur part construit deux mesures de RSE autour de deux catégories. D'une part les pratiques de complémentaires et d'autre part les pratiques de RSE substituables en supposant que certaines pratiques RSE sont guidées par des synergies et d'autres par des arbitrages. Finalement, dans leur méta-analyse, Orlitzky et al. (2013) ont comparé les études qui ont adopté les dimensions uniquement sociales de la RSE relativement aux études qui se sont penchées sur les dimensions environnementales.

Cette revue de la littérature a identifié une deuxième approche d'appréhender la RSE où certains auteurs ont étudié séparément les pratiques de responsabilité sociale et les pratiques d'irresponsabilité sociale (Youn et al., 2015; Kang et al., 2010). Sans corriger toutes les limites de l'opérationnalisation de la RSE, cette manière de faire permet tout de même de comparer l'ampleur de l'effet des pratiques de RSE en opposition aux pratiques qui portent préjudice aux parties prenantes.

Enfin, rares sont les études qui ont employé des mesures individuelles de la RSE pour chaque dimension du concept. À titre d'exemple, Scholtens (2008) intègre des scores pour les dimensions individuelles comme la RSE envers la communauté, l'environnement ou encore les employés. Inoue et Lee (2011) adoptent le même raisonnement et intègrent les scores relatifs aux dimensions employés, produit, communauté, environnement et diversité de la RSE à partir de la base de données MSCI-ESG. Nous basant sur les critiques soulignées au début de cette section, cette approche semble être la plus adaptée en vue d'isoler les effets des pratiques socialement responsables envers une partie prenante en particulier et saisir la singularité de chaque dimension qui compose le concept de la RSE.

### ***3.3.1.3 Les autres mesures de la RSE***

Outre les mesures déjà présentées, certains auteurs ont eu recours à d'autres moyens d'opérationnaliser le concept de RSE. Fatemi et al. (2015) se rapportent aux dépenses en RSE afin d'évaluer le niveau de responsabilité sociale. Ces dépenses font référence aux frais engagés dans les pratiques de responsabilité sociale et environnementale. Un autre exemple de mesures alternatives de la RSE utilisée est la valeur des dons de charité qui permettent de refléter l'implication des entreprises envers leur communauté (Lin et al., 2009 ; Brammer et al., 2008 ; Galaskiewicz, 1997). Ces mesures sont dans l'ensemble considérées comme approximatives et ne reflètent pas le vrai niveau de responsabilité sociale d'une entreprise. De plus, comme le suggèrent Alouche et Laroche (2005), l'utilisation de ce type de mesure peut influencer le lien entre la RSE et la performance financière. Sur la base d'une étude de corrélation, les auteurs ont trouvé que les dons philanthropiques représentent les mesures de RSE qui sont les plus corrélées avec la performance financière.

Cette analyse de la manière d'appréhender la RSE et de l'opérationnaliser a motivé certains de nos choix de recherche. En effet, c'est pour pallier la critique de l'utilisation d'une mesure agrégée de RSE que nous avons choisi d'étudier une seule dimension. Un choix qui nous rend en mesure de comprendre sa relation avec la performance financière d'une manière précise.

### **3.3.2 Les mesures de la performance financière**

Une deuxième explication des divergences dans les études concerne l'opérationnalisation de la performance financière. À titre d'exemple, la méta-analyse de Margolis et Walsh (2003) a montré que 70 mesures ont été utilisées dans 122 études pour mesurer la performance financière. La méta-analyse de Allouche et Laroche (2005) soutient également que la mesure de la performance financière peut représenter un élément méthodologique susceptible d'influencer les résultats empiriques des études. Orlitzky et al. (2003) précisent dans ce sens que l'association entre la RSE et la performance financière dépend étroitement de la définition opérationnelle des deux concepts. Les auteurs donnent l'exemple des mesures comptables qui se trouvent plus fortement corrélées avec la RSE que le sont les mesures boursières de performance.

Dans ce qui suit, nous mettons en évidence la diversité des mesures de performance financière utilisées dans la littérature tout en soulignant les nuances de ce que mesurent réellement ces indicateurs.

Comme le reflète la section 1.3.2, il est important de faire la distinction entre deux types de mesures : celles basées sur des données comptables qui reflètent la performance rétrospective de court terme et celles basées sur des données boursières qui reflètent la rentabilité future de l'entreprise et qui sont assimilés à la performance prospective de long terme.

#### ***3.3.2.1 Les mesures comptables***

La majorité des études ayant intégré des données comptables l'ont fait en calculant des ratios financiers de rendement, de rentabilité ou de marge. Un des ratios les plus repris dans la littérature est le ratio de rentabilité des actifs (return on assets - ROA) qui est le rapport entre le résultat net et la valeur totale des actifs. Ce ratio a été employé par plusieurs auteurs (Blasi et al., 2018; Liao et al., 2018; Wang et al., 2015; Cavaco et Crifo, 2015; Saeidi et al., 2014; Chang et al., 2013; Inoue et Lee, 2011; Kang et al., 2010; Lin et al., 2009; Mahoney et Roberts, 2007; Waddock et Graves, 1997) et reflète la rentabilité des moyens utilisés pour assurer le fonctionnement de l'entreprise.

Le rendement des capitaux propres (Return On Equity - ROE) a également été utilisé dans plusieurs études pour refléter la rentabilité des capitaux qui sont mis à la disposition des activités de l'entreprise. Plusieurs auteurs ont également intégré cette mesure afin d'en juger le lien avec la RSE, mais aucun consensus apparent ne ressort des résultats de leurs études (Blasi et al., 2018; Liao et al., 2018; Benlemlih et Bitar, 2018; Wang et al., 2015 ; Saiedi et al., 2014 ; Kang et al., 2010 ; Mahoney et Roberts, 2007 ; Waddock et Graves, 1997).

Le ratio de marge opérationnelle (Return On Sales - ROS) a aussi été employé pour mesure la performance financière notamment par Blasi et al. (2018) et Saeidi et al. (2014). Cette mesure ne reflète toutefois pas le même type de performance que les ratios ROA ou ROE et fait à la place référence à la rentabilité économique des activités ordinaires de l'entreprise. Le ratio ROS permet en effet d'évaluer la rentabilité issue des opérations courantes de l'entreprise et se distingue, car il ne tient pas compte des influences des modalités de financement, des événements exceptionnels ou encore du taux d'imposition. Une mesure similaire de performance est l'évolution du chiffre d'affaires utilisée par certains auteurs à l'instar de Bocquet et al. (2017) et Quéré et al. (2018).

Finalement, d'autres indicateurs financiers utilisés se basent sur le compte de résultat uniquement comme les bénéfices avant intérêts et impôts (BAII) et les bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissements (BAIIDA) notamment employés par Quéré et al. (2018) et par Youn et al. (2015). Ces indicateurs fournissent une appréciation de la rentabilité opérationnelle à court terme des activités courantes de l'entreprise et sont de bons indicateurs de la valorisation de la firme.

Ce tour d'horizon reflète ainsi la diversité des mesures comptables utilisées dans la littérature auxquelles se rajoutent les mesures boursières que nous présentons dans ce qui suit.

### ***3.3.2.2 Les mesures boursières***

Le Q de Tobin représente l'un des principaux indicateurs boursiers employés par de nombreux chercheurs pour étudier l'influence de la RSE sur la performance financière (Benlemlih et Bitar, 2018 ; Wang et al., 2015 ; Youn et al., 2015, Inoue et Lee, 2011 ; Jo et Harjoto, 2011; Kang et al., 2010). Le Q de Tobin représente le rapport entre la capitalisation boursière de l'entreprise

et la valeur de remplacement de son capital fixe. Ce ratio donne une indication aux investisseurs de la santé financière de l'entreprise et de son avenir.

D'autres mesures boursières sont utilisées pour apprécier la sous-évaluation ou la surévaluation d'une firme par le marché. Par exemple, le ratio « Cours sur bénéfices » notamment utilisé par Kang et al. (2010), représente un indicateur boursier qui reflète le rapport entre la capitalisation boursière d'une firme et son bénéfice net. Chang et al. (2013) ont quant à eux mesuré la performance financière à travers le ratio « Cours sur valeur comptable » qui représente le rapport entre la valeur boursière et la valeur comptable de l'entreprise.

Le rendement des actions peut également refléter la performance boursière et a été utilisé par certains auteurs comme Blasi et al., (2018), Quéré et al. (2018) et Sholtens (2008). Finalement, d'autres mesures plus élaborées peuvent être utilisées pour mesurer la performance financière comme les mesures ajustées au risque (mesure de Jensen, de Treynor et de Sharpe) employées par Lin et al. (2009).

Dans l'ensemble, l'adoption de différentes mesures de performance financière influence la relation étudiée comme le montrent certaines études. Par exemple, la méta-analyse de Orlitzky et al. (2003) a révélé que les mesures comptables sont plus corrélées avec la RSE que les mesures boursières et les mesures subjectives. De même, l'utilisation de certaines mesures de performance financière a tendance à renforcer le lien entre la RSE et la performance financière comme les ratios ROA, ROS ou ROE. À l'instar des recommandations de Margolis et Walsh (2003), l'approche la plus prudente nous semble être d'utiliser différents types de mesures de performance et de laisser les résultats empiriques appuyer notre compréhension théorique de la relation. Nous employons cette approche dans cette thèse qui étudie l'effet de la RSEE tant sur des mesures de performance boursière (article 2) que des mesures comptables (article 3).

### **3.3.3 Les méthodologies employées**

Cette section vise à présenter les méthodologies adoptées et le type de données intégrées dans les études empiriques comme une troisième source susceptible d'expliquer les divergences de leurs résultats.

### ***3.3.3.1 Les études transversales***

Une grande partie des études intégrées à cette revue de la littérature ont adopté des données transversales excluant de ce fait l'influence du facteur temps dans la relation entre la RSE et la performance financière. La méthode des moindres carrés ordinaires sur des données transversales est la plus utilisée notamment par Bocquet et al. (2017), Fatemi et al. (2015), Kang et al. (2015), Wang et al. (2014), Chang et al. (2013), Lin et al. (2009) et Inoue et Lee (2011). La méta-analyse de Allouche et Laroche (2005) montre que les études qui emploient des régressions linéaires ou des tests de comparaison de moyennes trouvent généralement des relations positives plus significatives que les études employant d'autres méthodes d'analyse, ce qui suggère que la méthodologie employée est en mesure d'influencer la relation entre la RSE et la performance financière.

### ***3.3.3.2 Les régressions sur des données de panel***

Certaines études ont eu recours à des données de panel permettant de suivre l'évolution du lien entre la RSE et la performance financière à travers les années. Blasi et al. (2018), Benlemlih et Bitar (2018), Cheng et al. (2014) ou encore Agarwal et Berens (2009) ont employé différentes régressions (modèle à effet fixe, méthode des moments généralisés, modèle linéaire pour données de panel) en utilisant des bases de données permettant de suivre l'évolution dans le temps tant de la performance financière que de la RSE. Leurs résultats ont permis de confirmer l'existence d'une relation significative entre la RSE et plusieurs mesures de performance financière. À l'opposé, Youn et al. (2015) et Mahoney et Roberts (2007) qui ont utilisé des données de panel également n'ont pas été en mesure de montrer une relation entre les mesures agrégées de RSE et la performance financière.

Dans l'ensemble, l'utilisation des données de panel se distingue par l'intégration de la dimension individuelle et de la dimension temporelle ce qui permet de dépasser les limites de l'exclusion du facteur temps caractéristique des données transversales. D'autres avantages sont attribués à l'utilisation des données de panel comme une augmentation de la variabilité de l'échantillon et du nombre d'observations, une meilleure représentation de l'hétérogénéité individuelle grâce à la multitude des observations à travers les années et une meilleure précision des estimations.

### ***3.3.3.3 Les régressions avec la prise en compte des valeurs retardées***

En plus de l'étude de plusieurs entreprises sur plusieurs années, certaines recherches ont suivi l'évolution de la relation entre la RSE et la performance financière dans le temps. Ceci est rendu possible par l'intégration de valeurs retardées dans les régressions ce qui permet de voir l'effet des pratiques antérieures de RSE sur le niveau subséquent de performance financière. Par exemple, grâce à cette méthodologie, Liao et al. (2018) ont été en mesure de montrer que la RSE influence négativement la performance financière des six années subséquentes et que ce n'est qu'à long terme que la RSE est en mesure d'avoir des retombées positives sur la performance financière. Quéré et al. (2018) et Scholtens (2008) ont pour leur part conduit des régressions linéaires avec des valeurs retardées pour vérifier l'idée selon laquelle les pratiques de RSE représentent un investissement de long terme dont l'effet sur la performance financière n'est pas forcément immédiat. Les résultats de Quéré et al. (2018) sont cohérents avec ceux de Liao et al. (2018) et montrent que la RSE influence négativement la performance financière de l'année subséquente.

Cet aperçu nous a permis de souligner les principales voies méthodologiques empruntées par les études de cette revue de la littérature. Ces méthodes d'analyse sont conditionnées par la nature des variables ainsi que par l'objectif de l'étude empirique et influencent les résultats obtenus notamment la nature, la précision et l'amplitude de la relation qui unit la RSE à la performance financière. Nous nous appuyons ainsi sur cette analyse pour faire nos choix méthodologiques qui sont présentés au chapitre 5.

### **3.3.4 Les médiateurs de la relation**

La dernière explication des divergences entre les études empiriques se reflète dans l'intégration de variables médiatrices dans la relation allant de la RSE à la performance financière. Plusieurs auteurs affirment que le lien entre la RSE et la performance financière n'est pas un lien direct en raison de l'existence de mécanismes de médiation intervenant dans cette relation. McWilliams et Siegel (2001) avancent dans ce sens qu'il est peu probable d'observer un lien entre la RSE et la performance financière étant donné le nombre de variables en mesure d'agir en tant que médiateur dans cette relation. Les auteurs montrent que le lien entre la RSE et la performance devient non significatif lorsque d'autres variables sont introduites dans les régressions.

Peu d'études empiriques ont intégré des variables médiatrices dans l'étude de la relation entre la RSE et la performance financière. L'analyse de 588 articles de revues scientifiques et 102 livres et chapitres de livre menée par Aguinis et Glavas (2012) a montré que seulement 7% des études ont intégré des variables médiatrices dans l'étude de la relation entre la RSE et ses multiples retombées (incluant la performance financière). Toutefois, l'intégration de variables de médiation dans les études empiriques revues n'a pas eu pour effet d'annuler le lien entre la RSE et la performance financière.

Bocquet et al. (2017) ont étudié le rôle médiateur des innovations technologiques dans la relation entre la RSE et la performance financière alors que Benlemlih et Bitar (2018) se sont penchés sur le rôle médiateur joué par l'asymétrie d'information et par la solidarité des parties prenantes. Leurs résultats ont confirmé que la RSE est une variable explicative de la performance financière, même en présence de variables médiatrices. Pour leur part, Saeidi et al. (2014) confirment le rôle médiateur de l'avantage concurrentiel, de la satisfaction des consommateurs et de la réputation dans la relation entre la RSE et performance financière. Dans le même sens, Surroca et al. (2010) ont exploré le rôle médiateur des ressources intangibles (la réputation, la culture organisationnelle, les ressources humaines et l'innovation) dans la relation entre la RSE et la performance financière. Leurs résultats, basés sur un échantillon de 559 entreprises incluses au moins pendant une année dans la base de données « Sustainalytics » sont à l'effet que les pratiques de RSE stimulent le développement de ressources intangibles qui à leur tour amènent une meilleure performance financière. À l'opposé, Wang et al. (2015) ne sont pas parvenus à vérifier le rôle médiateur joué par l'image de marque dans la relation pour les entreprises taiwanaises du secteur de la technologie. Finalement, Chang et al. (2013) ont confirmé le rôle médiateur des pratiques d'emploi à haute performance en se basant sur l'idée que le succès de la RSE à influencer la performance financière dépend de l'alignement des pratiques RH aux pratiques de responsabilité sociale que l'entreprise choisit de mettre en place.

Dans l'ensemble, les études qui ont intégré des variables de médiation dans le lien entre la RSE et la performance se basent sur la prémisse que les pratiques de RSE ont une influence sur plusieurs facteurs organisationnels comme la satisfaction des parties prenantes et la cohérence des stratégies organisationnelles, l'amélioration de l'image de marque et la visibilité de l'entreprise ou encore la consolidation de la culture d'entreprise et des valeurs

organisationnelles. Autant de médiateurs qui auront pour effet d'améliorer la performance financière. Toutefois, étant donné l'absence de consensus théorique quant aux mécanismes de médiation qui relie la RSE à la performance financière, l'introduction de différentes variables médiatrices est susceptible de contribuer à la divergence des résultats.

Cette sous-section a ainsi répondu à son principal objectif en présentant différentes explications à la divergence des résultats des études empiriques portant sur l'influence de la RSE sur la performance financière. Bien que les quatre explications avancées, à savoir l'opérationnalisation de la RSE, l'opérationnalisation de la performance financière, la méthodologie et les variables médiatrices, sont les principales avancées dans la littérature, il n'est pas exclu que d'autres explications conceptuelles et méthodologiques puissent contribuer à la divergence des relations trouvées entre la RSE et la performance financière par les études empiriques.

Les sections précédentes se sont intéressées à l'influence de la RSE sur la performance financière. D'un côté, elles ont exposé les fondements théoriques de cette relation. De l'autre côté, elles ont recensé les études empiriques portant sur l'influence de la RSE sur la performance financière ainsi que les explications potentielles à la divergence de leurs résultats. La prochaine section est quant à elle dédiée à la revue des études événementielles qui ont observé la manière dont le marché boursier réagit à l'annonce de pratiques de RSE.

### **3.4 La littérature sur les études événementielles**

La présente section s'intéresse aux études événementielles qui ont examiné le lien entre l'annonce de pratiques de RSE et la réaction du marché boursier. Ces études évaluent l'évolution des rendements boursiers (généralement pendant un court horizon de temps) face à une annonce corporative. Nous présentons ces études dans une section indépendante des autres travaux empiriques principalement pour tenir compte de leurs spécificités en termes de cadre théorique, de méthodes d'analyse et de résultats.

#### **3.4.1 Le cadre théorique**

Deux principaux cadres théoriques guident les études événementielles pour expliquer comment les nouvelles informations disponibles sur le marché (notamment les annonces corporatives)

sont intégrées par les investisseurs dans les cours boursiers. Dans ce qui suit, l'hypothèse d'efficience des marchés de Fama (1970) et la théorie du signal de Ross (1977) sont brièvement exposées en vue d'expliquer les mécanismes qui relient les annonces corporatives à l'ajustement des cours de bourse.

#### ***3.4.1.1 L'hypothèse d'efficience des marchés (Fama, 1970)***

Sous-jacente aux études événementielles, cette hypothèse soutient qu'un marché efficient est un marché dans lequel les prix reflètent pleinement et à chaque instant les informations disponibles. De cette hypothèse développée par Fama (1970) découlent deux implications. La première est que les cours boursiers suivent une marche aléatoire et sont donc complètement imprévisibles, car les informations futures dont les investisseurs tiennent compte pour déterminer la valeur d'un actif sont inconnues. La deuxième est que si un marché est efficient, les prix sont censés refléter la valeur intrinsèque de chaque entreprise étant donné la rationalité des actionnaires qui sont censés agir d'une manière instantanée et juste.

Plusieurs conditions sont nécessaires pour que l'hypothèse d'efficience des marchés se vérifie. Cette hypothèse requiert en effet la libre circulation des informations et la réaction instantanée des investisseurs, la gratuité des informations, l'absence de coût de transactions et d'impôts, l'atomicité des investisseurs et finalement la liquidité du marché boursier. Ainsi, et dans le cas où ces conditions sont respectées, les actions sont supposées s'échanger à leur juste valeur et les rendements de tout portefeuille de titres financiers sont censés être alignés au rendement du marché. Cette principale implication de l'hypothèse d'efficience des marchés a été souvent critiquée, car elle ne se vérifie pas toujours dans la réalité. Les crises boursières et les bulles spéculatives ont montré que les actions peuvent être sous-évaluées ou surévaluées, faisant de cette hypothèse l'une des plus controversées en finance (Mignon, 2008).

#### ***3.4.1.2 La théorie du signal (Ross, 1977)***

La théorie du signal a été développée par Ross (1977) sur la base de la relation d'agence qui suppose l'interaction entre un agent (gestionnaire) et un principal (investisseur) entre lesquels existe une asymétrie d'information. Le postulat de base de cette théorie est que les gestionnaires sont les mieux placés pour juger de la rentabilité future et des risques encourus par l'entreprise. À cet effet, l'information ou le signal qu'ils communiquent représente d'une part un moyen de

convaincre l'investisseur de leur diligence et leur bonne conduite des affaires de l'entreprise. D'autre part, cette information divulguée représente un moyen pour les actionnaires d'évaluer les risques et les rendements potentiels de leurs investissements (Arik, 2012). Cette théorie est sous-jacente aux études événementielles qui analysent l'impact de signaux ou de divulgation d'informations comme les changements dans la structure de propriété, les politiques de dividende, les fusions et acquisitions ou encore l'adoption de pratiques de RSE.

### **3.4.2 Les résultats des études empiriques**

Plusieurs études événementielles ont observé l'influence de la RSE sur la performance boursière. Mobilisant des méthodes d'analyse assez similaires, ces études se sont penchées sur diverses annonces de responsabilité et d'irresponsabilité sociales. Frooman (1997) a été parmi les premiers à en faire une méta-analyse et a passé en revue 27 études événementielles portant sur des annonces d'irresponsabilité sociale. Ces annonces concernent principalement des actions antitrust, des retraits de produit, des inconduites criminelles et des publicités mensongères. Dans l'ensemble, les résultats montrent une réaction significative et négative aux annonces d'IRSE.

Dans ce qui suit, nous regroupons les travaux empiriques plus récents en fonction de la nature des annonces étudiées. L'exclusion d'une entreprise de la composition d'un indice boursier de responsabilité sociale, les poursuites judiciaires ou le retrait des activités en Afrique du Sud dans les années 1990 sont des exemples d'annonces qui ont fait l'objet d'études événementielles.

Le type d'événement le plus investigué est l'annonce de retrait ou d'inclusion d'une entreprise à un indice boursier de responsabilité sociale. C'est sans doute la facilité de trouver ces annonces et l'uniformité de ces informations qui motivent les auteurs à explorer ces événements comme un moyen de refléter la responsabilité sociale d'une entreprise.

Wang et Chen (2015) analysent les effets de l'annonce de l'inclusion d'une entreprise à l'indice américain « Dow Jones Sustainability Index » et de l'annonce de l'obtention de prix d'excellence en RSE sur le rendement des cours boursiers. L'étude vise à examiner si les investisseurs valorisent la responsabilité sociale des entreprises sélectionnées. Les résultats montrent que les investisseurs ne donnent pas une reconnaissance significative aux entreprises

américaines incluses dans l'indice. Wang et Chen (2015) étudient aussi le cas des entreprises taiwanaises, et trouvent une relation positive entre l'obtention d'un prix d'excellence en responsabilité sociale par une entreprise et la variation de son cours en bourse. Les auteurs expliquent cette différence par le niveau d'institutionnalisation de la RSE qui est moins élevé à Taiwan qu'aux États-Unis.

Bratenius et Melin (2015) mènent une étude similaire à celle de Wang et Chen (2015), mais dans le contexte suédois. Les auteurs examinent la réaction du marché boursier suédois suite à la publication du classement national des entreprises les plus performantes et les moins performantes en matière de responsabilité sociale. Sur les cinq années de publication de ce classement, les auteurs ont montré que les entreprises les plus socialement responsables n'enregistrent pas de rendements anormaux significatifs alors que les entreprises les moins socialement responsables ont des rendements anormaux significativement négatifs. Les auteurs remarquent aussi que la réaction des investisseurs s'est amplifiée dans le temps et que le nombre d'entreprises sans aucun engagement social a diminué dans les dernières années. Bratenius et Melin (2015) concluent alors que le marché boursier suédois se caractérise par un comportement de condamnation de l'irresponsabilité sociale des entreprises plutôt que par la rétribution des pratiques socialement responsables.

Mobilisant un autre indice boursier de responsabilité sociale, Becchetti et al. (2007) observent la réaction du marché boursier aux annonces d'entrée ou d'exclusion de l'indice américain « Domini 400 Social Index ». Sur la base de 327 annonces, les auteurs montrent que les rendements boursiers connaissent une évolution significative suite aux entrées ou aux sorties de l'indice et que la valeur absolue de ces rendements a connu une augmentation dans le temps. Comme attendu, les rendements anormaux enregistrés suite à l'annonce de l'exclusion de l'indice sont négatifs et persistent même après le contrôle pour certains facteurs comme la saisonnalité du marché boursier ou les crises financières. L'argument qu'avancent Becchetti et al. (2007) pour expliquer la variation des rendements boursiers se rapporte à la réaction des fonds d'investissement éthiques très nombreux et actifs au cours des dernières années. Ces fonds échantonnent en effet les titres financiers non seulement en fonction de leur performance financière, mais aussi en fonction de leur performance sociale. La diminution du rendement boursier d'une entreprise suite à son exclusion de l'indice peut alors résulter des décisions

d'investissement de ces fonds et non d'une diminution attendue de la valeur de l'entreprise. Il s'agit d'un point important à noter, car la vision des cours boursiers comme la somme actualisée des rendements futurs n'est pas toujours vérifiée dans la réalité étant donné que certains acteurs financiers ont des perceptions et des priorités d'investissement différentes.

Le deuxième type d'événement considéré concerne des annonces qui reflètent l'irresponsabilité sociale des entreprises incluant les poursuites judiciaires, les rappels de produits ou encore les campagnes de boycottage qui visent les entreprises.

Godfrey et al. (2009) comparent la réaction du marché boursier suite à des annonces de poursuites judiciaires à l'égard d'entreprises ayant des niveaux d'engagement différents en responsabilité sociale. En d'autres termes, les auteurs tentent de déterminer si le niveau préalable d'engagement en RSE permet une protection de la valeur de l'entreprise. Les résultats montrent que les entreprises avec un niveau élevé de responsabilité sociale subissent une diminution moins importante de leurs rendements boursiers suite à des annonces de poursuites judiciaires. Ce résultat confirme l'hypothèse de Godfrey (2005) qui soutient que le niveau préalable de responsabilité sociale agit comme une police d'assurance qui protège l'entreprise. Toutefois, les auteurs trouvent que seul le niveau de responsabilité sociale envers la communauté procure cet effet d'assurance et que l'engagement social envers les autres parties prenantes n'influence pas la réaction du marché boursier.

Pour sa part, Rodriguez (2009) analyse l'effet de trois types d'annonces sur la réaction des actionnaires et des consommateurs. Les annonces considérées sont relatives à des campagnes de boycottage et des rappels de produits. Ses résultats n'ont pas été en mesure de les relier à une quelconque réaction sur le marché boursier. L'auteur justifie ces résultats par le fait que les campagnes de boycottage et les rappels de produits sont plus susceptibles d'être anticipés et connus à l'avance ce qui fait que le jour de l'annonce, les rendements anormaux enregistrés sont non significatifs. De même, l'analyse de la réaction des consommateurs à travers la variation des parts de marché n'a pas permis d'observer aucun changement significatif suite aux annonces étudiées. L'auteur conclut que les influences normatives qui motivent ce genre d'annonces ne se traduisent pas toujours en comportements concrets de la part des investisseurs et des consommateurs.

D'autres études empiriques ont choisi d'étudier des annonces plus ciblées et de tenir compte du caractère multidimensionnel de la RSE. Elles ont alors choisi de considérer des annonces de responsabilité sociale touchant une seule partie prenante et ont examiné la réaction du marché boursier qui en résulte.

Flammer (2013) a conduit une étude événementielle qui porte sur la dimension « environnement » de la RSE en intégrant des annonces de responsabilité et d'irresponsabilité environnementales publiées dans le journal boursier américain « Wall Street Journal ». Ces annonces se rapportent notamment à des initiatives de recyclage et de réduction des émissions des gaz à effet de serre ou encore à des incidents de marées noires et de pollution. Les résultats ont montré que la réaction du marché boursier est significativement différente dépendamment que l'annonce concerne une pratique de responsabilité ou d'irresponsabilité environnementale. Plus spécifiquement, l'auteure a été en mesure de montrer qu'entre les années 2000 et 2009, la valeur absolue du rendement anormal observé suite à une annonce d'une pratique d'irresponsabilité environnementale est plus élevée que pour les annonces de pratiques de responsabilité environnementale. Les résultats de Flammer (2013) concordent avec ceux de Bratenius et Melin (2015) en montrant que l'amplitude des rendements anormaux négatifs enregistrés suite aux annonces de pratiques d'irresponsabilité environnementale a augmenté dans le temps. Plus encore, l'auteure rapporte que la réaction du marché boursier suite à des annonces positives ou négatives de responsabilité environnementale est reliée au niveau initial de responsabilité sociale de l'entreprise en question. Tout comme l'étude de Godfrey et al. (2009), l'étude de Flammer (2013) montre que si une entreprise dispose d'un niveau élevé en responsabilité sociale, celle-ci bénéficie d'un effet d'assurance qui modère l'amplitude des rendements anormaux enregistrés.

Arthur (2003) mesure la réaction du marché boursier suite à l'annonce de pratiques de conciliation travail-famille, considérées comme socialement responsables envers les employés. L'objectif de l'étude étant de savoir si les pratiques favorisant la conciliation travail-famille ont une influence sur la valeur de l'organisation à travers le gain de légitimité sociale. Les données ont été recueillies pour les entreprises figurant sur la liste Fortune 500 entre 1971 et 1996 et l'échantillon final contient 130 annonces de pratiques de conciliation travail-famille. Les résultats ont montré la sensibilité du marché boursier à ces annonces où des rendements

anormaux de 0,36 % ont été enregistrés le jour de l'annonce de la politique de conciliation travail-famille et de 0,39 % durant la fenêtre de trois jours entourant l'annonce. L'auteur rapporte que la valeur nominale moyenne de la variation du cours des actions associées à une annonce de pratique de conciliation travail-famille avoisine les 60 millions de dollars par firme étudiée.

Dans une étude similaire, Hannon et Milkovitch (1996) se sont intéressés à l'effet des annonces relatives à la réputation des entreprises en matière de ressources humaines (par exemple classement des meilleures entreprises pour lesquelles travailler). Leurs résultats montrent que seules les entreprises qui figurent dans le classement des meilleures entreprises pour les mères en emploi enregistrent une augmentation significative de leurs cours boursiers. Selon les auteurs, les autres types d'annonces ne suscitent pas de réaction, car elles sont généralement publiées par des firmes de conseils ou des médias. Ces sources sont perçues comme potentiellement biaisées par les actionnaires qui finissent par ne pas réagir à leurs annonces.

Par ailleurs, la littérature des études événementielles regroupe plusieurs recherches qui ont relié les annonces de mises à pied ou de réductions d'effectifs (considérées comme des pratiques d'irresponsabilité sociale envers les employés) à la réaction du marché boursier. Ce type d'annonce, comme les écrits le montrent, est très fréquent et représente une grande part des annonces concernant les pratiques d'emploi (Velásquez et al., 2018 ; Schweizer et Bilsdorfer, 2016). Velásquez et al. (2018) soulignent que la majorité des études ont trouvé que les annonces de mises à pied sont suivies d'une réaction négative de la part du marché boursier. Toutefois, les auteurs précisent que certaines études ont trouvé des relations positives ou mitigées entre les annonces de mises à pied et la réaction du marché boursier, notamment en raison des motivations expliquant la réduction d'effectif et de l'état global du marché lors de l'annonce.

Pour leur part, Schweizer et Bilsdorfer (2016) ont étudié l'impact de 222 annonces de mises à pied (majoritairement d'entreprises américaines) et ont montré qu'en moyenne, le marché boursier y réagit négativement. Selon leurs résultats, plus le pourcentage de réduction d'effectif est grand, plus la réaction est négative. De même, les mises à pied qui ne prévoient pas un accompagnement socialement responsable des employés qui ont perdu leurs emplois (par exemple des programmes de compensation ou un accès à certains avantages sociaux) sont

davantage sanctionnées par le marché boursier (rendements anormaux négatifs). À l'inverse, en étudiant 229 annonces de mise à pied entre 1993 et 1999 publiées dans le Wall Street Journal, Brookman et al. (2007) ont montré que la réaction du marché boursier est significative et positive de 0,25% sur une période de deux journées (la veille et le jour de l'annonce). En moyenne, cette réaction correspond à une augmentation de 40 millions de dollars de la valeur de l'entreprise concernée par une annonce de mise à pied.

Dans une perspective critique, McWilliams et al. (1999) analysent cinq études événementielles portant sur la dimension « droits humains » de la RSE. Les cinq études, considérant le retrait des activités organisationnelles de l'Afrique du Sud comme une annonce de pratique socialement responsable, ont obtenu des résultats contradictoires. Deux études n'ont pas été en mesure de montrer une quelconque relation (McWilliams et Siegel, 1997 ; Teoh et 1999), deux ont trouvé un lien négatif entre le retrait des activités de l'Afrique du Sud et les rendements boursiers (Meznar et al., 1994 ; Wright et Ferris, 1997) et une seule étude a trouvé un lien positif (Posnikoff, 1997). McWilliams et al. (1999) expliquent ces résultats divergents par cinq aspects problématiques dans la conduite des études événementielles à savoir la constitution de l'échantillon des annonces de pratiques de RSE, le choix de la fenêtre d'événement où il peut y avoir d'autres annonces amenant une confusion dans les résultats, la prise en compte des fuites d'informations avant la date de l'annonce, la taille de l'échantillon qui est souvent très limitée et l'analyse des effets sectoriels. Parmi ces cinq facteurs, un seul est directement relié à la question de la RSE et porte sur la définition de l'événement. Selon les auteurs, l'absence de définition claire à laquelle les chercheurs peuvent se fier, conjuguée aux différences de perceptions de la part des investisseurs, rend difficile l'analyse de la réaction du marché boursier à ces annonces.

La contribution de McWilliams et al. (1999) représente alors un bon guide pour comprendre les problématiques méthodologiques et conceptuelles qui, une fois dépassées, permettraient de tirer pleinement profit du contenu informationnel que renferment les études événementielles.

La présente section a permis de mettre en lumière une littérature particulière qui traite de l'effet de la RSE sur la performance financière. Les recherches considérées sont des études événementielles qui évaluent comment le marché boursier s'ajuste à l'annonce de pratiques de

responsabilité ou d'irresponsabilité sociales. Dans l'ensemble, les études ont trouvé des réactions significatives enregistrées sur les marchés boursiers lorsque sont considérées des annonces touchant le retrait d'une entreprise de la composition d'un indice boursier de responsabilité sociale, des pratiques de conciliation travail-famille ou encore des pratiques environnementalement responsables. Dans cette littérature aussi, nous constatons la rareté des études qui ont considéré des annonces de pratiques de RSE orientées envers les employés et qui en ont évalué l'effet sur la performance boursière.

### **3.5 Les limites des connaissances et les constats tirés de la littérature**

Le présent chapitre visant à faire une revue extensive et critique de la littérature qui porte sur l'influence de la RSE sur la performance financière a permis de répondre à plusieurs de nos objectifs. Premièrement, nous avons exploré les cadres théoriques mobilisés pour l'étude de la relation qui unit la responsabilité sociale des entreprises à leur performance financière. Deuxièmement, nous avons présenté une image exhaustive des travaux empiriques sur l'influence de la RSE sur la performance financière (que nous synthétisons au tableau 3.1) tout en soulignant la divergence de certains de leurs résultats. En effet, même si la majorité de ces études a trouvé que la RSE influence positivement la performance financière, d'autres études ont trouvé des relations négatives ou non significatives entre ces deux concepts. Troisièmement, cette analyse a permis de présenter les raisons possibles de la divergence des résultats (notamment l'opérationnalisation de la RSE et de la performance financière, les méthodologies employées et les variables médiatrices) et ainsi d'examiner les études en fonction de leurs caractéristiques opérationnelles et méthodologiques.

Grâce à cette analyse, nous avons été en mesure de souligner les limites des études empiriques sur la base desquelles nous formulons certains constats utiles pour les recherches futures qui comptent s'intéresser à l'influence de la RSE sur la performance financière. Ces constats seront aussi appliqués dans cette thèse en vue de dépasser les principales limites des études antérieures.

Le premier constat souligne l'importance de désagréger le concept de RSE pour tenir compte de sa nature multidimensionnelle. En effet, il existe suffisamment de preuves empiriques pour soutenir que les différentes dimensions de la RSE n'ont pas les mêmes effets sur la performance

financière. Il serait donc pertinent de considérer séparément les dimensions de la RSE et de consacrer des études aux pratiques de RSE orientées envers chacune des parties prenantes individuellement. L'avancée des connaissances et de la compréhension de la RSE passe par l'étude distincte de ses différentes dimensions, objectif poursuivi par cette thèse.

Dans un deuxième temps, la littérature montre que le choix des mesures de performance est crucial pour assurer la pertinence des recherches futures. À cet effet, deux développements sont à poursuivre. Premièrement, il est important de continuer à employer différentes mesures de performance financière et à faire la distinction entre la performance comptable et la performance boursière étant donné que les deux se sont révélées comme étant différentes dans la littérature (Margolis et Walsh, 2003). Cette distinction est appliquée dans les articles 2 et 3 de cette thèse qui analysent la performance boursière et la performance comptable. Deuxièmement, la littérature suggère d'exploiter d'autres mesures de performance, non seulement de rentabilité, mais aussi de performance commerciale ou opérationnelle comme l'évolution de la productivité, des parts de marché ou de l'autonomie financière étant donné l'effet des pratiques de RSE sur la visibilité de la firme et son accès au capital. Cette suggestion, à cause de l'indisponibilité des données, ne sera pas appliquée dans notre recherche.

Dans un troisième temps, comme le montre la section 3.3.3, il est important de porter un intérêt particulier au choix de la méthodologie employée et aux limites de l'utilisation de certaines données, comme les données transversales par exemple lors de l'étude de l'influence de la RSE sur la performance financière. Ce constat permettra d'améliorer notre compréhension de la relation qui unit la RSE à la performance financière, chose que nous tentons de poursuivre à travers nos choix méthodologiques.

Dans un quatrième temps, notre revue de la littérature attire l'attention sur l'absence d'un cadre théorique qui structure les relations entre les dimensions individuelles de la RSE et la performance financière. Comblé ce vide permettrait en partie de mieux comprendre les relations à l'étude. La description du modèle conceptuel intégrateur et spécifique à la RSEE (présenté au chapitre 4) présente un premier pas dans ce sens.

Enfin, la dernière partie de ce chapitre a exploré la littérature des études événementielles qui relient les annonces de RSE à la performance boursière. Nous avons présenté les fondements théoriques spécifiques à cette relation et nous avons fait un tour d'horizon des études empiriques qui ont examiné l'ajustement des cours de bourse à des annonces corporatives portant sur la responsabilité sociale. Les preuves empiriques apportées ont permis de mettre en lumière une certaine variabilité dans les réactions du marché boursier notamment en fonction de la nature de l'annonce ce qui a motivé notre choix de conduire une étude événementielle et de contribuer à cette littérature.

Ce chapitre de revue de littérature ainsi que le précédent ont ainsi permis d'avoir une image globale des travaux théoriques et empiriques qui se sont penchés sur la performance financière en tant que déterminant et en tant que conséquence de la RSE. Le prochain chapitre intègre ces deux corps de littérature et les mobilise en vue de développer un modèle conceptuel permettant de répondre aux questions de recherche de cette thèse.

**Tableau 3.1 : Synthèse des études empiriques portant sur le lien entre la RSE et la performance financière**

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
<b>Liao et al. (2018)</b>	Les auteurs cherchent à clarifier la relation de court terme qui va de la RSE à la PF dans le secteur de la construction.	Une analyse de contenu des rapports de RSE des entreprises du secteur de la construction a permis de mesurer la RSE d'une manière qualitative.	Trois mesures: ROA, ROE, et profit divisé par le nombre d'employés.	Utilisation des modèles à effets aléatoires : Régression sur des données de panel de 67 entreprises sur une période de six ans.	Il existe une relation négative entre le niveau de RSE et la PF des six années suivantes. Les retombées de la RSE sont alors considérées comme étant négatives sur le court terme.
<b>Blasi et al. (2018)</b>	Les auteurs étudient le lien entre la RSE et les différents types de PF. Ils analysent particulièrement l'effet du secteur d'activité et des dimensions de la RSE sur ce lien.	Scores de RSE pour les sept dimensions obtenues à partir de la base de données MSCI-ESG.	Mesures comptables : ROE, ROA, ROS, rendements des investissements et profits divisés par les ventes. Mesures boursières : rendement annuel des actions.	Étude des relations endogènes et non linéaires grâce à la technique « Arellano-Bond ». Les données sont issues d'un panel de 988 entreprises américaines sur la période 2003-2015.	Les résultats montrent que la RSE influence positivement la PF à travers l'augmentation des rendements boursiers. Cette influence dépend toutefois de la dimension de RSE dans laquelle l'entreprise s'engage. La RSE influence aussi la PF comptable, mais cela dépend de la dimension de RSE ainsi que du secteur d'activité.
<b>Quéré et al. (2018)</b>	Les auteurs analysent la relation bidirectionnelle entre la RSE et la PF.	Score RSE calculé à partir de la base de données Vigeo.	PF : évolution du chiffre d'affaires (CA); BAI/CA, BAIIDA/CA ; rendement des actions ; Variables de contrôle : R&D ; capitalisation boursière ; risque.	Régressions linéaires avec des valeurs retardées d'abord pour la PF en tant que variable dépendante ensuite pour la RSE en tant que variable dépendante pour un échantillon d'entreprises européennes.	Dans l'année qui suit l'évaluation du niveau de RSE, l'influence de la RSE sur la PF est négative étant donné la perception des dépenses RSE par les actionnaires et le fait que la RSE soit un investissement de long terme. La relation de sens opposé (l'effet de la PF sur la RSE) est elle aussi négative : plus la rentabilité d'une entreprise augmente, plus son niveau de RSE diminue.
<b>Benlemlih et Bitar (2018)</b>	Les auteurs étudient la relation entre la RSE et l'efficacité des investissements.	Scores de RSE pour les sept dimensions de MSCI-ESG. Deux catégories de RSE sont considérées : La RSE envers les parties prenantes primaires et la RSE envers les parties prenantes secondaires.	Inefficacité des investissements : différentiel entre le niveau d'investissement réalisé et le niveau optimal. Variables de contrôle : Âge, ROE, Q de Tobin, levier financier, actifs tangibles, secteur.	Régressions des moindres carrés ordinaires (MCO) pour les données de panel conduites sur un échantillon de 3000 firmes américaines entre 1998-2012.	Le niveau de RSE réduit l'inefficacité des investissements. La RSE envers les parties prenantes primaires réduit davantage l'inefficacité des investissements que la RSE envers les parties prenantes secondaires. Les firmes avec les niveaux élevés de RSE bénéficient d'un niveau d'asymétrie d'information faible et une solidarité des parties prenantes qui diminue l'inefficacité des investissements.

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
<b>Velásquez et al. (2018)</b>	Les auteurs mesurent l'effet des annonces de mises à pied sur le rendement boursier inter journalier.	369 annonces de mises à pied d'entreprises finlandaises.	PF : évaluée à travers les rendements anormaux inter journaliers des actions suite à une annonce de mise à pied.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce de mises à pied.	Les investisseurs ont une réaction significative et négative dès les 10 premières minutes suivant les annonces de mises à pied. Toutefois, cette réaction est inversée et devient positive dans les heures suivant l'annonce. L'agrégation des réactions montre que les annonces de mises à pied n'ont pas d'effet significatif sur les rendements boursiers.
<b>Bocquet et al. (2017)</b>	Les auteurs étudient l'effet de la RSE sur les innovations technologiques et le rôle médiateur de celles-ci dans la relation entre la RSE et la PF.	Ensemble de variables dichotomiques qui reflètent le niveau de RSE.	PF : Croissance du chiffre d'affaires. Innovation : nombre d'employés qui sont haut diplômés. Variables de contrôle : concurrence, secteur, exportations.	Régression des moindres carrés ordinaires sur un échantillon de 213 entreprises issues d'une enquête effectuée au Luxembourg.	L'engagement en RSE augmente le niveau de croissance et la probabilité que les firmes innover dans leurs processus ou produits. Les innovations technologiques jouent un rôle médiateur dans la relation entre la RSE et la PF.
<b>Schweizer et Bilsdorfer (2016)</b>	Les auteurs mesurent l'effet des annonces de mises à pied sur le rendement boursier.	222 annonces de mises à pied (majoritairement aux États-Unis).	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions suite à une annonce de mise à pied.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce de mises à pied.	Les investisseurs ont en moyenne une réaction significative et négative suite aux annonces de mises à pied. Plus le pourcentage de réduction d'effectif est grand, plus la réaction des investisseurs est négative. Les mises à pied qui ne prévoient pas un accompagnement socialement responsable des employés qui ont perdu leurs emplois sont davantage sanctionnées par le marché boursier.
<b>Fatemi et al. (2015)</b>	Les auteurs évaluent l'effet des dépenses en RSE sur la valeur organisationnelle.	Les dépenses en RSE.	Valeur organisationnelle : coût du capital, probabilité de survie, croissance.	Simulations de deux modèles financiers qui évaluent l'effet de la RSE sur la valeur organisationnelle.	Les dépenses en RSE améliorent la probabilité de survie et mènent à une diminution du coût du capital pour la firme.
<b>Cavaco et Crifo (2015)</b>	Les auteurs se basent sur l'idée que certaines pratiques RSE (centrées sur les RH, les clients et les	Mesures RSE issues de la base de données Vigéo.	PF : ROA Variables de contrôle : Taille, levier financier, dépenses en R&D	Modèle à effets fixes sur des données de panel. Les auteurs tentent aussi d'isoler l'effet de	Le modèle de RSE le plus performant répond aux attentes des parties prenantes directes (salariés ou clients et fournisseurs) et indirectes (environnement

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
	fournisseurs) sont caractérisées par des synergies et d'autres (centrées sur les droits de la personne et l'environnement) par des arbitrages.		obtenus à partir de Datastream.	plusieurs variables sur la relation RSE-PF : effet du secteur, effet de la crise financière, effet de la réglementation pour un échantillon d'entreprises européennes.	ou droits humains). En revanche, répondre simultanément aux attentes des parties prenantes directes semble créer des conflits d'intérêts, de sorte que c'est plutôt un arbitrage entre les parties prenantes directes qui semble être payant en termes de PF.
<b>Wang et al. (2015)</b>	Les auteurs étudient l'effet de la RSE et de l'image de marque sur la PF.	Indice RSE intégrant la dimension économique, de gouvernance, sociale et environnementale	ROA, ROE et Q de Tobin.	Modélisation en équations structurelles conduite afin d'explorer les relations entre la RSE, l'image de marge et la performance financière d'entreprises taiwanaises du secteur de la technologie.	La RSE et l'image de marque sont positivement reliées à la performance financière. L'image de marque ne joue pas un rôle médiateur dans la relation entre la RSE et performance financière.
<b>Youn et al. (2015)</b>	Les auteurs explorent le rôle modérateur de la taille de la firme dans la relation entre la RSE et la performance financière.	Score RSE à partir de la base de données MSCI-ESG. Les auteurs dissocient entre la responsabilité et l'irresponsabilité sociales.	PF : Q de Tobin. Taille de l'entreprise : revenus en dollars. Variables de contrôle : rentabilité, risque et levier financier.	Modèle à effet fixe sur des données de panel relatives à des entreprises américaines du secteur de la restauration.	La RSE n'influence pas la PF (même en présence de la taille de l'entreprise en tant que modérateur). La taille de la firme joue un rôle de modérateur dans la relation entre la RSE et la PF quand la relation est positive, mais ne joue pas de rôle quand celle-ci est négative.
<b>Kruger (2015)</b>	L'auteur mesure l'effet des annonces de pratiques socialement responsables et irresponsables sur le rendement boursier.	574 annonces de pratiques socialement responsables et 1542 annonces de pratiques socialement irresponsables obtenues de KLD Socrates et de KLD newsletters.	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions suite à l'annonce de pratiques de RSE et d'IRSE.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce de pratiques de responsabilité sociale et d'irresponsabilité sociale d'entreprises américaines.	Les résultats montrent que les investisseurs réagissent négativement à l'annonce de pratiques d'irresponsabilité sociale. Ces derniers réagissent aussi négativement (mais dans une moindre mesure) à l'annonce de pratiques de RSE. La seule réaction positive observée concerne l'annonce de pratiques de RSE venant d'entreprises qui ont de mauvaises relations passées avec leurs parties prenantes.
<b>Bratenius et Melin (2015)</b>	L'auteur mesure l'effet de l'annonce du classement de responsabilité sociale Folksam sur le rendement	Classement de responsabilité sociale Folksam. Les auteurs dissocient entre les	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions du marché boursier de	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier suite à l'annonce	Les résultats montrent qu'être en haut du classement n'a pas d'effet sur les rendements boursiers. En revanche, être en bas du classement a un impact négatif sur

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
	boursier des entreprises concernées.	entreprises en haut du classement et les entreprises en bas du classement.	Stockholm.	du classement suédois de responsabilité sociale Folksam.	les rendements boursiers des entreprises concernées. Cet impact négatif a été observé sur toutes les années de l'étude et a augmenté au fil du temps.
<b>Wang et Chen (2015)</b>	Les auteurs analysent les effets de l'annonce de l'inclusion d'une entreprise dans l'indice américain « Dow Jones Sustainability Index » (DJSI) et de l'annonce de l'obtention d'un prix d'excellence en RSE sur le rendement des cours boursiers.	Les annonces de nomination ou de sélection dans l'indice DJSI et les annonces d'obtention des prix d'excellence en RSE.	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions suite à une annonce de RSE.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce de 1) la nomination et la sélection d'une entreprise dans l'indice DJSI ; 2) l'obtention d'un prix d'excellence en RSE.	L'annonce de la nomination ou de la sélection d'une entreprise dans l'indice DJSI a n'a pas un impact significatif sur son rendement boursier. Pour le cas des firmes taiwanaises, l'obtention d'un prix d'excellence en RSE a un impact positif sur leurs cours en bourse.
<b>Saeidi et al. (2014)</b>	Les auteurs étudient le rôle médiateur de la réputation, de la satisfaction des consommateurs et de l'avantage concurrentiel dans la relation entre la RSE et la PF.	RSE : mesure construite à partir de 29 items portant sur quatre dimensions (économique, éthique, discrétionnaire et légale).	PF: ROA, ROE, ROI, ROS. Variables de contrôle : Âge, taille et revenus.	Modélisation en équations structurelles pour un échantillon de 205 entreprises iraniennes.	Les résultats confirment le rôle médiateur de la réputation et de l'avantage concurrentiel dans la relation positive entre RSE et PF. La RSE contribue également à améliorer le niveau de satisfaction des consommateurs.
<b>Wang et al. (2014)</b>	Les auteurs étudient la relation entre la RSE et la PF.	Scores de RSE calculés à partir de la base de données MSCI-ESG.	Performance opérationnelle. Variables de contrôle : taille, risque et R&D.	Méthode des MCO et des doubles moindres carrés appliquées pour un échantillon d'entreprises du secteur de la télécommunication.	Les résultats confirment la relation positive qui existe entre la RSE et la PF. Les variables de contrôle sont significatives sauf la taille de la firme.
<b>Cheng et al. (2014)</b>	Les auteurs étudient la relation entre la RSE et l'accès au financement.	Des scores équipondérés de la RSE pour les dimensions gouvernance, société et environnement obtenus à partir de la base de données « Thomson Reuters ASSET4 ».	Contraintes d'accès au financement : Indice « Kaplan-Zingales of capital constraints ». Variables de contrôle : Taille, pays et année.	Régressions pour des données de panel de 2439 entreprises américaines entre 2002 et 2009 (des régressions des moindres carrés ordinaires ou Probit en fonction de la nature de la variable dépendante).	Les résultats montrent que la RSE diminue les contraintes face à l'accès au financement. Un meilleur accès aux ressources peut être attribué à la diminution des coûts d'agence suite à l'engagement des parties prenantes qui ont moins de comportements opportunistes ainsi qu'à la réduction de l'asymétrie d'information due à une meilleure transparence.

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
<b>Girerd-Potin et a. (2014)</b>	Les auteurs analysent la relation entre les dimensions de RSE et les rendements boursiers ajustés au risque.	Trois dimensions de RSE obtenues grâce à une analyse en composantes principales. Les données sont obtenues de la base de données européenne Vigéo.	Rendements boursiers et primes de risque.	Constitution de portefeuilles d'actifs avec différents niveaux de RSE et mesure des différences entre leurs rendements et leurs primes de risque entre 2003 et 2010.	Pour chaque dimension de la RSE, les investisseurs demandent une prime de risque supplémentaire lorsqu'ils acceptent de détenir des actions d'une entreprise socialement irresponsable. En moyenne, cette prime est plus élevée pour les dimensions économie et gouvernance que pour la dimension sociale.
<b>Kruger (2014)</b>	L'auteur mesure l'effet des pratiques de responsabilité et d'irresponsabilité sociales sur la performance boursière.	Les annonces de RSE sont issues du bulletin d'information publié par MSCI-ESG et par la base de données Socrate.	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions suite à une annonce de pratiques de RSE.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce de pratiques de responsabilité sociale et d'irresponsabilité sociale.	Les investisseurs réagissent négativement aux pratiques d'irresponsabilité sociale et négativement, mais moins fortement, aux pratiques de responsabilité sociale. Les investisseurs réagissent positivement aux pratiques de RSE des firmes réputées comme socialement irresponsables.
<b>Flammer (2013)</b>	L'auteur mesure l'effet des annonces responsables et irresponsables en matière d'environnement sur le rendement boursier.	Annonces responsables et irresponsables en matière d'environnement issues du Wall Street Journal.	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions suite à une annonce de pratiques de RSE.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce de pratiques de responsabilité et d'irresponsabilité environnementales d'entreprises américaines.	La responsabilité (l'irresponsabilité) environnementale amène une réaction significative et positive (négative) des cours boursiers. L'institutionnalisation des pratiques de RSE influence cette réaction. La réaction moyenne positive (négatives) suite à la responsabilité (l'irresponsabilité) environnementale est moins grande pour les entreprises avec des niveaux élevés de RSE.
<b>Chang et al. (2013)</b>	Les auteurs étudient le rôle médiateur des pratiques d'emploi à haute performance (PEHP) dans la relation entre la RSE et la PF.	Score RSE de la base de données MSCI-ESG.	PF: ROA et ratio cours sur valeur comptable. Variables de contrôle : R&D, taille, intensité capitalistique, ratio d'endettement, secteur.	Des régressions hiérarchiques de moindres carrés ordinaires ont été utilisées afin de tester l'effet modérateur des PEHP dans la relation entre la RSE et la PF.	L'effet de la RSE seule et des PEHP seules sur la PF n'est pas significatif alors que l'effet combiné des deux l'est. Les PEHP jouent un rôle modérateur dans la relation entre la RSE et la PF (en aidant à aligner les comportements des employés avec les valeurs organisationnelles).
<b>Inoue et Lee (2011)</b>	Les auteurs étudient comment les différentes dimensions de RSE influencent la PF.	Les scores de la base de données MSCI-ESG des dimensions : employés, produit, communauté, diversité et environnement.	PF comptable : ROA. PF boursière : Q de Tobin. Variables de contrôle : taille, année et levier financier.	Méthode des moindres carrés ordinaires avec une procédure de Newey-West pour des entreprises appartenant au secteur du tourisme.	Les résultats sont différents en fonction de la dimension RSE, de la mesure de PF et du secteur. Par exemple, la RSEE améliore la rentabilité de long terme seulement dans le secteur de l'aviation.

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
<b>Jo et Harjoto (2011)</b>	Les auteurs étudient le rôle de la gouvernance et des mécanismes de contrôle en tant que déterminant de RSE et si ces mécanismes de contrôle, combinés à la RSE, ont un effet sur la valeur des entreprises.	Score agrégé de RSE pour l'ensemble des dimensions de RSE dans la base de données KLD.	PF : Q de Tobin. Gouvernance : propriété institutionnelle, indépendance du conseil. Variable de contrôle : Taille de la firme, total des actifs, dépenses en R&D, total des dettes/total des actifs.	Emploi du modèle « Heckman two stages treatment effect model » avec un échantillon d'entreprises américaines.	La RSE est positivement reliée à la PF (les mécanismes de contrôle n'ont pas d'effet significatif sur ce lien). Le niveau de RSE est positivement associé aux mécanismes de gouvernance. Les pratiques de RSE qui visent l'amélioration sociale interne (diversité, relation avec les employés et qualité des produits) ont tendance à augmenter la valeur totale de la firme plus que les pratiques de RSE envers les parties prenantes externes.
<b>Kang et al. (2010)</b>	Les auteurs étudient l'effet des pratiques de responsabilité et d'irresponsabilité sociales sur la performance financière.	Scores de responsabilité et d'irresponsabilité sociales obtenus à partir de la base de données KLD.	PF comptable : ROA et ROE. PF boursière : Q de Tobin et ratio cours sur bénéfice. Variable de contrôle : indice boursier S&P500, levier financier, chiffre d'affaires.	Conduite de 16 régressions linéaires multiples avec quatre mesures financières et quatre secteurs d'activités (hôtellerie, restauration, aviation et casinos).	Les firmes des secteurs de l'hôtellerie et de la restauration montrent un effet positif du niveau de RSE sur la performance boursière, mais pas sur la performance comptable. À l'opposé, pour l'industrie de l'aviation, les résultats montrent un impact négatif des pratiques de RSE et une absence d'impact des pratiques d'irresponsabilité sociale sur la performance financière.
<b>Agarwal et Berens (2009)</b>	Les auteurs étudient l'impact de la RSE sur la PF en explorant le rôle de la RSE sur l'augmentation des flux de trésorerie et sur la diminution du coût du capital.	Score agrégé de RSE pour l'ensemble des dimensions de RSE dans la base de données KLD.	PF comptable : flux de trésoreries. PF boursière : Q de Tobin. Le coût du capital et le coût des dettes sont aussi considérés.	Régressions sur des données de panel sur 139 firmes américaines entre 1995 et 2005. Des modèles à effets fixes, à effets aléatoires et une analyse de portefeuille sont conduits.	Les résultats montrent que la RSE a un effet significatif en majorité sur les flux de trésorerie, mais aussi sur le coût du capital et de la dette et sur la valeur de l'entreprise. Ces effets sont plus importants pour les entreprises dont les produits sont visibles et reconnus auprès des consommateurs finaux.
<b>Lin et al. (2009)</b>	Les auteurs étudient le lien entre la RSE et la PF en prenant en considération la complexité et le dynamisme de l'environnement en tant que modérateur de la relation entre la RSE et la performance financière.	Donations : Les firmes dont les donations se situent en dessus de la moyenne sont considérées comme ayant un niveau de RSE élevé.	PF comptable : ROA. PF boursière : mesure de Jensen, de Treynor, de Sharpe et de Moses.	Régressions linéaires avec pour variable dépendante la PF comptable ensuite la PF boursière. Source des données: « Taiwan Economic Journal Databank »	Les résultats soutiennent l'effet positif de la RSE sur la performance boursière et suggèrent que même si les actions RSE n'améliorent pas la performance comptable, elles peuvent intervenir dans la diminution du risque de détérioration de l'image de marque sur le long terme.

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
<b>Godfrey et al. (2009)</b>	Les auteurs comparent la réaction du marché boursier suite à des annonces de poursuites judiciaires à l'égard de firmes ayant différents niveaux d'engagement en responsabilité sociale.	178 annonces de poursuites judiciaires obtenues de la base de données KLD Socrates.	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions suite à l'annonce de poursuites judiciaires.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce de poursuites judiciaires sur une période de 11 ans (1993 à 2013).	Les résultats montrent que les firmes avec un niveau élevé de RSE subissent une diminution moins importante de leurs rendements boursiers suite à des annonces de poursuites judiciaires : le niveau antérieur de RSE agit comme une assurance. Toutefois, les auteurs trouvent que seul le niveau de responsabilité sociale envers la communauté procure cet effet d'assurance.
<b>Rodriguez (2009)</b>	L'auteur analyse l'effet des annonces de campagnes de boycottage, de rappels de produits et de pratiques d'irresponsabilité sociale sur les rendements boursiers.	Annonces de campagnes de boycottage (n=15), de rappels de produits (n=57) et de pratiques d'irresponsabilité sociale (n=47).	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions suite à l'annonce de campagnes de boycottage, de rappels de produits et de pratiques d'IRSE.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face aux annonces intégrées dans l'étude qui couvrent une période de 12 ans (de 1991 à 2002)	Les résultats n'ont pas été en mesure de relier les annonces à une réaction significative sur le marché boursier. L'auteur justifie ces résultats par le fait que les campagnes de boycottage et les rappels de produits sont plus susceptibles d'être anticipés et connus à l'avance ce qui fait que le jour de l'annonce, les rendements anormaux enregistrés sont non significatifs.
<b>Scholtens (2008)</b>	L'auteur explore la relation causale qui existe entre la RSE et la PF. Le but étant de savoir qui de la PF ou de la RSE précède l'autre.	Scores agrégés et individuels des dimensions de la RSE issus de la base de données KLD.	PF : rendement des actions. Risque : volatilité des cours des actions.	Méthode des moindres carrés ordinaires avec des valeurs retardées. Causalité étudiée grâce au test de Granger.	Les résultats montrent que la PF précède la RSE (bien plus que la RSE précède la PF). Toutefois, le lien varie en fonction de la mesure de PF et des dimensions de RSE.
<b>Galema et al. (2008)</b>	Les auteurs comparent les rendements boursiers de portefeuilles d'actions d'entreprises ayant des niveaux de RSE différents.	Mesure des dimensions individuelles de la RSE avec la base de données KLD.	PF : rendement des portefeuilles d'actions.	Constitution de 12 portefeuilles d'actifs avec différents niveaux de RSE et mesure de leurs rendements respectifs.	L'agrégation des dimensions de la RSE élimine toutes relations entre l'investissement responsable et les rendements boursiers car les dimensions individuelles de RSE ont des effets opposés sur la performance financière. L'investissement responsable (en particulier les portefeuilles d'actifs qui ont des scores élevés dans les dimensions environnement, diversité et produit) a un impact significatif sur les rendements.

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
<b>Mahoney et Roberts (2007)</b>	Les auteurs étudient le lien entre la RSE la PF et la propriété institutionnelle.	Mesure de la RSE à partir de données de la base de données « TSE 300 ».	PF : ROA et ROE. Variable de contrôle : taille, levier et secteur.	Régressions sur des données de panel issues d'un échantillon de 298 entreprises canadiennes.	Les résultats n'ont pas permis de trouver de lien entre la RSE agrégée et la PF. Seules les relations positives avec les dimensions « environnement » et « RSE à l'international » sont confirmées.
<b>Brookman et al. (2007)</b>	Les auteurs mesurent l'effet des annonces de mises à pied sur le rendement boursier.	229 annonces de mise à pied publiées dans le Wall Street Journal.	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions suite à une annonce.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face aux annonces de mises à pied entre 1993 et 1999.	Les résultats ont montré que la réaction du marché boursier est significative et positive de 0,25% sur une période de deux journées (la veille et la journée de l'annonce).
<b>Becchetti et al. (2007)</b>	Les auteurs observent la réaction du marché boursier aux annonces d'entrée ou d'exclusion à l'indice américain « Domini 400 Social Index ».	327 annonces d'entrée ou d'exclusion à l'indice américain « Domini 400 Social Index ».	PF : évaluée à travers les rendements anormaux des actions suite à une annonce d'entrée ou d'exclusion à l'indice américain « Domini 400 Social Index ».	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier aux annonces d'entrée ou d'exclusion à l'indice américain « Domini 400 Social Index » entre 1990 et 2004.	Les résultats montrent que les rendements boursiers connaissent une évolution significative suite aux entrées ou aux sorties de l'indice et que la valeur absolue de ces rendements a connu une augmentation dans le temps. Comme attendu, les rendements anormaux enregistrés suite à l'annonce de l'exclusion de l'indice sont négatifs et persistent même après le contrôle pour certains facteurs comme la saisonnalité du marché boursier ou les crises financières.
<b>Allouche et Laroche (2005)</b>	Les auteurs conduisent une méta-analyse pour élucider le lien entre la RSE et la performance financière.	Inclut des études qui ont utilisé différentes mesures de RSE.	Inclut des études ayant intégré différentes mesures de PF.	Méthodologie pour les méta-analyses conduite sur 82 études empiriques.	Les résultats montrent que la RSE est en moyenne fortement corrélée à la performance financière. Les résultats montrent aussi que la méthode d'analyse et les mesures des variables influencent la relation entre la RSE et la PF.
<b>Arthur (2003)</b>	L'auteur mesure l'effet des annonces de pratiques de conciliation travail-famille sur le rendement boursier.	Les annonces de pratiques de conciliation travail-famille sont issues du Wall Street Journal.	Rendements anormaux des actions suite à l'annonce de pratiques de conciliation travail-famille.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce de pratiques de conciliation travail-famille.	L'auteur a trouvé une réaction positive et significative des cours boursiers suite à l'annonce de pratiques de conciliation travail-famille. L'amplitude de la réaction est plus grande dans les secteurs avec une forte proportion d'employées femmes.

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
<b>Margolis et Walsh (2003)</b>	Les auteurs conduisent une méta-analyse pour élucider le lien entre la RSE et la PF.	Inclut des études qui ont utilisé différentes mesures de RSE.	Inclut des études ayant intégré différentes mesures de PF. Au total 70 mesures de PF sont recensées.	Méthodologie pour les méta-analyses conduite sur 127 études empiriques entre 1972 et 2002.	Sur les 127 études identifiées, 109 se penchent sur l'effet de la RSE sur la PF, 22 sur l'effet de la PF sur la RSE et seulement 4 ont étudié leur influence mutuelle. Sur les 109 études recensées qui analysent l'influence de la RSE sur la PF, 54 ont trouvé une relation positive, 7 études ont trouvé une relation négative, 28 ont rapporté une relation non significative et 20 études ont rapporté des conclusions mitigées.
<b>Orlitzky et al. (2003)</b>	Les auteurs conduisent une méta-analyse pour élucider le lien entre la RSE et la PF.	Inclut les études qui ont utilisé les scores de RSE de KLD tout autant que les autres sources de données.	Inclut les études ayant intégrées des mesures comptables de la PF autant que des mesures boursières.	Méthodologie pour les méta-analyses conduite sur 52 études empiriques.	La RSE est positivement corrélée avec la PF car elle améliore les compétences managériales, les connaissances sur l'environnement externe de la firme, la réputation et le rapport de confiance avec ses investisseurs.
<b>McWilliams et Siegel (2001)</b>	Les auteurs analysent l'effet de la R&D sur le lien entre la RSE et la PF.	Indice de RSE construit à partir des dimensions de la base de données KLD.	La PF : résultats comptables. Variables de contrôle : taille, risque et dépenses en publicité.	Analyse de la corrélation entre la RSE, la PF et la R&D. Régressions linéaires avec une introduction séquentielle des variables dépendantes pour un échantillon d'entreprises américaines.	La relation directe entre la RSE et la PF est significative et positive. Toutefois, lorsque le niveau de R&D est introduit, la relation devient non significative.
<b>McWilliams et al. (1999)</b>	Les auteurs analysent cinq études événementielles portant sur la dimension « droits humains » de la RSE. Les cinq études considérant le retrait des activités organisationnelles de l'Afrique du Sud ont obtenu des résultats contradictoires.	Annonces du retrait des activités organisationnelles de l'Afrique du Sud.	Rendements anormaux des actions suite à l'annonce du retrait des activités organisationnelles de l'Afrique du Sud.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce du retrait des activités organisationnelles de l'Afrique du Sud.	McWilliams et al. (1999) expliquent les résultats divergents par cinq aspects problématiques dans la conduite des études événementielles à savoir la constitution de l'échantillon des annonces de pratiques de RSE, le choix de la fenêtre d'événement où il peut y avoir d'autres annonces amenant une confusion dans les résultats, la prise en compte des fuites d'informations avant la date de l'annonce, la taille de l'échantillon qui est souvent très limitée et l'analyse des effets sectoriels.

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
<b>Berman et al. (1999)</b>	Les auteurs étudient le lien entre la gestion responsable des parties prenantes, la stratégie organisationnelle et la PF.	Score agrégé de cinq dimensions de RSE : employés, produit, communauté, diversité et environnement obtenus de la base de données KLD.	PF : ROA	Méthode des moindres carrés généralisés conduite sur 81 entreprises du classement Fortune 500. Les données sont recueillies entre 1991 et 1996.	Seulement deux dimensions de la RSE influencent directement et positivement la PF : la dimension « employés » et « produit ». La gestion responsable des parties prenantes influence la relation entre la stratégie organisationnelle et la PF.
<b>Preston et O'Bannon (1997)</b>	Les auteurs tentent de déterminer le sens et le signe de la relation qui unit la RSE à la PF.	Données RSE à partir de la base de données « Fortune survey of corporate reputations »	PF : ROA, ROE, ROI.	Analyses de corrélations. Régressions linéaires sur un échantillon de 67 entreprises américaines.	Les corrélations entre la RSE et la PF sont positives. Les régressions ne permettent pas de trouver une relation significative entre la RSE et la PF.
<b>Waddock et Graves (1997)</b>	Les auteurs étudient la relation circulaire entre la RSE et la PF en se basant sur les hypothèses de bonne gestion et de disponibilité des ressources.	Score agrégé et pondéré des dimensions de RSE de la base de données KLD.	PF: ROA, ROE, ROS. Variables de contrôle : niveau d'endettement, des actifs, des ventes et taille de la firme.	Des régressions linéaires sont conduites avec pour variable dépendante les mesures de PF et les variables de RSE introduites à tour de rôle.	La RSE est positivement reliée à la PF antérieure. Il existe un lien positif et significatif entre la RSE et la PF future. Les résultats soutiennent l'hypothèse du cycle vertueux entre la RSE et la PF.
<b>Hannon et Milkovitch (1996)</b>	Les auteurs analysent l'effet des annonces relatives à la réputation des entreprises en matière de ressources humaines sur la performance boursière.	290 annonces concernant six indices de réputation en matière de GRH (classement des meilleures entreprises pour lesquelles travailler, meilleures entreprises pour les femmes, etc.)	Rendements anormaux des actions suite à ces annonces.	Étude événementielle qui permet d'isoler les réactions du marché boursier face à l'annonce de classement de réputation en matière de GRH.	Les résultats montrent que seules les entreprises qui figurent dans le classement des meilleures entreprises pour les mères en emploi enregistrent une augmentation significative de leurs cours boursiers.
<b>McGuire et al. (1988)</b>	Les auteurs se penchent sur l'analyse de la relation entre la perception du niveau de RSE et la PF.	Données RSE obtenues à partir de la base de données « Fortune survey of corporate reputations ».	PF comptable : ROA, évolution des ventes, des actifs et du résultat opérationnel. PF boursière : rendement ajusté au risque.	Régressions linéaires conduites avec dans un premier temps la PF comme variable dépendante ensuite la RSE comme variable dépendante.	La PF antérieure est plus corrélée à la RSE que le sont les niveaux subséquents de PF. Les mesures de risques sont étroitement corrélées à la RSE.
<b>Aupperle et al. (1985)</b>	Les auteurs étudient le lien entre la RSE et la PF.	Enquête permettant d'évaluer la RSE selon les quatre dimensions proposées par Carroll (1979).	PF : ROA (calculé sur un et cinq ans). La mesure est ajustée en tenant compte du risque sectoriel.	Tests de comparaisons de moyenne de PF entre des groupes d'entreprises ayant différents niveaux de RSE.	Les résultats n'ont pas permis de trouver une relation entre la RSE et la PF. Plus spécifiquement, des niveaux différents d'investissement en RSE ne semblent pas être corrélés avec les niveaux de PF.

Études	Objet de l'étude	RSE	PF	Méthode d'analyse	Résultats
<b>Cochran et Wood (1984)</b>	Les auteurs étudient l'effet de la RSE sur la PF.	Utilisation d'un indice de réputation (Moskowitz list) pour refléter le niveau de la RSE.	PF : ROA, ROS, rendements boursiers excédentaires. Variable de contrôle : âge et rotation des actifs.	Modélisation Logit afin de tester le lien entre la RSE et la performance financière de 75 entreprises américaines.	Les auteurs parviennent à montrer une relation positive entre la RSE et la PF. Toutefois, lorsqu'ils contrôlent pour l'âge et la rotation des actifs, la relation devient moins significative.
<b>Spicer (1978)</b>	L'auteur étudie le lien entre la divulgation des pratiques de RSE et la PF.	RSE : mesurée à travers une seule question de responsabilité environnementale issue d'un audit social portant sur le contrôle de la pollution.	Rentabilité et ratio cours sur bénéfices.	Coefficient de corrélation de Spearman. Test de Mann-Whitney U conduit sur un échantillon d'entreprises appartenant au secteur des pâtes et papiers.	Les résultats ont souligné une relation significative allant de la RSE à la PF. Cette relation a toutefois tendance à diminuer dans le temps.
<b>Vance (1975)</b>	L'auteur tente de déterminer le niveau de corrélation entre la RSE et la PF en supposant une relation négative due aux coûts supplémentaires causés par les dépenses en RSE.	RSE : mesure basée sur des enquêtes réalisées dans « Business & Society Review » qui propose des indices de réputation.	Augmentation des cours boursiers dans le temps.	Comparaison de la variation des cours des actions d'entreprises américaines ayant des niveaux différents de responsabilité sociale.	Les résultats montrent une corrélation négative entre le niveau de RSE et l'évolution de la rentabilité boursière des entreprises. La conclusion de l'auteur est que les investissements RSE ne sont pas perçus en tant qu'investissements rentables et valorisés par le marché.

## **CHAPITRE 4**

### **MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

Dans les deux précédents chapitres, nous avons exposé la littérature théorique et empirique portant sur la performance financière en tant que déterminant et en tant que conséquence de la RSE. Nous nous penchons maintenant sur l'intégration de ces corps de littérature mobilisés pour cette recherche. Le présent chapitre se divise en deux sections. La première est dédiée au modèle conceptuel général qui présente les relations que nous étudions entre la RSEE et la performance financière. La description du modèle conceptuel se fait à travers la présentation des propositions générales de recherche. La deuxième section présente les cadres analytiques et les hypothèses spécifiques aux trois articles qui constituent cette thèse.

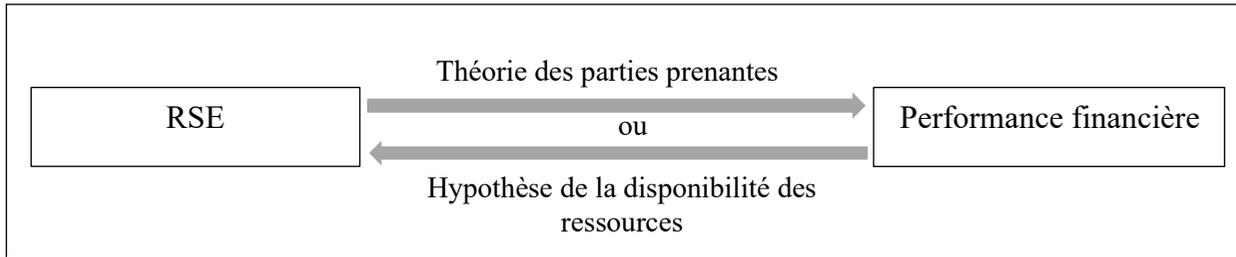
#### **4.1 Le modèle conceptuel et les propositions de recherche**

Comme présenté à la section 1.1.2, la thèse s'articule autour de la problématique de la relation entre la RSEE et la performance financière. Nous formulons ainsi trois questions de recherche.

1. La performance financière influence-t-elle la responsabilité sociale des entreprises envers les employés ?
2. La responsabilité sociale des entreprises envers les employés influence-t-elle la performance financière?
3. La performance financière et la responsabilité sociale des entreprises envers les employés s'influencent-elles mutuellement ?

Cette section présente le modèle conceptuel qui pose les relations entre les concepts mis en évidence dans les questions de recherches. Plus précisément, nous mobilisons et combinons les explications théoriques présentées au deuxième et au troisième chapitre pour constituer le cadre conceptuel duquel découlent les propositions générales de recherche qui sont mises à l'épreuve dans cette thèse.

**Figure 4.1 Modèle conceptuel traditionnel**



La figure 4.1 présente le modèle conceptuel traditionnel qui met en relation la performance financière et la RSE et qui a été au centre des études instrumentales de la RSE (voir section 1.1.3 pour une introduction sur les études instrumentales de la RSE). Ce cadre a été longtemps appliqué d'une manière quasi similaire dans les recherches reliant la RSE et la performance financière. La contribution de cette thèse s'articule autour de ce modèle conceptuel traditionnel et du cadre théorique mobilisé pour l'étudier (théorie des parties prenantes pour l'étude de la RSE comme variable explicative de la performance financière et hypothèse de disponibilité des ressources pour l'étude de la performance financière comme variable explicative de la RSE). En nous basant sur une analyse des limites de ce cadre théorique, nous arrivons à la conclusion qu'il n'est pas parfaitement adapté à l'objet d'étude (la RSE), à son caractère socialement construit et à ses différentes dimensions. Dans ce qui suit, nous présentons les principales limites de ce cadre et la façon dont nous contribuons pour les dépasser.

Comme décrit à la section 1.1.3, la première contribution transversale à l'ensemble de la thèse réside dans l'intérêt que nous portons à une dimension en particulier de la RSE. Cette contribution se base sur une limite spécifique du modèle conceptuel traditionnel qui agrège les dimensions de la RSE alors que la RSE est fondamentalement un concept multidimensionnel (voir section 1.2 pour l'étude du concept de RSE). Pour répondre à cette critique, cette thèse se concentre sur une dimension particulière de la RSE, et non un agrégat de ses dimensions (employés, environnement, communauté, consommateurs, actionnaires). Cette manière de faire est considérée comme étant pertinente dans les études récentes, car les dimensions de la RSE visent différentes parties prenantes qui n'ont pas le même lien avec la performance financière de l'entreprise (Girerd-Potin et al., 2014 ; Bouslah et al., 2013; Allouche et Laroche, 2005). Agréger des dimensions visant différentes parties prenantes pour en étudier le lien avec la performance financière conduirait alors à spécifier des relations peu précises et serait

potentiellement à l'origine des résultats contradictoires des études sur le lien entre la RSE et la performance financière (Blasi et al., 2018). Ainsi, cette recherche a fait le choix de mettre en lumière et d'approfondir les connaissances sur la dimension « employés » de la RSE (voir section 1.1.3.1 pour plus de détails sur l'intérêt d'étudier la dimension « employés » de la RSE).

Ce choix fait que les apports de cette recherche sont multiples. Premièrement, il y a une absence partielle de connaissance sur la responsabilité sociale envers les employés. En effet, en tant que dimension de la responsabilité sociale, la RSEE a très peu été étudiée indépendamment des autres dimensions, notamment dans les études qui relient la RSE et la performance financière. Pourtant, à titre d'exemple, le conflit d'intérêts entre les actionnaires et les employés est reconnu depuis longtemps, mais peu d'études comme la nôtre se concentrent sur les employés en tant que partie prenante distincte visée par la RSE (Nekhili et al., 2019). Deuxièmement, il est très difficile d'appliquer les conclusions des recherches antérieures à la situation particulière de la RSEE. Comme nous venons de l'évoquer, l'étude de la RSE d'une manière agrégée ne permet pas de se prononcer sur le cas particulier du lien entre la RSEE et la performance financière. Des études spécifiques sont nécessaires pour dépasser ce vide dans la littérature. En répondant à des questions telles que « Qu'est-ce que la responsabilité sociale envers les employés ? » « Est-ce que la responsabilité sociale envers les employés contribue à la performance financière et comment le fait-elle ? », cette thèse contribue non seulement à la conceptualisation de la RSEE, mais aussi à la compréhension de son influence sur la performance financière. Troisièmement, le choix de désagréger le concept de RSE permet de comparer les liens qu'entretiennent les dimensions de la RSE avec la performance financière (les dimensions « employés » et « environnement » dans le cas de cette thèse), chose qui a été rarement proposée dans les recherches revues aux chapitres 2 et 3.

Ce choix étant exposé, le reste de cette section est consacré à la présentation des propositions générales de cette thèse qui mettent en relation la dimension « employés » de la RSE et la performance financière. Ces propositions servent à dessiner les lignes directrices de cette recherche et les contributions qu'elle souhaite apporter au modèle conceptuel traditionnel.

Le tableau 4.1 présente les trois propositions générales qui guident la présente thèse dont chacune correspond à une hypothèse centrale de l'un des trois articles.

**Tableau 4.1 : Propositions générales de recherche**

<b>Propositions générales</b>	
<b>P.1</b>	La performance financière influence la responsabilité sociale envers les employés.
<b>P.2</b>	La responsabilité sociale envers les employés influence la performance financière.
<b>P.3</b>	La responsabilité sociale envers les employés et la performance financière s'influencent mutuellement.

#### **4.1.1 La performance financière influence la responsabilité sociale envers les employés**

Comme le montre le modèle conceptuel traditionnel, il existe un lien allant de la performance financière à la RSE. Ce lien a été conceptualisé par l'hypothèse de disponibilité des ressources introduite par Waddock et Graves (1997). Cette hypothèse présentée à la section 2.1.1 soutient que disposer des ressources financières nécessaires donne les moyens aux firmes d'atteindre des standards plus élevés en matière de RSE et d'investir dans les pratiques qui s'y rattachent. À l'opposé, les entreprises qui ne disposent pas des ressources nécessaires sont moins en mesure d'investir en RSE. Nous appliquons ce cadre pour étudier la performance financière comme une variable explicative de la RSEE et nous l'enrichissons sur deux plans.

Premièrement, dans l'étude des variables explicatives de la RSE, la littérature accorde un intérêt central à la performance financière en tant que déterminant de la RSE et néglige de ce fait les autres facteurs explicatifs (Lee, 2008). Il est toutefois important de signaler que la performance financière n'est pas l'unique déterminant de la RSE et que l'hypothèse de disponibilités des ressources n'est pas l'unique argument à privilégier lorsqu'il est question d'expliquer la RSE. Énoncer que lorsque les ressources sont disponibles, l'entreprise s'engagera nécessairement en responsabilité sociale représente un postulat incomplet. D'autres déterminants rentrent en jeu et il faut en tenir compte. L'éclairage de la théorie néo-institutionnelle, présentée à la section 2.1.2, est d'un grand apport à cette relation. Nous reflétons ces idées dans cette recherche, qui teste non seulement l'hypothèse de disponibilité des ressources, mais qui enrichit le cadre d'analyse traditionnel par l'apport de la théorie néo-institutionnelle et notamment la contribution de Campbell (2007) sur les déterminants de la RSE. Particulièrement, c'est l'article 1 qui contribue en appliquant ces développements théoriques au cas de la RSEE.

Deuxièmement, l'influence de la performance financière en tant que variable explicative de la RSE a toujours été postulée être la même, peu importe la dimension de la RSE. Ce postulat, découlant d'une conception agrégée de la RSE, est critiquable, car l'investissement en RSE n'est pas équivalent selon la dimension et la partie prenante visée. Par exemple, Chollet et Sandwidi (2018) ont montré que l'investissement dans les pratiques environnementales est plus coûteux que l'investissement dans les pratiques sociales ou de gouvernance. Pour leur part, Waddock et Graves (1997) notent que l'influence de la performance financière est susceptible d'être plus faible pour la dimension « employés » étant donné qu'elle nécessite moins de ressources, comparativement à d'autres dimensions de RSE. Notre thèse contribue à cette question en observant ce lien entre la dimension « employés » en particulier et la performance financière.

#### **4.1.2 La responsabilité sociale envers les employés influence la performance financière**

La deuxième proposition générale de recherche pose une relation inverse à celle présentée dans la section 4.1.1 et avance que la RSEE influence la performance financière. Nous développons cette proposition sur la base du lien plus général allant de la RSE à la performance financière reflété dans la figure 4.1. Comme le montre le modèle conceptuel traditionnel, la RSE comme variable explicative de la performance financière a principalement été analysée sous l'angle de la théorie des parties prenantes et plus particulièrement sous l'angle de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Donaldson et Preston, 1995). Présentée simplement, cette approche avance que la RSE contribue à satisfaire les parties prenantes et à améliorer les relations de l'entreprise avec ces derniers, menant ainsi à une meilleure performance financière (voir section 3.1.1 pour une présentation détaillée de la théorie des parties prenantes).

Cette thèse contribue au fondement théorique de l'effet de la RSE sur la performance financière en soulignant deux critiques du modèle conceptuel traditionnel qui représentent à notre avis des terrains prioritaires à explorer lors de l'étude de ce lien.

##### ***4.1.2.1 Apports de la théorie des ressources***

Dans un premier temps, nous avançons que le lien que dresse la théorie des parties prenantes entre la RSE et la performance financière est peu développé. L'effet décrit de la RSE sur la

performance financière passe uniquement par l'amélioration des relations avec les parties prenantes. Quelles parties prenantes en particulier ? De quelle manière et à travers quel mécanisme la RSE contribue-t-elle à la performance financière? La théorie des parties prenantes ne semble pas être en mesure de répondre à ces questions. À cet effet, nous estimons que l'effet de la RSE sur la performance financière ne peut pas être exclusivement expliqué par la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) et que d'autres cadres théoriques doivent être mobilisés pour la compléter. Dans le cas de cette thèse, nous mobilisons la théorie des ressources de Barney (1991) présentée à la section 3.1.2 comme cadre complémentaire à la théorie des parties prenantes afin de mieux éclairer le cas spécifique de la RSEE.

La théorie des ressources apporte un éclairage intéressant quant au rôle de la RSE comme une variable explicative de la performance financière. En effet, cette théorie permet de mieux structurer les retombées des pratiques de RSE en les considérant comme un moyen d'améliorer tant les ressources internes que l'accès aux ressources. Selon cette théorie, les pratiques de RSE sont aussi considérées comme une ressource supplémentaire dont dispose l'entreprise. Par exemple, la divulgation des pratiques de RSE au public représente une ressource intangible, source d'avantage concurrentiel dont bénéficient les entreprises qui mettent en place des stratégies de communication dans ce sens (Taghian, 2008).

En appliquant la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources au cas de la responsabilité sociale envers les employés, nous arrivons à distinguer des retombées positives de la RSEE à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

D'une part, les retombées internes améliorent les ressources existantes de l'organisation, en l'occurrence les employés, et améliorent sa relation avec cette partie prenante. Plus particulièrement, la RSEE contribue à la satisfaction des employés qui démontreront un plus grand sentiment d'appartenance et d'engagement envers leur employeur (Greening et Turban, 2000). Pour l'organisation, ceci aura des conséquences sur plusieurs aspects reliés à la performance financière comme une meilleure rétention de ses employés, moins de roulement et d'absentéisme, mais aussi une incitation à l'innovation et à la collaboration (Shen et Benson, 2016 ; Chang et al., 2013). C'est principalement à ce chapitre que la RSEE se démarque des autres dimensions de la RSE étant donné sa proximité avec les activités économiques de l'entreprise.

D'autre part, la RSEE a des retombées à l'extérieur de l'organisation en touchant un plus grand groupe de parties prenantes, ce qui aboutit à un meilleur accès aux ressources. Par exemple, le gain de visibilité issu de la RSEE améliore la marque employeur de l'entreprise qui accède à un bassin de recrutement plus élargi, mais aussi plus aligné avec ses valeurs organisationnelles (Shen et Zhang, 2019). De plus, la RSEE contribue à améliorer et renforcer les relations de l'organisation avec un ensemble d'acteurs directement ou indirectement reliés aux pratiques de RSEE (Saeidi et al., 2015; Cui et al., 2018). Par exemple, le positionnement des entreprises qui adoptent des pratiques de RSEE est valorisé par les détenteurs de capitaux notamment les fonds d'investissement éthiques et les investisseurs socialement responsables (Bouslah et al., 2013 ; Becchetti et al., 2007). Verwijmeren et Derwall (2010) montrent pour leur part que des pratiques de gestion responsable des ressources humaines réduisent significativement le risque de faillite.

Le développement que nous venons de présenter et qui est mobilisé dans les articles 2 et 3 reflète que l'apport de cette recherche se situe non seulement dans la vérification de la théorie des parties prenantes dans le cadre particulier de la RSEE, mais aussi dans la vérification des explications combinées des théories des parties prenantes et de la théorie des ressources.

Après avoir décrit et adressé la première critique à l'utilisation exclusive de la théorie des parties prenantes dans le modèle conceptuel traditionnel, nous nous penchons sur la deuxième critique que nous formulons et les contributions que cette recherche souhaite apporter pour la dépasser.

#### ***4.1.2.2 Apports de la théorie néo-institutionnelle***

Dans un deuxième temps, nous avançons que la mobilisation exclusive de la théorie des parties prenantes contribue à perpétuer les limites de cette théorie (notamment présentées à la section 3.1.1) et les transférer dans la spécification de l'effet de la RSE sur la performance financière. Particulièrement, nous faisons ici référence au fait cette théorie n'offre pas une hiérarchie permettant de distinguer entre les parties prenantes et ne renseigne pas sur la nature des acteurs particuliers qui, une fois leurs demandes comblées, contribuent le plus à la performance organisationnelle (Jawahar et McLaughlin, 2001; Mitchell et al., 1997; Agle et al., 1999). Bien que la théorie de Freeman (1984) ait été souvent mobilisée pour expliquer le lien entre la gestion des demandes des parties prenantes et la performance organisationnelle (Donaldson et Preston, 1995; Orlitzky et al., 2003), celle-ci a tendance à « *mettre à plat l'ensemble des parties*

*prenantes en écrasant la hiérarchie entre elles* » (Pesqueux, 2006, p.28). De même, il n'existe pas de consensus sur les parties prenantes qui attirent prioritairement l'attention des gestionnaires et des décideurs (Mitchell et al., 1997). Pourtant, les retombées à la suite de l'adoption des pratiques de RSE sont différentes en fonction de la dimension et des parties prenantes visées (Allouche et Laroche, 2005). Il serait alors pertinent de proposer une explication théorique qui est en mesure la manière dont les différentes dimensions de la RSE contribuent à la performance financière, un objectif que poursuit cette thèse (Girerd-Potin et al., 2014).

Pour y parvenir, nous introduisons l'apport de la théorie néo-institutionnelle qui se présente comme étant mieux outillée pour adresser cette limite, surtout lorsque les retombées des pratiques de RSE sont déterminées par des acteurs institutionnalisés. Particulièrement, nous mobilisons le concept d'institutionnalisation des pratiques et la manière dont il conditionne la réaction des acteurs. La contribution de cette recherche à ce niveau part de l'affirmation suivante : tout comme elles conditionnent la prise de décision des organisations (comme le montre la section 2.1.2), les pressions institutionnelles conditionnent aussi les acteurs qui sont responsables d'évaluer les conséquences des décisions organisationnelles. Actionnaires, consommateurs et autres parties prenantes ont en effet des actions et des réactions influencées par le contexte institutionnel.

Pour mieux décrire l'apport de cette thèse, il est important de le situer dans le cadre global du néo-institutionnalisme sociologique qui repose sur des propositions différentes de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes. Alors que cette dernière relie la RSE à la performance financière par des mécanismes rationnels, instrumentaux et utilitaristes, la théorie néo-institutionnelle offre un éclairage innovateur où les retombées de la RSE sur la performance financière sont considérées comme socialement construites et induites par la rationalité limitée des acteurs (notamment introduite à la section 2.1.2.1 et développée davantage dans ce qui suit). Ce courant théorique apporte ainsi un nouveau regard sur les processus décisionnels des acteurs et les évaluations qu'ils font de leur environnement et de ses composantes.

En effet, l'apport de la théorie néo-institutionnelle réside tout d'abord dans la vision qu'elle porte sur le concept de rationalité des acteurs. Ce courant présente une rupture avec la vision instrumentale et utilitariste des acteurs pour la remplacer avec une vision de rationalité limitée

(Rizza, 2008). DiMaggio et Powell (1997) appuient cette idée en avançant que le néo-institutionnalisme se distingue en s'éloignant « *du moule résolument rationnel et matérialiste de la plupart des autres approches des organisations* » (p.127). Le courant néo-institutionnel critique ainsi la vision de l'acteur calculateur et optimisateur qui cherche principalement à maximiser ses profits d'une manière individualiste (Rizza, 2008).

La théorie néo institutionnelle ne s'arrête pas à critiquer le concept de rationalité des acteurs, mais propose plutôt une nouvelle manière de l'appréhender. Scott (2005) souligne que les néo-institutionnalistes ont apporté une vision plus large de la rationalité qui s'apparente aussi au respect et à l'application des règles, des normes et des exigences culturelles. Selon l'auteur, la logique instrumentale doit être complétée par l'intelligence sociale qui respecte et inclut la valeur des habitudes, des routines et des conventions partagées.

Ce nouveau regard porté à la rationalité des acteurs conditionne ensuite la manière dont ces derniers se comportent et réagissent face à ce qui se passe dans leur environnement. Cela a pour conséquence que l'éventail de choix possibles est limité, car les acteurs sont conditionnés par les institutions qui représentent « *des schémas de référence collectifs, des normalisations, des habitudes sédimentées et des routines enracinées dans les pratiques des acteurs qui orientent les processus d'échange, y compris ceux qui se vérifient dans le domaine économique* » (Rizza 2008, p.7). L'auteur rajoute que selon cette vision, « *les institutions sont des appareils cognitifs qui constituent la charpente à partir de laquelle les individus opèrent leurs choix* » (Rizza 2008, p.4). L'action ne peut donc être décontextualisée, car elle est fortement influencée par les institutions et les relations sociales qui guident les acteurs pour décider et adopter des registres d'action appropriés et convenables aux yeux de la société (Hervier, 2010).

Ainsi, si ce n'est pas en fonction des préférences individuelles et des calculs optimisateurs, sur quels critères se base alors la réaction des acteurs selon la théorie néo-institutionnelle ? La réponse est que les comportements et les réactions des acteurs sont déterminés en fonction de l'institutionnalisation des événements auxquels ils font face. Définie comme « *la construction dans le temps d'une définition sociale de la réalité telle que certaines façons d'agir sont considérées d'évidence comme la façon correcte, si ce n'est unique, de faire les choses* » (notre traduction de Scott et Meyer, 1994, p. 234), l'institutionnalisation est supposée contraindre la

rationalité des acteurs leur permettant d'adopter des comportements qui seront considérés comme appropriés, exemplaires ou justes (Hervier, 2010).

Pour récapituler, la théorie néo-institutionnelle permet de modéliser la réaction des acteurs à des pratiques, actions ou parties de leur environnement en fonction de leur niveau d'institutionnalisation. Ce niveau d'institutionnalisation définit à quel point les pratiques ou les actions sont attendues, reconnues et considérées comme étant la norme courante (Scott et Meyer, 1994). Cette vision apporte ainsi un nouveau regard aux retombées de la RSE telles que perçues dans la littérature aujourd'hui. En effet, au lieu de supposer que la réaction des acteurs à l'adoption des pratiques de RSE est uniquement basée sur une évaluation instrumentale et utilitariste comme le suggère l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes, la théorie néo-institutionnelle rappelle que cette réaction est aussi conditionnée par des influences institutionnelles externes. Plus spécifiquement à la critique que nous faisons de la théorie des parties prenantes, la vision néo-institutionnelle souligne que la réaction des acteurs sera différente en fonction des dimensions de la RSE et de leurs niveaux d'institutionnalisation.

Précisons que la mobilisation de l'éclairage de la théorie néo-institutionnelle se trouve particulièrement utile à exploiter dans le cas où les retombées des pratiques de RSE sont déterminées par l'évaluation qu'en font les acteurs institutionnalisés en particulier les actionnaires et les investisseurs. Cette dynamique d'évaluation s'apparente davantage à la performance boursière qui dépend du regard porté par les parties prenantes externes (notamment financières) sur les stratégies et les décisions organisationnelles et leurs effets sur la performance future de l'organisation. Pour cette raison, nous développons davantage cette contribution dans l'article 2 qui compare la réaction des actionnaires à des annonces de pratiques socialement responsables et irresponsables visant les employés d'une part et l'environnement de l'autre. L'article 2 explore ainsi les mécanismes particuliers qui relient la RSE à la performance boursière en analysant la réaction des actionnaires conditionnés par la perception des normes partagées et des attentes qu'ils ont envers l'entreprise. L'apport principal de l'article 2 réside ainsi dans l'application de cette vision institutionnelle, plutôt qu'instrumentale, du lien entre les pratiques de RSE et la performance financière.

### **4.1.3 La performance financière et la RSEE s'influencent mutuellement**

Finalement, la troisième proposition générale pose une relation d'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière. Cette proposition est une extension du modèle conceptuel traditionnel de l'étude du lien entre la RSE et la performance financière. Comme l'illustre la figure 4.1, le modèle se focalise individuellement soit sur un sens soit sur l'autre du lien sans considérer les influences mutuelles entre la RSE et la performance financière. Pourtant, certains travaux ont développé des modèles qui tiennent compte de la relation bidirectionnelle entre les deux concepts en se basant sur les deux corps de littérature.

Pour Orlitzky et al. (2013), la RSE et la performance financière s'influencent mutuellement à travers un cycle vertueux. Ils avancent que les entreprises financièrement performantes investissent plus en RSE, car elles disposent des ressources pour le faire et que la RSE les aide à son tour à être plus rentables. Dans la même veine, Allouche et Laroche (2005) présentent un modèle synergétique basé sur les contributions de Preston et O'Bannon (1997) et de Waddock et Graves (1997). Ces derniers évoquent la possibilité que la RSE et la performance financière soient reliées par des relations de synergie, mais invitent les recherches futures à conduire des études longitudinales susceptibles de clarifier la relation bidirectionnelle entre RSE et la performance financière, chose que nous tentons de faire dans l'article 3 de cette thèse.

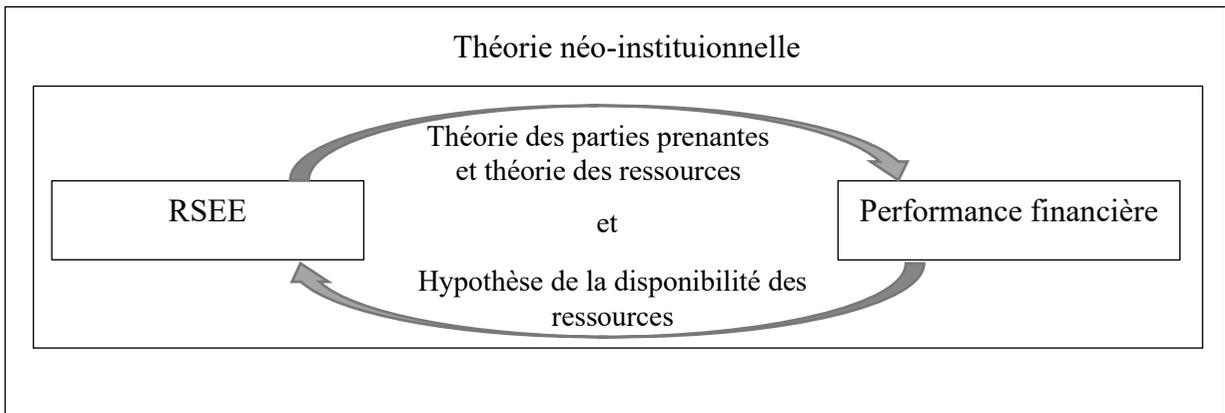
Dans cette recherche, nous posons l'hypothèse de relation bidirectionnelle positive entre la RSE et la performance financière au cas spécifique de la RSEE et nous l'expliquons comme suit. Premièrement, l'influence de la performance financière sur la RSEE s'explique par l'hypothèse de disponibilité des ressources introduite par Waddock et Graves (1997) présentée à la section 2.1.1. Deuxièmement, l'influence de la RSEE sur la performance financière s'explique par la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources que nous avons combinées et adaptées au cas de la RSEE à la section 4.1.2.1 (le développement plus détaillé de cette relation bidirectionnelle est présenté dans l'article 3 à la section 8.3.1).

Notons que sur le plan empirique, l'existence d'une relation bidirectionnelle entre les deux concepts a été peu explorée. Comme présenté à la section 3.3, cette limite est surtout d'ordre méthodologique, car les méthodes statistiques spécifiques à ce type de relation ont été peu utilisées pour explorer l'existence d'une influence mutuelle entre la RSE et la performance

financière. Le manque de données avec des valeurs retardées sur un nombre suffisant d'années a aussi rendu l'exploration de ce type de relation d'autant plus limité dans la littérature. L'article 3 de cette thèse contribue à dépasser ces problèmes méthodologiques en utilisant les sources de données et les méthodologies adéquates.

La description du modèle conceptuel traditionnel utilisé pour étudier la relation entre la RSE et la performance financière a constitué le point de départ de la présente section. Sur la base d'une analyse critique de ce modèle, nous avons été en mesure de développer les propositions générales de recherche spécifiques à la RSEE. Ce développement nous amène au modèle conceptuel renouvelé que nous proposons dans cette thèse.

**Figure 4.2 Modèle conceptuel renouvelé**



Présenté à la figure 4.2, ce modèle reflète tout d'abord l'intérêt que nous portons à la RSEE en particulier et à sa relation bidirectionnelle avec la performance financière. Sur le plan théorique, la principale contribution de cette thèse consiste à observer le modèle conceptuel traditionnel sous l'éclairage de la théorie néo-institutionnelle. Comme présenté dans cette section, la théorie néo-institutionnelle s'est avérée être un cadre particulièrement éclairant autant pour la compréhension des déterminants de la RSEE que de ses conséquences. D'un côté, la théorie néo-institutionnelle renseigne sur les autres déterminants possibles de la RSEE, et ne se limite pas à la prise en compte de la performance financière comme seul facteur d'explication. De l'autre côté, elle permet de porter un regard nouveau sur les retombées de la RSEE, non pas dans une vision instrumentale et utilitariste, mais plutôt dans un contexte institutionnalisé qui conditionne la réaction des acteurs. La théorie des ressources permet quant à elle de compléter le cadre de la théorie des parties prenantes et de mieux structurer les relations entre la RSEE et la performance financière.

Dans la section suivante, nous décomposons les propositions générales de recherche en hypothèses de recherche qui seront empiriquement testées dans les trois articles.

#### **4.2 Le cadre analytique et les hypothèses de recherche propres à chaque article**

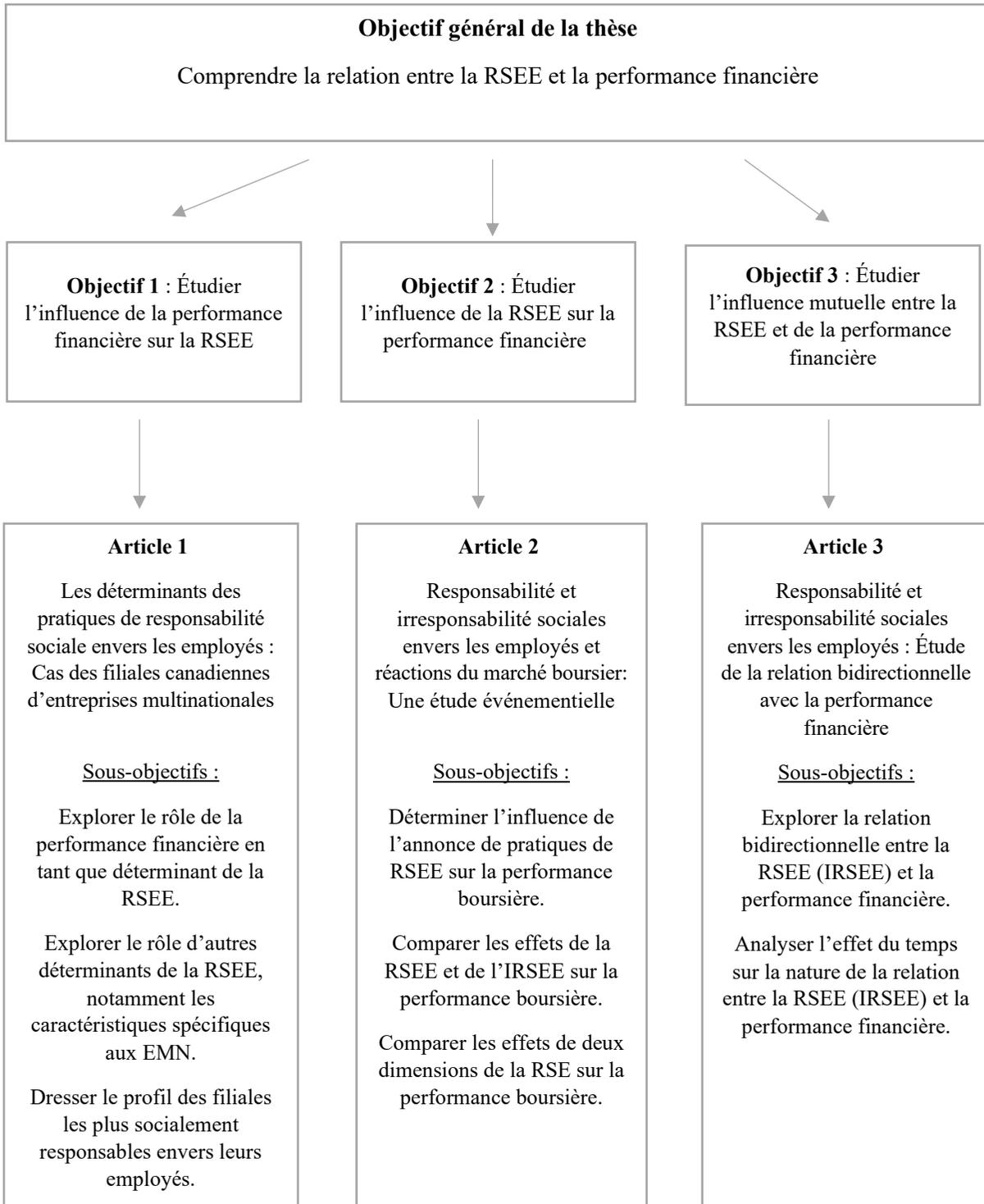
Chaque proposition générale de recherche présentée dans la section 4.1 forme la trame de fond de l'un des trois articles de la thèse. Dans ce qui suit, nous présentons tout d'abord une cartographie de ces trois articles et des objectifs qu'ils poursuivent. Ensuite, nous faisons une brève description de chacun des articles et des hypothèses qui y sont développées. Les trois articles comme tels sont présentés aux chapitres 6, 7 et 8.

Comme l'illustre la figure 4.3, le premier objectif de cette recherche est de répondre à la première question de recherche et de vérifier si la performance financière influence la RSEE. Cet objectif est directement abordé par le premier article qui porte sur les déterminants des pratiques de responsabilité sociale envers les employés dans les filiales canadiennes d'entreprises multinationales. En plus d'étudier l'influence de la performance financière, le premier article explore le rôle d'autres déterminants de la RSEE, notamment des déterminants spécifiques aux entreprises multinationales.

Ensuite, le deuxième objectif vise à étudier la performance financière comme une conséquence de la RSEE. C'est pourquoi le deuxième article analyse la réaction du marché boursier aux annonces de pratiques de responsabilité sociale envers les employés. L'adoption d'une approche institutionnelle dans cet article permet également de comparer les réactions du marché boursier à des annonces de pratiques de responsabilité et d'irresponsabilité sociales envers les employés. L'article compare également la réaction du marché à des annonces de pratiques responsables et irresponsables relatives à deux dimensions différentes de la RSE, en l'occurrence la dimension « employés » et la dimension « environnement ».

Finalement, le troisième objectif poursuivi par l'article 3 de cette thèse vise l'étude de l'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière. Cet article étend l'étude de la relation bidirectionnelle au concept d'irresponsabilité sociale envers les employés et s'intéresse également à l'analyse de la manière dont l'effet de la RSEE et de l'IRSEE sur la performance financière (et inversement) se produit dans le temps.

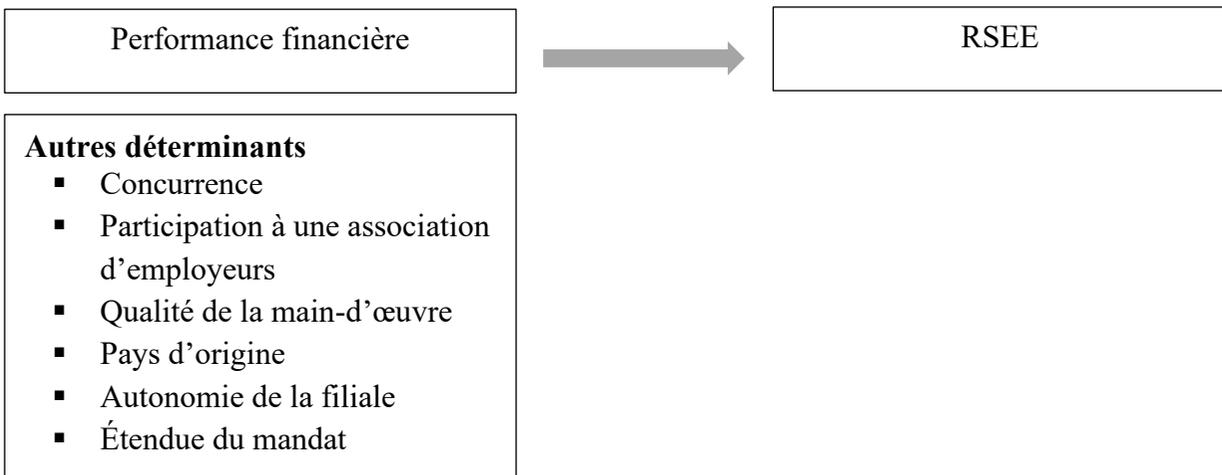
**Figure 4.3 : Objectifs de la thèse**



### 4.2.1 Les hypothèses du premier article

Comme l'illustre la figure 4.4, l'article 1 s'articule autour de la première proposition de recherche selon laquelle la performance financière influence la RSEE. Ainsi, il vérifie l'hypothèse de la disponibilité des ressources de Waddock et Graves (1997) en vue de voir si la performance financière est un déterminant de la RSEE.

**Figure 4.4 Cadre analytique du premier article**



L'analyse de la littérature sur les déterminants de la RSE et particulièrement de l'éclairage qu'y apporte la théorie néo-institutionnelle présentée à la section 2.1.2 nous a motivés à explorer d'autres déterminants et à voir si d'autres facteurs, à part la performance financière, influencent le niveau de RSEE. Nous nous inspirons alors de la contribution de Campbell (2007) pour étudier le rôle de la concurrence et de la participation à une association d'employeur en tant que déterminant de la RSEE. L'intérêt que porte le premier article aux filiales d'entreprises multinationales comme unité d'analyse amène aussi à explorer des déterminants spécifiques aux filiales et à la relation qu'elles ont avec leurs maisons-mères (Yang et Rivers, 2009). Pays d'origine, niveau d'autonomie, étendue du mandat et qualité de la main-d'œuvre font partie des déterminants que nous explorons. Le tableau 4.2 résume l'ensemble des hypothèses traitées dans l'article 1. Les explications du lien entre les déterminants à l'étude et la RSEE sont présentées de manière détaillée à la section 6.3.

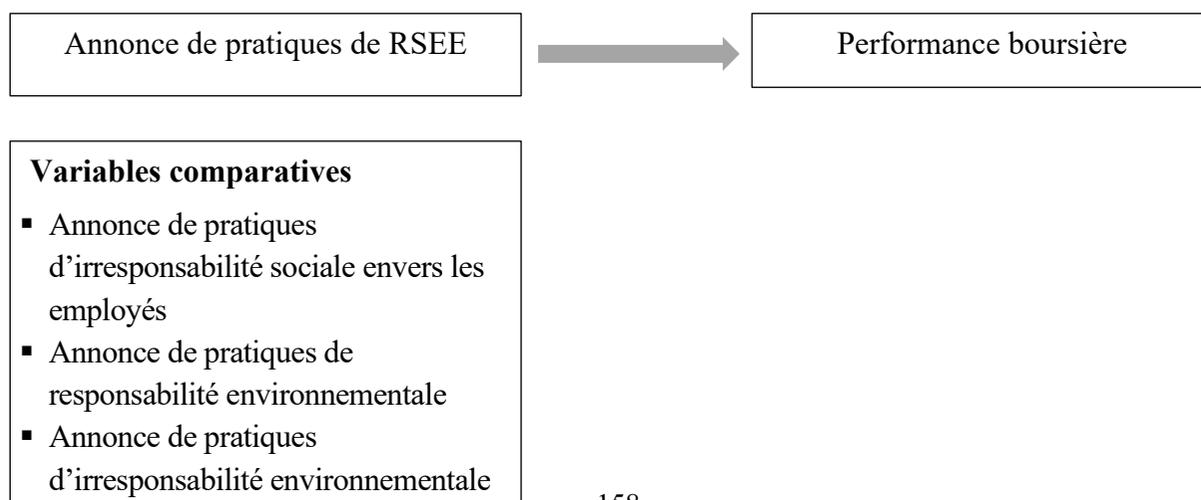
**Tableau 4.2 : Hypothèses du premier article**

<b>Hypothèses</b>	
<b>H 1.1</b>	La performance financière influence positivement la responsabilité sociale envers les employés.
<b>H 1.2</b>	Le niveau de concurrence influence positivement la responsabilité sociale envers les employés.
<b>H 1.3</b>	Le degré de participation à une association d’employeurs influence positivement la responsabilité sociale envers les employés.
<b>H 1.4</b>	La qualité de la main-d’œuvre influence positivement la responsabilité sociale envers les employés.
<b>H 1.5</b>	Les filiales d’entreprises multinationales d’origine américaine ont un niveau de responsabilité sociale envers les employés moins élevé que les filiales d’autres origines.
<b>H 1.6</b>	Le niveau d’autonomie d’une filiale influence positivement la responsabilité sociale envers les employés.
<b>H 1.7</b>	Les filiales qui disposent d’un mandat plus étendu qu’un mandat uniquement local ont un niveau de responsabilité sociale envers les employés plus élevé.

#### 4.2.2 Les hypothèses du deuxième article

Le deuxième article de cette thèse explore la deuxième proposition précédemment présentée et selon laquelle la RSEE influence la performance financière. Précisément, le deuxième article explore la relation entre l’annonce des pratiques de RSEE et la performance boursière comme l’illustre la figure 4.5. Il s’agit d’une étude événementielle dont le but est d’évaluer la réaction du marché boursier suite à l’annonce de pratiques de RSEE.

**Figure 4.5 Cadre analytique du deuxième article**



En vue d’explorer la contribution de la théorie néo-institutionnelle à l’explication des retombées de la RSE et à la comparaison entre ses dimensions, l’article 2 vise deux autres objectifs. Tout d’abord, il compare la réaction du marché à l’annonce de pratiques de RSEE et d’IRSEE en vue de déterminer la manière dont les actionnaires y réagissent. Ensuite, l’article 2 introduit une deuxième dimension de la RSE, à savoir la dimension « environnement » dans un but de comparer la réaction du marché boursier à des pratiques visant deux différentes dimensions de la RSE. Les hypothèses découlant des objectifs du deuxième article sont présentées au tableau 4.3 et développées en détail à la section 7.3.

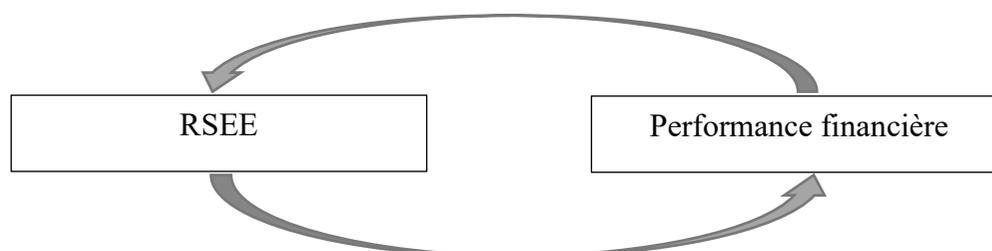
**Tableau 4.3 : Hypothèses du deuxième article**

<b>Hypothèses</b>	
<b>H 2.1</b>	La réaction du marché boursier à l’annonce de pratiques de RSEE est positive.
<b>H 2.2</b>	La réaction du marché boursier à l’annonce de pratiques d’IRSEE est négative.
<b>H 2.3</b>	En valeur absolue, la réaction du marché boursier est plus grande suite à l’annonce de pratiques de RSEE que suite à l’annonce de pratiques d’IRSEE.
<b>H 2.4</b>	En valeur absolue, la réaction du marché boursier est plus grande suite à l’annonce de pratiques de RSEE que suite à l’annonce de pratiques de responsabilité environnementale.
<b>H 2.5</b>	En valeur absolue, la réaction du marché boursier est plus petite suite à l’annonce de pratiques d’IRSEE que suite à l’annonce de pratiques d’irresponsabilité environnementale.

#### 4.2.3 Les hypothèses du troisième article

Le troisième article se penche sur la dernière proposition de la thèse qui suppose l’existence d’une influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière. Comme le reflète la figure 4.6, cet article vient dans la continuité des deux articles qui le précèdent pour analyser la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière.

**Figure 4.6 Cadre analytique du troisième article**



Le tableau 4.4 résume les hypothèses testées dans l'article 3. Le développement de ces hypothèses est quant à lui présenté à la section 8.3. Principalement, l'article 3 explore l'hypothèse d'une relation bidirectionnelle positive entre la RSEE et la performance financière et l'hypothèse d'une relation bidirectionnelle négative entre l'IRSEE et la performance financière. L'article 3 vise aussi à comparer la manière dont l'effet de la responsabilité et de l'irresponsabilité sociales envers les employés sur la performance financière (et inversement : celui de la performance financière sur la responsabilité et l'irresponsabilité sociales envers les employés) se produit dans le temps.

**Tableau 4.4 : Hypothèses du troisième article**

<b>Hypothèses</b>	
<b>H 3.1</b>	Il existe une relation bidirectionnelle positive entre la RSEE et la performance financière.
<b>H 3.2</b>	Il existe une relation bidirectionnelle négative entre l'IRSEE et la performance financière.
<b>H 3.3</b>	L'effet de la RSEE sur la performance financière se produit sur un horizon de temps plus étendu que l'effet de sens inverse, c'est-à-dire celui de la performance financière sur la RSEE.
<b>H 3.4</b>	L'effet de l'IRSEE sur la performance financière se produit sur un horizon de temps plus étendu que l'effet de sens inverse, c'est-à-dire celui de la performance financière sur l'IRSEE.

Ce dernier tableau vient conclure la présentation des hypothèses des trois articles qui forment la présente thèse. Le prochain chapitre présente l'opérationnalisation de ces modèles et des concepts clés à l'étude. Le chapitre 5 est structuré par article, décrit les mesures des différentes variables et les méthodologies appliquées en vue de tester les hypothèses et répondre aux questions de recherche.

## CHAPITRE 5

### LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente la méthodologie appliquée en vue de répondre aux questions de recherche. Comme le montre le tableau 5.1, chaque article de cette thèse se penche sur une question de recherche en particulier où les variables d'intérêt, la performance financière et la RSEE, jouent tout à tour le rôle de variable dépendante, de variable indépendante ou les deux à la fois.

Puisque les éléments méthodologiques sont présentés en détail dans les trois articles présentés respectivement aux chapitres 6, 7 et 8, nous donnons ici un aperçu général de la méthodologie de recherche. Dans ce chapitre, nous résumons pour chacun des trois articles l'opérationnalisation des variables clés, à savoir la RSEE et la performance financière et nous présentons les devis de recherche incluant le type de recherche menée, les sources de données ainsi que les différentes analyses à conduire. Le reste de ce chapitre est donc structuré par article.

**Tableau 5.1 : Retour sur les questions de recherche de chacun des articles**

	<b>Article 1</b>	<b>Article 2</b>	<b>Article 3</b>
<b>Question de recherche</b>	La performance financière influence-t-elle la RSEE ?	La RSEE influence-t-elle la performance financière ?	La performance financière et la RSEE s'influencent-elles mutuellement ?
<b>Performance financière</b>	Variable indépendante	Variable dépendante	À la fois variable dépendante et indépendante
<b>RSEE</b>	Variable dépendante	Variable indépendante	À la fois variable dépendante et indépendante

## **5.1 Le premier article**

Comme décrit au chapitre précédent, le premier article se penche sur la première question de recherche et explore le rôle de la performance financière en tant que déterminant de la responsabilité sociale envers les employés (voir l'article au complet au chapitre 6). Le modèle opératoire fait donc intervenir la RSEE en tant que variable dépendante et la performance financière en tant que variable indépendante. Un ensemble d'autres déterminants de la RSEE sont aussi explorés dans cet article dont l'unité d'analyse est une filiale d'entreprise multinationale. Dans ce qui suit, nous exposons l'opérationnalisation des principales variables. Ensuite, nous décrivons le type de recherche menée, la base de données ainsi que les méthodes d'analyse appliquées.

### **5.1.1 Le modèle opératoire**

L'opérationnalisation du cadre analytique illustré à la figure 4.4 représente l'objectif principal de la présente sous-section. Pour ce faire, nous présentons les principales mesures introduites en vue d'opérationnaliser les concepts de RSEE et de performance financière mobilisés dans l'article 1. Les variables sont tirées de la base de données INTREPID qui contient des informations sur des filiales d'entreprises multinationales et qui est présentée dans la section 6.4.1.

Tout d'abord, étant une dimension de la RSE peu explorée, la RSEE n'a été conceptualisée que récemment. Comme présenté à la section 1.2.4, cette dimension a tout d'abord été traitée par différentes organisations internationales comme l'ONU, de l'OCDE et de l'ISO 26000. Les agences de notation ont également participé à la construction du concept de RSEE en vue d'outiller les investisseurs soucieux de la responsabilité sociale des entreprises dans lesquelles ils investissent. Ces agences, notamment MSCI, Vigéo ou EIRS présentées à la section 1.2.3.3, tiennent compte d'un nombre d'indicateurs évaluant les pratiques organisationnelles considérées comme socialement responsables et leur attribuent des scores. La notation se base généralement sur des informations qualitatives obtenues à travers différentes sources d'informations (publications des entreprises, communiqués officiels, revue indépendante de l'agence de notation, médias, etc.).

Dans cette thèse, nous tenons compte de ces sources de conceptualisation de la RSEE. Comme le montre le tableau 5.2, l'article 1 s'inspire des contributions des agences de notation pour construire la mesure de RSEE. Pour ce faire, le premier article mobilise un indice formé de quatre pratiques de RSEE à savoir 1) Les politiques envers les syndicats; 2) Les politiques de sauvegarde de l'emploi; 3) La formation et le développement; 4) Les politiques de participation et de communication. Chaque pratique a été choisie parce qu'elle figure dans les indicateurs de la dimension « employés » d'au moins deux des trois principales agences de notation en RSE (voir tableau 6.2 pour davantage de détails). Comme nous l'expliquons dans l'article, chacune des pratiques est mesurée par un ou plusieurs items présentés au tableau 6.6.

**Tableau 5.2 : Opérationnalisation des principales variables de l'article 1**

<b>Article 1</b>	
<b>Opérationnalisation de la RSEE</b>	Indice formé de quatre pratiques inspirées des indicateurs des principales agences de notation (MSCI-ESG, Vigéo et EIRIS) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les politiques envers les syndicats.</li> <li>2. Les politiques de sauvegarde de l'emploi.</li> <li>3. La formation et le développement.</li> <li>4. Les politiques de participation et de communication.</li> </ol>
<b>Opérationnalisation de la performance financière</b>	Mesure subjective (un item) Question : En ce qui concerne les activités de votre entreprise au Canada, indiquez comment le niveau de rentabilité des opérations a évolué au cours des trois dernières années. (Choix de réponse : de fortement diminué à fortement augmenté)
<b>Opérationnalisation des autres déterminants</b>	Concurrence ; Qualité de la main-d'œuvre ; Participation à une association d'employeurs ; Pays d'origine ; Autonomie de la filiale Étendue du mandat de la filiale ; Taille de l'entreprise multinationale ; Secteur d'activité (Opérationnalisation présentée à la section 6.4.2.2).

Pour ce qui est de la performance financière, le premier article mobilise une mesure subjective de performance. Comme le montre le tableau 5.2, cette mesure est évaluée par une question demandant aux gestionnaires d'évaluer par eux-mêmes la performance financière de leur entreprise.

Comme précisé à la section 1.3.2.3, les mesures subjectives servent à évaluer certains aspects de la performance financière en se basant sur la perception des dirigeants. Ces mesures de performance ont une corrélation satisfaisante avec les mesures objectives de performance financière. Dans une étude récente de Singh et al. (2015) qui cherche à évaluer la validité et la fiabilité des mesures subjectives de performance, les résultats ont réfuté l'hypothèse selon laquelle les dirigeants ont tendance à surestimer leur performance financière et organisationnelle. Les auteurs ont montré que la possibilité de comparer les informations fournies par les répondants à des données comptables les incitait à faire une évaluation précise et fidèle à la réalité. Singh et al. (2015) concluent que les mesures subjectives peuvent être des points de références fiables pour les chercheurs n'ayant pas accès à des données quantitatives. Gauzente (2000) a également montré une convergence entre les mesures subjectives et les mesures objectives de performance. L'auteur précise que cette corrélation est plus robuste lorsque ce sont les cadres et les dirigeants qui évaluent subjectivement la performance, comme c'est le cas dans cette étude. De plus, et relativement à la critique de la définition de l'horizon de temps abordé à la section 1.3.2.3, nous pouvons dire que cette mesure est plutôt rétrospective étant donné la formulation de la question posée.

Finalement, comme le montre le tableau 5.2, l'article 1 explore d'autres variables indépendantes (Concurrence ; Qualité de la main-d'œuvre ; Participation à une association d'employeurs ; Pays d'origine ; Autonomie de la filiale; Étendue du mandat de la filiale ; Taille de l'entreprise multinationale ; Secteur d'activité) pour expliquer le niveau de RSEE. Étant donné que le présent chapitre se focalise sur les variables clés de cette thèse, à savoir la RSEE et la performance financière, le détail des autres déterminants et des variables de contrôle introduites dans l'étude, notamment la manière dont ils sont opérationnalisés, est présenté à la section 6.4.2.2.

Après avoir introduit les mesures utilisées pour opérationnaliser les variables clés, nous passons à la présentation du devis de recherche.

### 5.1.2 Le devis de recherche

Cette deuxième sous-section s'intéresse au devis de recherche adopté pour le premier article. Yin (2003, p.56) définit le devis de recherche comme un moyen de « *guider le chercheur dans le processus de collecte, d'analyse et d'interprétation des observations. C'est un modèle logique de preuve qui permet aux chercheurs de tirer des conclusions ou des déductions concernant les relations causales entre les variables qu'il étudie* ». Suivant cette définition, nous allons présenter les composantes du devis de recherche à savoir le type de recherche, les sources de données et la méthode d'analyse des données.

#### 5.1.2.1 Le type de recherche

La stratégie de vérification de la première question de recherche repose sur la mesure et l'explication des relations empiriques entre la performance financière et la RSEE. Plus précisément, nous cherchons à voir si la performance financière (ainsi que d'autres déterminants) explique le niveau de RSEE des filiales canadiennes d'entreprises multinationales.

Suivant la classification de Fortin (2010), nous précisons tout d'abord que la question de recherche correspond à un devis non expérimental défini comme un devis dans le cadre duquel le chercheur collecte, analyse et interprète des données telles qu'elles émanent naturellement de la réalité. La formulation du problème de recherche amène également à souligner que cette étude est de nature explicative, car elle analyse un ensemble de relations interdépendantes faisant intervenir plusieurs variables en vue d'examiner une réalité complexe. Plus précisément, nous pouvons affirmer que cette recherche est de nature corrélationnelle prédictive que Fortin (2010) définit comme étant un devis testant explicitement la nature du lien associatif entre des facteurs explicatifs et un phénomène donné par le biais d'hypothèses.

Cette recherche peut aussi être qualifiée d'hypothético-déductive où nous nous basons sur des liens théoriques bien établis et sur des modèles empiriques testés. La nature quantitative de cette étude s'aligne à ce type de recherche.

Finalement, les données employées dans cette recherche portent sur une seule année, ce qui correspond à une étude transversale. Procéder en coupe transversale constitue une méthode critiquée dont Fortin (2010, p.302) souligne les limites en précisant qu'il peut être « *parfois*

*difficile d'établir des relations de cause à effet à partir des données recueillies* ». Cette méthode demeure toutefois un moyen valide d'examiner les relations à l'étude dont la puissance explicative s'appuie principalement sur la cohérence des liens théoriques et sur la pertinence des modèles opératoires mobilisés.

#### **5.1.2.2 Les sources de données**

Dans le premier article, nous mobilisons la base de données INTREPID (Investigation of Transnationals' Employment Practices: an international database) qui est le fruit du travail d'un groupe de recherche international. INTREPID est une enquête portant sur les pratiques d'emploi de filiales d'entreprises multinationales. Au Canada, la population visée par la base de données est constituée de toutes les entreprises multinationales, tant canadiennes qu'étrangères, qui emploient au minimum 500 employés dont au moins 100 sont au Canada et au moins 100 à l'étranger. 1 398 entreprises multinationales dont les spécificités correspondent à ces critères ont été identifiées et une copie papier du questionnaire leur a été acheminée par voie postale. Répondre au questionnaire directement sur un site web était également possible. Menée en 2007, l'enquête visait des répondants qui sont les plus hauts responsables RH chargés de l'ensemble des employés des activités canadiennes. Suite à ce processus de collecte, 208 réponses ont été obtenues amenant le taux de réponse à 15 %. Dans la section 6.4.1, nous faisons une présentation plus détaillée de cette base de données ainsi que du choix d'y avoir recours.

#### **5.1.2.3 La méthode d'analyse des données**

La méthode d'analyse de données appliquée au premier article est de nature quantitative. Afin de tester les hypothèses de recherche, des régressions linéaires multiples sont conduites avec la RSEE en tant que variable dépendante.

Comme le montre le tableau 5.3, plusieurs tests statistiques préalables ont été menés afin de s'assurer du respect des conditions pour mener des régressions linéaires. À cet effet, la linéarité de la relation entre chaque variable indépendante et la variable dépendante est testée de même que la normalité de la distribution des variables indépendantes, l'absence de multicolinéarité et d'hétéroscédasticité.

Nous récapitulons les principales caractéristiques du devis de recherche de l'article 1 au tableau 5.3. Sa présentation détaillée est quant à elle portée à la section 6.4.

**Tableau 5.3 : Récapitulatif du devis de recherche de l'article 1**

	<b>Article 1</b>
<b>Année d'étude</b>	2007
<b>Pays</b>	Canada
<b>Unité d'analyse</b>	Filiale d'une entreprise multinationale
<b>Nombre d'observations</b>	208 filiales
<b>Source de données de la RSEE</b>	Base de données INTREPID
<b>Source de données de la PF</b>	Base de données INTREPID
<b>Méthode d'analyse</b>	Quantitative
<b>Tests préalables</b>	Test de linéarité de la relation entre chaque variable indépendante et la variable dépendante  Test de normalité de la distribution des variables indépendantes  Test de multi colinéarité et d'hétéroscédasticité
<b>Méthodologie</b>	Régressions linéaires multiples

## 5.2 Le deuxième article

Comme le montre le tableau 5.1, le deuxième article traite de la deuxième question de recherche et étudie l'influence de la RSEE sur la performance financière (voir l'article complet au chapitre 7). Cet article prend la forme d'une étude événementielle grâce à laquelle nous sommes en mesure d'évaluer la réaction du marché boursier à l'annonce de pratiques de RSEE. Les unités d'analyse de cette recherche sont ces annonces. Pour ce faire, le modèle opératoire fait intervenir la RSEE en tant que variable indépendante et la performance financière en tant que variable dépendante. Dans ce qui suit, nous exposons tout d'abord l'opérationnalisation des deux variables clés. Par la suite, nous décrivons le type de recherche menée, le processus de collecte de données ainsi que l'analyse méthodologique appliquée.

### 5.2.1 Le modèle opératoire

Le modèle opératoire, qui se base sur le cadre analytique de la figure 4.5, met en lien les annonces de pratiques de RSEE et la performance boursière. Les mesures adoptées pour opérationnaliser ces deux concepts sont décrites dans ce qui suit.

Le fait que le deuxième article prenne la forme d'une étude événementielle nous dicte la manière d'opérationnaliser la variable indépendante à travers des annonces de pratiques de RSEE. Toutefois, la tâche de cibler et trouver les annonces est une responsabilité du chercheur. Pour ce faire, nous avons développé une liste de mots clés à partir de la contribution de Barrena-Martinez et al. (2019) que nous mobilisons pour la recherche d'annonces de pratiques de RSEE. La liste exhaustive des mots clés est présentée au tableau 7.2.

**Tableau 5.4 : Opérationnalisation des principales variables de l'article 2**

<b>Article 2</b>	
<b>Opérationnalisation de la RSEE</b>	Annonces de pratiques de RSEE Recherche des annonces à partir d'une liste de mots clés inspirés de la typologie de pratiques RH socialement responsables de Barrena-Martinez et al. (2019)
<b>Opérationnalisation de la performance financière</b>	Mesure boursière Calcul des rendements anormaux permettant d'évaluer la réaction du marché boursier à l'annonce de pratiques de RSEE
<b>Opérationnalisation des autres variables dépendantes comparatives</b>	Annonce de pratiques d'irresponsabilité sociale envers les employés Annonce de pratiques de responsabilité environnementale Annonce de pratiques d'irresponsabilité environnementale (Opérationnalisation présentée à la section 7.4.2)

Étant donné qu'il s'intéresse à la réaction du marché boursier à l'annonce de pratiques de RSEE, le deuxième article mobilise une mesure boursière comme indicateur de la performance financière. Nous mobilisons les rendements boursiers qui reflètent la rentabilité future de l'entreprise et donc la performance prospective anticipée par le marché. Nous nous intéressons particulièrement aux rendements boursiers anormaux qui sont reliés à l'annonce de pratiques de RSEE. Cette variable correspond à la différence entre la performance observée suite à l'annonce de pratiques de RSEE et la performance attendue. La manière de calculer cette variable est introduite à la section 5.2.2.3 et expliquée en détail à la section 7.4.3.

Enfin, comme le montre le tableau 5.4, l'article 2 s'intéresse à la réaction du marché boursier à d'autres annonces comparatives notamment des annonces de pratiques d'irresponsabilité sociale envers les employés, des annonces de pratiques de responsabilité environnementale et des annonces de pratiques d'irresponsabilité environnementale. Pour éviter toute redondance avec le chapitre 7, nous présentons ces variables et la manière dont elles sont opérationnalisées dans le cadre de la section 7.4.2.

Après avoir introduit les mesures utilisées pour opérationnaliser les variables clés, nous passons à la présentation du devis de recherche du deuxième article.

## **5.2.2 Le devis de recherche**

Dans cette section, nous présentons les principaux éléments du devis de recherche de l'article 2. La section 7.4 offre une présentation plus détaillée pour les éléments relatifs à la collecte et à l'analyse des données.

### ***5.2.2.1 Le type de recherche***

Sans avoir à redéfinir les différents types de recherches abordés à la sous-section 5.1.2.1, nous exposons brièvement le type de recherche menée dans ce deuxième article. Nous précisons tout d'abord que cette étude est de nature non expérimentale étant donné qu'elle analyse les relations comme survenues dans la réalité. Ensuite, cette recherche, qui mobilise une variable dépendante quantitative, est de nature hypothético-déductive en se basant notamment sur des liens théoriques bien établis et des modèles opératoires déjà explorés par certaines études empiriques. Enfin, la nature du devis de recherche qui vise à évaluer la réaction du marché boursier à l'annonce d'une pratique de RSEE nous amène à conclure la nature explicative et causale de cette étude.

### ***5.2.2.2 La collecte et les sources de données***

Deux sources de données sont mobilisées pour obtenir les variables de la deuxième étude. Tout d'abord, la recherche d'annonces de pratiques de RSEE se fait dans la base de données Factivia sur la période 1997-2017. Cette base de données de Dow Jones & Reuters Company donne accès à plusieurs sources de données comme des journaux, des magazines et des retranscriptions radio et offre des fonctionnalités de recherche adaptées. Nous utilisons cette base de données

pour avoir accès au Wall Street Journal dont Factivia collige les numéros quotidiens depuis 1980. Ensuite, pour ce qui est des données boursières, nous utilisons la base de données « Center for Research in Security Prices » (CRSP) qui donne accès à l'historique des cours boursiers quotidiens des entreprises américaines.

### 5.2.2.3 La méthode d'analyse des données

Comme énoncé au début de cette section, la méthode d'analyse des données utilisée est celle de l'étude événementielle. Cette méthode examine la réaction du marché boursier à une annonce corporative. L'hypothèse sous-jacente est la suivante : une fois qu'une nouvelle information est communiquée au marché boursier, ce dernier s'ajuste pour tenir compte de sa valeur attendue (Fama, 1970). La réaction du marché boursier est reflétée par les rendements anormaux qui mesurent la déviation du cours boursier par rapport à sa valeur attendue (différence entre rendements observés et rendements attendus). Ces rendements anormaux sont calculés durant une fenêtre d'événement qui inclut un nombre donné de jours autour de l'annonce. La section 7.4.3 présente et justifie plus en détail les choix méthodologiques pour calculer les rendements anormaux suite aux annonces de pratiques de RSEE.

Le tableau 5.5 récapitule les principales caractéristiques du devis de recherche de l'article 2. Sa présentation détaillée est quand elle portée à la section 7.4.

**Tableau 5.5 : Récapitulatif du devis de recherche de l'article 2**

<b>Article 2</b>	
<b>Période d'étude</b>	1997-2017
<b>Pays</b>	États-Unis
<b>Unité d'analyse</b>	Annonce de pratiques de RSEE et d'IRSEE
<b>Nombre d'observations</b>	110 annonces de pratiques de RSEE et d'IRSEE
<b>Source de données de la RSEE</b>	Factivia qui collige les articles du Wall Street Journal
<b>Source de données de la PF</b>	Center for Reaserch in Security Prices
<b>Méthode d'analyse</b>	Quantitative
<b>Tests préalables</b>	Test de multicolinéarité
<b>Méthodologie</b>	Méthode de l'étude événementielle

### **5.3 Le troisième article**

Le troisième article porte sur la dernière question de recherche qui traite de l'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière (voir l'article complet au chapitre 8). L'article 3 a ainsi pour objectif d'étudier la relation bidirectionnelle entre la performance financière et la RSEE qui jouent le double rôle de variable dépendante et de variable indépendante. L'unité d'analyse pour cette étude est l'entreprise dont nous mesurons le niveau de RSEE et de performance financière. Dans ce qui suit, nous introduisons nos choix d'opérationnalisation des concepts de RSEE et de performance financière. Ensuite, nous présentons le devis de recherche incluant le type de recherche menée, les sources de données ainsi que la méthode d'analyse.

#### **5.3.1 Le modèle opératoire**

Comme le montre la figure 4.6, le cadre analytique de l'article 3 mobilise deux concepts, à savoir la RSEE et la performance financière. La présente sous-section vise à décrire nos choix concernant l'opérationnalisation de ces deux concepts clés.

Pour ce qui est de la RSEE, nous construisons un indice regroupant 11 indicateurs issus de la base de données MSCI-ESG qui reflètent les pratiques de responsabilité sociale envers les employés portées au tableau 5.6. Ces indicateurs, tirés de la base de données MSCI-ESG, ont été choisis pour répondre aux pratiques de RSEE définies par Barrena-Martinez et al. (2019). Cette manière de procéder est innovante et permet d'aboutir à un indice plus complet et plus précis que la dimension « employés » de MSCI-ESG (car elle n'intègre pas les indicateurs de diversité de la main-d'œuvre par exemple). L'indice final de RSEE correspond au score normalisé, c'est-à-dire le rapport entre le score total obtenu pour l'ensemble des indicateurs et le score maximal possible pour l'année en question. Tout comme pour l'article 2, nous faisons le choix de dissocier entre la responsabilité et l'irresponsabilité sociales envers les employés. Les détails de l'opérationnalisation de l'IRSEE sont présentés à la section 8.4.2.

La performance financière est opérationnalisée par des mesures comptables. Ces mesures sont de nature rétrospective et évaluent la performance passée de l'entreprise. Comme le montre le tableau 5.6, nous utilisons deux ratios à savoir le rendement des actifs et les bénéfices par action dont le calcul détaillé est présenté à la section 8.4.2.2. Nous sommes confiants que le choix de ces deux mesures est pertinent. En effet, la mesure de rendements des actifs est largement utilisée

dans la littérature notamment parce qu'elle contrôle pour la taille de l'entreprise. L'utilisation du ratio de bénéfices par action se justifie par la volonté d'examiner si des pratiques de RSE orientées envers d'autres parties prenantes que les actionnaires bénéficient à ces derniers ou pas.

**Tableau 5.6 : Opérationnalisation des principales variables de l'article 3**

<b>Article 3</b>	
<b>Opérationnalisation de la RSEE</b>	<p>Indice formé de 11 indicateurs de pratiques de RSEE issus de la base de données MSCI-ESG</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sauvegarde de l'emploi</li> <li>2. Attitude favorable aux syndicats</li> <li>3. Participation et communication</li> <li>4. Diversité et emploi des personnes en situation de handicap</li> <li>5. Pratiques en faveur de la communauté gaie et lesbienne</li> <li>6. Emploi des groupes sous-représentés</li> <li>7. Partages des bénéfices</li> <li>8. Régimes de retraite</li> <li>9. Santé et sécurité au travail</li> <li>10. Conciliation travail-famille</li> <li>11. Autres forces</li> </ol>
<b>Opérationnalisation de l'IRSEE</b>	<p>Indice d'irresponsabilité sociale envers les employés (Opérationnalisation présentée à la section 8.4.2)</p>
<b>Opérationnalisation de la performance financière</b>	<p>Mesures de performance comptables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendement des actifs</li> <li>Bénéfices par action</li> </ul>

### 5.3.2 Le devis de recherche

La présente sous-section introduit les principaux éléments du devis de recherche adapté à l'étude de la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière. La section 8.4 présente plus en détail les éléments relatifs aux sources et à l'analyse des données.

#### 5.3.2.1 Le type de recherche

Le troisième article est de nature non expérimentale, hypothético-déductive et quantitative. La formulation de la troisième question de recherche amène également à conclure la nature explicative et causale de cette étude.

### **5.3.2.2 Les sources de données**

Pour le troisième article, nous aurons recours à deux sources de données.

Tout d'abord, pour la mesure de la RSEE, nous faisons appel à la base de données MSCI-ESG. Créée en 1991, elle offre des évaluations sur le niveau de responsabilité sociale des entreprises américaines dont le nombre est passé de 650 entreprises à sa création à plus de 3 000 entreprises évaluées en 2007. La base de données regroupe près de 80 indicateurs répartis en sept dimensions de RSE (employés, environnement, communauté, produit, gouvernance, droits humains et diversité). Pour chacun de ces indicateurs, une évaluation distincte des forces et des faiblesses est faite sur la base de différentes sources d'informations (publications des entreprises, communiqués officiels, revue indépendante de l'agence de notation, médias, etc.) et des scores binaires (0 ou 1) sont attribués. MSCI-ESG offre aussi une série de critères d'exclusion basée sur l'implication dans les secteurs d'activité controversés suivants : jeu, tabac, alcool, armes à feu, opérations militaires et nucléaires. Bien que critiquée notamment à cause du manque de transparence quant à l'attribution des scores de RSE, MSCI-ESG est la source de données la plus complète et la plus utilisée pour la recherche en RSE ce qui lui confère une certaine crédibilité et légitimité (Bouslah et al., 2013 ; Harjoto et Jo, 2011).

Les données financières proviennent quant à elles de la base de données COMPUSTAT. Créée en 1962 par Standard & Poor's, cette base de données offre une large gamme d'informations relatives aux données financières des entreprises américaines.

### **5.3.2.3 La méthode d'analyse des données**

Dans le troisième article, le lien bidirectionnel entre la RSEE et la performance financière est testé à travers la modélisation « Vector Auto Regressive » (VAR) et les tests complémentaires que cette modélisation permet de conduire. Le modèle VAR a pour but de modéliser les liens entre plusieurs variables. C'est un modèle où chaque variable prend le rôle d'une variable dépendante et d'une variable indépendante expliquée par ses propres retards et par les retards des autres variables. La formulation générale de ce modèle est présentée à la section 8.4.3.1.

Sur la base de la modélisation VAR, nous conduisons le test de causalité de Granger en vue de voir le type de relation (unidirectionnelle ou bidirectionnelle) entre la RSEE et la performance

financière. Des fonctions « impulse response » sont également générées en vue de répondre aux sous-objectifs de l'article 3. La méthode d'analyse est présentée plus en détail à la section 8.4.3. Finalement, comme le montre le tableau 5.7, nous menons des tests préalables de stationnarité et de multi colinéarité en vue de respecter les conditions de la modélisation VAR.

**Tableau 5.7 : Récapitulatif du devis de recherche de l'article 3**

	<b>Article 3</b>
<b>Période d'étude</b>	1991-2015
<b>Pays</b>	États-Unis
<b>Unité d'analyse</b>	Entreprise/année
<b>Nombre d'observations</b>	28 932 observations
<b>Source de données de la RSEE</b>	MSCI- ESG
<b>Source de données de la PF</b>	COMPUSTAT
<b>Méthode d'analyse</b>	Quantitative
<b>Tests préalables</b>	Test de multicolinéarité Test de stationnarité des variables
<b>Méthodologie</b>	Modélisation VAR Test de causalité de Granger Fonctions « Impulse-Response »

Dans ce cinquième chapitre, nous avons exposé la méthodologie de recherche. Pour chacun des trois articles, nous avons décrit le modèle opératoire et les choix pour opérationnaliser les variables clés. Cette section reflète l'apport de cette thèse qui mobilise différentes mesures de RSEE (indices composés et annonces de pratiques) et de performance financière (subjectives, boursières et comptables) provenant de différentes sources de données. Par la suite, nous avons exposé distinctement les trois devis de recherche et leurs composantes en introduisant le type de recherche menée, les sources de données ainsi que les méthodes d'analyse mobilisées pour tester les hypothèses et répondre aux questions de recherche. Les différentes méthodes quantitatives présentées sont diversifiées et permettent de faire une analyse large et originale de la relation entre la RSEE et la performance financière. Les trois prochains chapitres présentent les trois articles de cette thèse dans leur version complète.

## CHAPITRE 6

### LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ENVERS LES EMPLOYÉS : CAS DES FILIALES CANADIENNES D'ENTREPRISES MULTINATIONALES (ARTICLE 1)

---

**Résumé :** L'article s'intéresse aux déterminants des pratiques de responsabilité sociale envers les employés (RSEE). Cette dimension de la responsabilité sociale des entreprises inclut entre autres la sauvegarde des emplois, la communication avec les employés et la collaboration avec les syndicats. En adoptant la population peu étudiée des filiales d'entreprises multinationales, cette recherche met en lumière l'influence des caractéristiques de la filiale et de la relation entre celle-ci et la maison-mère, contribuant ainsi à la littérature portant sur la responsabilité sociale des entreprises multinationales. Le modèle d'analyse qui se base sur la perspective institutionnelle de la RSE et l'hypothèse de la disponibilité des ressources a été testé à l'aide de régressions linéaires multiples conduites sur une base de données renfermant des informations riches sur les filiales canadiennes d'entreprises multinationales. Les résultats montrent que la performance financière, la concurrence et la qualité de la main-d'œuvre influencent la RSEE envers les employés. Plus encore, les résultats font ressortir la relation entre la filiale et la maison-mère comme déterminant du niveau de RSEE notamment à travers le pays d'origine de l'entreprise multinationale et le niveau d'autonomie accordé à la filiale. Les résultats soulignent ainsi le rôle de la RSEE comme un moyen de gagner en légitimité pour les entreprises qui évoluent en dehors de leur pays d'origine et de compenser la distance institutionnelle qui les sépare du pays hôte.

**Mots clés :** Responsabilité sociale envers les employés ; Filiales d'entreprises multinationales ; Théorie institutionnelle de la RSE ; Performance financière

## 6.1 Introduction

Le nombre d'entreprises multinationales (EMN) se multiplie et leur part dans l'économie mondiale augmente à travers les années (Yang et Rivers, 2009). Cette évolution a soulevé la question de la régulation de leurs activités notamment à travers les pratiques de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Gain de légitimité dans le pays hôte, attraction des employés, amélioration de l'image de marque et de l'accès aux ressources font partie des retombées positives de la RSE qui constitue un outil stratégique pour les entreprises multinationales (Campbell et al., 2012; Polonsky et Jevons, 2009).

Au-delà de la poursuite de ces retombées positives par les entreprises, la question se pose également par rapport aux déterminants des pratiques de RSE : quels facteurs influencent leur adoption ? Le facteur économique représente une des principales réponses à cette question et la performance financière ressort dans la littérature comme un déterminant central de l'adoption de ces pratiques (Campbell, 2007). Cette étude se distingue en allant au-delà de la simple vérification de l'hypothèse de disponibilité des ressources et intègre d'autres facteurs susceptibles d'influencer l'adoption des pratiques de responsabilité sociale. Elle le fait en particulier pour le cas des filiales d'entreprises multinationales dont les caractéristiques distinctives ont été peu prises en compte dans cette littérature encore jugée à l'état embryonnaire (Park et Ghauri, 2015 ; Kolk et Tudler, 2010 ; Rodríguez et al., 2006). Cet article contribue alors en considérant les caractéristiques propres aux filiales d'entreprises multinationales, notamment en intégrant des facteurs liés à la relation entre la filiale et sa maison-mère.

La seconde contribution de cet article est motivée par les traitements que réservent les entreprises multinationales à l'emploi et aux employés qui sont souvent problématiques et controversés (Murray, 2010). Cet article vise donc à attirer l'attention sur une dimension particulière de la RSE, soit, les pratiques de responsabilité sociale envers les employés (RSEE). Ce choix nous permet aussi de répondre à une critique adressée à la majorité des études en RSE qui définissent la responsabilité sociale comme un concept multidimensionnel visant différentes parties prenantes, mais qui l'opérationnalisent par le biais d'un seul indice intégrant des dimensions disparates comme l'environnement, la communauté et la gouvernance,

opérationnalisation qui complique d'autant l'identification des déterminants (Girerd-Potin et al., 2014). Étudier la responsabilité sociale envers les employés se justifie également par le fait que c'est une dimension qui est souvent occultée dans les études sur la RSE par exemple par rapport à la dimension environnementale (Pfeffer, 2010). Pourtant, la RSEE représente un levier de taille pour véhiculer l'engagement socialement responsable de l'organisation (Meyer, 2009 ; Shen et Benson, 2016) tout en étant à l'origine de retombées notables pour elle.

La suite de cet article est structurée comme suit. Nous commençons par une revue analytique de la littérature pour présenter les approches théoriques abordées pour l'étude des déterminants de la RSE et présenter le concept de RSEE. Ensuite, nous développons le cadre d'analyse et les hypothèses de recherche. S'en suit la présentation de la base de données et des mesures des concepts clés utilisés pour arriver à la présentation des résultats. Finalement, nous abordons la discussion et la conclusion qui présente les limites de cette étude et les voies futures de recherche.

## **6.2 Revue de la littérature**

### **6.2.1. Les approches théoriques**

La question des déterminants de la RSE a été traitée à travers différentes perspectives théoriques dont les plus récentes sont celles de Campbell (2007) et de Yang et Rivers (2009). Campbell (2007) propose une théorie institutionnelle de la RSE qui pose tout d'abord que les facteurs économiques de base comme la performance financière (PF), l'état de l'économie et le niveau de concurrence influencent le niveau de RSE. La présence de dialogue organisé avec les parties prenantes et les comportements associatifs d'une entreprise sont aussi cités parmi les facteurs en mesure d'influencer le niveau de RSE. Bien que notre étude mette davantage l'accent sur les caractéristiques particulières des filiales d'entreprises multinationales, le cadre de Campbell (2007) permet de bien asseoir les liens entre la RSEE et certaines variables d'intérêts dans cette étude comme la concurrence et la participation à une association d'employeurs.

Pour leur part, Yang et Rivers (2009) présentent un modèle théorique de déterminants de la RSE adapté aux entreprises multinationales. Les auteurs avancent l'existence d'influences émanant du contexte organisationnel et du contexte social du pays d'accueil de la filiale (consommateurs, actionnaires, employés, communauté et organismes non gouvernementaux et

sectoriels). Les seules influences émanant du pays d'origine de l'entreprise multinationale considérées sont reflétées dans la relation entre la filiale et sa maison-mère. Elles ont trait notamment à la réputation de l'entreprise multinationale et à sa capacité à contrôler les ressources de la filiale (selon l'approche de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik, 1978). Ce cadre avancé par Yang et Rivers (2009), en particulier la manière dont il conceptualise les influences émanant du contexte organisationnel, est des plus pertinents pour le présent article qui s'intéresse aux déterminants organisationnels de la RSE dans les filiales d'entreprises multinationales.

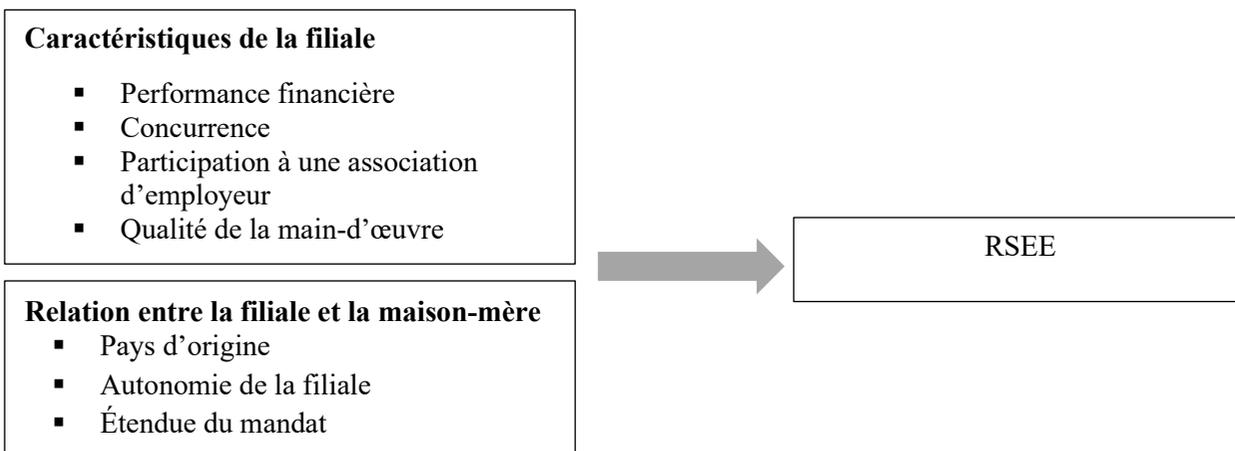
### **6.2.2. La responsabilité sociale envers les employés**

Étant une dimension de la RSE peu explorée, la responsabilité sociale envers les employés n'a été conceptualisée que récemment par Barrena-Martinez et al. (2019) qui ont défini huit politiques organisationnelles dont la présence constitue autant d'indicateurs de responsabilité sociale envers les employés : 1) l'attraction et la rétention des employés, 2) la formation et le développement continu, 3) la gestion des relations d'emploi, 4) la communication, la transparence et le dialogue social, 5) la diversité et l'égalité des chances, 6) la rémunération équitable et les avantages sociaux, 7) la prévention et la santé et sécurité au travail, 8) la conciliation travail-famille. Avant cette contribution, la RSEE s'est longtemps reflétée dans les indicateurs définis par les agences de notation qui ont participé à la construction de ce concept en vue d'outiller les investisseurs soucieux de la responsabilité sociale des entreprises dans lesquelles ils investissent. Sur la base de ces indicateurs, la RSEE se définit comme un ensemble de pratiques et de politiques organisationnelles implantées volontairement et visant le respect des droits des employés et leur bien-être.

### **6.3. Le cadre analytique et les hypothèses**

Le cadre d'analyse se trouve à l'intersection de la théorie institutionnelle de la RSE de Campbell (2007) et de la contribution de Yang et Rivers (2009). La complémentarité de ces deux approches renforce le cadre analytique spécifique au cas des filiales d'entreprises multinationales que l'on retrouve à la figure 6.1.

**Figure 6.1 : Cadre analytique**



### **6.3.1. Caractéristiques de la filiale**

#### **6.3.1.1. Performance financière**

Selon l'hypothèse de disponibilité des ressources de Waddock et Graves (1997), disposer des ressources financières nécessaires donne les moyens aux entreprises d'atteindre des standards plus élevés en matière de responsabilité sociale et d'investir dans les politiques et les pratiques qui s'y rattachent. En plus de disposer des ressources, les entreprises les plus financièrement performantes sont généralement plus exposées aux pressions politiques et au contrôle du public ce qui les amène à utiliser des mécanismes d'autorégulation, à l'exemple de la RSE (Waddock et Graves, 1997). À l'opposé, les entreprises les moins financièrement performantes disposent de peu de ressources à consacrer à la RSE et préfèrent investir dans les pratiques directement reliées à leurs activités (Reverte, 2009, Brammer et al., 2006). De leur part, Dupire et Mzali (2018) ont montré que les entreprises qui ont une bonne performance financière ont également une bonne performance sociale envers les employés et que lorsque la performance financière est élevée, les entreprises font le choix de l'allouer aux parties prenantes qui influencent le plus leurs activités, notamment leurs employés. Ces différents arguments nous amènent à formuler l'hypothèse H.1.

H.1. La performance financière influence positivement la RSEE.

#### **6.3.1.2. Concurrence**

Suivant Campbell (2007), nous soutenons qu'une entreprise qui fait face à très peu ou pas de concurrence est moins tentée d'être socialement responsable, car elle dépend moins de sa

réputation et de l'appui des consommateurs qui ne peuvent pas s'orienter vers d'autres alternatives sur le marché (Chih et al., 2009 ; Porter et Kramer, 2002). À l'opposé, confrontées à des niveaux de concurrence plus élevés, les entreprises adoptent davantage de pratiques de RSE qui agissent comme un outil de positionnement stratégique. Dans ce cadre, les pratiques de RSEE se présentent pour l'entreprise comme un moyen de se différencier, notamment pour attirer la main-d'œuvre et améliorer sa marque employeur. Le recours à ce type de stratégie se trouve aussi amplifié à travers les mécanismes de mimétisme entre les entreprises concurrentes (Cruz et Boehe, 2010 ; Dimaggio et Powell, 1983). Bien que Campbell (2007) introduise une relation curvilinéaire entre la concurrence et la RSE, nous avançons l'existence d'une relation linéaire entre ces deux concepts qui est soutenue par les études empiriques (Dupire et Mzali., 2018; Chih et al., 2009). Nous formulons alors l'hypothèse H.2 de la manière suivante.

H.2. Le niveau de concurrence influence positivement la RSEE.

#### **6.3.1.3. *La participation à une association d'employeurs***

Les associations d'employeurs peuvent jouer différents rôles d'éducation, de défense et de développement des entreprises qui y sont affiliées. Leur influence sur la responsabilité sociale des entreprises a été reconnue comme positive par Campbell (2007) qui avance que les entreprises qui s'engagent activement dans une association d'employeurs deviennent plus axées sur les objectifs de long terme et développent une vision orientée vers le futur et vers la pérennité de leur secteur d'activités. Les associations d'employeurs jouent aussi un rôle dans l'éducation des membres qui s'y impliquent concernant l'attraction des employés et le développement d'avantage concurrentiel basé sur les ressources humaines (RH), deux aspects qui s'associent à l'adoption de pratiques de RSEE. Nous formulons ainsi l'hypothèse H.3.

H.3. Le degré de participation à une association d'employeurs influence positivement la RSEE.

#### **6.3.1.4. *Qualité de la main-d'œuvre***

La qualité de la main-d'œuvre influence favorablement la RSEE. D'une part, lorsqu'une filiale évalue favorablement la qualité de sa main-d'œuvre, celle-ci tentera d'en faire un avantage concurrentiel, notamment pour se distinguer au sein de l'entreprise multinationale. La théorie des ressources (Barney, 1991) soutient cette vision en soulignant l'importance des facteurs

intangibles et des ressources internes, notamment les ressources humaines, que l'entreprise doit développer et retenir. Un investissement qui peut notamment se faire à travers les pratiques de RSEE. D'autre part, une main-d'œuvre de qualité, éduquée et dont la rétention est importante pour l'entreprise détient généralement plus de pouvoir pour influencer les pratiques organisationnelles. Nous formulons ainsi l'hypothèse H.4.

H.4. La qualité de la main-d'œuvre influence positivement la RSEE.

### **6.3.2. Relation entre la filiale et la maison-mère**

Comme Yang et Rivers (2009), nous intégrons des facteurs explicatifs reliés à la relation entre la filiale et sa maison-mère, notamment le pays d'origine de l'entreprise multinationale, le niveau d'autonomie de la filiale et l'étendue de son mandat.

#### ***6.3.2.1. Pays d'origine***

Les caractéristiques des politiques et des pratiques implantées dans une entreprise multinationale sont déterminées par son origine nationale et par son attachement à son environnement local (Bélanger et al., 2013 ; Almond, 2011 ; Ferner et al., 2011). Les entreprises multinationales tentent de véhiculer leurs valeurs managériales, conditions de travail et culture organisationnelle qui ont une incidence sur leurs parties prenantes, notamment leurs employés. Dans cette étude, nous prenons pour référence les filiales d'entreprises multinationales originaires des États-Unis. Ce choix est motivé par l'abondance des travaux étudiant les pratiques d'emploi des entreprises multinationales états-uniennes qui établissant que les relations d'emploi y sont caractérisées par une hostilité à la syndicalisation et une tendance marquée vers une centralisation du pouvoir (Gooderham et al., 2006 ; Ferner et Quintanilla, 1998). Pohler et Riddell (2019) rapportent dans ce sens que les États-Unis ont le niveau le plus faible de régulation du travail parmi les économies de marché libérales. Étant donné ces caractéristiques, nous posons l'hypothèse H.5 ainsi.

H.5. Les filiales d'entreprises multinationales d'origine américaine ont un niveau de RSEE moins élevé que les filiales d'autres origines.

#### ***6.3.2.2. Autonomie de la filiale***

L'autonomie qu'accorde la maison-mère à ses filiales réfère à la mesure dont celles-ci bénéficient d'une marge discrétionnaire pour définir leurs propres pratiques et politiques notamment en

matière de RH (Bélanger et al., 2013). Comme les filiales d'entreprises multinationales évoluent généralement dans un contexte différent de celui de leur pays d'origine, elles sont incitées à mettre en place des pratiques leur permettant de combler cette distance et de gagner une légitimité dans le pays d'accueil. Toutefois, seules les filiales autonomes disposent de cette marge discrétionnaire. Celles-ci bénéficient d'une plus grande liberté de répondre aux différentes pressions issues des parties prenantes locales qui leur assurera, selon l'approche institutionnelle (notamment Dimaggio et Powell, 1983), une plus grande légitimité sociale. En allant au-delà des normes minimales établies, les pratiques de RSEE vont répondre à cette recherche de légitimité et assurer aux filiales qui disposent d'une grande autonomie une meilleure acceptation dans leur pays hôte. Nous formulons ainsi l'hypothèse H.6.

H.6. Le niveau d'autonomie d'une filiale influence positivement la RSEE.

### ***6.3.2.3. Étendue du mandat***

L'étendue du mandat qu'accorde la maison-mère à la filiale fait référence à la notion d'espace géographique du marché que celle-ci doit desservir. L'introduction de cette variable permet de déterminer si l'orientation locale ou vers l'étranger de l'offre de la filiale influence la mesure dans laquelle elle adopte des pratiques de RSEE. Nous transposons ici l'argument relatif à la taille de l'entreprise où plus la taille d'une entreprise est grande, plus celle-ci s'engagera en RSE étant donné sa grande visibilité au public (Kansal et al., 2014). Sur cette base, nous supposons que lorsqu'une filiale dispose d'un mandat international ou régional (c'est-à-dire que la filiale ne se limite pas à desservir le marché local du pays où elle est implantée uniquement), celle-ci subit davantage de pressions venant de la maison-mère ainsi que des parties prenantes locales et étrangères étant donné sa grande visibilité. La filiale fait également face à une multitude de règles formelles et informelles venant de la diversité des contextes qu'elle doit desservir. Ceci fera alors en sorte que la filiale tentera d'équilibrer les demandes de l'ensemble des parties prenantes, notamment des employés et s'engagera davantage en RSEE. Nous posons alors l'hypothèse H.7.

H.7. Les filiales qui disposent d'un mandat plus étendu qu'un mandat uniquement local ont un niveau de RSEE plus élevé.

Enfin, nous intégrons la taille de l'entreprise multinationale et le secteur d'activité en tant que variables de contrôle. La relation positive entre la taille de l'entreprise et la RSE a été confirmée

par différentes études qui avancent que les grandes entreprises attirent davantage l'attention des parties prenantes externes, sont plus visibles au public et ont un plus grand intérêt médiatique (Brammer et al., 2006 ; Orlitzky, 2001). Quant au lien entre le secteur d'activité et la RSE, les études avancent que les secteurs les plus sensibles aux questions environnementales et sociales (secteur de l'énergie, des produits chimiques, etc.) vont subir plus de pressions de la part des parties prenantes et vont de ce fait adopter davantage de pratiques socialement responsables. À l'opposé, ce sont les entreprises qui appartiennent au secteur des services qui sont considérées comme étant les moins investies en RSE (Reverte, 2009 ; Bowen, 2000).

## **6.4. Méthodologie**

### **6.4.1. Base de données et échantillon**

Nous mobilisons les résultats d'une large enquête nommée INTREPID (Investigation of transnationals' employment practices: an international database) qui porte sur les pratiques d'emploi et de gestion des ressources humaines (GRH) de filiales d'entreprises multinationales (pour une présentation détaillée de l'enquête, voir l'article de Edwards et al., 2013). Au Canada, la population visée par la base de données regroupe toutes les entreprises multinationales, tant canadiennes qu'étrangères, qui emploient au minimum 500 employés dont au moins 100 sont au Canada et 100 à l'étranger. Ce recensement a permis de dénombrier 1 398 entreprises multinationales.

Menée en 2007, l'enquête visait des répondants qui sont les plus hauts responsables RH chargés de l'ensemble des employés des activités canadiennes. Une copie papier du questionnaire leur a été acheminée et répondre au questionnaire directement sur un site web était également possible. Dans l'échantillon final, le profil des répondants allait du gestionnaire RH le plus haut placé dans la compagnie au Canada à savoir le vice-président ou le directeur RH jusqu'au directeur de l'usine.

Suite à ce processus de collecte, 208 réponses ont été obtenues pour un taux de réponse de 15 %. Ce taux se trouve être satisfaisant notamment en tenant compte de la longueur du questionnaire et des caractéristiques des répondants (Bélanger et al., 2013). L'échantillon final est considéré comme représentatif de la population des entreprises multinationales au Canada tant en termes de pays d'origine que de secteurs d'activité et de taille (Edwards et al., 2013).

Le tableau 6.1 reflète la répartition des 208 filiales par pays d'origine. À noter que les 44 filiales d'EMN canadiennes sont toutes rattachées à des entreprises multinationales différentes.

**Tableau 6.1 : Répartition des filiales par pays d'origine**

<b>Pays</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Allemagne	6	2,88%
Australie	1	0,48%
Autriche	1	0,48%
Belgique	1	0,48%
Canada	44	21,15%
Corée du Sud	2	0,96%
États-Unis	106	50,96%
France	10	4,81%
Israël	1	0,48%
Italie	1	0,48%
Japon	11	5,29%
Pays-Bas	3	1,44%
Royaume-Uni	15	7,21%
Suède	2	0,96%
Suisse	4	1,92%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

La base de données INTREPID représente une opportunité unique d'étudier la problématique peu explorée des pratiques de RSE envers les employés dans les entreprises multinationales.

Premièrement, il s'agit d'une des seules bases issues d'une enquête soucieuse de fournir des données représentatives de la population des entreprises multinationales opérant au Canada. Sur la base des rares informations disponibles sur les caractéristiques clés de la population actuelle de ces entreprises, il est possible de voir que l'échantillon INTREPID est toujours représentatif. D'abord, les données publiées par Statistique Canada montrent qu'en 2016 (dernières données disponibles), les entreprises multinationales en provenance des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de la France et du Japon représentent 58%, 6%, 5%, 5% et 4% respectivement de l'ensemble des entreprises multinationales étrangères installées au Canada (Schaffter et Fortier-Labonte, 2019). Le tableau 6.1 portant sur l'échantillon étudié montre une répartition similaire des filiales entre les différents pays. De plus, les données de Statistique Canada révèlent qu'environ le tiers des multinationales opérant au Canada en 2016

se retrouvent dans le secteur des services (Schaffter et Fortier-Labonte, 2019) comme le montrent également les données présentées au tableau 6.3. La représentativité toujours actuelle d'INTREPID sur la base de ces deux variables dont une fait l'objet d'une hypothèse (le pays d'origine) renforce d'autant la décision d'y recourir. La situation actuelle des entreprises multinationales opérant au Canada semble ainsi similaire à celle observée par l'enquête INTREPID.

Deuxièmement, la base comporte des données qui, non seulement couvrent l'ensemble des éléments de la problématique telle qu'elle se pose actuellement dans la littérature, mais également d'innover en ayant recours à des variables comme l'autonomie de la filiale ou l'étendue du mandat non disponibles ailleurs. Ces variables et d'autres comme la performance financière, la qualité de la main-d'œuvre et les pratiques de RSEE ne sont jamais réunies alors qu'elles sont pourtant essentielles pour étudier cette problématique. La présence de ces variables permet de tester des hypothèses qui n'auraient pas pu être testées avec les autres banques de données disponibles sur la RSE. Mettre à l'épreuve des déterminants identifiés par la littérature sur un échantillon représentatif constitue un avancement des connaissances.

Représentatives des pratiques actuelles de RSEE ainsi que des caractéristiques de la population des entreprises multinationales œuvrant au Canada en termes de taille (petites, moyennes et grandes filiales), des secteurs et des pays d'origine et originales par rapport aux données disponibles sur la question, les données de la base INTREPID pallient à deux faiblesses identifiées des études dans le domaine : la première est que les travaux sur les multinationales portent généralement sur un nombre restreint de grandes entreprises, souvent exclusivement américaines et bénéficiant d'une grande notoriété (Guniggle et al 2015). La seconde est que les recherches sur la responsabilité sociale surexploitent les mêmes banques (notamment la base MSCI-ESG) dont les données font l'objet de certaines critiques (Bouslah et al., 2013).

Enfin, étudier les pratiques de responsabilité sociale envers les employés dans les filiales de multinationales au Canada est approprié pour trois principales raisons. Tout d'abord, le Canada est connu pour sa législation du travail développée et la protection effective des droits des travailleurs. Il constitue donc un contexte institutionnel stable où les entreprises sont

incitées à respecter les obligations légales voire même à les dépasser à travers des efforts volontaires et des initiatives de RSE (Pohler et Riddell, 2018). Deuxièmement, le Canada est un pays d'économie de marché libérale qui attire un nombre important d'entreprises multinationales, maximisant ainsi le nombre d'entreprises qui forment cette population. Troisièmement, considérer un seul pays hôte permet de limiter les influences institutionnelles nationales et donne l'occasion d'étudier plus en profondeur les facteurs spécifiques aux filiales.

## **6.4.2. Mesures**

### ***6.4.2.1. Variable dépendante***

Pour mesurer la RSEE, quatre indicateurs ont été retenus : (1) La collaboration avec les syndicats (moyenne de cinq items évalués avec une échelle de Likert à cinq points où un score élevé indique une attitude coopérative avec les syndicats); (2) La sauvegarde de l'emploi (un item évalué avec une échelle de Likert à cinq points où un score élevé indique une grande importance accordée à la sauvegarde de l'emploi); (3) La formation et le développement continu (moyenne de deux items reflétant le nombre d'heures de formation offertes et le pourcentage de la masse salariale dédié à la formation) et (4) La participation et la communication avec les employés (moyenne de deux groupes d'items : sept items reflétant la présence ou l'absence de mécanismes de communication et quatre items reflétant la fréquence de la communication : un indice avec un score élevé indique la présence de pratiques favorables à la participation et à la communication avec les employés). La variable RSEE a été calculée comme la moyenne de ces quatre indicateurs transformés en valeur standardisée. L'ensemble des items sont portés à l'annexe A.

Le choix de ces indicateurs est basé sur ceux communément utilisés par les agences de notation. Nous avons fait le choix d'intégrer les indicateurs partagés par au moins deux des trois principales agences de notation à savoir MSCI-ESG, Vigéo et EIRIS. Le résultat de l'exercice de comparaison présenté au tableau 6.2 donne cinq indicateurs, soit les quatre pris en compte dans cette étude et un cinquième indicateur portant sur la santé et la sécurité au travail que nous avons éliminé par faute de disponibilité des données.

**Tableau 6.2 : Indicateurs de la RSEE par chaque agence de notation**

<b>Indicateurs</b>	<b>MSCI-ESG</b> « Relation d'emploi »	<b>EIRIS</b> « Performance en matière d'emploi »	<b>VIGÉO</b> « Ressources humaines »
Attitude envers les syndicats	<b>X</b>	<b>X</b>	
Sauvegarde de l'emploi	<b>X</b>	<b>X</b>	
Participation et de communication	<b>X</b>		<b>X</b>
Santé et sécurité au travail	<b>X</b>	<b>X</b>	
Formation et le développement		<b>X</b>	<b>X</b>
Partages des bénéfices	X		
Égalité des chances		X	
Régimes de retraite	X		
Qualité des conditions de travail			X
Intégration des enjeux de RH dans la stratégie d'entreprise			X

#### **6.4.2.2. Variables indépendantes**

*Performance financière* : indicateur qui évalue selon une échelle à cinq points, la perception des responsables RH de l'évolution de la rentabilité des opérations de leurs filiales sur les trois dernières années. Nous sommes confiants que le choix d'utiliser une mesure subjective est valide dans un cas comme le nôtre où l'accès à des données quantitatives n'est pas possible (Singh et al., 2016 ; Gauzente, 2000).

*Concurrence* : indicateur qui évalue selon une échelle à cinq points, le niveau de concurrence issue (1) des autres filiales de l'entreprise multinationale et (2) des entreprises étrangères. La moyenne de ces deux items a été calculée pour constituer un indice global de concurrence étrangère qui reflète la nature internationalisée des activités des filiales.

*Le degré de participation à une association d'employeurs* : indicateur qui évalue, selon une échelle à cinq points, la mesure dans laquelle la filiale participe aux activités des associations sectorielles d'employeurs.

*Qualité de la main-d'œuvre* : indicateur qui réunit les aspects de la main-d'œuvre évalués par la filiale, en comparaison avec celle de l'entreprise multinationale, incluant (1) la qualité des

diplômes universitaires des employés (2) la qualité des diplômes secondaires et collégiaux des employés (3) la capacité des employés à travailler en équipe (4) à utiliser les nouvelles technologies (5) à acquérir de nouvelles compétences et (6) l'éthique de travail des employés. Une échelle de Likert à cinq points a été utilisée pour mesurer les six items dont la moyenne forme cette variable.

*Pays d'origine* : indicateur qui réfère à trois catégories : les filiales états-uniennes, les filiales canadiennes et les filiales originaires d'autres pays. Ce choix reflète la fréquence de ces pays dans l'échantillon où les 208 filiales appartiennent majoritairement à des entreprises multinationales américaines (51 %). Le Canada est le deuxième pays d'origine le plus représenté (21,2 %) suivi par les autres pays (27,9%) (voir tableau 6.1).

*Autonomie* : indicateur qui évalue deux niveaux d'autonomie dont dispose la filiale : l'influence sur la détermination des pratiques et politiques RH (1) du siège social de la filiale canadienne (2) des établissements de la filiale au Canada (Ferner et al., 2013). Une échelle à cinq points allant de pas d'influence à très forte influence a été utilisée pour mesurer les deux items dont nous avons calculé la moyenne pour former cette variable.

*Étendue du mandat* : indicateur qui est une variable dichotomique qui oppose les filiales qui disposent d'un mandat de production régional et/ou mondial (1) aux filiales qui disposent d'un mandat exclusivement local (0).

*Taille de l'entreprise multinationale* : indicateur opérationnalisé par le nombre d'employés de l'ensemble de l'entreprise multinationale.

*Secteur d'activité* : indicateur opérationnalisé par une variable dichotomique : (1) si la filiale opère dans le secteur des services et (0) sinon.

Le tableau 6.3 rapporte les corrélations entre les variables indépendantes qui sont généralement nulles ou faibles montrant ainsi l'absence de multicollinéarité. L'annexe B présente les détails des indicateurs de mesures des variables indépendantes.

**Tableau 6.3 : Statistiques descriptives et corrélations**

	Moyenne	Écart- Type	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) Secteur	0,3317	0,47197	1											
(2) Taille	25103,20	57541,114	,054	1										
(3) Concurrence	0,0031	0,82490	-,154**	-,029	1									
(4) Performance financière	3,9171	1,56492	,489***	-,039	-,257***	1								
(5) Appartenance associations employeurs	0,65	0,48	-,192***	,104	,061	-,034	1							
(6) Qualité de la main-d'œuvre	0,0029	0,67397	,047	,091	,055	,108	,080	1						
Pays d'origine														
(7) États-Unis (1,0)	0,51	0,501	-,105	-,026	,162**	-,064	,052	,065	1					
(8) Autres origines (1,0)	0,2788	0,44951	,268***	,159**	-,125*	,082	-,091	-,071	-,634***	1				
(9) Canada (1,0)	0,2115	0,40938	-,165**	-,139**	-,062	-,011	,037	-,002	-,528***	-,322***	1			
(10) Autonomie	0,0115	0,77740	-,016	,074	,141**	-,093	,065	,015	,111	,061	-,207***	1		
(11) Entendue du mandat	0,2944	0,45694	,155**	,176**	-,262***	,120	-,101	-,057	,060	-,022	-,049	-,083	1	
(12) RSEE	0,0119	0,47988	-,180***	,013	,098	,098	<b>,116*</b>	<b>,277***</b>	<b>-,139**</b>	<b>,128*</b>	,030	<b>,181***</b>	-,006	1

\*  $p < .1$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$

## 6.5. Résultats

Pour tester nos hypothèses, des régressions linéaires multiples ont été conduites avec la RSEE en tant que variable dépendante. Plusieurs tests statistiques ont été conduits pour s'assurer du respect des conditions préalables aux régressions linéaires. La linéarité de la relation entre chaque variable indépendante et la RSEE a été vérifiée de même que la normalité de la distribution des variables indépendantes, l'absence d'hétéroscédasticité ou de multicollinéarité (voir tableau 6.3). Les observations avec des données manquantes ont toutes été exclues de la régression. Le tableau 6.4 présente les résultats des régressions linéaires.

**Tableau 6.4 : Résultats des régressions linéaires**

VARIABLES	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3	
	Coefficients standardisés	t	Coefficients standardisés	t	Coefficients standardisés	t
Constante	0,049	1,145	0,09**	2,093	-0,025	-0,461
<b>VARIABLES DE CONTRÔLE</b>						
Secteur d'activité (1 si secteur des services)	-0,169**	-2,296	-0,281***	-3,439	-0,360***	-4,473
Taille de l'EMN	0,023	0,317	0,011	0,153	-0,045	-0,657
<b>VARIABLES INDÉPENDANTES</b>						
Performance financière			0,219***	2,625	0,256***	3,227
Concurrence			0,121*	1,670	0,154**	2,136
Participation à une association d'employeurs			0,041	0,565	0,053	0,770
Qualité de la main-d'œuvre			0,271***	3,806	0,272***	4,019
Pays d'origine (Réf : É-U)						
Autres pays (1,0)					0,284***	3,896
Canada (1,0)					0,112	1,552
Autonomie					0,206***	2,984
Étendue du mandat (1 si mandat international ou régional)					-0,106	-1,484
F	2,661		5,719		6,278	
Significativité du modèle	0,073		0,000		0,000	
R <sup>2</sup> ajusté	1,8 %		13,5 %		22,6 %	
N	203		188		182	

\*  $p < .1$  ; \*\*  $p < .05$  ; \*\*\*  $p < .01$

Le premier modèle contient les deux variables de contrôle. La variable secteur d'activité est significative ( $p < .05$  au modèle 1 et  $p < .01$  aux modèles 2 et 3) et est de signe négatif ce qui indique que les filiales appartenant au secteur des services ont un niveau de RSEE moindre que celles appartenant à d'autres secteurs. La variable taille de l'entreprise multinationale n'est pas significative dans le premier modèle ni dans les modèles suivants.

Le deuxième modèle introduit les variables relatives aux caractéristiques de la filiale. Le coefficient de la variable performance financière est significatif ( $p < .01$  aux modèles 2 et 3) et son signe est positif. L'hypothèse 1 qui pose que la performance financière influence positivement la RSEE est confirmée. La variable concurrence est également significative et de signe positif ( $p < .1$  au modèle 2 et  $p < .05$  au modèle 3). L'hypothèse 2 est alors confirmée : la concurrence influence positivement la RSEE. Toutefois, bien qu'il soit du signe attendu, le coefficient de la variable participation à une association d'employeurs n'est pas significatif. L'hypothèse 3 n'est donc pas confirmée. À l'opposé, l'hypothèse 4 qui soutient la qualité de la main-d'œuvre comme un déterminant positif de la RSEE est confirmée ( $p < .01$  aux modèles 2 et 3).

Finalement, le troisième modèle intègre les déterminants décrivant la relation de la filiale avec sa maison-mère pour inclure l'ensemble des variables indépendantes qui expliquent 22,6 % de la variance de la RSEE. Relativement au pays d'origine, les résultats confirment partiellement l'hypothèse 5. Ils montrent que les filiales d'entreprises multinationales d'autres pays d'origine que les États-Unis adoptent significativement plus de pratiques socialement responsables envers leurs employés ( $p < .01$ ). Toutefois, le niveau de RSEE des filiales d'entreprises multinationales canadiennes n'est pas significativement différent de celui des filiales états-uniennes. Ce modèle montre aussi une relation significative et positive entre l'autonomie de la filiale et la RSEE ( $p < .01$ ) ce qui signifie que les filiales qui disposent de plus d'autonomie quant à l'adoption de leurs propres politiques et pratiques RH ont un niveau de RSEE plus élevé conformément à l'hypothèse 6. À l'opposée, l'hypothèse 7 relative à l'étendue du mandat de la filiale n'est pas confirmée où la relation entre l'étendue du mandat de la filiale et son niveau de RSEE est apparue comme non significative.

Dans l'ensemble, les résultats confirment la majorité des hypothèses (5/7 dont une partiellement).

**Tableau 6.5 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses**

Hypothèses	Résultats	Signe du lien
H.1 Performance financière → RSEE	Confirmée	Positif
H.2 Concurrence → RSEE	Confirmée	Positif
H.3 Degré de participation à une association d'employeurs → RSEE	Infirmée	Positif
H.4 Qualité de la main-d'œuvre → RSEE	Confirmée	Positif
H.5 Pays d'origine → RSEE	Partiellement confirmée	Positif
H.6 Autonomie → RSEE	Confirmée	Positif
H.7 Étendue du mandat → RSEE	Infirmée	Négatif

## 6.6. Discussion

Dans un premier temps, les résultats mettent en lumière les caractéristiques des filiales comme des facteurs qui influencent leur niveau de RSEE. Performance financière, concurrence et qualité de la main-d'œuvre sont les trois principaux facteurs que les résultats ont permis de souligner.

La responsabilité sociale envers les employés semble tout d'abord être mise en place pour des fins de différenciation basée sur les ressources humaines notamment face à une grande concurrence et une main-d'œuvre de qualité (Campbell, 2007). La concurrence se présente en effet comme un incitatif pour les entreprises de mettre en place ce genre de pratiques socialement responsables pour améliorer leur performance organisationnelle ou encore le positionnement sur le marché (Dupire et Mzali, 2018; Bansal et Roth, 2000 ; Shleifer, 2004). De même, la qualité perçue de la main-d'œuvre incite à l'adoption des pratiques de RSEE en vue de se différencier et de s'imposer comme un employeur de choix. Si la qualité de la main-d'œuvre a déjà été confirmée comme déterminant de la responsabilité environnementale (notamment par Lee et al., 2018 et par Weng et Lin, 2011), nous estimons que c'est une variable d'autant plus centrale lorsqu'il s'agit de pratiques de RSEE. Toutefois, déterminer si c'est l'intérêt accordé par l'entreprise à ses ressources humaines qui incite l'adoption de pratiques de

RSEE ou si c'est le pouvoir que détiennent les employés qualifiés qui le fait (comme l'avancent Yang et Rivers, 2009) reste une question ouverte.

L'adoption des pratiques de RSEE comme un moyen de se différencier reste toutefois tributaire de la performance financière de l'entreprise. Les résultats vont dans ce sens et soutiennent que les filiales qui ont connu une évolution positive de leur performance financière sont plus socialement responsables envers leurs employés. Ce résultat confirme l'hypothèse de disponibilité des ressources et se trouve aligné avec la littérature considérant l'adoption des pratiques de RSE comme un investissement nécessitant des ressources financières et dont le niveau varie selon leurs disponibilités (Kansal et al., 2014 ; Chih et al., 2010 ; Waddock et Graves, 1997). Ce résultat est également en ligne avec les propositions de Campbell (2007) qui soulignent que les conditions économiques globales et la santé financière de l'entreprise influencent l'adoption des pratiques de RSE. La manière dont la performance financière est opérationnalisée dans cette étude implique aussi sur un potentiel besoin de continuité dans l'amélioration de la performance financière, du moins à moyen terme, pour qu'une entreprise puisse investir en RSEE.

À l'opposé, l'influence des associations d'employeurs sur le niveau de RSEE n'a pas été soutenue par cette étude. La proposition de Campbell (2007) selon laquelle les associations d'employeurs représentent des acteurs du contexte institutionnel qui influencent l'adoption des pratiques de RSE n'a donc pas été confirmée. Une explication possible est l'opérationnalisation de cette variable qui reflète uniquement le niveau de participation à ces associations sans tenir compte des activités et objectifs poursuivis par les associations d'employeurs ni de leur rôle formateur auprès des membres comme le suggère Campbell (2007).

Dans un deuxième temps, suivant les propositions de Yang et Rivers (2009), cette étude met en évidence l'influence de la relation entre la maison-mère et la filiale sur le niveau de RSEE. Ici, le pays d'origine de l'entreprise multinationale et l'autonomie de la filiale semblent être des facteurs déterminants.

Dans notre cas, les résultats montrent que le niveau de RSEE chez les filiales d'entreprises multinationales dont le pays d'origine est le Canada et les États-Unis n'est pas significativement différent et que ces dernières sont moins socialement responsables envers leurs employés que

les entreprises multinationales d'autres pays d'origine. Pour expliquer ce résultat, nous pouvons référer au concept de distance institutionnelle que Yang et Rivers (2009) définissent comme les différences et les similitudes entre les institutions régulatrices, normatives et cognitives entre le pays d'origine et le pays hôte. Selon les auteurs, plus la distance institutionnelle est élevée, plus le niveau de RSE est élevé. Yang et Rivers (2009) expliquent ce lien par le déficit de légitimité dans le pays hôte qui incite les filiales à adopter des pratiques volontaires qui dépassent le cadre réglementaire. Étant donné la faible distance institutionnelle entre le Canada et les États-Unis (Hall et Gingerich, 2009 ; Bélanger et al., 2013), les entreprises américaines semblent avoir moins d'incitatifs à implanter des pratiques de RSEE dans leurs filiales canadiennes, contrairement aux filiales d'autres origines dans l'échantillon.

En reprenant le concept de dépendance mobilisé par Yang et Rivers (2009), nous avons exploré l'influence de l'autonomie de la filiale sur la RSEE et les résultats ont montré que les filiales détenant une grande autonomie pour l'adoption des pratiques de gestion des ressources humaines ont un niveau de RSEE plus élevé. En disposant d'un niveau d'autonomie élevé, les filiales sont plus à même de répondre aux diverses pressions locales formelles et informelles qui peuvent s'exercer sur elles (notamment de la part des syndicats, des ordres professionnels et des autres parties prenantes) et d'accroître leur légitimité dans le pays hôte. Dans ce sens, la RSEE semble être un moyen d'assurer la légitimité sociale recherchée par les filiales qui, en adoptant des pratiques visant le bien-être des employés et le respect de leur droit, cherchent à gagner une acceptation apparente de la part de l'ensemble de leurs parties prenantes locales (Gardberg et Fombrun, 2006 ; Kostova et al., 2008 ; Yang et Rivers, 2009).

L'étendue du mandat accordé à la filiale par la maison-mère ne semble pas influencer le niveau de RSEE. Concilier les pressions des différentes parties prenantes locales et étrangères à travers la RSE comme nous l'avons supposé ne semble pas se faire dans les filiales canadiennes d'entreprises multinationales. Ceci rejoint la remarque de Kostova et al. (2008, p.1001) qui indiquent que pour les filiales d'entreprises multinationales « *conforming to the myriad of regulatory, cognitive, and normative institutional expectations coming from multiple and conflicting sources is not feasible* ». Il est aussi possible que le pays hôte, le Canada dans notre cas, soit en partie responsable de ce résultat non concluant. En effet, pour que l'influence des parties prenantes soit plus marquée dans le cas d'une offre orientée vers l'international en

opposition avec une offre purement locale, la filiale doit évoluer dans un contexte moins contraignant ce qui n'est pas le cas pour le Canada. Dès lors, nous suggérons aux recherches futures d'observer l'effet de cette même variable dans un pays hôte hébergeant moins de pressions institutionnelles et d'analyser les effets que ça suscite sur le niveau de RSE.

Par ailleurs, les résultats issus des variables de contrôle sont mitigés. La taille de l'entreprise multinationale ne semble pas avoir de lien avec le niveau de RSEE. Ce résultat peut être expliqué par l'opérationnalisation de cette variable évaluée à travers le nombre d'employés de l'entreprise multinationale. La taille de la filiale ou encore la valeur de ses actifs auraient pu être de meilleure mesure de cette variable (Kansal et al., 2014 ; Chih et al., 2010). À l'opposé, les résultats montrent que le secteur d'activité a un lien significatif avec la variable dépendante où l'appartenance d'une entreprise au secteur des services est négativement liée au niveau de RSEE. Nous trouvons ce résultat surprenant, car le secteur des services est le secteur qui est normalement fortement basé sur le capital humain, ce qui fait que la main-d'œuvre devrait y être considérée comme une ressource privilégiée dans laquelle il est important d'investir notamment à travers les pratiques de RSEE.

En résumé, les résultats soulignent le rôle de la maison-mère dans la détermination du niveau de RSEE chez les filiales d'entreprises multinationales. Bien qu'absentes de la liste conventionnelle des parties prenantes d'une entreprise, nous estimons que dans le contexte actuel internationalisé où les entreprises multinationales dominent l'économie mondiale, les maisons-mères doivent être prises en compte comme une influence importante sur la manière dont les filiales utilisent la responsabilité sociale pour dépasser leur déficit de légitimité et de gagner une acceptation dans leurs pays hôtes. Cette influence n'est toutefois pas exclusive et les filiales elles-mêmes, à travers leurs différentes caractéristiques, sont aussi responsables des pratiques de RSEE qu'elles adoptent. La réalisation de meilleurs niveaux de RSEE nécessite donc l'effort concerté de l'ensemble des acteurs impliqués dans les entreprises multinationales.

Ces conclusions ont été obtenues grâce à la mobilisation de cadres théoriques développés pour l'analyse des déterminants de la RSE, notamment ceux de Campbell (2007) et de Yang et Rivers (2009). Bien que l'objectif de cette étude ne vise pas la vérification de toutes les influences décrites par ces cadres théoriques, nous avons été en mesure d'en confirmer quelques-unes

inhérentes au contexte organisationnel des filiales d'EMN. Particulièrement, la théorie institutionnelle de la RSE (Campbell, 2007) nous a donné les fondements nécessaires pour décrire la manière dont les conditions économiques globales (notamment la performance financière et le niveau de concurrence) influencent l'adoption des pratiques de la RSEE. La contribution de Campbell (2007) nous a également permis de justifier le rôle des associations d'employeurs en tant qu'acteur de l'écosystème de l'entreprise en mesure d'influencer ses pratiques. Aussi, l'intérêt que porte cette recherche aux facteurs intrinsèques des filiales d'EMN, en opposition aux facteurs institutionnels externes, justifie notre recours au cadre de Yang et Rivers (2009). De ce cadre adapté aux entreprises multinationales, notre étude a testé les influences du contexte organisationnel, notamment l'influence des employés et des relations entre la filiale et l'EMN. Les résultats de notre étude nous amènent cependant à conclure que l'influence d'autres facteurs reliés aux caractéristiques et au positionnement des filiales d'EMN nécessite d'être considérée dans les études sur les déterminants de la RSEE et que des développements théoriques dans ce sens sont nécessaires.

## **6.7. Conclusion**

Le présent article a permis de confirmer l'hypothèse de disponibilité des ressources pour le cas particulier de la RSEE. Cet article contribue également en reliant la littérature sur les entreprises multinationales et la littérature sur la RSE. Dans cet article, nous avons posé la question suivante : Quels facteurs influencent l'adoption de pratiques de RSEE dans les filiales canadiennes d'entreprises multinationales? Nous basant sur les résultats, la réponse à cette question est que les filiales les plus socialement responsables envers leurs employés proviennent de pays d'origine autre que le Canada et les États-Unis et disposent d'une autonomie quant à l'adoption de leurs politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Ces filiales ont aussi connu une évolution positive de leur performance financière, font face à un niveau de concurrence élevé, évaluent favorablement la qualité de leur main-d'œuvre et opèrent dans d'autres secteurs que celui des services. Ces résultats ont été obtenus grâce à la mobilisation de la base de données INTREPID qui, en dépit de ses limites, comporte un ensemble d'informations riches sur les entreprises multinationales. Cette étude comble en partie le manque notoire de recherches sur la responsabilité sociale des entreprises

multinationales, que la littérature explique par la rareté des bases de données permettant d'explorer cette problématique (Kolk et Tudler, 2010 ; Rodríguez et al., 2006).

Toutefois, cette étude souffre de certaines limites. Le contexte institutionnel canadien, caractérisé par la présence influente de plusieurs parties prenantes comme les associations professionnelles et les organisations non gouvernementales, a peut-être influencé l'adoption des pratiques de RSEE (Doh et Guay, 2006). Même si ce choix nous permet de garder constantes les caractéristiques institutionnelles du pays hôte, il limite la généralisation possible des résultats à d'autres contextes d'accueil de filiales d'entreprises multinationales (Campbell et al., 2012). Dans une perspective comparative, l'étude des mêmes déterminants pour les filiales implantées dans d'autres pays hôtes, notamment des pays du sud avec un contexte institutionnel faible et peu contraignant, serait porteuse. De plus, la construction de la variable dépendante aurait pu être enrichie par d'autres pratiques jugées comme étant socialement responsables envers les employés par exemple des pratiques de santé et de sécurité au travail, de conciliation travail-famille et de favorisation de la diversité. Certaines limites, comme le biais de variables omises, sont également inhérentes à la méthode de régressions linéaires multiples que nous adoptons dans cette étude. De même, les inférences relativement à une chaîne causale entre la RSEE et ses déterminants sont à interpréter avec précaution, car notre méthode d'analyse permet de conclure l'existence de corrélations plutôt que de relations de causalité.

Finalement, nos résultats ont plusieurs implications sur le plan pratique et peuvent renseigner sur les conditions favorables qui rendent les entreprises sensibles au bien-être de leurs employés. Les résultats mettent aussi en évidence le rôle de la RSEE comme un moyen de se différencier et de gagner en légitimité pour les entreprises qui évoluent en dehors de leur pays d'origine. La question du pays d'origine apporte également des implications intéressantes pour les organismes de pression et les activistes dans le sens où ces derniers devraient porter attention autant aux entreprises étrangères qu'aux entreprises locales qui s'avèrent dans cette étude être les moins incitées à mettre en place des pratiques de RSEE. Finalement, plusieurs autres facteurs, comme la dépendance aux ressources de la filiale ou encore les valeurs de gestion de l'entreprise multinationale et de ses dirigeants, pourront être pris en compte dans les recherches futures.

## 6.8. Annexe A : Indicateurs de la variable « RSEE »

**Tableau 6.6 : Indicateurs de la variable « RSEE»**

<b>Indicateurs</b>	<b>Questions dans l'enquête</b>	<b>Échelle</b>
<b>Politiques envers les syndicats</b>	<p>Au sein de votre entreprise au Canada, quelle est la politique de gestion à l'endroit des syndicats sur chacun des sujets suivants ?</p> <p>a) Organisation du travail  b) Système de rémunération variable  c) Sous-traitance et impartition  d) Formation et développement des compétences  e) Mécanismes de participation directe des employés</p>	<p>De 1 à 5 allant de La direction prend sa décision sans consulter les représentants syndicaux à La direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux.</p>
<b>Sauvegarde de l'emploi</b>	<p>Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants relatifs aux avantages concurrentiels des opérations de votre entreprise au Canada ?</p> <p>a) La sauvegarde des emplois de nos travailleurs est prioritaire pour notre entreprise au Canada</p>	<p>De 1 à 5 allant de entièrement en désaccord à entièrement en accord.</p>
<b>Formation et développement</b>	<p>Au cours de la dernière année, quel a été le nombre d'heures de formation offertes en moyenne aux employés dans votre entreprise au Canada ?</p>	<p>De 8 heures et moins  De 9 à 16 heures  De 17 à 40 heures  Plus de 40 heures</p>
<b>Participation et communication</b>	<p><u>Mécanismes de communication</u>  Lequel des mécanismes suivants utilisez-vous afin de communiquer avec vos employés ?</p> <p>a) Rencontres entre la haute direction et le personnel  b) Enquêtes portant sur les attitudes des employés  c) Rencontre entre les superviseurs ou les directeurs de services et les employés  d) Boîtes de suggestions  e) Politique de la porte ouverte  f) Bulletin électronique et courriels  g) Réseau intranet d'entreprise</p>	<p>Oui ou non</p>
	<p><u>Fréquence des communications</u>  À quelle fréquence des informations sont-elles fournies aux employés concernant les aspects suivants de l'entreprise ?</p> <p>a) Situation financière de votre entreprise multinationale  b) Situation financière des opérations de votre entreprise au Canada  c) Plans d'investissements concernant les opérations de votre entreprise au Canada  d) Plans de recrutement ou de mise à pied concernant les opérations de votre entreprise au Canada</p>	<p>Jamais  Parfois  Régulièrement</p>

## 6.9. Annexe B : Indicateurs de mesure des variables indépendantes

**Tableau 6.7 : Indicateurs de mesure des variables indépendantes**

<b>Variabes</b>	<b>Questions dans l'enquête</b>	<b>Échelle</b>
<b>Performance financière</b>	En ce qui concerne les activités de votre entreprise au Canada, indiquez comment le niveau de rentabilité des opérations a évolué au cours des trois dernières années	De 1 à 5 allant de fortement diminué à fortement augmenté
<b>Concurrence</b>	Dans quelle mesure les établissements de votre entreprise au Canada sont-ils en concurrence avec d'autres établissements de votre EMN situés ailleurs dans le monde ? Dans quelle mesure les établissements de votre entreprise au Canada sont-ils en concurrence avec d'autres entreprises situées ailleurs dans le monde ?	De 1 à 5 allant de aucune concurrence à concurrence très importante
<b>Degré de participation à une association d'employeurs</b>	Quel est votre degré d'accord avec cet énoncé : Votre filiale participe régulièrement aux activités organisées par les associations sectorielles d'employeurs	De 1 à 5 allant de entièrement en désaccord à entièrement en accord
<b>Qualité de la main-d'œuvre</b>	Quelle est votre évaluation de la main-d'œuvre au sein des opérations de votre entreprise au Canada comparée à celle de votre entreprise multinationale ? a) La qualité de vos diplômés universitaires b) La qualité de vos diplômés du collégial, des formations professionnelles ou des écoles techniques c) La capacité de vos employés à acquérir de nouvelles habiletés d) La capacité de vos employés à utiliser les technologies de l'information e) La capacité de vos employés à travailler en équipe f) L'éthique de travail de vos employés	De 1 à 5 allant de faible à forte
<b>Autonomie de la filiale</b>	Quelle est l'influence des niveaux suivants dans la détermination des politiques et des pratiques de GRH en vigueur au sein des opérations de votre entreprise au Canada ? a) Le siège social de la filiale canadienne b) Des établissements de la filiale au Canada	Allant de 1 à 5 de pas d'influence à très forte influence
<b>Mandat de la filiale</b>	Quels sont les mandats attribués aux opérations de votre filiale ? a) Un mandat mondial de production pour un ou plusieurs biens ou services	Oui/Non

b) Un mandat régional de production pour un ou plusieurs biens ou services	Oui/Non
c) Un mandat de production pour un ou plusieurs biens ou services au Canada	Oui/Non

## 6.10. Références bibliographiques

Almond, P. et Ferner, A. (2006). American multinationals in Europe: Managing employment relations across national borders. *Oxford University Press*.

Almond, P. (2011). Re-visiting country of origin' effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 258-271.

Bansal, P. et Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. et Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580, DOI: 10.1080/09585192.2017.1332669.

Becker, G. S. (1964). Human capita: New York: *Columbia University Press*.

Bélanger, J., Lévesque, C., Jalette, P. et Murray, G. (2013). Discretion in employment relations policy among foreign-controlled MNC in Canada. *Human Relations*, 66(3), 307-332.

Bowen, F. E. (2000). Environmental visibility: a trigger of green organizational response? *Business Strategy and the Environment*, 9(2), 92.

Brammer, S. J., Pavelin, S. et Porter, L. A. (2006). Corporate social performance and geographical diversification. *Journal of Business Research*, 59(9), 1025-1034.

Campbell, J. T., Eden, L. et Miller, S. R. (2012). Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? *Journal of International Business Studies*, 43(1), 84-106.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.

Chih, H.-L., Chih, H.-H. et Chen, T.-Y. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115-135.

- Cruz, L. B. et Boehe, D. M. (2010). How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 243-263.
- Deckop, J. R., Merriman, K. K. et Gupta, S. (2006). The effects of CEO pay structure on corporate social performance. *Journal of Management*, 32(3), 329-342.
- Dimaggio, P. et Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doh, J. P. et Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder perspective. *Journal of management Studies*, 43(1), 47-73.
- Dupire, M., et M'Zali, B. (2018). CSR strategies in response to competitive pressures. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 603-623.
- Edwards, T., Tregaskis, O., Collings, D., Jalette, P. et Susaeta, L. (2013). Control over employment practice in multinationals: Subsidiary functions, corporate structures, and national systems. *ILR Review*, 66(3), 670-695.
- Ferner, A., Bélanger, J., Tregaskis, O., Morley, M. et Quintanilla, J. (2013). US multinationals and the control of subsidiary employment policies. *ILR Review*, 66(3), 645-669.
- Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Adam, D. et Meyer, M. (2011). HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 483-509.
- Ferner, A. et Quintanilla, J. (1998). Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 710-731.
- Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. *Boston: Pitman*.
- Gardberg, N. A. et Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.
- Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S. et Louvet, P. (2014). Which dimensions of social responsibility concern financial investors? *Journal of Business Ethics*, 121(4), 559-576.

- Gooderham, P., Nordhaug, O. et Ringdal, K. (2006). National embeddedness and calculative HRM in US subsidiaries in Europe and Australia. *Human Relations*, 59(11), 1491-1513.
- Hall, P. A. et Gingerich, D. W. (2009). Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy: An empirical analysis. *British Journal of Political Science*, 39(3), 449-482.
- Kansal, M., Joshi, M. et Batra, G. S. (2014). Determinants of corporate social responsibility disclosures: Evidence from India. *Advances in Accounting*, 30(1), 217-229.
- Kolk, A. et Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119-125.
- Kostova, T., Roth, K. et Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of MNC: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994-1006.
- Lee, J. W., Kim, Y. M., et Kim, Y. E. (2018). Antecedents of adopting corporate environmental responsibility and green practices. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 397-409.
- Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économie. *Innovations* (1), 87-102.
- Murray, G. (2010). La transnationalisation des modes de production et ses conséquences. Dans P.VERGE (dir.), *Droit international du travail : Perspectives canadiennes*. Cowansville, Qc : Éditions Yvon Blais, 5-32.
- Orlitzky, M. (2001). Does firm size comfound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167-180.
- Park, B. I. et Ghauri, P. N. (2015). Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A stakeholder perspective. *Journal of World Business*, 50(1), 192-204.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence approach. NY: *Harper and Row Publishers*.
- Pohler, D., et Riddell, C. (2019). Multinationals' Compliance with Employment Law: An Empirical Assessment Using Administrative Data from Ontario, 2004 to 2015. *ILR Review*, 72(3), 606-635

- Polonsky, M. et Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *International Marketing Review*, 26(3), 327-347.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.
- Rodríguez, P. Siegel, D. S. Hillman, A. et Eden, L. (2006). Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption, and Corporate Social Responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37, 733-46.
- Schaffter, C. et Fortier-Labonte, A. (2019, avril). Entreprises multinationales au Canada. Statistiques Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2019001-fra.htm>
- Shen, J. et Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shirodkar, V., Beddewela, E. et Richter, U. H. (2018). Firm-level determinants of political CSR in emerging economies: evidence from India. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 673-688.
- Shleifer, A. (2004). Does Competition Destroy Ethical Behavior?. *American Economic Review* 94(2), 414-418.
- Singh, S., Darwish, T. K. et Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.
- Waddock, S. A. et Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Weng, M.-H. et Lin, C.-Y. (2011). Determinants of green innovation adoption for small and medium-size enterprises (SMES). *African Journal of Business Management*, 5(22), 9154.
- Yang, X. et Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 155-169.



## CHAPITRE 7

# RESPONSABILITÉ ET IRRESPONSABILITÉ SOCIALES ENVERS LES EMPLOYÉS ET RÉACTIONS DU MARCHÉ BOURSIER : UNE ÉTUDE ÉVÉNEMENTIELLE (ARTICLE 2)

---

**Résumé :** En utilisant une méthodologie d'étude événementielle, cet article examine la réaction du marché boursier suite à l'annonce de pratiques de responsabilité sociale envers les employés (RSEE) et d'irresponsabilité sociale envers les employés (IRSEE). Nous mobilisons la théorie des ressources et celle des parties prenantes pour expliquer cette réaction et la manière dont les pratiques de RSEE génèrent des ressources nouvelles et compétitives pour les entreprises. Sur la base de 110 annonces publiées dans le Wall Street Journal, les résultats montrent que les annonces de pratiques de RSEE sont valorisées par le marché boursier et entraînent des rendements anormaux cumulés moyens positifs et significatifs. À l'opposé, les annonces de pratiques d'IRSEE engendrent des rendements anormaux négatifs, mais pas statistiquement significatifs. Ces résultats suggèrent une dynamique de rétribution des initiatives plutôt que de sanction, ce qui montre que les pratiques de RSEE n'ont pas encore atteint un niveau élevé d'institutionnalisation. Pour étayer cette conclusion, nous comparons les rendements anormaux à la suite d'annonces liées aux dimensions « employés » et « environnement » de la RSE en nous basant sur leurs niveaux d'institutionnalisation. Les résultats montrent que, contrairement aux pratiques d'IRSEE, les pratiques qui nuisent à l'environnement amènent une réaction négative et significative. Les attentes des actionnaires apparaissent plus prononcées en matière de protection de l'environnement qu'en matière de protection du bien-être des employés.

**Mots-clés :** Responsabilité sociale envers les employés ; Réaction du marché boursier ; Étude événementielle ; Institutionnalisation des pratiques

## 7.1 Introduction

La relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance financière (PF) ne cesse d'attirer l'attention des chercheurs. Prise entre la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) et la vision actionnariale de Friedman (1970), cette relation est théorisée de manières opposées dans la littérature. En effet, alors que Freeman (1984) avance que la satisfaction des besoins des parties prenantes mène à une meilleure performance organisationnelle, Friedman (1970, p.124) souligne que « *la seule responsabilité sociale d'une entreprise est celle d'augmenter ses profits* » (notre traduction).

Cette tension idéologique se reflète bien sur le plan empirique. Bien qu'un nombre d'études empiriques évaluant le lien entre la RSE et la performance financière a observé une relation positive (Wang et al., 2015 ; Chang et al., 2013), d'autres recherches ont constaté un lien négatif ou neutre (Quéré et al., 2018 ; Youn et al., 2015). La méta-analyse effectuée par Margolis et Walsh (2003) met ce constat bien en évidence et montre que, sur les 109 études recensées, 54 ont trouvé une relation positive, 7 études ont trouvé une relation négative, 28 ont rapporté une relation non significative et 20 études ont rapporté un ensemble mitigé de conclusions. Pelozo (2009) a également conduit une méta-analyse de 159 articles étudiant l'influence de la RSE sur la performance financière. Ses résultats sont similaires à ceux de Margolis et Walsh (2003). En effet, l'auteur a trouvé que la majorité des études montrent une relation positive entre la RSE et la performance financière (63%), 15% des études rapportent une relation négative et 22% trouvent une relation neutre ou mixte. Les résultats des travaux récents sur la question, et notamment les études événementielles, semblent refléter des tendances similaires (Liao et al., 2018).

La question de savoir si les actionnaires bénéficient (ou pas) de l'utilisation des ressources de leur entreprise pour des pratiques volontaires orientées vers d'autres parties prenantes reste donc toujours posée. C'est à cette question que nous essayons de répondre à travers une étude événementielle qui analyse la réaction du marché boursier à l'annonce de pratiques de RSE.

Plus spécifiquement, cette étude tente de pallier une limite partagée par les recherches sur le lien entre la RSE et la performance financière en se concentrant sur une dimension particulière de la RSE, et non un agrégat de ses dimensions (employés, environnement, communauté, consommateurs, actionnaires). En effet, nous examinons tout d'abord la réaction du marché

boursier suite à l'annonce de pratiques de RSE orientées vers une partie prenante en particulier, à savoir les employés. Nous définissons la responsabilité sociale envers les employés (RSEE) comme toutes les pratiques et les politiques organisationnelles qui sont implantées volontairement et qui visent le respect des droits des employés et leur bien-être (ce qui s'inscrit dans la vision de Freeman). Nous utilisons un cadre théorique au confluent de la théorie des ressources et de la théorie des parties prenantes pour expliquer comment la RSEE améliore les ressources de l'entreprise tout en générant des ressources nouvelles et compétitives (Barney, 1991; Freeman, 1984).

Ensuite, en vue de définir laquelle des dynamiques de marché, soit une dynamique de rétribution ou une dynamique de sanction, est à l'œuvre, nous analysons la réaction du marché boursier aux annonces de pratiques d'irresponsabilité sociale envers les employés (IRSEE). À l'opposé de la RSEE, l'IRSEE porte atteinte aux intérêts des employés ou à leur bien-être notamment dans un but de répondre aux considérations financières des actionnaires (selon la vision de Friedman). L'IRSEE aura des conséquences négatives comme la détérioration des relations avec les employés et avec d'autres parties prenantes externes comme les consommateurs et la communauté (Bauer et al., 2009).

Finalement, nous comparons la réaction du marché face à des annonces de pratiques responsables et irresponsables concernant deux dimensions différentes de la RSE, en l'occurrence la dimension « employés » et la dimension « environnement ». Ce choix vient à la suite d'un article de Jeffrey Pfeffer qui souligne l'importance du facteur humain dans la RSE où l'auteur se questionne : « *Why are polar bears (...), for instance, more important than people, not only in terms of research attention, but also as a focus of company initiatives ?* » (Pfeffer, 2010, p.35). Pour répondre à la question soulevée, nous mobilisons l'argument de l'institutionnalisation des pratiques de RSE pour expliquer les différences attendues entre les dimensions, notamment à travers les réactions que suscite l'annonce de ces pratiques chez les investisseurs.

La suite de l'article est organisée comme suit. Dans la première section, nous offrons une revue de la littérature empirique et nous introduisons la RSEE. Par la suite, nous développons le cadre théorique et les hypothèses de recherche. La troisième section est dédiée à la présentation de la

méthodologie, des sources de données et des mesures des variables. La quatrième section présente les résultats. Finalement, nous discutons les résultats et concluons l'article.

## **7.2 Revue de la littérature**

### **7.2.1 Études événementielles**

Les résultats empiriques mitigés du lien entre la RSE et la performance financière (relation positive, négative ou absente comme le rapportent les méta-analyses de Margolis et Walsh, 2003 et de Peloza, 2009) sont souvent expliqués par l'opérationnalisation de la RSE et de la performance financière à travers des mesures différentes et parfois peu précises (Girerd-Potin et al., 2014 ; Margolis et Walsh, 2003). Ce constat s'applique aussi aux études événementielles qui, bien qu'elles mobilisent les mêmes méthodes d'analyse, ont parfois des résultats discordants notamment en raison de la diversité des annonces de RSE.

Le type d'événement le plus étudié est l'annonce de l'inclusion d'une entreprise dans un indice boursier socialement responsable ou de son retrait<sup>1</sup>. Becchetti et al. (2007), Wang et Chen (2015) et Bratenius et Melin (2015) ont respectivement étudié ce type d'événement aux États-Unis, à Taiwan et en Suède. Par exemple, en mobilisant un indice boursier américain « Dow Jones Sustainability Index », Wang et Chen (2015) ont montré que les investisseurs ne réagissent pas d'une manière significative lorsque des entreprises sont incluses dans l'indice. Pour leur part, Bratenius et Melin (2015) ont trouvé que les entreprises faisant partie du classement des firmes les plus performantes en matière de RSE n'enregistrent pas de rendements anormaux significatifs alors que les entreprises faisant partie du classement des firmes les moins performantes en matière de RSE ont des rendements anormaux négatifs et statistiquement significatifs. Les réactions significatives du marché boursier aux annonces d'inclusion ou de retrait d'une entreprise des indices boursiers de RSE sont expliquées par la réaction des fonds d'investissement éthique dont le nombre et le volume de transactions ont significativement augmenté (Becchetti et al., 2007). L'institutionnalisation et la

---

<sup>1</sup> Les indices boursiers socialement responsables regroupent des entreprises en fonction de leur engagement envers les principes du développement durable et leur mise en œuvre à travers des pratiques organisationnelles socialement responsables.

reconnaissance des pratiques de RSE sont aussi présentées comme arguments expliquant les différentes réactions enregistrées sur les marchés boursiers (Wang et Chen, 2015).

Par ailleurs, rares sont les études qui ont examiné des annonces plus ciblées en adoptant une approche désagrégée de la RSE. Cette manière de faire est considérée comme étant très pertinente dans les études récentes, car les dimensions de la RSE qui visent différentes parties prenantes n'ont pas le même lien avec la performance financière de l'entreprise (Girerd-Potin et al., 2014 ; Bouslah et al., 2013; Allouche et Laroche, 2005). Selon Girerd-Potin et al., (2014, p.560) « *The literature has recently moved toward an examination of the main dimensions of CSR. The underlying intuition is that the relationship between CSR components and stock returns is not necessarily uniform* ». Agréger des dimensions visant différentes parties prenantes pour en étudier le lien avec la performance financière conduirait alors à spécifier un effet net de l'ensemble des dimensions dont l'influence sur la performance financière est parfois contraire.

Flammer (2013) a tenu compte de ce constat et a conduit une étude événementielle portant sur 117 annonces de responsabilité environnementale et 156 annonces d'irresponsabilité environnementale publiées dans le journal boursier américain « Wall Street Journal ». Les résultats ont montré que la réaction du marché boursier est positive et significative pour les annonces de responsabilité environnementale et négative et significative pour les annonces d'irresponsabilité environnementale. Plus encore, la réaction du marché boursier est de plus en plus négative face aux pratiques qui portent préjudice à l'environnement. Arthur (2003) s'est quant à lui penché sur 130 annonces de pratiques de conciliation travail-famille, considérées comme des indicateurs de RSEE. Il a recueilli des données sur les entreprises figurant sur la liste Fortune 500 entre 1971 et 1996 et a montré la sensibilité du marché boursier face à ces annonces où des rendements anormaux moyens de 0,36 % ont été enregistrés le jour de l'annonce. L'auteur rapporte que la valeur nominale moyenne de la variation du cours des actions associées à une annonce de pratique de conciliation travail-famille avoisine 60 millions de dollars par firme étudiée.

En adoptant une approche désagrégée de la RSE, les études de Flammer (2013) et de Arthur (2003) distinguent convenablement entre les différentes dimensions de la RSE et la réaction du marché boursier qui leur est associée. L'avancée des connaissances et de la compréhension de

la RSE passe inévitablement par une étude distincte des différentes dimensions et de leurs effets sur la performance financière (Bouslah et al., 2013). C'est en effet l'objectif que poursuit la présente étude en s'intéressant aux annonces de responsabilité et d'irresponsabilité sociales envers une partie prenante en particulier, les employés, et à leurs impacts sur les cours de Bourse des entreprises concernées.

### **7.2.2 La responsabilité sociale envers les employés**

Dans cette étude, nous faisons le choix d'adopter une approche unidimensionnelle de la RSE. Nous nous focalisons sur la responsabilité sociale envers les employés qui représente une dimension souvent occultée notamment par rapport à la dimension environnementale (Pfeffer, 2010, 2018). Pourtant, la RSEE englobe des pratiques orientées vers l'interne de l'organisation (contrairement aux autres dimensions de la RSE qui sont orientées vers l'externe de l'organisation comme des pratiques visant l'environnement ou la communauté). Dans ce sens, André et al. (2011, p.38) précisent que « *seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches des activités économiques de l'entreprise est pertinente et que celles-ci sont les plus à même de générer de la performance économique* ». Par exemple, Jo et Harjoto (2011) ont trouvé que les pratiques de RSE qui favorisent les relations sociales internes de l'entreprise, notamment les pratiques visant les employés, améliorent la valeur de l'entreprise plus que les autres pratiques de RSE orientées à l'externe de l'entreprise. Ces constats mettent en évidence que les employés, par leur lien direct aux activités de l'entreprise, se distinguent des autres parties prenantes et de leurs impacts sur la performance financière. Plus encore, la RSEE représente aussi un levier de taille pour ancrer et véhiculer l'engagement socialement responsable de l'organisation tout en lui rapportant des retombées notables (Shen et Benson, 2016; Meyer, 2009).

Étant une dimension de la RSE peu explorée, la RSEE n'a été conceptualisée que récemment. Cette dimension a tout d'abord été adressée par différentes organisations internationales comme les normes de l'ONU, de l'OCDE et de l'ISO 26000. Une récente contribution de Barrena-Martinez et al. (2019) a permis de cerner les indicateurs de la dimension RSEE soit huit politiques organisationnelles : 1) l'attraction et la rétention des employés, 2) la formation et le développement continu, 3) la gestion des relations d'emploi, 4) la communication, la transparence et dialogue social, 5) la diversité et l'égalité des chances, 6) la rémunération

équitable et les avantages sociaux, 7) la prévention et la santé et sécurité au travail et 8) la conciliation travail-famille.

Enfin, bien que la RSE soit associée au fait de « faire du bien », « éviter de faire du mal » est nécessaire selon la littérature pour avoir une vision exhaustive de la responsabilité sociale d'une entreprise (Lin-Hi et Müller, 2013 ; Windsor, 2013). Nous faisons dès lors le choix de dissocier entre la responsabilité et l'irresponsabilité sociales autant pour la dimension « employés » qu'« environnement » de la RSE.

### **7.3 Cadre théorique et hypothèses**

#### **7.3.1 Lien entre RSEE et performance financière**

Le lien entre la responsabilité sociale et la performance financière a été expliqué par deux principales perspectives théoriques. Tout d'abord, selon l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes, la RSE contribue à satisfaire les parties prenantes et à améliorer les relations de l'organisation avec ces derniers, menant à une meilleure performance financière (Donaldson et Preston, 1995). Ensuite, la théorie des ressources de Barney (1991) permet de considérer la RSE à la fois comme une ressource stratégique permettant aux entreprises de se différencier et un moyen d'améliorer les ressources organisationnelles. L'application de ces deux approches au cas de la RSEE, permet de mettre en évidence des retombées positives de la RSEE tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

D'une part, les retombées internes améliorent les ressources existantes de l'organisation, en l'occurrence les employés, et améliorent sa relation avec cette partie prenante. En visant un meilleur respect des intérêts et du bien-être des employés, la RSEE contribue à la satisfaction des employés qui démontreront un plus grand sentiment d'appartenance et d'engagement envers leur employeur (Greening et Turban, 2000). Pour l'organisation, la satisfaction des employés aura des conséquences sur plusieurs aspects liés à la performance financière comme une meilleure rétention de ses employés, moins de roulement et d'absentéisme, mais aussi une incitation à l'innovation et à la collaboration (Shen et Benson, 2016 ; Chang et al., 2013). La RSEE se démarque ainsi des autres dimensions de la RSE par sa proximité avec les activités de l'entreprise.

D'autre part, la RSEE a des retombées à l'extérieur de l'organisation en touchant d'autres parties prenantes, allant au-delà des employés actuels, ce qui entraîne un meilleur accès aux

ressources. Par exemple, le gain de visibilité issu de la RSEE améliore la marque employeur de l'entreprise qui accède à un bassin de recrutement plus élargi, mais aussi plus aligné avec ses valeurs organisationnelles (Shen et Zhang, 2019). De plus, la RSEE contribue à améliorer et renforcer les relations de l'organisation avec un ensemble d'acteurs directement ou indirectement reliés aux pratiques de responsabilité sociale envers les employés (Saeidi et al., 2015; Cui et al., 2018). Par exemple, le positionnement des firmes qui adoptent des pratiques de RSEE est valorisé par les détenteurs de capitaux notamment les fonds d'investissement éthiques et les investisseurs socialement responsables (Bouslah et al., 2013 ; Becchetti et al., 2007).

Cette particularité relative aux retombées externes de la RSE fait ressortir l'importance de la communication de ces pratiques qui, une fois annoncées, peuvent engendrer un effet positif sur la performance financière. Le devis de recherche de cette étude tient donc compte de cette particularité en s'intéressant aux annonces, et donc à la communication, des pratiques de RSEE. Certaines études empiriques ont permis de confirmer ce lien, notamment Arthur (2003) et Hannon et Milkovitch (1996) qui ont trouvé une réaction positive du marché boursier à l'annonce de pratiques de conciliation travail-famille et à la nomination des entreprises dans le classement « meilleures entreprises pour les mères en emploi » respectivement. À noter que notre étude se distingue de ces contributions en intégrant un ensemble plus complet de pratiques de RSEE.

Compte tenu des arguments présentés, les annonces de pratiques de RSEE sont censées être perçues comme un signal positif qui est intégré dans l'évaluation que font les investisseurs de la rentabilité future de l'entreprise et, par conséquent, dans les rendements boursiers (Capelle-Blancard et Petit, 2019 ; Flammer, 2013). Nous posons alors la première hypothèse :

H.1 La réaction du marché boursier à l'annonce de pratiques de RSEE est positive.

### **7.3.2 Lien entre IRSEE et performance financière**

Sur la base du même raisonnement, mais cette fois appliqué pour l'irresponsabilité sociale envers les employés, nous posons que les pratiques qui portent préjudice aux employés ont un impact nuisible tant à l'interne (détérioration des relations avec les employés) qu'à l'externe de l'organisation (détérioration de l'image de marque, de l'accès aux ressources et des relations avec les parties prenantes externes). Bauer et al. (2009) soutiennent cette idée et avancent que

les rendements futurs attendus sont influencés par la qualité des relations avec les employés. Les auteurs donnent l'exemple des pratiques préjudiciables aux employés qui signalent un manque d'engagement de la part de la direction envers les employés ce qui conduit à une diminution de la loyauté et à des départs d'employés de valeur pour l'organisation. D'autres conséquences existent et impliquent une réduction de la productivité et de l'innovation, une difficulté d'accès au capital humain, des coûts supplémentaires dus à des litiges et à des poursuites judiciaires, une perte de crédibilité et de réputation et une augmentation des coûts de transactions (Price et Sun, 2017 ; Bauer et al., 2009). Ces conséquences se reflètent dans la performance financière et de ce fait dans la performance boursière de l'entreprise (Capelle-Blancard et Petit, 2019), d'où la deuxième hypothèse :

H.2 La réaction du marché boursier à l'annonce de pratiques d'IRSEE est négative.

### **7.3.3 Pratiques de RSEE et d'IRSEE**

L'institutionnalisation des pratiques se présente comme un concept pertinent pour l'étude des différences de réactions aux annonces de pratiques de responsabilité et d'irresponsabilité sociales. Ce concept fait référence au processus menant à la reconnaissance de pratiques comme la norme habituelle partagée par un certain type d'acteurs (Flammer, 2013 ; Wang et Chen, 2015 ; Bratenius et Melin, 2015). Une pratique est ainsi dite institutionnalisée lorsqu'aux yeux des acteurs elle est « *considérée d'évidence comme la façon correcte, si ce n'est unique de faire les choses* » (notre traduction de Scott et Meyer, 1994, p.234). Des pressions externes sont à l'origine de l'institutionnalisation des pratiques et émanent de différents acteurs notamment les organisations gouvernementales et non gouvernementales, les médias ou encore les associations sectorielles, professionnelles et de consommateurs (Scott, 2001).

Pour la RSEE, les recherches constatent que cette dimension est rarement l'objet des initiatives corporatives en matière de RSE alors que les initiatives visant les dimensions environnementales et économiques sont fréquentes (Pfeffer, 2018 ; Staniškienė et Stankevičiūtė, 2018 ; Gallagher et al., 2018). Les rapports des organisations internationales (considérées comme sources de pressions institutionnelles coercitives) contribuent aussi à ce constat, car la dimension « employés » de la RSE y bénéficie d'une place moins importante que d'autres dimensions. À titre d'exemple, dans la publication de l'Organisation Internationale de

Normalisation (2010) qui définit les lignes directrices de la norme ISO 26000 de responsabilité sociétale, le terme « environnement » est cité 253 fois contre un total de 128 fois pour les termes « employés » et « travailleurs ». Pour certains, ce constat est le reflet du niveau d'institutionnalisation limité de la dimension « employés » comparativement aux autres dimensions de la RSE (Pfeffer, 2010; Staniškienė et Stankevičiūtė, 2018 ; Gallagher et al., 2018).

Pour définir la réaction du marché boursier face à des pratiques faiblement institutionnalisées, nous mobilisons la contribution de Flammer (2013) que nous synthétisons au tableau 7.1. L'auteur présente deux dynamiques de marché découlant du niveau d'institutionnalisation des dimensions de la RSE. Pour les dimensions dont l'institutionnalisation est faible, c'est-à-dire qui ne sont pas encore considérées par les investisseurs comme la norme courante et sur lesquelles peu de pressions institutionnelles pèsent (à l'image de la dimension « employés » de la RSE), l'auteur souligne que la réaction des actionnaires face aux pratiques d'irresponsabilité sociale reste limitée, voire absente étant donné qu'ils forment peu d'attentes à l'égard du respect d'une telle dimension. En plus, dans un contexte où le respect de la dimension « employés » n'est pas considéré comme la norme, les investisseurs n'anticipent pas un impact notable de l'irresponsabilité sociale envers les employés sur les activités de l'entreprise (Flammer, 2013). Toutefois, lorsque des pratiques de responsabilité sociale visant une dimension faiblement institutionnalisée sont mises en place, celles-ci devraient être bien accueillies par les actionnaires qui les valorisent et y réagissent positivement étant donné que l'entreprise se différencie et va au-delà des normes minimales établies. C'est ce que Flammer (2013) nomme comme étant une dynamique de rétribution.

**Tableau 7.1 Institutionnalisation des dimensions de la RSE et réactions des actionnaires**

<b>Pratiques</b>	<b>Institutionnalisation faible</b>	<b>Institutionnalisation élevée</b>
Responsabilité sociale	Réaction positive	Réaction limitée voire absente
Irresponsabilité sociale	Réaction limitée voire absente	Réaction négative





Nous estimons alors que la faible institutionnalisation de la dimension « employés » de la RSE amène une dynamique de rétribution plutôt que de sanction, d'où la troisième hypothèse :

H.3 En valeur absolue, la réaction du marché boursier est plus grande suite à l'annonce de pratiques de RSEE que suite à l'annonce de pratiques d'IRSEE (dynamique de rétribution).

#### **7.3.4 Les dimensions « employés » et « environnement » de la RSE**

La comparaison de la réaction du marché boursier aux pratiques de RSE orientées envers différentes parties prenantes permettra de répondre à la limite de la théorie de Freeman (1984) qui ne distingue pas entre les parties prenantes et ne renseigne pas sur les acteurs qui une fois leurs demandes comblées contribuent le plus à la performance organisationnelle (Donaldson et Preston, 1995). Nous faisons le choix de comparer entre la dimension « employés » et « environnement » de la RSE en vue de montrer que le lien entre la RSE et la performance financière peut différer d'une dimension à l'autre. Particulièrement, l'importance qu'a gagnée la responsabilité environnementale dans les dernières décennies en fait une dimension intéressante à comparer à la dimension « employés » notamment parce que les deux dimensions ne bénéficient pas du même niveau d'institutionnalisation.

En effet, comme l'illustre la citation de Pfeffer (2010) sur les « ours polaires », l'attention portée aux dimensions de la RSE est inégale. La dimension « environnement » suscite un activisme notable de la part de plusieurs acteurs dans la société et une mobilisation importante des parties prenantes et des entreprises. En comparaison, l'engouement porté à la dimension « employés » est assez récent et moins influent (Pfeffer, 2018). Plusieurs sources permettent d'appuyer ce constat. Flammer (2013) présente les médias comme une source de pression pour le respect de l'environnement et précise que le nombre d'articles de presse abordant la question de la responsabilité environnementale aux États-Unis est passé d'environ 30 articles en 1985 à près de 140 en 2005. Les différences subsistent également dans les orientations gouvernementales. En analysant les budgets fédéraux des États-Unis, Dudley et Warren (2005) rapportent qu'entre 1980 et 2006, le nombre d'agents fédéraux travaillant dans le domaine de l'environnement a augmenté de 62,3% alors que le nombre d'agents responsables de la surveillance du travail a diminué de 34,5%.

La recherche scientifique reflète également ce constat où Pfeffer (2010) présente les résultats d'une recherche par mots clés sur Google Scholar. L'auteur a trouvé 20 800 sorties pour « durabilité écologique » (ecological sustainability) et 53 000 sorties pour « durabilité environnementale » (environmental sustainability) contre 12 900 sorties pour « durabilité sociale » (social sustainability) et 569 pour « durabilité humaine » (human sustainability). Les résultats ne sont pas mieux en 2019 où Google Scholar présente des sorties relatives aux références environnementales totalisant 886 000 contre 180 220 sorties pour les références sociales (recherche effectuée sur Google Scholar à la date du 19 décembre 2019).

Les arguments présentés ci-haut illustrent qu'il y a une tendance vers la promotion d'une conscience environnementale et que plusieurs des sources de pressions institutionnelles (les médias, les gouvernements, etc.) sont davantage concentrées sur la dimension « environnement » de la RSE. En conséquence, la dimension « environnement » de la RSE bénéficierait d'une institutionnalisation plus élevée que la dimension « employés ».

À partir des concepts présentés au tableau 7.1, il est possible de déduire que la dimension « environnement » (dont l'institutionnalisation est élevée) est sujette à une dynamique de sanction étant donné qu'elle est considérée comme la norme et que plusieurs attentes sont formulées à l'égard de son respect. En répondant à ces attentes et en adoptant des pratiques environnementales responsables, les entreprises sont considérées par les investisseurs comme simplement en train de respecter les normes minimales établies qui ne leur donneront pas d'avantage concurrentiel distinctif. Par conséquent, la réaction positive des investisseurs risque d'être limitée (Flammer, 2013). À l'opposé, lorsqu'une entreprise adopte des pratiques préjudiciables à l'environnement, la réaction négative de la part des investisseurs est plus marquée (Flammer, 2013). En effet, dans un contexte où il y a une grande conscience environnementale et où plusieurs pressions externes invitent au respect de l'environnement, les annonces des pratiques d'irresponsabilité environnementale vont être interprétées par les investisseurs comme ayant des retombées négatives sur la réputation de l'organisation et ses relations avec ses partenaires stratégiques.

Ce raisonnement, conjugué aux rares preuves empiriques sur la question (notamment Scholtens, 2008 et Inoue et Lee, 2011 dont les résultats soulignent les différences entre les dimensions de la RSE et leur lien à la performance financière), motive les hypothèses H.4 et H.5 :

H. 4 En valeur absolue, la réaction du marché boursier est plus grande suite à l'annonce de pratiques de RSEE que suite à l'annonce de pratiques de responsabilité environnementale.

H. 5 En valeur absolue, la réaction du marché boursier est plus petite suite à l'annonce de pratiques d'IRSEE que suite à l'annonce de pratiques d'irresponsabilité environnementale.

## **7.4 Méthodologie**

### **7.4.1 Base de données**

Les données de cette étude proviennent de deux sources. Premièrement, la recherche d'annonces de pratiques de RSEE et d'IRSEE a été faite dans la base de données FACTIVIA qui collige les articles du Wall Street Journal. Deuxièmement, les cours boursiers quotidiens des entreprises américaines proviennent de la base de données « Center for Research in Security Prices ». La recherche des cours boursiers s'est faite à partir du code TICKER de l'entreprise concernée par une annonce (code distinctif attribué à toutes les entreprises cotées en bourse) et de la date de l'annonce. Cette étude se base sur une période allant de 1997 à 2017. La date de début de la recherche de données se justifie par un changement dans le style de publication d'articles dans le Wall Street Journal en 1997 qui rend difficile la conciliation des données colligées avant et après le changement (Arthur, 2003). La date de fin représente la dernière année complète de données boursières disponibles au moment de la collecte.

### **7.4.2 Opérationnalisation des variables**

La RSEE et l'IRSEE s'opérationnalisent par des annonces de pratiques qui sont de nature socialement responsable ou irresponsable et qui visent les employés. Ces annonces représentent les unités d'analyses de cette étude et sont colligées grâce à une recherche par mots clés. Pour les définir, nous nous référons tout d'abord aux huit politiques de GRH socialement responsable présentées par Barrena-Martinez et al. (2019) et portées à la section 2.2. Nous avons adopté cette typologie de pratiques, car celle-ci s'ancre autant dans la recherche académique que dans les contributions des organisations internationales. Les auteurs ont en effet pris pour point de

départ les normes de l'ISO 26000 et les lignes directrices du Global Reporting Initiative et ont par la suite confirmé leur typologie par des experts en RSE. Étant donné que l'étude de Barrena-Martinez et al. (2019) ne fait pas référence à l'irresponsabilité sociale, nous complétons leur contribution en intégrant les indicateurs de MSCI-ESG, agence de notation dont la base de données est la plus mobilisée dans la recherche. Ce croisement d'indicateurs provenant de deux sources différentes représente une contribution qui permet de considérer un éventail complet et valide des indicateurs de RSEE et d'IRSEE (Allouche et Laroche, 2005).

Le tableau 7.2 comprend tous les indicateurs qui ont servi de base pour la définition des mots clés (et leurs variantes présentées entre parenthèses à la dernière colonne). Ces mots clés ont été utilisés pour identifier les annonces considérées dans le Wall Street Journal et chaque article identifié par la recherche a été lu, en vue de confirmer le lien avec l'indicateur en question. Cette recherche a permis d'identifier 68 annonces de RSEE et 93 annonces d'IRSEE pour un total de 161 annonces.

À noter que pour chaque indicateur de RSEE ou d'IRSEE, nous avons recensé la totalité des annonces (soit toute la population d'annonces publiées dans le Wall Street Journal entre 1997 et 2017 et relative aux États-Unis) à l'exception des annonces de mise à pied. La littérature montre que ce type d'annonce est très fréquent et représente une grande part des annonces concernant les pratiques d'emploi (Velásquez et al., 2018 ; Schweizer et Bilsdorfer, 2016)<sup>2</sup>. Étant donné que notre objectif n'est pas d'étudier exclusivement les annonces de mise à pied, nous avons sélectionné, en employant un échantillonnage de commodité, 50 annonces de mise à pied. Cet échantillon est néanmoins représentatif des annonces de mises à pied ayant eu lieu entre 1997 et 2017 étant donné qu'elles sont réparties d'une manière équilibrée entre les années et reflètent des tailles de mises à pied variables allant de 250 emplois à 16 800 emplois<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> À titre d'exemple, Lee (1997) a identifié 300 annonces de mises à pied aux États-Unis entre 1990 et 1994 soit sur une période de 5 ans. Sur cette base, pour la période que nous étudions, le nombre d'annonces de mise à pied pourrait s'élever à 1200 voire plus, car notre période d'étude recoupe aussi la grande crise financière.

<sup>3</sup> Comme le précisent Godfrey et al. (2009), la principale préoccupation de l'échantillonnage devrait être la représentativité et non le caractère aléatoire.

**Tableau 7.2 Indicateurs de référence pour la recherche d'annonces et mots clés**

<b>Politiques de RSEE Barrena-Martinez et al. (2019)</b>	<b>Indicateurs de RSEE (MSCI-ESG)</b>	<b>N<sub>1</sub></b>	<b>N<sub>2</sub></b>	<b>Indicateurs d'IRSEE (MSCI-ESG)</b>	<b>N<sub>1</sub></b>	<b>N<sub>2</sub></b>	<b>Mots clés associés <sup>a</sup></b>
<b>Rétention des employés</b>	Les politiques de sauvegarde de l'emploi	6	3	Les réductions d'effectif et les mises à pied	50	28	« Massive layoff » (« No-layoff », « Workforce reduction », « Job security », « Slash jobs »)
<b>Formation et développement</b>	N/A	8	6	N/A	1	1	« Training programs » (« Training workers », « Training budget »)
<b>La gestion des relations d'emploi</b>	Les politiques favorables aux syndicats	6	6	Les politiques défavorables aux syndicats	7	5	« Union relation » (« Unionized workforce », « Labor-Management Hostility », « Unfair Labor Practices », « Avoid union », « Collaborate with unions »)
<b>Communication, transparence et dialogue social</b>	Les politiques de participation et de communication	0	0	L'exclusion des employés des processus de communication	0	0	« Worker involvement » (« Worker participation »)
<b>Diversité et égalité des chances</b>	La diversité et l'emploi des personnes en situation de handicap	7	3	N/A	2	0	« Employment of the Disabled » (« Disabled workers », « Impaired workers », « Employees' diversity »)
	Les politiques en faveur de la communauté gaie et lesbienne	9	9	N/A	0	0	« Gay & Lesbian Policies » (« Affirmative action controverses », « Non-Representation », « Class action », « Same-sex partner », « Gay rights », « Employee discrimination »)
<b>Rémunération juste et avantages sociaux</b>	Les politiques de partages des bénéfices	12	9	L'annulation de politique de partages des bénéfices	5	4	« Profit sharing » (« Gain sharing », « Payout », « Workers' bonuses »)
	Les régimes de retraite	5	4	Les problématiques liées aux régimes de retraite	18	14	« Retirement benefits » (« Pension plan », « Inadequate retirement benefits program »)
<b>Prévention et santé et sécurité au travail</b>	La santé et sécurité au travail	5	2	N/A	9	8	« Health and safety » (« Work accident », « Occupational injury », « Workplace fatalities », « Health benefits »)
<b>La conciliation travail-famille</b>	Les politiques de conciliation travail-famille	10	7	N/A	1	1	« Work-life benefits » (« Work-life balance », « Work-life concern », « Work-family », « Family friendly practices », « Family stress », « Flexible work arrangements », « Child care », « Dependent care », « Parental leave », « Parental benefits »)
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>49</b>		<b>93</b>	<b>61</b>	

N<sub>1</sub> : Nombre total d'annonces trouvées.

N<sub>2</sub> : Nombre final d'annonces tenant compte des événements confondants et des données boursières manquantes.

<sup>a</sup> L'utilisation de l'astérisque (\*) dans Factivia nous a permis de chercher pour les variantes des mots clés (par exemple work\* fait référence à tous les termes qui commencent par les 4 lettres work)

Des 161 annonces de pratiques RSEE et d'IRSEE recensées, 49 annonces de pratiques RSEE et 61 annonces de pratiques d'IRSEE ont été conservées pour arriver au final à 110 annonces. Cette diminution s'explique par l'exclusion de 38 annonces entourées d'événements confondants. Nous avons en effet cherché, dans la semaine entourant l'annonce de pratiques RSEE ou d'IRSEE, la présence d'autres annonces confondantes faites par l'entreprise (par exemple, un changement de direction ou de propriété). Ces contrôles visent à garantir que la réaction du marché boursier soit en lien direct à l'annonce en question. Treize autres annonces ont été exclues à cause de l'indisponibilité des cours boursiers.

Afin de tester les hypothèses H.4 et H.5, des annonces relatives à la dimension « environnement » de la RSE sont nécessaires. À cet effet, nous utilisons les annonces de pratiques de responsabilité et d'irresponsabilité environnementales présentées à l'annexe de l'étude de Flammer (2013). Sur la période de cette étude, Flammer a identifié 59 annonces de pratiques de responsabilité environnementale (par exemple les initiatives de recyclage et de préservation de l'écosystème) et 25 annonces de pratiques d'irresponsabilité environnementale (comme les controverses de marée noire et déversement de déchets dangereux) également publiées dans le Wall Street Journal<sup>4</sup>.

### **7.4.3 La méthode d'analyse**

Pour évaluer le lien entre les annonces de pratiques RSEE et d'IRSEE et la réaction boursière, nous utilisons la méthode de l'étude événementielle. Cette méthode se base sur l'hypothèse d'efficience des marchés qui soutient que les cours boursiers s'ajustent instantanément pour intégrer toutes les informations disponibles qui peuvent affecter la profitabilité future de l'entreprise (Fama, 1970).

Tel que montre l'annexe A, l'évaluation de la réaction du marché boursier face à une annonce se fait en trois étapes.

Premièrement, le rendement attendu (normal) de la firme est calculé. Pour ce faire, nous optons pour le modèle du marché dont les paramètres sont évalués sur une période de 200 jours, allant

---

<sup>4</sup> Les mots clés utilisés par Flammer (2013) pour la recherche d'événements sont les suivants : pollution, contamination, radiation, oil spill, hazardous waste, toxic waste, ecosystem preservation, recycling, emission carbon, global warming, climate change.

du 240<sup>e</sup> jour au 40<sup>e</sup> jour précédent l'annonce en vue de refléter l'historique du rendement attendu de la firme (suivant les études de Rodriguez, 2009; Flammer, 2013; Wang et Chen, 2015).

Deuxièmement, l'écart entre le rendement observé suite à l'annonce et le rendement attendu est calculé. Cet écart, qualifié de rendement anormal, est évalué durant une fenêtre d'événement, soit un nombre donné de jours autour de l'annonce, considéré comme la journée 0. Étant donné que la qualité des résultats est inversement proportionnelle à la longueur de la fenêtre d'événement, nous optons pour une fenêtre d'événement de deux jours, à savoir le jour de l'annonce et le jour précédent en vue de tenir compte des fuites d'informations tout en minimisant le risque d'intégrer d'autres annonces confondantes (MacKinlay, 1997; McWilliams et Siegel, 1997).

Troisièmement, les rendements anormaux cumulés (RAC) sur les deux jours de la fenêtre d'événement sont calculés séparément pour les annonces de RSEE et d'IRSEE. Le test paramétrique de Patell (1976) aussi nommé le test de résidus standardisés est utilisé pour évaluer si les RAC moyens sont significativement non nuls ou pas. Ce test est adéquat pour cette étude étant donné la courte fenêtre d'événement adoptée. L'ensemble de ces étapes ont été réalisées à l'aide du logiciel « WRDS Event Study ».

Par ailleurs, suivant un nombre d'études événementielles, nous conduisons des régressions linéaires multiples avec pour variable dépendante les RAC suite aux annonces de RSEE d'une part et d'IRSEE de l'autre (Velásquez et al., 2018; Flammer, 2013). L'idée est de comprendre si les caractéristiques de l'entreprise (taille, rentabilité et secteur d'activité) ou de l'annonce (nature et année d'occurrence) ont un lien avec la réaction du marché boursier. L'explication de ces régressions ainsi que les résultats obtenus sont présentés à l'annexe B.

## **7.5 Résultats**

### **7.5.1 Responsabilité et irresponsabilité sociales envers les employés et réaction du marché boursier**

La première hypothèse H.1 selon laquelle la réaction du marché boursier est positive suite à l'annonce de pratiques de RSEE est confirmée. Le tableau 7.3 montre que pour l'ensemble de la période, le RAC moyen suite à l'annonce de pratiques de RSEE est de 0,85% significatif au seuil de 10%. Le rendement anormal moyen enregistré le jour même de l'annonce est quant

à lui de 0,74% significatif au seuil de 5%. Toutefois, lorsque nous décomposons la période d'étude en deux décennies, les résultats perdent de leur significativité, notamment à cause de la diminution du nombre d'observations. Seules les annonces pendant la période de 2007 à 2017 sont suivies d'un rendement anormal moyen de 0,67% significatif au seuil de 10% le jour de l'annonce. Notons que bien que le RAC moyen soit positif, 40,8% des entreprises enregistrent un RAC négatif durant la fenêtre d'événement.

**Tableau 7.3 : Rendements anormaux moyens suite aux annonces de pratiques de RSEE<sup>5</sup>**

	1997-2017 <sup>a</sup>	1997-2006 <sup>b</sup>	2007-2017 <sup>c</sup>
<b>RA du jour précédent l'annonce</b>	0,11 (0,17)	0,44 (0,68)	-0,01 (-0,20)
<b>RA du jour de l'annonce</b>	<b>0,74** (2,37)</b>	0,94 (1,48)	<b>0,67* (1,88)</b>
<b>RAC moyen (-1, 0) en %</b>	<b>0,85* (1,80)</b>	1,38 (1,53)	0,66 (1,18)
<b>% RAC positif</b>	59,2%	61,5%	58,3%
<b>Nombre de RAC (positif ; négatif)</b>	(29 ; 20)	(8 ; 5)	(21 ; 15)

\*  $p < .1$  ; \*\*  $p < .05$  ; \*\*\*  $p < .01$

RA : rendements anormaux moyens journaliers en pourcentage

<sup>a</sup> N=49 ; <sup>b</sup> N=13 ; <sup>c</sup> N=36

À l'opposé, l'hypothèse H.2 qui avance que la réaction du marché boursier aux annonces de pratiques d'IRSEE est négative n'est pas confirmée. Comme l'illustre le tableau 7.4, le RAC moyen sur la fenêtre d'événement de deux jours est négatif (-0,42%), mais non significatif. Les résultats restent statistiquement non significatifs lorsque nous divisons la période en deux.

**Tableau 7.4 : Rendements anormaux moyens suite aux annonces de pratiques d'IRSEE<sup>5</sup>**

	1997-2017 <sup>a</sup>	1997-2006 <sup>b</sup>	2007-2017 <sup>c</sup>
<b>RA du jour précédent l'annonce</b>	-0,16 (-0,99)	-0,42 (-1,19)	-0,02 (-0,35)
<b>RA du jour de l'annonce</b>	-0,26 (-0,52)	0,31 (-0,31)	-0,58 (-0,42)
<b>RAC moyen (-1, 0) en %</b>	-0,42 (-1,08)	-0,11 (-1,07)	-0,59 (-0,54)
<b>% RAC positif</b>	50,8%	45,5%	53,9%
<b>Nombre de RAC (positif ; négatif)</b>	(31 ; 30)	(10 ; 12)	(21 ; 18)

\*  $p < .1$  ; \*\*  $p < .05$  ; \*\*\*  $p < .01$

RA : rendements anormaux moyens journaliers en pourcentage

<sup>a</sup> N=61 ; <sup>b</sup> N=22 ; <sup>c</sup> N=39

<sup>5</sup> Étant donné le nombre limité d'annonces pour chaque indicateur, ce n'est pas statistiquement pertinent de les représenter individuellement, d'autant plus qu'une vision par indicateur ne correspond pas à l'objectif de notre étude.

Deux tests de robustesse soutiennent ces résultats. Le tableau 7.5 synthétise le premier test de robustesse où les RAC moyens ont été calculés sur des fenêtres d'événements alternatives. Pour les annonces de pratiques de RSEE, le tableau 7.5 montre qu'en dehors de la fenêtre d'événement, la majorité des rendements anormaux sont non significatifs à l'exception des fenêtres (-20, -6) et (7, 20) dont les RAC moyens sont significatifs au seuil de 10%. L'éloignement de ces intervalles de la date 0 à laquelle a eu lieu l'annonce nous permet de confirmer que les résultats ne sont pas influencés par une fuite d'information ou une tendance marquée sur le marché. Pour l'IRSEE, le tableau 7.5 reflète que les RAC moyens enregistrés suite aux annonces de pratiques d'IRSEE ne sont significatifs sur aucune des périodes.

**Tableau 7.5 : Fenêtres d'événement alternatives**

RAC moyen en %	Annonces de RSEE	Annonces d'IRSEE
(-20, -6)	<b>1,22* (1,74)</b>	0,08 (0-0,4)
(-5, -2)	0,41 (-0,67)	0,09 (-0,72)
(-2, 0)	0,79 (-0,58)	-0,11 (-1,38)
(-1, +1)	0,67 (0,65)	-0,43 (-1,38)
(-1, 2)	0,82 (0,51)	-0,34 (-1,17)
(-1, 3)	1,26 (0,92)	-0,33 (-1,09)
(+2, +6)	0,81 (0,88)	-0,93 (-1,07)
(+7, +20)	<b>2,32* (1,89)</b>	1,47 (0,55)
<b>N</b>	<b>49</b>	<b>61</b>

\*  $p < .1$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$

Le tableau 7.6 présente le deuxième test de robustesse qui permet de comparer le modèle du marché utilisé pour estimer les rendements attendus à trois autres modèles (modèle du marché ajusté, modèle de Fama et French à trois facteurs et modèle de Carhart à quatre facteurs). Pour les RAC moyens enregistrés suite aux annonces de pratiques de RSEE, les résultats de deux de ces trois modèles confirment l'acceptation de l'hypothèse H.1 où les RAC moyens sont positifs et significatifs au seuil de 5%. Toutefois, pour les RAC moyens enregistrés suite aux annonces de pratiques d'IRSEE, le tableau 7.6 reflète que même en utilisant des modèles alternatifs au modèle du marché, les RAC moyens sur la période (-1, 0) sont négatifs, mais non significatifs confirmant ainsi le rejet de l'hypothèse H.2.

**Tableau 7.6 : Modèles alternatifs d'estimation du RAC**

Modèle	RAC moyen RSEE (-1,0)	RAC moyen IRSEE (-1,0)
Du marché ajusté	0,89 (1,60)	-0,49 (-1,21)
Fama et French à trois facteurs	<b>1,05** (2,38)</b>	-0,26 (-0,77)
Carhart à quatre facteurs	<b>1,00** (2,32)</b>	-0,49 (-1,22)

\*  $p < .1$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$

### 7.5.2 Comparaison entre RSEE et IRSEE

Les résultats rapportés aux tableaux 7.3 et 7.4 permettent de confirmer l'hypothèse H.3 qui suppose qu'en valeur absolue la réaction du marché boursier serait plus grande pour les annonces de pratiques de RSEE. En effet, les résultats montrent que les annonces de pratiques de RSEE sont suivies d'une réaction positive et significative alors que la réaction du marché boursier suite à l'annonce de pratiques d'IRSEE est non significative, ce qui confirme H.3. La non-significativité du RAC moyen suite aux annonces de pratiques d'IRSEE ne nous permet malheureusement pas de pousser l'analyse plus loin.

### 7.5.3 Comparaison des dimensions « environnement » et « employés »

Le tableau 7.7 reproduit les résultats associés aux hypothèses H.4 et H.5 qui comparent la réaction du marché boursier aux annonces relatives aux dimensions « employés » et « environnement » de la RSE. Tout d'abord, bien que l'on constate au tableau 7.7 que le RAC moyen pour les annonces de RSEE (0,85%) est supérieur au RAC moyen pour les annonces de RSE environnementale (0,63%), le test d'égalité des moyennes ne permet pas de déduire que cette différence est significative. L'hypothèse H.4, qui suppose que la réaction du marché boursier serait plus grande pour l'annonce des pratiques de RSEE que pour l'annonce des pratiques de RSE environnementale est infirmée.

**Tableau 7.7 : Comparaison des RAC moyens suite à l'annonce de pratiques relatives aux dimensions « employés » et « environnement » de la RSE**

	RAC moyen dimension employés	RAC moyen dimension environnement	Test t d'égalité des moyennes
Responsabilité sociale	<b>0,85%* (1,80)<sup>a</sup></b>	<b>0,63%* (1,79)<sup>c</sup></b>	0,47
Irresponsabilité sociale	-0,42% (-1,08) <sup>b</sup>	<b>-0,45%* (-1,75)<sup>d</sup></b>	0,41

\*  $p < .1$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$  | Z de Patell entre parenthèses

<sup>a</sup> N=49; <sup>b</sup> N=61; <sup>c</sup> N=55; <sup>d</sup> N=24

L'hypothèse H.5 avance que la réaction des actionnaires aux annonces de pratiques d'IRSEE est inférieure à celle enregistrée suite à des annonces de pratiques d'irresponsabilité environnementale. Le fait que le RAC moyen enregistré suite aux annonces de pratiques d'IRSEE soit non significatif (absence de réaction) alors que celui enregistré suite aux annonces d'irresponsabilité environnementale est significatif au seuil de 10 % (réaction négative) permet de donner un certain appui à l'hypothèse. H.5. Toutefois, étant donné que la différence entre les deux réactions est considérée minime (-0,42% pour l'IRSEE et -0,45% pour l'irresponsabilité environnementale), nous confirmons partiellement l'hypothèse H.5. Le tableau 7.8 récapitule les résultats en lien avec les hypothèses posées dans cette étude.

**Tableau 7.8 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses**

Hypothèses	Résultats
H.1. Annonces RSEE → rendements boursiers	Confirmée
H.2 Annonces d'IRSEE → rendements boursiers	Infirmée
H.3 $ RAC\ RSEE  >  RAC\ IRSEE $	Confirmée
H.4 $ RAC\ RSEE  >  RAC\ Responsabilité\ environnementale $	Infirmé
H.5 $ RAC\ IRSEE  <  RAC\ Irresponsabilité\ environnementale $	Partiellement confirmée

## 7.6 Discussion et conclusion

Les résultats montrent que le marché boursier réagit positivement aux annonces de pratiques de RSEE, ce qui se trouve être en ligne avec les explications de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995) et de la théorie des ressources (Barney, 1991). Ces deux théories permettent de prédire l'impact positif des pratiques de RSEE sur la performance financière en mettant de l'avant leurs nombreuses retombées internes (amélioration des ressources internes et de la relation avec les employés) et externes (amélioration de l'accès aux ressources et de la relation avec les parties prenantes externes). Ces retombées sont censées être valorisées par les investisseurs qui en tiennent compte dans les cours boursiers. Les résultats qui montrent une réaction positive et immédiate du marché boursier à l'annonce des pratiques de RSEE suggèrent que les pratiques de RSEE peuvent elles-mêmes être considérées comme une ressource reconnue et valorisée par les investisseurs. Nous en déduisons alors que les pratiques organisationnelles orientées vers d'autres parties prenantes que les actionnaires peuvent

bénéficier à ces derniers, réfutant ainsi la vision de Friedman (1970). Cette dernière vision est cependant soutenue par certains investisseurs dans la mesure où les résultats montrent que 40,8% des annonces de pratiques de RSEE donnent lieu à une réaction négative du marché boursier.

À l'opposé, porter atteinte aux intérêts des employés ou à leur bien-être à travers l'IRSEE ne se traduit pas en une diminution de la performance financière selon les résultats. Bien que négatif, le RAC moyen suite à l'annonce de pratiques d'IRSEE n'est pas significatif et le marché ne semble pas intégrer l'effet préjudiciable de ces pratiques dans les cours boursiers. Ni la détérioration des relations avec les employés ni les atteintes à la réputation et à l'image de l'entreprise concernée ne semblent être prises en compte d'une manière significative dans l'évaluation de sa rentabilité future. Ce résultat remet ainsi en question les arguments de Freeman (1984) et de Bauer (2005). Plus encore, pour 31 des 61 annonces, on note même une réaction favorable du marché boursier aux annonces de pratiques d'IRSEE.

Ces résultats confirment l'hypothèse H.3 qui compare la RSEE à l'IRSEE. Nous en concluons que la dynamique de marché actuelle est une dynamique de rétribution où la RSEE est récompensée alors que l'IRSEE n'est pas sanctionnée. Cette absence de réaction des actionnaires face à l'IRSEE conjuguée à leur réaction positive suite à l'annonce de pratiques de RSEE indique que la responsabilité sociale envers les employés n'est pas encore considérée comme la norme dont le non-respect est sanctionné (Flammer, 2013). Ce résultat permet de conclure que les pratiques de RSEE sont encore peu institutionnalisées et que peu d'attentes sont formulées à l'égard de cette dimension.

La comparaison des dimensions « employés » et « environnement » de la RSE et leurs liens à la réaction du marché boursier amène des résultats mitigés. Pour ce qui est des annonces de pratiques de RSEE et de responsabilité environnementale, bien que leurs RAC moyens respectifs soient positifs et significatifs, la réaction du marché ne s'est pas révélée significativement différente. Par contre, lorsque l'on compare la réaction du marché face aux annonces de pratiques d'IRSEE et d'irresponsabilité environnementale, la réaction s'est révélée différente. La réaction négative enregistrée face aux comportements préjudiciables à l'environnement conjuguée à l'absence de réaction lorsqu'il s'agit de pratiques défavorables aux employés donne une preuve que les attentes envers le respect de l'environnement sont

supérieures à celle exprimée envers les employés. Les résultats sont en ligne avec ceux de Flammer (2013) qui a montré comment l'institutionnalisation de la dimension « environnement » s'est confirmée avec le temps et qu'à partir des années 1990, son non-respect est sanctionné par un RAC moyen significatif et négatif. Nous concluons dès lors que la dimension « environnement » de la RSE est davantage institutionnalisée et reconnue que la dimension « employés » (Tolbert et Zucker, 1996).

Ainsi, l'environnement semble être une dimension de la RSE privilégiée davantage que la dimension « employés » étant donné que son non-respect amène des répercussions notables et un impact plus marqué sur la performance boursière. Pour reprendre la formulation de Pfeffer (2010), les investisseurs semblent être plus sensibles aux pratiques qui portent préjudice aux « ours polaires » plutôt qu'aux employés. À l'opposé, lorsqu'il est question de pratiques responsables, les résultats montrent que la dimension « employés » autant que la dimension « environnement » influencent positivement la performance boursière d'une manière équivalente.

Les résultats permettent de ressortir quelques implications managériales. Tout comme l'environnement, les employés sont perçus comme une ressource centrale dont le respect des intérêts et l'amélioration du bien-être sont valorisés par les investisseurs. Ignorer la prévalence des pratiques de RSEE et leurs effets sur la valeur boursière représenterait un manque à gagner pour les entreprises. Les gestionnaires devraient alors connaître l'éventail des pratiques RSEE et comprendre leurs impacts sur la performance boursière. De plus, compte tenu de l'état actuel des choses, on s'attendrait à ce que l'institutionnalisation de la dimension RSEE se confirme dans le futur et que la réaction négative des actionnaires devienne plus prononcée face aux pratiques préjudiciables aux employés. Aussi, les rendements enregistrés suite à l'annonce de pratiques de RSEE diminueraient ou deviendraient non significatifs étant donné que les investisseurs ne sont pas censés récompenser des pratiques organisationnelles reconnues comme étant la norme. Les liens que nous faisons entre les pratiques d'emploi responsables et irresponsables et la réaction du marché boursier sont aussi pertinents pour les gestionnaires de fonds d'investissement socialement responsable. Le cadre proposé par cette étude leur permet d'anticiper les rendements boursiers, notamment en prenant en considération le niveau d'institutionnalisation et de reconnaissances des dimensions de RSE.

Notre recherche apporte des contributions à trois principaux plans.

Au plan théorique, nous introduisons l'institutionnalisation des pratiques comme l'explication à privilégier pour comprendre l'interprétation que font les actionnaires des différentes dimensions de la RSE. Ce concept adopté de l'approche néo-institutionnelle permet de modéliser la réaction des acteurs à des pratiques, actions ou parties de leur environnement en fonction de leur niveau d'institutionnalisation. Cette vision apporte ainsi un nouveau regard aux retombées de la RSE telles que perçues dans la littérature aujourd'hui. En effet, au lieu de supposer que la réaction des acteurs à l'annonce des pratiques de RSE est uniquement basée sur une évaluation instrumentale et utilitariste, la théorie néo-institutionnelle rappelle que cette réaction est aussi conditionnée par des influences institutionnelles externes (Scott, 2001). À la lumière des résultats et des relations résumées au tableau 7.1, nous pouvons conclure que le lien entre l'annonce des pratiques de RSE et la performance boursière est tributaire du niveau d'institutionnalisation, des attentes et de la reconnaissance des pratiques de la part des acteurs institutionnalisés, notamment des actionnaires actuels ou potentiels de l'entreprise. Les recherches futures pourraient alors utiliser ce cadre pour comparer d'autres dimensions de la RSE ou étudier l'impact de l'évolution de leur niveau d'institutionnalisation dans le temps.

Au plan conceptuel, cet article contribue à un ensemble émergent de recherches qui portent sur les pratiques d'emploi socialement responsables. Cette étude met ainsi en lumière la dimension « employés » de la RSE qui est rarement considérée d'une manière distincte. Cette perspective ciblée de la RSE représente une mesure plus homogène et plus valide du concept. Comparer deux dimensions de la RSE a aussi permis de confirmer que les mesures ne devraient pas être amalgamées dans un seul indicateur global de RSE.

Sur le plan de la méthode, la recherche d'annonces est exhaustive et ciblée tout en permettant d'intégrer des annonces qui couvrent plusieurs indicateurs de responsabilité sociale orientés envers une seule partie prenante.

Bien que cette étude contribue aux recherches sur la RSE et la performance financière, elle partage les limites de la méthodologie des études événementielles. Celle-ci considère les réactions immédiates du marché boursier et n'analyse pas cette réaction sur un horizon de temps plus large. Étudier la relation sur le long terme en analysant les conséquences des pratiques de

RSEE sur la performance financière subséquente représenterait une perspective de recherche intéressante. De même, le nombre limité d'annonces dans cette étude ainsi que le recours exclusif au « Wall Street Journal » qui publie des informations principalement sur les grandes entreprises américaines sont d'autres limites de cette étude. Intégrer davantage d'annonces et considérer d'autres sources serait une avenue potentielle pour dépasser cette limite. Par ailleurs, ouvrir la boîte noire qui relie les pratiques de RSEE à la performance financière et explorer les mécanismes médiateurs de cette relation représente une avenue de recherche prometteuse en mesure de mieux éclairer notre compréhension de cette relation.

Finalement nous nous sommes basés sur des statistiques et des faits concrets rapportés par certains auteurs pour appuyer le résultat selon lequel les dimensions de la RSE ne bénéficient pas de niveaux d'institutionnalisation similaires. Cet écart d'institutionnalisation aurait toutefois pu être analysé d'une manière plus approfondie et sur la base d'autres sources d'information. Comme le précisent Bensebaa et Béji-Bécheur (2007, p.73) « *L'appréciation pertinente de la rationalisation et de l'institutionnalisation de la RSE dans les dispositifs organisationnels doit inclure une analyse significative des discours et doit porter sur la description détaillée des techniques variées de contrôle et des pratiques organisationnelles qui leur sont associées* ». Nous sommes tout de même confiants que notre manière de procéder, empruntée de Flammer (2013) et de Pfeffer (2010), bénéficie d'une certaine validité et contribue à apporter des preuves préliminaires quant à la différence du niveau d'institutionnalisation des dimensions de la RSE.

## 7.7 Annexe A : Les étapes de conduite d'une étude événementielle

**Étape 1** : Calcul du rendement boursier attendu selon l'équation du marché

$$\hat{R}_{it} = \hat{\alpha}_i + \hat{\beta}_i R_{mt} \quad \text{Où} \quad \hat{R}_{it} \text{ est le rendement attendu d'une firme } i \text{ à la date } t$$

Rendement boursier selon l'équation du marché

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{mt} + e_{it} \quad \text{Où} \quad R_{it} \text{ est le rendement d'une firme } i \text{ à la date } t$$

$\alpha_i$  est l'ordonnée à l'origine  
 $\beta_i$  est le risque systématique de la firme  $i$   
 $R_{mt}$  est le rendement journalier de l'indice du marché  
 $e_{it}$  est le résidu ajusté au risque de la firme  $i$

**Étape 2** : Calcul des rendements anormaux

$$RA_{it} = R_{it} - \hat{R}_{it} \quad \text{Où} \quad RA_{it} \text{ est le rendement anormal d'une firme } i \text{ à la date } t$$

**Étape 3** : Calcul des rendements anormaux cumulés

$$RAC_i = \sum_{t=T_1}^{T_2} RA_{it} \quad \text{Où} \quad RAC_i \text{ est le rendement anormal cumulé d'une firme } i \text{ sur la durée } (T_1 \text{ à } T_2) \text{ de la fenêtre d'événement.}$$

## 7.8 Annexe B : Résultats des régressions linéaires

Nous conduisons des régressions linéaires multiples avec pour variable dépendante les RAC enregistrés suite aux annonces de pratiques de RSEE d'une part et d'IRSEE de l'autre. L'idée est de comprendre si les caractéristiques de l'entreprise (taille, rentabilité et secteur d'activité) ou de l'annonce (nature et année d'occurrence) ont un lien avec les rendements boursiers.

La taille de l'entreprise est reflétée par le total de ses actifs, le secteur par une variable dichotomique (1 si l'entreprise appartient au secteur des services ; 0 sinon) et la rentabilité par le ratio rentabilité des actifs (ROA) qui est le rapport entre le profit net et l'actif total. Ces variables sont obtenues de la base de données COMPUSTAT. La variable nature de l'annonce prend la forme d'une variable dichotomique pour refléter l'indicateur de RSEE ou d'IRSEE le plus présent dans les annonces (pour la régression avec la RSEE : 1 si l'annonce est liée à l'indicateur rémunération juste et avantages sociaux, 0 sinon ; pour la régression avec l'IRSEE : 1 si l'annonce est liée à l'indicateur mise à pied, 0 sinon). Le tableau 7.9 rapporte les

statistiques descriptives ainsi que la corrélation entre toutes les variables incluses dans les régressions et permet d'exclure la présence de multicollinéarité entre les variables.

**Tableau 7.9 : Statistiques descriptives et des corrélations**

		Moyenne	Écart-Type	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>Annonces de RSEE (n=49)</b>									
(1)	RAC (-1,0)	0,0085	0,0258	1					
(2)	Année <sup>a</sup>	2010,63	5,619	-0,019	1				
(3)	Nature de l'annonce RSEE <sup>b</sup>	0,265	0,447	0,179	-0,35	1			
(4)	Taille <sup>c</sup>	93 654,161	93695,5961	-0,314**	-0,121	0,35**	1		
(5)	Secteur <sup>d</sup>	0,26	0,445	-0,018	0,217	-0,109	0,19	1	
(6)	ROA	0,0569	0,0625	-0,120	-0,168	-0,225	0,120	0,233	1
<b>Annonces de IRSEE (n=61)</b>									
(1)	RAC (-1,0)	-0,0042	0,0575	1					
(2)	Année <sup>a</sup>	2008,74	5,237	-0,054	1				
(3)	Nature de l'annonce IRSEE <sup>e</sup>	0,46	0,502	-0,189	0,073	1			
(4)	Taille	127 229,123	287855,467	0,050	0,069	0,034	1		
(5)	Secteur	0,40	0,496	-0,098	0-0,032	0,219	0,233	1	
(6)	ROA	0,0315	0,1286	0,072	0,282*	-0,092	-0,006	-0,187	1

\*  $p < .1$  ; \*\*  $p < .05$  ; \*\*\*  $p < .01$

<sup>a</sup> Année de l'annonce

<sup>b</sup> Nature de l'annonce RSEE est une variable dichotomique (1 si l'annonce est relative à l'indicateur rémunération juste et avantages sociaux ; 0 sinon).

<sup>c</sup> La taille de l'entreprise : total des actifs en dollars américains.

<sup>d</sup> Secteur d'activités est une variables dichotomique (1 si l'entreprise appartient au secteur des services ; 0 sinon).

<sup>e</sup> Nature de l'annonce IRSEE est une variable dichotomique (1 si l'annonce est relative à l'indicateur mise à pied; 0 sinon).

Le tableau 7.10 présente les résultats des régressions linéaires multiples<sup>6</sup>. Le modèle 1 et 2 ont pour variable dépendante les RAC enregistrés suite à des annonces de pratiques de RSEE. Parmi les caractéristiques de l'entreprise introduite dans le modèle 1, seul le coefficient de la variable « taille de l'entreprise », mesurée par la valeur de ses actifs, est significatif au seuil de 5%. Le signe est négatif et indique que plus la taille de l'entreprise est grande moins les RAC enregistrés sont élevés. Ce résultat indique que les investisseurs des grandes entreprises

<sup>6</sup> Plusieurs tests statistiques ont été conduits afin de s'assurer du respect des conditions préalables aux régressions linéaires. La linéarité de la relation entre chaque variable indépendante et les deux variables dépendantes a été testée de même que la normalité de la distribution des variables indépendantes, l'absence d'hétéroscédasticité et de multicollinéarité (tableau 7.9). De plus, les observations avec des données manquantes ont toutes été exclues de la régression.

réagissent moins aux annonces de pratiques de RSEE. La visibilité des grandes entreprises contribue à ce que les investisseurs développent plus d'attentes et comptent sur une plus grande prise d'initiative de leur part (Chih et al., 2010). De même, les retombées externes (visibilité face aux parties prenantes et accès aux ressources externes) bénéficieraient probablement moins aux grandes entreprises qui connaissent déjà une grande exposition et médiatisation. Malgré ce constat, les grandes entreprises ne peuvent pas à notre avis faire l'impasse sur les pratiques de RSEE car, comme mentionné plus haut, de grandes pressions et attentes sont orientées vers elles.

Le modèle 2 introduit les deux variables relatives aux caractéristiques de l'annonce qui se sont révélées non significatives. Le signe négatif de la variable « année de l'annonce » indique que la réaction des investisseurs face aux annonces de pratiques de RSEE diminue dans le temps, mais d'une manière non significative. La deuxième variable « nature de l'annonce » reflète quant à elle que les RAC ne sont pas significativement différents lorsqu'il s'agit de pratiques relatives à l'indicateur de « rémunération juste et avantages sociaux » en comparaison aux autres indicateurs de RSEE.

**Tableau 7.10 : Résultats des régressions linéaires**

VI	Annonces de RSEE		Annonces d'IRSEE	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Constante	0,019 (2,483)	0,982 (0,553)	-0,01 (-0,084)	0,293 (0,468)
Année de l'annonce		-0,089 (-0,544)		-0,012 (-0,074)
Nature de l'annonce <sup>7</sup>		0,253 (1,478)		<b>-0,281*</b> (-1,816)
Taille	<b>-0,303**</b> (-1,964)	<b>-0,409 **</b> (-2,462)	0,075 (0,485)	0,072 (0,468)
Secteur	0,046 (0,289)	0,084 (0,516)	-0,106 (-0,671)	-0,046 (-0,291)
ROA	-0,094 (-0,591)	-0,048 (-0,285)	0,053 (0,344)	0,042 (0,262)
F	1,520	1,492	0,264	0,853
R <sup>2</sup>	10,7%	17,2%	1,8%	9,4%
N	41	41	46	46

Les modèles 3 et 4 représentent les régressions avec pour variable dépendante les RAC enregistrés à la suite d'annonces de pratiques d'IRSEE. Le modèle 3 introduit les

<sup>7</sup> Les régressions présentées sont basées sur la nature modale de l'annonce (indicateur le plus représenté dans l'échantillon) comme référence pour la variable dichotomique « nature de l'annonce ». Nous avons tout de même reconduit les régressions avec tous les indicateurs de RSEE et d'IRSEE et les résultats sont non significatifs (sauf pour l'indicateur mise à pied).

caractéristiques de l'entreprise dont aucune ne s'est révélée significative, s'alignant ainsi aux résultats de Velásquez et al. (2018). Dans le modèle 4, la variable dichotomique « nature de l'annonce » est significative au seuil de 10% et négative ce qui signifie que la réaction du marché boursier est négativement reliée aux annonces de mises à pied. Ainsi, malgré l'ampleur du phénomène de mises à pied et sa présentation comme faisant partie de plans de restructurations bénéfiques pour les actionnaires (Capelle-Blancard et Tatu, 2012), ces derniers réagissent en moyenne négativement à ce type d'annonces. Nous suggérons aux recherches futures d'explorer d'autres caractéristiques organisationnelles (âge, exposition aux médias, niveau préalable de RSE, etc.) pour expliquer davantage la réaction du marché boursier.

## 7.9 Références bibliographiques

- Allouche, J. et Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (57), 18-41.
- André, J. M., Husser, J., Barbat, G., et Lespinet-Najib, V. (2011). Le rapport de développement durable des entreprises françaises: quelles perspectives pour les parties prenantes? *Management Avenir*, 8, 37-56.
- Arthur, M. M. (2003). Share price reactions to work-family initiatives: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 46(4), 497-505.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. et Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. DOI: 10.1080/09585192.2017.1332669.
- Bauer, R., Derwall, J. et Hann, D., (2009). Employee Relations and Credit Risk, disponible à SSRN 1483112, Repéré à <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1483112>
- Becchetti, L., Ciciretti, R. et Hasan, I. (2007). Corporate social responsibility and shareholder's value: an event study analysis: *Working Paper*, Federal Reserve Bank of Atlanta.
- Bensebaa, F., et Béji-Bécheur, A. (2005). Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises. *Management Avenir*, (1), 171-198.

- Bratenius, A. L. H. et Melin, E. J. (2015). The Impact of CSR on Financial Performance. (mémoire de maîtrise, Copenhagen business school. Repéré à : [https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/5336/anna\\_linnea\\_helena\\_braatenius\\_og\\_emilie\\_josefin\\_melin.pdf](https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/5336/anna_linnea_helena_braatenius_og_emilie_josefin_melin.pdf)
- Capelle-Blancard, G., et Petit, A. (2019). Every Little Helps? ESG News and Stock Market Reaction. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 543-565.
- Capelle-Blancard, G., et Tatu, D. (2012). Stock market reaction to layoff announcements: European evidence (2002-2010). Université de Paris, 1, 1-31.
- Chang, Y. K., Oh, W.-Y. et Messersmith, J. G. (2013). Translating corporate social performance into financial performance: Exploring the moderating role of high-performance work practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3738-3756.
- Chih, H.-L., Chih, H.-H. et Chen, T.-Y. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115-135.
- Cui, J., Jo, H. et Na, H. (2018). Does corporate social responsibility affect information asymmetry? *Journal of Business Ethics*, 148(3), 549-572.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fama, E. F. (1970). Multiperiod consumption-investment decisions. *The American Economic Review*, 163-174.
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Friedman, M., (1970). A Friedman doctrine - the social responsibility of business is to increase its profits. N. Y. *Times Magazine*, 6 (33), 122-124.
- Gallagher, V. C., Hrivnak, M. W., Valcea, S., Mahoney, C. B. et LaWong, D. (2018) A comprehensive threedimensional sustainability measure: The ‘missing P’ of ‘people’—a vital stakeholder in sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 772-787.

- Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S. et Louvet, P. (2014). Which dimensions of social responsibility concern financial investors? *Journal of Business Ethics*, 121(4), 559-576.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B. et Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Hannon, J. M., et Milkovich, G. T. (1996). The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. *Human Resource Management*, 35(3), 405-424.
- Inoue, Y., Kent, A. et Lee, S. (2011). CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams. *Journal of Sport Management*, 25(6), 531-549.
- Lee, P. M. (1997). A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 879-894.
- Liao, P. C., Shih, Y. N., Wu, C. L., Zhang, X. L., et Wang, Y. (2018). Does corporate social performance pay back quickly? A longitudinal content analysis on international contractors. *Journal of Cleaner Production*, 170, 1328-1337.
- Lin-Hi, N., et Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936.
- MacKinlay, A. Craig, 1997. Event Studies in Economics and Finance. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 13-39.
- Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (1997). Event studies in management research: Theoretical and empirical issues. *Academy of Management Journal*, 40(3), 626-657.
- Meyer, J. W. et Scott, W. R. (1992). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique. *Innovations*, (1), 87-102.
- Organisation internationale de normalisation (2010). ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Traduction française repérée à <http://www.convergence-lr.fr/userfiles/files/ISO%2026000%20V2010.pdf>

- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. et Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Patell, J. M. (1976). Corporate forecasts of earnings per share and stock price behaviour: Empirical test. *Journal of Accounting Research*, 246-276.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck*. Harper Collins Publishers. 272p.
- Price, J. M. et Sun, W. (2017). Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80, 82-97.
- Quééré, B. P., Nouyrigat, G. et Baker, C. R. (2018). A bi-directional examination of the relationship between corporate social responsibility ratings and company financial performance in the European context. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 527-544.
- Rodriguez, D. (2009). Public response to poor CSR: An event study looking at the effects of announcements on both firm performance and customer responses. Southern Illinois University at Carbondale.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. et Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Schweizer, L., et Bilsdorfer, P. T. (2016). Stock Price Reactions to Corporate Layoff Announcements: A Resource and Systems Theory-Based Analysis of Socially Accepted Layoff Procedures. *Corporate Responsibility: Social Action, Institutions and Governance*, vol 95.
- Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. *Ecological economics*, 68(1), 46-55.
- Scott, W. R. et Meyer, J. W. (1994). Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism. Sage.
- Scott, R. (2001). *Institutions and Organizations*. Second Edition., Thousand Oaks, Calif.: Sage.

- Shen, J. et Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behaviour. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shen, J. et Zhang, H. (2019) Socially Responsible Human Resource Management and Employee Support for External CSR: Roles of Organizational CSR Climate and Perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875-888.
- Staniškienė, E. et Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708-719.
- Tolbert, P. S. et Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In Clegg, S. R., Hardy, C. et Norde, W. R. (Eds), *A Handbook of Organizational Studies*. London: Sage.
- Velásquez, S., Kanninen, J., Mäkinen, S., et Valli, J. (2018). Layoff announcements and intraday market reactions. *Review of Managerial Science*, 12(1), 203-228.
- Waddock, S. A. et Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Wang, D. H.-M., Chen, P.-H., Yu, T. H.-K. et Hsiao, C.-Y. (2015). The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2232-2236.
- Wang, Y.-S. et Chen, Y.-J. (2015). Corporate social responsibility and financial performance: event study cases. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 12(2), 193-219.
- Windsor, D. (2013). Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach. *Journal of Business Research*, 66(10), 1937-1944.
- Youn, H., Hua, N. et Lee, S. (2015). Does size matter? Corporate social responsibility and firm performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 127-134.



## CHAPITRE 8

### RESPONSABILITÉ ET IRRESPONSABILITÉ SOCIALES ENVERS LES EMPLOYÉS : ÉTUDE DE LA RELATION BIDIRECTIONNELLE AVEC LA PERFORMANCE FINANCIÈRE (ARTICLE 3)

---

#### Résumé :

Dans un contexte où les entreprises prêtent de plus en plus attention à leur performance financière, mais aussi à leur responsabilité sociale envers les employés (par exemple des pratiques d'équilibre travail-famille, de diversité et de rétention des salariés), nous essayons de répondre à la question suivante: est-ce la performance financière qui détermine le niveau de responsabilité sociale des entreprises envers les employés ou est-ce l'inverse? En mobilisant 28 932 observations entre 1991 et 2015, cet article explore l'influence mutuelle entre la responsabilité et l'irresponsabilité sociales des entreprises envers les employés (RSEE/IRSEE) et la performance financière. Il examine également la manière dont cette influence se produit dans le temps. La théorie des parties prenantes, la théorie des ressources et l'hypothèse de disponibilité des ressources forment les fondements théoriques de cette relation. Employant la modélisation en vecteurs autorégressifs pour les données de panel, l'article montre qu'il existe une relation bidirectionnelle entre la RSEE/IRSEE et la performance financière. L'analyse révèle que contrairement aux attentes, la RSEE est associée à une réduction de la performance financière tout comme l'IRSEE. Aussi, l'analyse indique que lorsque la performance financière augmente, l'IRSEE ne diminue que d'une manière ponctuelle. Enfin, les résultats montrent que l'effet de la dimension « employés » de la RSE sur la performance financière se produit d'une manière plus étalée dans le temps que l'effet de sens inverse.

**Mots-clés :** Responsabilité sociale envers les employés ; Irresponsabilité sociale envers les employés; Performance financière; Causalité au sens de Granger; Effet du temps.

## 8.1 Introduction

La recherche sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'intéresse depuis quelques années au lien entre la performance financière (PF) et la RSE (Krüger, 2015). Toutefois, le questionnement concernant le sens de ce lien subsiste: est-ce la performance financière d'une entreprise qui lui permet d'avoir les ressources financières nécessaires pour investir en RSE ou bien est-ce la RSE qui améliore la performance financière, ou les deux sens à la fois? Tel le paradoxe de l'œuf et de la poule, peu de preuves empiriques satisfaisantes existent à ce jour pour répondre à cette question.

Pourtant, la théorie qui unit la performance financière et la RSE est bien établie. D'un côté, l'hypothèse de disponibilité des ressources (Waddock et Graves, 1997) explique l'influence de la performance financière sur la RSE par le fait que les ressources disponibles permettent à l'entreprise d'investir dans des pratiques de RSE. D'un autre côté, les retombées de la RSE sur la performance financière sont éclairées par la théorie des ressources (Barney, 1991) et l'approche instrumentale des parties prenantes (Freeman, 1984; Donaldson et Preston, 1995). Selon ces deux théories, la RSE contribue à une meilleure performance financière grâce à de nombreuses retombées internes (amélioration des ressources internes et de la relation avec les parties prenantes internes) et externes (amélioration de l'accès aux ressources externes et de la relation avec les parties prenantes externes). Au point de vue méthodologique, plusieurs critiques sont adressées aux travaux sur la RSE et la performance financière. Outre le sens du lien, les critiques visent l'opérationnalisation des concepts de RSE et de PF ainsi que l'étude transversale de la relation sans prise en compte du facteur temps (Chollet et Sandwidi, 2018; Liao et al., 2018).

En mobilisant un échantillon de 28 932 observations étalées à travers une période de 25 ans pour près de 3000 entreprises, cette recherche vise deux principaux objectifs de manière à répondre à certaines lacunes observées dans les recherches antérieures. D'une part, elle étudie l'influence mutuelle entre la responsabilité sociale envers les employés (RSEE) et la performance financière et l'irresponsabilité sociale envers les employés (IRSEE) et la performance financière. D'autre part, elle analyse la manière dont l'effet de la RSEE/IRSEE sur la performance financière (et inversement) se produit dans le temps. Les contributions de cette étude sont au nombre de trois. Premièrement, grâce à la modélisation en vecteurs autorégressifs et au test de Granger

(1969), nous analysons simultanément les deux sens de la relation pour être en mesure de comprendre le lien entre la RSE et la performance financière<sup>8</sup>. La méthodologie employée, peu mobilisée dans l'étude de la RSE, permet également d'analyser des données de panel et d'étudier la manière dont se produit l'effet d'une variable sur l'autre dans le temps. Deuxièmement, loin des recherches qui agrègent et confondent les dimensions de la RSE (employés, environnement, communauté, consommateurs, actionnaires), nous nous focalisons sur une dimension particulière de la RSE, à savoir la dimension « employés ». Troisièmement, contrairement à la grande majorité des études en RSE, nous considérons autant les pratiques de responsabilité sociale envers les employés que les pratiques d'irresponsabilité sociale envers les employés dont nous analysons les liens distincts avec la performance financière.

La suite de l'article est organisée comme suit. Dans la première section, nous offrons une revue des études qui ont porté sur le lien entre la RSE et la performance financière et nous introduisons la RSEE et l'IRSEE. Par la suite, nous développons le cadre théorique et les hypothèses de recherche. La troisième section est dédiée à la méthodologie, aux sources de données et à l'opérationnalisation des variables de cette étude. La quatrième section présente les résultats. Finalement, nous discutons les résultats et en tirons les implications et conclusions.

## **8.2 Revue de la littérature**

### **8.2.1 Relation entre la RSE et la performance financière**

À ce jour, la question de la relation entre la RSE et la performance financière est encore posée, notamment en ce qui a trait au sens de cette relation. Les recherches se sont en majorité focalisées sur l'étude de l'influence de la RSE sur la performance financière. La méta-analyse effectuée par Margolis et Walsh (2003) met en évidence que sur les 127 études identifiées entre 1972 et 2002, 109 se penchent sur l'influence de la RSE sur la performance financière, 22 étudient l'influence de la performance financière sur la RSE et seulement 4 ont étudié leur influence mutuelle. La relation bidirectionnelle entre les deux concepts est donc peu étudiée, notamment dans les études plus récentes, et beaucoup reste à savoir sur la question.

---

<sup>8</sup> Nous sommes conscients que cette méthodologie analyse la manière dont une variable précède l'autre dans le temps plutôt que la causalité entre elles. Pour cette raison, lorsque nous parlons de causalité dans cette étude, nous référons à la causalité au sens de Granger (1969) et non à la causalité au sens large.

Le signe supposé de la relation qui unit la RSE à la performance financière est aussi différent d'une étude à l'autre. Tout comme Margolis et Walsh (2003), la méta-analyse conduite par Pelozo (2009) a montré que 63% des études sur le lien entre la RSE et la performance financière ont trouvé une relation positive, 15% des études ont rapporté une relation négative et 22% ont trouvé une relation neutre ou mixte.

Du côté des études plus récentes, les résultats sont similaires. Certains auteurs observent qu'une implication en matière de RSE est associée à une meilleure rentabilité des actifs et à des rendements boursiers plus élevés (Jo et Harjoto 2011), à un risque financier et à un coût des capitaux propres plus faibles (Dupire et M'zali, 2018 ; Oikonomou et al. 2013), à un meilleur accès au capital, une augmentation de l'efficacité des investissements et à des relations améliorées avec les investisseurs (Benlemlih et Bitar, 2018 ; Cruz et Wakolbinger, 2008). À l'opposé, d'autres auteurs observent une relation négative entre la RSE et la performance financière. Par exemple, un niveau élevé de RSE est associé à des coûts supplémentaires qui réduisent la rentabilité de l'entreprise et qui suscitent des conflits entre les parties prenantes (Liao et al., 2018; Krüger, 2015). Enfin, certaines études n'ont réussi à trouver aucun lien significatif entre la RSE et la performance financière et soulignent la complexité de la relation qui relie ces deux concepts (Youn et al., 2015 ; Galema et al., 2008).

Parmi ceux qui ont étudié la relation bidirectionnelle, Scholtens (2008) a conduit des régressions linéaires multiples à valeurs retardées pour étudier l'influence mutuelle entre la RSE et la performance financière évaluée par le rendement et le risque financier. Ses résultats montrent que ce sont généralement les rendements boursiers qui précèdent la RSE. Le risque financier, quant à lui, est précédé par les faiblesses en matière de RSE envers la communauté, les employés et la diversité. Scholtens (2008) a cependant omis de révéler le signe (positif ou négatif) des relations étudiées. Plus récemment, en étudiant l'influence de la RSE sur l'inefficacité des investissements, Benlemlih et Bitar (2018) ont recommandé aux études futures de s'intéresser aux dimensions individuelles de la RSE et d'appliquer des méthodologies plus adéquates comme le test de causalité de Granger (1969), à l'instar de ce que fait la présente étude.

Dans l'ensemble, les résultats peu concordants des recherches portant sur le lien entre la RSE et la performance financière ont été attribués à la manière dont les études ont opérationnalisé

les deux concepts (Girerd-Potin et al., 2014 ; Margolis et Walsh, 2003). La multitude de mesures financières mobilisées peut avoir engendré en partie les résultats contradictoires (Orlitzky et al., 2003). À titre d'exemple, Margolis et Walsh (2003) ont trouvé que 70 indicateurs différents ont été utilisés dans 122 études pour opérationnaliser la performance financière.

Pour la RSE, les critiques visent les mesures considérées peu valides (par exemple l'utilisation des dons de charité comme mesure de RSE), mais déplorent principalement l'agrégation des dimensions de la RSE (Girerd-Potin et al., 2014). La majorité des études définissent la RSE comme un ensemble de dimensions visant différentes parties prenantes (employés, défenseurs de l'environnement, communauté, consommateurs, actionnaires), mais l'opérationnalisent par le biais d'un seul indice agrégé. En plus d'être peu précise, une telle opérationnalisation complique l'identification des effets sur la performance financière étant donné que les parties prenantes visées par les pratiques de RSE n'ont pas le même lien à la performance financière (Blasi et al., 2018; Girerd-Potin et al., 2014; Allouche et Laroche, 2005). Les intérêts, notamment financiers, de certaines parties prenantes peuvent aussi être parfois contradictoires et il est important de les distinguer, particulièrement lors de l'étude de la relation entre la RSE et la performance financière. Par exemple, le conflit d'intérêts entre les actionnaires et les employés est reconnu et certaines pratiques de RSEE comme le partage des bénéfices peuvent être considérées comme une dépense qui diminue la richesse des actionnaires et donc une forme d'irresponsabilité sociale envers eux (Nekhili et al., 2019 ; Friedman 1962). L'avancée des connaissances dans ce domaine passe ainsi par l'étude distincte des différentes dimensions. (Bouslah et al., 2013 ; Agarwal et Berens, 2009).

### **8.2.2 La responsabilité sociale envers les employés**

Dans cette étude, nous faisons le choix de nous concentrer sur une dimension particulière de la RSE, à savoir la dimension « employés ». Nous définissons la RSEE comme les politiques et les pratiques organisationnelles qui sont implantées volontairement et qui visent le respect des droits des employés et de leur bien-être. Le choix d'étudier la dimension « employés » de la RSE s'explique par le fait que c'est une dimension souvent occultée par rapport à d'autres dimensions de la responsabilité sociale. Pourtant, la RSEE réunit un ensemble de pratiques orientées vers une

partie prenante interne à l'organisation (contrairement aux autres dimensions de la RSE qui sont orientées à l'externe comme des pratiques visant l'environnement ou la communauté). Dans ce sens, André et al. (2011, p.38) précisent que « *seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches des activités économiques de l'entreprise est pertinente et que celles-ci sont les plus à même de générer de la performance économique* ». Par exemple, Jo et Harjoto (2011) ont trouvé que les pratiques de RSE qui favorisent les relations sociales internes de l'entreprise, notamment les pratiques visant les employés, améliorent la valeur de l'entreprise plus que les autres pratiques de RSE orientées à l'externe de l'entreprise. Ces constats mettent en évidence le fait que les employés, par leur lien direct aux activités de l'entreprise, se distinguent des autres parties prenantes et de leurs impacts sur la performance financière. Plus encore, les employés sont considérés être un levier de taille pour véhiculer l'engagement socialement responsable de l'organisation et ainsi contribuer à la mise en place de pratiques visant les autres dimensions de la RSE (Shen et Benson, 2016; Meyer, 2009).

Dimension peu explorée, la RSEE n'a été conceptualisée que récemment. Cette dimension a tout d'abord été introduite par différentes organisations internationales comme l'ONU, l'OCDE et la norme ISO 26000. Une récente contribution de Barrena-Martinez et al. (2019) a permis de développer une typologie des pratiques organisationnelles touchant à la RSEE à savoir 1) l'attraction et la rétention des employés, 2) la formation et le développement continu, 3) la gestion des relations d'emploi, 4) la communication la transparence et le dialogue social, 5) la diversité et l'égalité des chances, 6) la rémunération équitable et les avantages sociaux, 7) la prévention et la santé et sécurité au travail et 8) la conciliation travail-famille.

Dans cette recherche, nous distinguons entre la RSEE et l'IRSEE, car les deux reflètent des approches différentes de la responsabilité d'une entreprise envers ses parties prenantes. Bien que la RSE soit associée au fait de « faire du bien » aux parties prenantes, « éviter de faire du mal » est nécessaire pour avoir une vision exhaustive de la responsabilité sociale d'une entreprise (Lin-Hi et Muller, 2013 ; Windsor, 2013). Nous tenons dès lors compte de l'IRSEE que nous définissons comme un ensemble de pratiques qui portent atteinte aux droits et au bien-être des employés et qui inclut par exemple les pratiques de mise à pied et l'hostilité envers les syndicats.

### **8.3 Cadre théorique et développement des hypothèses**

Cette recherche vise deux principaux objectifs. Premièrement, nous étudions la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière et entre l'IRSEE et la performance financière. Deuxièmement, nous analysons la manière dont cette relation bidirectionnelle se produit dans le temps.

#### **8.3.1 Relation bidirectionnelle entre la RSEE et la PF et entre l'IRSEE et la PF**

La relation bidirectionnelle entre la RSE et performance financière s'explique en deux temps. Dans un premier temps, la relation allant de la performance financière à la RSE s'explique par l'hypothèse de disponibilité des ressources introduite par Waddock et Graves (1997). Cette hypothèse énonce que disposer des ressources financières nécessaires donne les moyens aux firmes d'atteindre des standards plus élevés en matière de RSE et d'investir dans les pratiques qui s'y rattachent. À l'opposé, les entreprises qui ne disposent pas des ressources nécessaires sont moins en mesure de faire de la RSE. De leur part, Dupire et Mzali (2018) ont montré que les entreprises les plus profitables ont une bonne performance sociale envers les employés et que lorsque les profits sont élevés, les entreprises font le choix de les allouer aux parties prenantes qui influencent le plus leurs activités, notamment leurs employés. Finalement, Waddock et Graves (1997) notent que cette relation est susceptible d'être plus faible pour la dimension « employés », car elle nécessite moins de ressources, comparativement à d'autres dimensions de RSE.

Dans un deuxième temps, l'effet de la RSE sur la performance financière s'explique par deux principales perspectives théoriques. Tout d'abord, selon l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes, la RSE contribue à satisfaire les parties prenantes en répondant à leurs besoins et à améliorer les relations de l'organisation avec ces dernières menant à une meilleure performance financière (Donaldson et Preston, 1995). Ensuite, la théorie des ressources de Barney (1991) amène à considérer la RSE à la fois comme une ressource stratégique permettant aux entreprises de se différencier et d'avoir un avantage concurrentiel et un moyen d'améliorer les ressources organisationnelles. En appliquant ces deux approches à la responsabilité sociale envers les employés, nous arrivons à en identifier des retombées positives tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

D'une part, les retombées internes améliorent les ressources existantes de l'organisation, en l'occurrence les employés, et améliorent sa relation avec cette partie prenante. Particulièrement, la RSEE contribue à la satisfaction des employés qui démontreront un plus grand sentiment d'appartenance et d'engagement envers leur employeur (Greening et Turban, 2000). Pour l'organisation, ceci aura des conséquences sur plusieurs aspects reliés à la performance financière comme une meilleure rétention de ses employés, moins de roulement et d'absentéisme, mais aussi une incitation à l'innovation et à la collaboration (Shen et Benson, 2016 ; Chang et al., 2013). La responsabilité sociale envers les employés se démarque ainsi des autres dimensions de la RSE par sa proximité avec les activités de l'entreprise.

D'autre part, la RSEE a des retombées à l'extérieur de l'organisation en touchant un plus grand groupe de parties prenantes et en donnant un meilleur accès aux ressources (Saiedi et al., 2015 ; Cui et al., 2018). Par exemple, le gain de visibilité issu de l'adoption des pratiques de RSEE améliore la marque employeur de l'entreprise qui accède à un bassin de recrutement plus élargi, mais aussi plus aligné avec ses valeurs organisationnelles (Shen et Zhang, 2019). De plus, le positionnement des entreprises qui adoptent des pratiques de RSEE est valorisé par les détenteurs de capitaux notamment les fonds d'investissement éthiques (Bousslah et al., 2013). À titre d'exemple, Verwijmeren et Derwall (2010) montrent que des pratiques de gestion responsable des ressources humaines réduisent significativement le risque de faillite.

Contenu tenu des deux lignes d'arguments présentées, nous concluons que la performance financière influence positivement la RSEE qui, à son tour contribue à l'amélioration de la performance financière. Nous posons dès lors l'hypothèse H.1 :

H.1 Il existe une relation bidirectionnelle positive entre la RSEE et la performance financière.

Sur la base des mêmes fondements théoriques, mais cette fois appliqués à l'IRSEE, nous avançons que manquer de ressources peut amener l'entreprise à adopter moins de pratiques de RSEE voire à être socialement irresponsables envers ses employés. Wu (2014) précise que les entreprises qui font face à des pressions financières vont chercher à diminuer leurs coûts notamment en retardant les paiements à leurs fournisseurs et en diminuant la qualité des produits ce qui les amène à être socialement irresponsables envers plusieurs de leurs parties prenantes. Ainsi, lorsqu'une entreprise passe par des difficultés financières, elle peut envisager de mettre en place des

stratégies et des pratiques pouvant avoir un impact préjudiciable sur ses employés. Perçues dans une logique de désinvestissement, les pratiques d'IRSEE peuvent aussi être expliquées par les pressions que subissent les gestionnaires en contexte de difficultés financières qui les amènent à revoir leurs stratégies et à se désengager de certaines pratiques volontaires (Haynes et al., 2003).

Une fois en place, les pratiques portant atteinte aux droits et au bien-être des employés ont un impact nuisible tant à l'interne (détérioration des relations avec les employés) qu'à l'externe de l'organisation (détérioration de l'image de marque, de l'accès aux ressources et des relations avec les parties prenantes externes). Bauer et al. (2009) soutiennent cette idée et avancent que les pratiques préjudiciables aux employés signalent un manque d'engagement de la part de la direction ce qui conduit à une diminution de la loyauté et à des départs d'employés de valeur pour l'organisation. D'autres conséquences sont possibles comme une réduction de la productivité et de l'innovation, une difficulté d'accès au capital humain, des coûts supplémentaires dus à des litiges et à des poursuites judiciaires, une perte de crédibilité et de réputation et une augmentation des coûts de transactions (Price et Sun, 2017 ; Bauer et al., 2009). Ces différentes retombées négatives auront pour conséquences la dégradation de la performance financière, formant ainsi la boucle de la relation négative entre les deux concepts (Reverte, 2009, Allouche et Laroche, 2005; Preston et O'Bannon, 1997). Nous posons alors l'hypothèse H.2 :

H.2 Il existe une relation bidirectionnelle négative entre l'IRSEE et la performance financière.

### **8.3.2 Analyse de la relation bidirectionnelle dans le temps**

Pour bien saisir la relation entre la RSEE et la performance financière et entre l'IRSEE et la performance financière, il est important de comprendre la manière dont l'effet de ces variables se produit dans le temps. Cet objectif est d'autant plus important que les études sur le lien entre la RSE et la performance financière ont peu exploré cet aspect et ont généralement omis le facteur temps.

Pour y remédier, nous avançons l'argumentaire suivant. Étant donné que la RSEE représente un investissement qui nécessite des ressources financières, nous nous attendons à ce que le retour sur investissement ne soit pas immédiat, mais qu'il se produise d'une manière étalée dans le temps (Liao, 2018). L'adoption des pratiques de RSEE est à l'origine de retombées positives comme la consolidation du sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'organisation, l'amélioration

de la productivité, de la créativité et de la collaboration ou encore le gain en visibilité et en image de marque (Barrena-Martinez et al. 2019; Shen et Benson, 2016). Ces retombées ne surviennent pas nécessairement immédiatement après la mise en place des pratiques de RSEE. Liao et al. (2018) précisent que, dans le cas de leur étude, plus de six ans sont nécessaires pour observer l'impact positif de la RSE sur la performance. Pour leur part, Quéré et al. (2018) avancent que dans l'année qui suit la mise en place des pratiques de RSE, la relation entre la RSE et la performance financière est négative. Les auteurs expliquent ce résultat par la perception négative des dépenses de RSE par les actionnaires et le fait que la RSE soit un investissement de long terme dont les retombées ne sont pas immédiates. Ce même raisonnement s'applique à l'IRSEE dont les retombées négatives (détérioration des relations avec les employés et les autres parties prenantes, de l'image de marque et de l'accès aux ressources) ne se produisent pas d'une manière instantanée. Pour le cas de l'IRSEE, il n'existe pas à notre connaissance des études théoriques ou empiriques qui ont examiné cet aspect temporel de la relation en profondeur.

À l'opposé, la performance financière est reliée à la RSE grâce à l'hypothèse de disponibilité des ressources (Waddock et Graves, 1997) qui ne suggère pas d'effet différé dans le temps. Ainsi, lorsque la performance financière est améliorée, les ressources sont immédiatement disponibles et permettent de financer les projets de l'entreprise, notamment en matière de RSEE. De même, lorsqu'une entreprise passe par des difficultés financières, elle peut envisager de mettre en place des pratiques pouvant avoir un impact préjudiciable immédiat sur ses parties prenantes, notamment ses employés (mise à pied, annulation des politiques de partage des bénéfices, etc.).

En résumé, nous supposons que la performance financière explique le niveau immédiat de la RSEE/IRSEE alors que la RSEE/IRSEE explique la performance financière subséquente dans un horizon plus étendu. Nous posons ainsi les hypothèses H.3 et H.4 :

H.3. L'effet de la RSEE sur la performance financière se produit sur un horizon de temps plus étendu que l'effet de sens inverse, c'est-à-dire celui de la performance financière sur la RSEE.

H.4. L'effet de l'IRSEE sur la performance financière se produit sur un horizon de temps plus étendu que l'effet de sens inverse, c'est-à-dire celui de la performance financière sur l'IRSEE.

## **8.4 La méthodologie**

### **8.4.1 Les sources de données**

Pour opérationnaliser la RSE, nous faisons appel à la base de données MSCI-ESG créée en 1991. La base de données offre des évaluations sur le niveau de responsabilité sociale des entreprises américaines. La taille de la base de données est passée de 650 entreprises en 1991 à plus de 3 000 entreprises évaluées depuis 2007. MSCI-ESG regroupe près de 80 indicateurs répartis en 7 dimensions de RSE (employés, environnement, communauté, produit, gouvernance, diversité et droits humains). Pour chacun des indicateurs, une évaluation distincte des forces et des faiblesses est faite sur la base de différentes sources d'informations (publications des entreprises, revue indépendante de l'agence de notation, médias, etc.) et des scores binaires (0 ou 1) sont attribués. Critiquée à cause du manque de transparence quant à l'attribution des scores de RSE, MSCI-ESG reste la source de données la plus complète et la plus utilisée pour la recherche en RSE ce qui lui confère une certaine crédibilité et légitimité (Bouslah et al., 2013 ; Harjoto et Jo, 2011).

Pour les données financières, nous utilisons COMPUSTAT qui offre des informations sur les états financiers des entreprises américaines. Le croisement entre les deux bases de données s'est fait sur la base du nom de l'entreprise et de l'année de l'attribution de la notation de RSE. L'échantillon final que nous avons constitué est un panel non cylindré de 28 932 observations (entreprise-année, qui représente l'unité d'analyse) étalées entre 1991 et 2015.

### **8.4.2 L'opérationnalisation des variables**

#### ***8.4.2.1 L'opérationnalisation de la RSEE et de l'IRSEE***

La RSEE et d'IRSEE sont opérationnalisés par des indices regroupant plusieurs indicateurs tirés de la base de données MSCI-ESG. Comme le montre le tableau 8.1, nous avons choisi les indicateurs de manière à répondre à la typologie de Barrena-Martinez et al. (2019) présentée à la section 8.2.2. En effet, pour chacune des huit politiques de leur typologie, nous avons associé les indicateurs de MSCI-ESG qui les reflètent convenablement. Cette manière de procéder est innovante et permet d'aboutir à un indice plus complet et plus précis que la dimension « employés » de MSCI-ESG (car elle n'intègre pas les indicateurs de diversité de la main-d'œuvre par exemple). Au total, l'indice de RSEE regroupe 11 indicateurs et l'indice d'IRSEE regroupe 7 indicateurs.

Par la suite, pour chaque année et pour chaque entreprise, nous calculons l'indice final qui correspond au score normalisé, c'est-à-dire le rapport entre le score total obtenu et le score maximal possible pour l'année en question. Par exemple, si une entreprise a obtenu en 2012 un score de 5 sur les 10 critères de RSEE disponibles cette année, son score normalisé serait de 0,5 (ainsi, plus l'indice est élevé, plus le niveau de RSEE ou d'IRSEE est élevé). Cette manière de faire est préconisée dans la recherche (Blasi et al., 2018 ; Bird et al., 2006) en vue de faciliter la comparaison entre les entreprises et les années étant donné que le nombre d'indicateurs de MSCI-ESG a évolué au fil des années.

**Tableau 8.1 : Indicateurs et indices de RSEE et d'IRSEE**

<b>Politiques de RSEE Barrena-Martinez et al. (2019)</b>	<b>Indicateurs de RSEE (MSCI-ESG)</b>	<b>Score</b>	<b>Indicateurs d'IRSEE (MSCI-ESG)</b>	<b>Score</b>
<b>Rétention des employés</b>	Politiques de sauvegarde de l'emploi	0 ou 1	Réductions d'effectif et les mises à pied	0 ou 1
<b>Formation et développement</b>	N/A		N/A	
<b>Gestion des relations d'emploi</b>	Politiques favorables aux syndicats	0 ou 1	Politiques défavorables aux syndicats	0 ou 1
<b>Communication et transparence</b>	Politiques de participation et de communication	0 ou 1	Exclusion des employés des processus de communication	0 ou 1
<b>Diversité et égalité des chances</b>	Diversité et emploi des personnes en situation de handicap	0 ou 1	N/A	
	Politiques en faveur de la communauté gaie et lesbienne	0 ou 1	N/A	
	Emploi des groupes sous-représentés	0 ou 1	N/A	
<b>Rémunération juste et avantages sociaux</b>	Politiques de partages des bénéfices	0 ou 1	Annulation de politique de partages des bénéfices	0 ou 1
	Régimes de retraite	0 ou 1	Problématiques liées aux régimes de retraite	0 ou 1
<b>Prévention et santé et sécurité au travail</b>	Santé et sécurité au travail	0 ou 1	Problèmes de santé et de sécurité au travail	0 ou 1
<b>Conciliation travail-famille</b>	Politiques de conciliation travail-famille	0 ou 1	N/A	
	Autres forces	0 ou 1	Autres faiblesses	0 ou 1
<b>Indice</b>	<b>Score normalisé allant de 0 à 1</b>		<b>Score normalisé entre 0 à 1</b>	

### 8.4.2.2 L'opérationnalisation de la performance financière

Nous évaluons la performance financière à travers deux mesures comptables. Comme présenté au tableau 8.2, nous adoptons le ratio de rentabilité des actifs ou ROA (Return On Assets) qui reflète la rentabilité des moyens utilisés pour réaliser les résultats de l'entreprise. En plus d'être préconisé par plusieurs études, ce ratio permet aussi de contrôler pour la taille de l'entreprise, à travers l'actif total, qui est un facteur relié au niveau de RSE (Pătări et al., 2014; Nelling et Webb, 2009). Suivant Liao et al. (2018), nous mobilisons aussi le ratio de bénéfice par action (BPA) qui indique la part de bénéfice attribuée à chaque action ordinaire détenue par les investisseurs. Ce choix se justifie par la volonté de cette étude d'examiner si des pratiques de RSE orientées envers d'autres parties prenantes que les actionnaires bénéficient à ces derniers ou pas. Aussi, bien qu'il tienne compte d'une donnée boursière (nombre d'actions), ce ratio reflète fondamentalement la performance comptable de l'entreprise. Ces deux indicateurs sont intégrés à tour de rôle dans les régressions.

**Tableau 8.2 : Indicateurs de la performance financière**

Indicateurs	Calcul
Rentabilité des actifs (ROA)	$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Actif total}}$
Bénéfice par action (BPA)	$\frac{\text{Bénéfice net} - \text{Dividendes sur actions privilégiées}}{\text{Nombre d'actions ordinaires en circulation}}$

### 8.4.3 La méthode d'analyse

Le lien bidirectionnel entre la RSEE et la performance financière et l'IRSEE et la performance financière est testé à travers la modélisation en vecteurs autorégressifs «Vector Auto Regressive» (VAR) et les tests complémentaires que cette modélisation permet de conduire.

#### 8.4.3.1 La modélisation VAR

Le modèle VAR a pour but de modéliser les liens entre plusieurs variables. C'est un modèle où chaque variable prend le rôle d'une variable indépendante et d'une variable dépendante expliquée par ses propres retards et par les retards des autres variables. La formulation générale de ce modèle à deux variables à « p » retards se présente comme suit :

$$\left\{ \begin{array}{l} PF_{it} = \alpha_1 + \alpha_{11}PF_{it-1} + \alpha_{12}PF_{it-2} + \dots + \alpha_{1p}PF_{it-p} + \beta_{11}RSE_{it-1} + \beta_{12}RSE_{it-2} + \dots \\ \quad + \beta_{1p}RSE_{it-p} + \gamma_1X_{it} + \varepsilon_{it} \\ RSE_{it} = \alpha_2 + \alpha_{21}PF_{it-1} + \alpha_{22}PF_{it-2} + \dots + \alpha_{2p}PF_{it-p} + \beta_{21}RSE_{it-1} + \beta_{22}RSE_{it-2} + \dots \\ \quad + \beta_{2p}RSE_{it-p} + \gamma_2X_{it} + \theta_{it} \end{array} \right.$$

Où  $PF_{it}$  est un des deux indicateurs de performance financière pour l'entreprise  $i$  à l'année  $t$ ;  $RSE_{it}$  est l'indice de RSEE ou d'IRSEE pour l'entreprise  $i$  à l'année  $t$ ;  $X_{it}$  le vecteur de variables exogènes;  $\varepsilon_{it}$  et  $\theta_{it}$  les termes d'erreurs aléatoires et non corrélés et  $\alpha_1$  et  $\alpha_2$  les constantes du modèle.

Nous estimons ce modèle par la méthode du maximum de vraisemblance après avoir mené le test préliminaire de stationnarité des variables. Cette étape est cruciale, car le modèle VAR est très sensible à la stationnarité et donc à la prévisibilité des variables. Nous choisissons le nombre de retards optimal à introduire dans la modélisation à partir de critères d'information les plus usuellement utilisés à savoir ceux de Akaike (AIC), de Schwarz (BIC) et de Hannan et Quinn (QIC). Finalement, suivant la littérature (Chollet et Sandwidi, 2018; Nelling et Webb, 2009), nous intégrons la variable levier financier (rapport entre les dettes de court et de long terme et les capitaux propres) comme variable de contrôle (dite exogène dans le modèle VAR) et nous estimons le modèle avec et sans variable de contrôle.

#### **8.4.3.2 Le test de Granger**

Le test de Granger a pour but de vérifier si une variable  $X$  « cause selon Granger » une variable  $Y$ . Le fonctionnement du test est simple : il s'agit tout d'abord d'observer dans quelle mesure les valeurs passées de  $Y$  arrivent à expliquer la valeur actuelle de  $Y$ . Par la suite, l'amélioration de l'estimation grâce à la prise en compte de valeurs retardées de la variable  $X$  est testée. En d'autres termes, si les valeurs passées de  $X$  arrivent à améliorer la précision de la prévision de  $Y$  alors on peut dire que  $X$  cause  $Y$  au sens de Granger. L'application du test de Granger sur le modèle VAR peut révéler quatre résultats distincts dont le troisième correspond à la vérification de la relation de causalité bidirectionnelle au sens de Granger entre la RSEE/IRSEE et la performance financière.

1. Une relation causale unidirectionnelle allant de (I)RSEE vers PF si  $\beta_{1p} \neq 0$  et  $\alpha_{2p} = 0$ .

2. Une relation causale unidirectionnelle allant de PF vers (I)RSEE si  $\beta_{1p} = 0$  et  $\alpha_{2p} \neq 0$ .
3. Une relation causale bidirectionnelle entre (I)RSEE et PF si  $\beta_{1p} \neq 0$  et  $\alpha_{2p} \neq 0$ .
4. Une absence de relation causale entre (I)RSEE et PF si  $\beta_{1p} = 0$  et  $\alpha_{2p} = 0$ .

Le test de Granger a été critiqué, car les tests de cointégration et de stationnarité qui y sont préalables peuvent amener à des erreurs dans la spécification de la relation (Mavrotas et Kelly, 2001). Le test de Granger est aussi considéré comme reflétant la séquence temporelle entre deux variables, plutôt que la relation de cause à effet (Hansen, 2017, Angrist et al., 1996). Toutefois, pour l'étude des relations de causalité, ce test reste le plus utilisé et le plus reconnu notamment pour la simplicité de sa mise en œuvre et de l'interprétation des résultats qu'il offre (Ambapour et Massamba, 2005). Nous appliquons alors ce test pour vérifier les hypothèses H.1 et H.2.

#### **8.4.3.3 L'analyse des fonctions « impulse response »**

La modélisation VAR permet de générer des fonctions « impulse response » (FIR) qui simulent la réaction d'une variable du modèle à une variation positive d'une unité de la deuxième variable du modèle. Ce test permet d'analyser l'influence entre deux variables endogènes ainsi que son évolution dans le temps et il est mobilisé pour tester les hypothèses H.3 et H.4.

## **8.5 Les résultats**

### **8.5.1 Stationnarité des variables**

La première étape consiste à vérifier la stationnarité des variables. Les résultats des deux tests de stationnarité de Fisher (avec tendance et sans tendance) présentés à l'annexe A montrent que les indicateurs de performance financière sont stationnaires alors que les indices de RSEE et d'IRSEE sont intégrés d'ordre 1 (non-stationnaires). Nous différencions donc ces quatre deux (Indice  $t$  – Indice  $t-1$ ) avant de les introduire dans les régressions pour les rendre indépendants du facteur temps et ainsi satisfaire les conditions du modèle VAR.

### **8.5.2 Statistiques descriptives**

Le tableau 8.3 présente les statistiques descriptives par secteur d'activité (selon la classification globale des industries). Nous remarquons que hormis le secteur de la consommation non cyclique (produits alimentaires, domestiques et de soins personnels) qui est à la fois l'indice le plus élevé en RSEE et en IRSEE, les secteurs qui semblent les plus socialement responsables

envers leurs employés (indice de RSEE) sont les secteurs des services aux collectivités (offre d'électricité, de carburant, d'eau, etc.), des technologies de l'information et des télécommunications. Ceci s'explique potentiellement par le fait que ces secteurs tertiaires soient fortement dépendants d'une main-d'œuvre qualifiée et plutôt rare. À l'opposé, les secteurs qui ont les indices les plus élevés en IRSEE sont les secteurs des matériaux, de la consommation discrétionnaire (automobiles, consommations durables, etc.) et de l'énergie.

**Tableau 8.3 : Moyenne des indicateurs de PF, de RSEE et d'IRSEE par secteur d'activité**

Secteur d'activités	n	N	ROA	BPA	RSEE	IRSEE
Énergie	130	1 671	0,028	2,697	0,058	0,092
Matériaux	1 049	1 725	0,038	2,133	0,078	0,113
Industrie	311	4 337	0,047	2,051	0,060	0,087
Consommation discrétionnaire	340	4 546	0,053	1,735	0,063	0,098
Consommation non cyclique	89	1 315	0,071	3,624	0,107	0,123
Santé	278	3 448	-0,043	1,096	0,055	0,056
Finance	457	5 707	0,023	1,857	0,050	0,032
Technologie de l'information	370	4 654	0,022	0,933	0,089	0,052
Télécommunications	30	368	0,010	0,605	0,088	0,081
Service aux collectivités	79	1 161	0,025	2,130	0,094	0,079
<b>Ensemble</b>	<b>3 133</b>	<b>28 932</b>	<b>0,026</b>	<b>3,145</b>	<b>0,067</b>	<b>0,071</b>

n = nombre d'entreprises ; N = nombre d'observations

Les données sont corrigées pour tenir compte des effets de panel et de temps.

Le tableau 8.4 reproduit les corrélations entre les variables. En plus de l'absence de relations de colinéarité, nous remarquons des corrélations significatives entre les indices de RSEE et d'IRSEE et le ratio financier ROA, mais pas avec le ratio BPA. Par ailleurs, les indices de RSEE et d'IRSEE sont corrélés significativement et positivement entre eux.

**Tableau 8.4 : Corrélations entre les variables**

	Moyenne	Écart-type	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>(1) ROA</b>	0,026	0,164	1,000				
<b>(2) BPA</b>	3,145	24,300	0,007	1,000			
<b>(3) Levier</b>	2,808	53,316	-0,009	-0,000	1,000		
<b>(4) RSEE</b>	0,067	0,136	0,061***	0,004	0,004	1,000	
<b>(5) IRSEE</b>	0,071	0,131	-0,011**	-0,003	-0,005	0,175***	1,000

\* p < .1 ; \*\* p < .05 ; \*\*\* p < .01

N = 28 932 observations (entreprises-année)

### 8.5.3 Relations de causalité au sens de Granger

Comme préconisé par certains auteurs (Abrigo et Love, 2016; Bouslah et al., 2013), nous avons corrigé les données pour tenir compte des effets de panel et de temps. Cette procédure vise à contrôler pour les caractéristiques inobservables des données de panel qui sont différentes entre les entreprises, mais constantes à travers le temps (Nelling et Webb (2009) donnent pour exemple la culture et les valeurs organisationnelles). Ensuite, nous avons analysé les critères d'information (AIC, BIC et QIC) pour déterminer le nombre optimal de retards à intégrer dans les régressions. Ces critères indiquent que le nombre de retards optimal est de trois (sauf pour le couple BPA-IRSEE dont le retard optimal est de deux). Pour faciliter l'analyse des résultats, nous avons introduit trois retards dans toutes les régressions tout en vérifiant que les résultats restent inchangés lorsqu'on applique le nombre optimal de retards pour le couple BPA-IRSEE. Le tableau 8.5 présente les résultats du test de causalité de Granger ainsi que les signes des retards obtenus dans les équations du modèle VAR.

Le panel A examine la relation entre la performance financière et la RSEE. Premièrement, les résultats indiquent une relation unidirectionnelle significative allant de ROA à RSEE. Deuxièmement, les résultats indiquent une relation bidirectionnelle significative entre l'indice de RSEE et BPA. Dans l'ensemble, le panel A indique que les indicateurs de performance financière (ROA et BPA) causent au sens de Granger l'indice de RSEE au seuil de 1 %. Le signe positif prévu de cette relation est également confirmé, en ligne avec l'hypothèse de disponibilité des ressources (sauf pour le troisième retard de ROA qui est négatif). Pour ce qui est de la relation de sens inverse, le tableau 8.5 montre que l'indice de RSEE cause au sens de Granger un seul indicateur de performance financière (BPA, mais pas ROA). De plus, le signe de cette relation est négatif pour les trois retards introduits, ce qui signifie que l'indice de RSEE des trois années précédentes influence négativement la performance financière. Les résultats demeurent inchangés avec l'introduction de la variable de contrôle. L'hypothèse H.1 de relation bidirectionnelle positive entre la RSEE et la performance financière n'est donc pas confirmée.

Pour ce qui est de l'IRSEE, le panel B montre l'existence d'une relation bidirectionnelle significative avec la performance financière, mais le signe de la relation n'est pas toujours celui attendu. Les résultats indiquent que les indicateurs de performance financière (ROA et BPA)

causent au sens de Granger l'indice d'IRSEE à des seuils respectifs de 1 % et de 10 %. Dans les deux cas, le signe de cette relation pour le premier retard est négatif signifiant que la performance financière de l'année précédente diminue l'IRSEE. Ce résultat est en ligne avec notre hypothèse selon laquelle la disponibilité des ressources diminue l'IRSEE. Le signe de cette relation varie toutefois dans le temps pour devenir positif aux retards deux et trois. Pour ce qui est de la relation de sens inverse, le tableau 8.5 montre que l'indice d'IRSEE cause au sens de Granger les deux indicateurs de performance financière au seuil de 5 % avec le signe négatif attendu sur les trois retards introduits. Ces résultats demeurent inchangés avec l'introduction du levier financier comme variable de contrôle. L'hypothèse H.2 de relation bidirectionnelle négative entre l'IRSEE et la performance financière est alors partiellement confirmée.

**Tableau 8.5 : Test de causalité de Granger et signes de la relation**

	Modèle 1 (sans variable contrôle)		Modèle 2 (avec variable de contrôle)			
	Causalité au sens de Granger	Signe de la relation	Causalité au sens de Granger	Signe de la relation		
<b>Panel A : RSEE</b>						
ROA → RSEE	<b>Oui***</b>	Lag 1	+	<b>Oui ***</b>	Lag 1	+
		2	+		2	+
		3	-		3	-
RSEE → ROA	Non	Lag 1	+	Non	Lag 1	+
		2	+		2	+
		3	+		3	+
BPA → RSEE	<b>Oui***</b>	Lag 1	+	<b>Oui***</b>	Lag 1	+
		2	+		2	+
		3	+		3	+
RSEE → BPA	<b>Oui**</b>	Lag 1	-	<b>Oui**</b>	Lag 1	-
		2	-		2	-
		3	-		3	-
<b>Panel B: IRSEE</b>						
ROA → IRSEE	<b>Oui***</b>	Lag 1	-	<b>Oui***</b>	Lag 1	-
		2	+		2	+
		3	+		3	+
IRSEE → ROA	<b>Oui**</b>	Lag 1	-	<b>Oui**</b>	Lag 1	-
		2	-		2	-
		3	-		3	-
BPA → IRSEE	<b>Oui*</b>	Lag 1	-	<b>Oui*</b>	Lag 1	-
		2	+		2	+
		3	+		3	+
IRSEE → BPA	<b>Oui**</b>	Lag 1	-	<b>Oui*</b>	Lag 1	-
		2	-		2	-
		3	-		3	-

\* p < .1 ; \*\* . p < .05 ; \*\*\*. p < .01 | N = 28 932 observations (entreprises-année)  
Modèle 1 et 2 à 3 retards et tenant compte des effets fixes de panel et de temps.

Dans l'ensemble, les résultats ont révélé une relation bidirectionnelle entre un seul indicateur de performance financière et la RSEE et entre les deux indicateurs de performance financière et l'IRSEE. Pour voir si ces relations persistent à travers les secteurs d'activité, nous avons divisé l'échantillon par secteur d'activités et mené à nouveau le test de Granger. L'annexe B présente les résultats et indique tout d'abord que la causalité au sens de Granger allant de la performance financière aux indices de RSEE et d'IRSEE est différente d'un secteur à l'autre tout en étant moins robuste que dans l'échantillon complet. Les secteurs où il y a le plus de relations confirmées sont ceux de la consommation discrétionnaire, de la santé et des technologies de l'information. Pour ce qui est de la relation inverse, l'influence de la RSEE sur la performance financière est confirmée dans un seul secteur (Industrie). L'influence de l'IRSEE sur la performance financière est quant à elle confirmée dans trois secteurs (Industrie, consommation discrétionnaire et services aux collectivités).

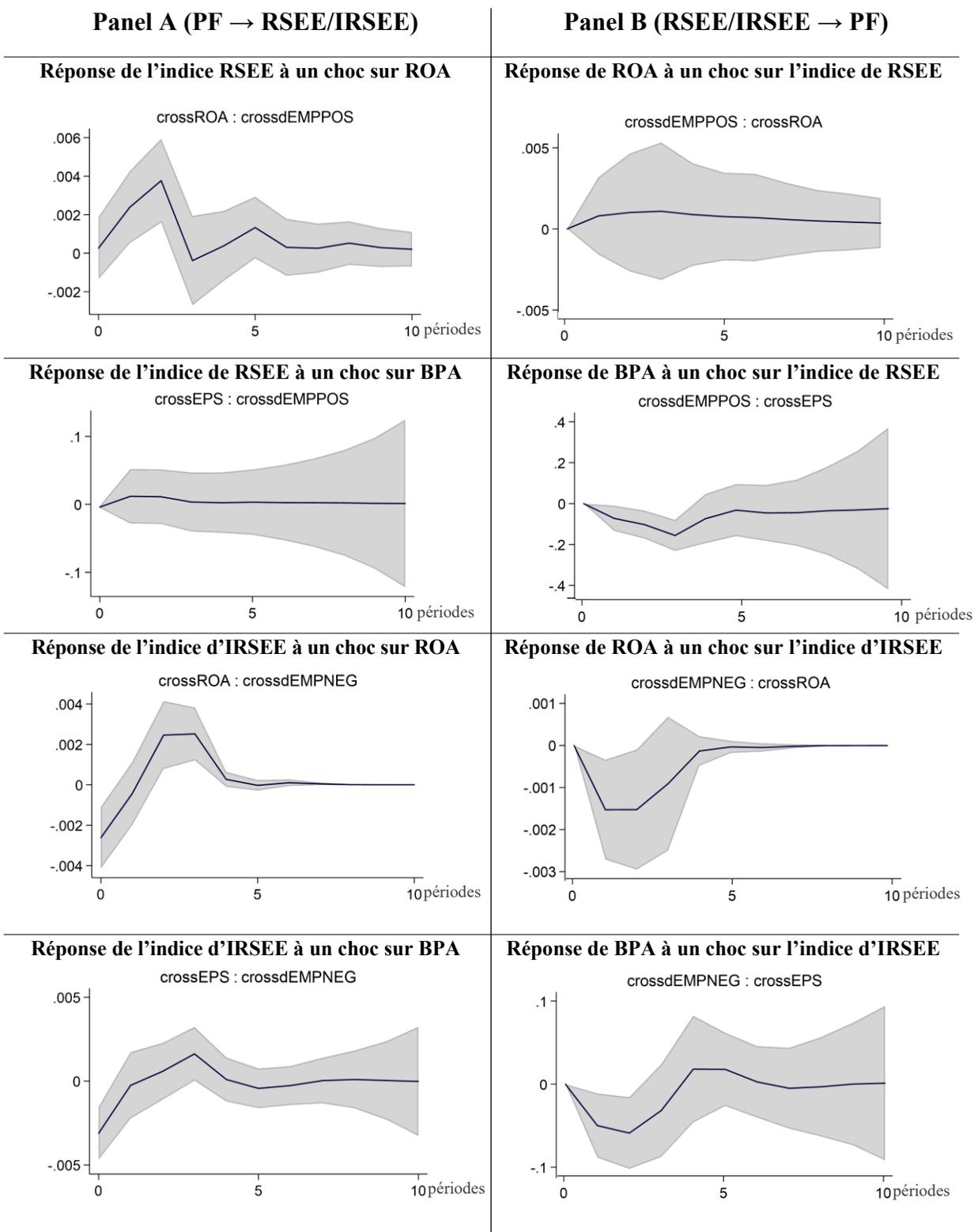
#### **8.5.4 Analyse de la relation dans le temps**

La modélisation VAR permet de générer des fonctions « impulse-response » (FIR) qui sont adaptées pour analyser la manière dont l'effet d'une variable sur l'autre se produit dans le temps. Dans notre cas, les FIR montrent l'effet dans le temps (allant jusqu'à 10 périodes) d'une augmentation d'une unité (autrement appelé choc positif) simulée sur une des deux variables.

Le tableau 8.6 présente les résultats des FIR. Le panel A illustre la réaction des indices de RSEE et d'IRSEE à une augmentation d'une unité des indicateurs de performance financière. Les résultats indiquent que dans trois des quatre cas, la réaction s'étale sur un horizon inférieur ou égal à cinq périodes.

Le panel B du tableau 8.6 reflète la réaction des indicateurs de performance financière à une augmentation d'une unité des indices de RSEE et d'IRSEE. Nous remarquons dans un premier temps la faible amplitude des réactions. Par exemple, la réaction de ROA à une variation positive de l'indice de RSEE est quasi inexistante (résultat cohérent avec le test de causalité de Granger où l'indice de RSEE ne cause pas ROA). Tenant compte de ce constat, nous remarquons tout de même que la réaction des indicateurs de performance financière à une augmentation des indices de RSEE et d'IRSEE s'étale sur un horizon supérieur ou égal à cinq périodes. Cette réaction se fait alors sur un horizon de temps un peu plus étendu que la réaction de sens inverse.

**Tableau 8.6 : Résultats des fonctions « Impulse-Response »**



Dans l'ensemble, bien que l'amplitude des réactions soit faible, nous pouvons dire que les résultats confirment partiellement H.3 et H.4, car ils apportent des preuves que l'évolution de la relation dans le temps est différente d'un sens de la relation à l'autre.

**Tableau 8.7 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses**

Hypothèses	Résultats
H.1 Il existe une relation bidirectionnelle positive entre la RSEE et la performance financière.	Infirmée
H.2 Il existe une relation bidirectionnelle négative entre l'IRSEE et la performance financière.	Partiellement confirmée
H.3 L'effet de la RSEE sur la performance financière se produit sur un horizon de temps plus étendu que l'effet de sens inverse, c'est-à-dire celui de la performance financière sur la RSEE.	Partiellement confirmée
H.4 L'effet de l'IRSEE sur la performance financière se produit sur un horizon de temps plus étendu que l'effet de sens inverse, c'est-à-dire celui de la performance financière sur l'IRSEE.	Partiellement confirmée

## 8.6 Discussion et conclusion

Se basant sur un cadre théorique qui mobilise d'une part l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes (Donalson et Preston, 1995) et la théorie des ressources (Barney, 1991) et d'autre part l'hypothèse de disponibilité des ressources (Waddock et Graves, 1997), cette étude s'est fixé deux principaux objectifs : 1) analyser la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière et entre l'IRSEE et la performance financière; 2) analyser la manière dont la relation entre la RSEE et la performance financière et entre l'IRSEE et la performance financière se produit dans le temps. Les résultats quant à la vérification des hypothèses découlant de ces objectifs sont résumés au tableau 8.7.

Pour ce qui est du premier objectif, les résultats du test de Granger ont révélé une relation bidirectionnelle entre un seul indicateur de performance financière et la RSEE. Les résultats ont aussi confirmé une relation bidirectionnelle entre la performance financière (mesurée par deux indicateurs) et l'IRSEE. L'analyse a toutefois révélé certains résultats contraires aux hypothèses de départ, notamment quant aux signes des relations.

Concernant la relation entre la performance financière et la RSEE, cette étude a confirmé l'hypothèse de disponibilité des ressources (Waddock et Gravers, 1997). En effet, la performance

financière influence positivement la RSEE ce qui suggère que la responsabilité sociale envers les employés représente un investissement qui nécessite des ressources financières dont la disponibilité peut varier.

Pour la relation de sens inverse, les résultats ont montré que la RSEE influence positivement un des deux indicateurs de la performance financière (ROA), mais pas significativement. La vision combinée de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes et de la théorie des ressources qui représente le fondement de l'hypothèse H.1 n'est alors pas confirmée. Plus encore, la seule relation significative trouvée montre que la RSEE influence négativement la performance financière (mesurée par le ratio BPA). Ce résultat se rapproche davantage de la vision actionnariale de Friedman (1962) selon lequel la responsabilité sociale des entreprises est une allocation inefficace des ressources qui détourne la richesse des actionnaires et qui leur est peu profitable.

En plus des arguments de Friedman, le fait que la RSEE influence négativement la performance financière peut être expliqué de différentes manières. Par exemple, le ratio bénéfices par action (qui est négativement influencé par la RSEE) inclut les spécificités des politiques de distribution des dividendes des entreprises et peut influencer ce résultat. De même, le coût des pratiques de RSEE ou bien le retour sur investissement qui implique un horizon de temps plus long que celui introduit dans cette étude peuvent être des explications potentielles. Liao et al. (2018) précisent que, dans le cas de leur étude, plus de six ans sont nécessaires pour observer l'impact positif de la RSE sur la performance financière et invitent les praticiens à considérer la RSE comme un investissement de long terme. L'approche néo-institutionnelle apporte également un éclairage pertinent pour l'explication de l'influence négative de la RSEE sur la performance financière. En effet, la théorie avance que les pressions institutionnelles et l'effet de mode que peuvent avoir certaines pratiques (à l'image de certaines pratiques de RSEE), peuvent amener à des décisions organisationnelles peu étudiées et dont les coûts dépassent les bénéfices, les faisant ainsi diverger de l'objectif de recherche de performance (Rizza, 2008; Staw et Epstein, 2000).

Nos résultats sur la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière sont difficilement comparables avec les résultats d'autres études qui ont utilisé la même base de données. Par exemple, Waddock et Graves (1997), Nelling et Webb (2009) et Pätäri et al. (2014) ont, soit utilisé des mesures agrégées de plusieurs dimensions de RSE, soit calculé des scores

combinés de RSE et d'IRSE. Seuls les résultats de Scholtens (2008) offrent un terrain de comparaison qui reste limité. Lorsqu'un horizon de trois ans est utilisé, Scholtens (2008) a trouvé que la performance financière influence la RSEE, mais que la RSEE n'influence pas la performance financière, ce qui est comparable à la relation que nous avons trouvée entre le ratio rendement des actifs et la RSEE. En revanche, lorsqu'un horizon de cinq ans est utilisé, Scholtens (2008) trouve que les deux s'influencent mutuellement. Les résultats de Scholtens (2008) doivent toutefois être interprétés avec précaution, car l'auteur a omis non seulement de divulguer les signes des relations à l'étude, mais aussi d'utiliser les critères statistiques nécessaires pour le choix de l'horizon de temps introduit dans les régressions.

Concernant l'irresponsabilité sociale envers les employés, les résultats reflètent que le signe de la relation allant de la performance financière à l'IRSEE est négatif uniquement pour le premier retard alors que les retards deux et trois sont positifs. Seule la performance financière de l'année précédente permet alors de diminuer l'IRSEE. L'hypothèse que nous avons avancée et selon laquelle la disponibilité des ressources diminue l'IRSEE semble se confirmer sur le court terme uniquement : lorsque la performance financière augmente, l'IRSEE diminue d'une manière ponctuelle. Une explication possible est que les entreprises profitent de l'augmentation de la performance financière pour diminuer temporairement leur IRSEE (une sorte d'effet poudre aux yeux), mais que le lien à la performance financière passée est plutôt positif.

En effet, la relation positive trouvée allant de la performance financière passée (retards deux et trois) à l'IRSEE est cohérente avec les statistiques du tableau 8.3 où nous remarquons que les entreprises des secteurs les plus financièrement performants sont aussi celles qui sont les plus socialement irresponsables envers leurs employés. À titre d'exemple, les cinq secteurs qui ont la rentabilité des actifs la plus élevée ont un indice moyen d'IRSEE de 0,103 alors que les cinq secteurs qui ont la rentabilité des actifs la plus faible ont un indice moyen d'IRSEE de 0,06. À l'image de la vision actionnariale de Friedman (1962), ces statistiques montrent que lorsque la performance financière est satisfaisante, les entreprises préfèrent l'allouer aux actionnaires plutôt que de s'en servir pour diminuer les pratiques qui portent préjudice aux employés.

Pour ce qui est de l'autre sens de la relation bidirectionnelle, les résultats ont montré que l'IRSEE influence négativement la performance financière. Tel que prédit, les impacts préjudiciables de

l'IRSEE semblent se confirmer pour les entreprises dans cette étude. Comme le montre la section 8.3.1, la diminution de la performance financière s'explique d'un côté par les effets de l'IRSEE sur les employés comme la diminution de la loyauté, la réduction de la productivité et de l'innovation et la difficulté de l'entreprise à accéder au capital humain. D'un autre côté, l'influence négative de l'IRSEE sur la performance financière s'explique par l'augmentation des coûts supplémentaires dus à des litiges et à des poursuites judiciaires, la perte de crédibilité et de réputation et l'augmentation des coûts de transactions (Price et Sun, 2017 ; Bauer et al., 2009).

Dans l'ensemble, les résultats apportent les conclusions suivantes au premier objectif de cette étude : 1) la performance financière influence positivement la RSEE; 2) seule la performance financière de l'année précédente permet de diminuer l'IRSEE; 3) autant la RSEE que l'IRSEE ont un impact négatif sur la performance financière.

Les résultats mettent par ailleurs en évidence l'importance de faire une lecture par secteur d'activité des relations à l'étude, car la nature des activités sectorielles et leur sensibilité à la dimension humaine de la RSE n'est pas équivalente (Bouslah et al., 2013). Les différences sectorielles ont déjà été soulevées par certains auteurs. Par exemple, Pătări et al. (2014) suggèrent d'adopter une vision sectorielle et de tenir compte des particularités de certains secteurs notamment ceux proches du consommateur final ou ceux précurseurs en matière de RSE. Dans notre cas, lorsque l'échantillon est divisé en secteurs d'activités, les résultats obtenus pour H.1 et H.2 changent (comme reflété par l'annexe B), mais aucune tendance particulière ne se dessine pour que nous puissions en ressortir des conclusions pertinentes.

Comme présenté à la section 8.3.2, le deuxième objectif consistait à analyser la manière dont la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière et l'IRSEE et la performance financière se produisent dans le temps. Les résultats de l'analyse des FIR (bien que peu robustes) montrent que lorsque la performance financière augmente, les niveaux de RSEE et d'IRSEE s'ajustent sur un horizon de temps plus court que la relation de sens inverse. Ceci suggère que les impacts de la RSEE et de l'IRSEE sur la performance financière prennent plus de temps pour être perçus. Ces preuves issues d'une méthode innovante et peu utilisée dans les études sur la RSE montrent qu'il est nécessaire de suivre l'évolution de la relation dans le temps afin de capturer les effets à terme non considérés dans la vaste majorité des études portant sur le lien entre la RSE et

la performance financière. Par exemple, considérer la RSEE comme un investissement dont les retombées ne sont pas perçues immédiatement permettrait aux recherches futures d'en capturer les effets sur un horizon de temps étendu.

Sur le plan théorique, les contributions de cette étude consistent à explorer les fondements de la relation bidirectionnelle positive entre la RSEE et la performance financière. Nos résultats, qui n'ont pas confirmé ces fondements théoriques, montrent que considérer la RSEE et la performance financière comme évoluant au sein d'un cercle vertueux ou d'une synergie positive est peut-être une manière réductrice de voir ces relations qui sont en réalité plus complexes. Ensuite, cette étude a étendu l'hypothèse de la disponibilité des ressources au cas de l'IRSEE dans le but de vérifier si la disponibilité des ressources permet de diminuer l'irresponsabilité sociale envers les employés. Les résultats ont permis de confirmer partiellement ce lien. D'autres développements théoriques sont nécessaires pour expliquer l'adoption de pratiques préjudiciables aux employés. Finalement, cet article a tenté de modéliser l'influence de la RSEE et de l'IRSEE sur la performance financière dans le temps et de contribuer aux approches théoriques qui expliquent ces relations sans préciser si l'influence est immédiate ou étendue dans le temps.

Les contributions de cet article sont aussi d'ordre méthodologique. Premièrement, nous appliquons les dernières innovations en matière d'étude de données de panel introduites par Abrigo et Love (2016). Deuxièmement, nous contrôlons pour les effets fixes et les effets du temps ce qui garantit des résultats moins biaisés qu'avec les méthodes statistiques traditionnelles (Nelling et Webb, 2009). Troisièmement, nous utilisons des données de panel qui ont pour avantages d'offrir de larges échantillons en termes de nombre d'années et d'entreprises. Quatrièmement, contrairement à certaines études (Scholtens, 2008 ; Benlemlih et Girerd-Potin, 2017), nous appliquons les tests requis pour déterminer le nombre optimal de retards à introduire dans les régressions. Cinquièmement, nous exploitons toute la valeur apportée par les régressions VAR avec des analyses supplémentaires qui y sont reliées, notamment le test de causalité de Granger (1969) et les FIR qui permettent d'analyser l'évolution des relations dans le temps.

Les résultats de cette étude soulèvent certaines implications managériales. D'abord, l'IRSEE réduit la performance financière. Ce résultat doit être pris en compte par les gestionnaires et les investisseurs, car l'IRSEE est un facteur de risque en mesure de diminuer la performance

financière d'une entreprise et de nuire à sa rentabilité. Ensuite, le fait que la RSEE à un impact négatif sur la performance financière vient à l'encontre de l'idée que ces pratiques contribuent toujours positivement à la performance financière. Adopter des pratiques de RSEE uniquement pour satisfaire les parties prenantes peut aussi être considéré comme un investissement financièrement non optimal (dont les coûts dépassent les bénéfices) au regard de l'approche néo-institutionnelle (Rizza, 2008). Cet argument peut s'appliquer aux entreprises de notre échantillon qui savent que leur performance sociale fait l'objet d'une évaluation par MSCI-ESG. On peut alors concevoir que certaines pratiques sont mises en place simplement pour satisfaire les critères de l'agence de notation plutôt que les besoins réels des employés, ce qui fait que les retombées internes escomptées de la RSEE ne se concrétisent pas. Finalement, les gestionnaires doivent faire preuve de patience, car les retombées positives de la RSEE (dans le cas où elles se concrétisent) semblent se faire sur le long terme (Liao et al., 2018).

Cependant, certains des éléments d'opérationnalisation et de méthodologie auraient pu être améliorés. L'utilisation d'autres indicateurs de performance financière, notamment les flux de trésorerie et le coût du capital aurait pu donner une image plus complète des relations entre la RSEE et la performance financière et l'IRSEE et la performance financière. Nous partageons par ailleurs les limites de la base de données MSCI-ESG qui se focalise uniquement sur les entreprises américaines et manque de transparence quant à la manière exacte d'attribution des scores de RSE. Une autre limite est l'utilisation restreinte des variables de contrôle que nous justifions par les règles strictes d'introduction de variables exogènes dans les modèles VAR.

Nous concluons en présentant certaines avenues de recherche. Le niveau optimal d'investissement en RSEE constitue à notre avis une variable d'intérêt à explorer dans les études futures. Nous rejoignons également Chollet et Sandwidi (2018) pour souligner l'importance d'explorer la possibilité de relations non linéaires entre la RSEE et la performance financière et entre l'IRSEE et la performance financière. Conduire des études visant à évaluer d'autres retombées de RSEE et l'IRSEE, notamment à travers des données de réputation et de légitimité, serait une étape à venir pertinente pour cette littérature. Ces études permettront en effet d'ouvrir la boîte noire qui relie la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière. Finalement, cet article a mis en lumière certaines dynamiques sectorielles qu'il faut approfondir avec des développements théoriques spécifiques et des données sectorielles adaptées.

## 8.7 Annexe A : Stationnarité des variables

**Tableau 8.8 : Résultats du test de stationnarité de Fisher**

Test Fisher de racine unitaire* (basée sur la méthode Phillips-Perron)				
	Sans tendance		Avec tendance	
	Stat	Proba	Stat	Proba
<b>ROA</b>	1.61e+04	0,000	1.57e+04	0,000
<b>BPA</b>	1.08e+04	0,000	1.14e+04	0,000
<b>RSEE</b>	5672.294	1,000	5249.655	1,000
<b>d.RSEE</b>	1.69e+04	0,000	1.44e+04	0,000
<b>IRSEE</b>	3701,189	1,000	3663,940	1,000
<b>d.IRSEE</b>	1.53e+04	0,000	1.24e+04	0,000

\* H0 : variable non stationnaire ; H1 : variable stationnaire

L'utilisation du « d. » fait référence à l'utilisation d'un indice différencié (Indice  $t$  – Indice  $t-1$ )

## 8.8 Annexe B : Résultats des tests de causalité de Granger par secteur d'activité

**Tableau 8.9 : Résultats des tests de causalité de Granger par secteur d'activité**

Secteur d'activité	Énergie	Matériaux	Industrie	Consommation discrétionnaire	Consommation non cyclique	Santé	Finance	Technologies de l'information	Télécommunication	Service aux collectivités
<b>Panel A : RSEE</b>										
ROA → RSEE	Non	Oui**	Oui***	Oui*	Non	Non	Oui**	Oui***	Non	Non
RSEE → ROA	Non	Non	Oui*	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
BPA → RSEE	Non	Non	Oui***	Non	Non	Oui***	Non	Oui***	Non	Non
RSEE → BPA	Non	Non	Oui*	Non	Non	Non	Oui*	Non	Non	Non
<b>Panel B: IRSEE</b>										
ROA → IRSEE	Oui**	Non	Non	Oui***	Non	Oui*	Oui*	Oui***	Non	Non
IRSEE → ROA	Non	Non	Oui**	Oui***	Non	Non	Non	Non	Non	Oui***
BPA → IRSEE	Non	Non	Non	Oui**	Non	Oui**	Non	Non	Oui*	Non
IRSEE → BPA	Non	Non	Oui***	Oui***	Non	Non	Non	Non	Non	Oui**
<b>N</b>	1671	1725	4337	4546	1315	3448	5707	4654	368	1161
* p < .1 ; ** . p < .05 ; ***. p < .01										
Modèle à 3 retards avec variable de contrôle et tenant compte des effets fixes de panel et de temps.										

## 8.9 Référence bibliographique

Abrigo, M. R. et Love, I. (2016). Estimation of panel vector autoregression in Stata. *The Stata Journal*, 16(3), 778-804.

Agarwal, M.K. et Berens, G. (2009). How corporate social performance influences financial performance: Cash flow and cost of capital. *MSI reports*, working paper series.

- Allouche, J. et Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (57), 18-41.
- Ambapour, s. et Massamba, C. (2005). Croissance économique et consommation d'énergie: une analyse en termes de causalité. Document de Travail DT 12/2005, *Bureau d'application des méthodes statistiques et informatiques*, Brazzaville.
- André, J. M., Husser, J., Barbat, G. et Lespinet-Najib, V. (2011). Le rapport de développement durable des entreprises françaises: quelles perspectives pour les parties prenantes?. *Management Avenir*, 8, 37-56.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. et Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580, DOI: 10.1080/09585192.2017.1332669.
- Bauer, R., Derwall, J. et Hann, D., (2009). Employee Relations and Credit Risk, disponible à SSRN 1483112.
- Benlemlih, M. et Bitar, M. (2018). Corporate social responsibility and investment efficiency. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 647-671.
- Benlemlih, M. et Girerd-Potin, I. (2017). Corporate social responsibility and firm financial risk reduction: On the moderating role of the legal environment. *Journal of Business Finance & Accounting*, 44(7-8), 1137-1166.
- Bird, R., Casavecchia, L. et Reggiani, F. (2006). CSR and corporate performance: where to begin. University of Technology, Sydney Bocconi University, Milan.
- Blasi, S., Caporin, M. et Fontini, F. (2018). A multidimensional analysis of the relationship between corporate social responsibility and firms' economic performance. *Ecological Economics*, 147, 218-229.
- Bouslah, K., Kryzanowski, L. et M'Zali, B. (2013). The impact of the dimensions of social performance on firm risk. *Journal of Banking & Finance*, 37(4), 1258-1273.
- Brammer, S. J., Pavelin, S. et Porter, L. A. (2006). Corporate social performance and geographical diversification. *Journal of Business Research*, 59(9), 1025-1034.
- Chang, Y. K., Oh, W.-Y. et Messersmith, J. G. (2013). Translating CSR into financial performance: Exploring the moderating role of high-performance work practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3738-3756.

- Chollet, P. et Sandwidi, B. W. (2018). CSR engagement and financial risk: A virtuous circle? International evidence. *Global Finance Journal*, 38, 65-81.
- Cruz, J. M. et Wakolbinger, T. (2008). Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 61-74.
- Cui, J., Jo, H. et Na, H. (2018). Does corporate social responsibility affect information asymmetry? *Journal of Business Ethics*, 148(3), 549-572.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman Publishing Inc., Marshfield, Boston).
- Galema, R., Plantinga, A. et Scholtens, B. (2008). The stocks at stake: return and risk in socially responsible investment. *Journal of Banking and Finance* 32, 2646–2654.
- Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S. et Louvet, P. (2014). Which dimensions of social responsibility concern financial investors? *Journal of Business Ethics*, 121(4), 559-576.
- Granger, C. W. (1969). Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods. *Econometrica, Journal of the Econometric Society*, 424-438.
- Greening, D. W. et Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Hansen, B.E. (2017). *Econometrics*. University of Wisconsin, 1-417
- Harjoto, M. A. et Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45-67.
- Haynes, M., Thompson, S. et Wright, M. (2003). The determinants of corporate divestment: evidence from UK firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 52(1), 147-166.
- Inoue, Y., Kent, A. et Lee, S. (2011). CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams. *Journal of Sports Management*, 25(6), 531-549.
- Jo, H. et Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383.

- Johnson, R. A. et Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on CSR. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Krüger, P. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 115(2), 304-329.
- Lin-Hi, N. et Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936.
- Liao, P. C., Shih, Y. N., Wu, C. L., Zhang, X. L. et Wang, Y. (2018). Does corporate social performance pay back quickly? A longitudinal content analysis on international contractors. *Journal of Cleaner Production*, 170, 1328-1337.
- Mahoney, L. et Roberts, R. W. (2007). Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in Canadian firms. *Accounting forum*. 233-253.
- Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Mavrotas, G. et Kelly, R. (2001). Old wine in new bottles: Testing causality between savings and growth. *The Manchester School*, 69(1), 97-105.
- Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économie. *Innovations*, 1, 87-102.
- Nekhili, M., Boukadhaba, A., Nagati, H. et Chtioui, T. (2019). ESG performance and market value: the moderating role of employee board representation, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2019.1629989
- Nelling, E. et Webb, E. (2009). CSR and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2), 197-209.
- Oikonomou, I., Brooks, C. et Pavelin, S. (2012). The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis. *Financial Management*, 41(2), 483-515.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. et Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Pätäri, S., Arminen, H., Tuppurä, A. et Jantunen, A. (2014). Competitive and responsible? The relationship between corporate social and financial performance in the energy sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 37, 142-154.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.

- Price, J. M. et Sun, W. (2017). Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80, 82-97.
- Quéré, B. P., Nouyrigat, G. et Baker, C. R. (2018). A bi-directional examination of the relationship between corporate social responsibility ratings and company financial performance in the European context. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 527-544.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.
- Rizza, R. (2008). Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 38, 1-20.
- Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. *Ecological Economics*, 68(1), 46-55.
- Shen, J. et Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible HRM affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shen, J. et Jiu-hua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Shen, J. et Zhang, H. (2019) Socially Responsible Human Resource Management and Employee Support for External CSR: Roles of Organizational CSR Climate and Perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875-888.
- Staw, B. M. et Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Verwijmeren, P. et Derwall, J. (2010). Employee well-being, firm leverage, and bankruptcy risk. *Journal of Banking & Finance*, 34(5), 956-964.
- Waddock, S. A. et Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 303-319.
- Windsor, D. (2013). Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach. *Journal of Business Research*, 66(10), 1937-1944.
- Wu, J. (2014). The antecedents of corporate social and environmental irresponsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 286-300.
- Youn, H., Hua, N. et Lee, S. (2015). Does size matter? CSR and firm performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 127-134.



## **CHAPITRE 9**

### **SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Le présent chapitre vient à la suite de la présentation des trois articles qui constituent cette thèse. Son objectif est double. Premièrement, il cherche à offrir une vision intégrée des résultats présentés aux chapitres 6, 7 et 8 en vue d'apporter une réponse globale aux questions de recherche posées dans cette thèse. La discussion des résultats et des questions connexes qu'ils soulèvent est ainsi au centre du présent chapitre. Deuxièmement, ce chapitre vise à présenter les implications des résultats de cette recherche et les différentes contributions qu'elle apporte à la littérature sur la relation entre la responsabilité sociale des entreprises envers les employés et la performance financière.

#### **9.1 Retour sur les résultats**

En se basant sur les résultats des trois articles de cette thèse, cette section discute dans un premier temps les réponses apportées aux trois questions de recherche. Dans un deuxième temps, les questions connexes et celles soulevées par les résultats sont discutées.

##### **9.1.1 Réponses apportées aux questions de recherche**

Comme présenté à la section 1.1.2, cette thèse s'articule autour de trois questions de recherche :

1. La performance financière influence-t-elle la responsabilité sociale des entreprises envers les employés ?
2. La responsabilité sociale des entreprises envers les employés influence-t-elle la performance financière?
3. La performance financière et la responsabilité sociale des entreprises envers les employés s'influencent-elles mutuellement ?

Les résultats de cette recherche ont contribué à apporter des réponses à ces questions. En premier lieu, les résultats montrent que la performance financière influence positivement la RSEE qui apparaît comme un investissement nécessitant des ressources. En deuxième lieu, cette recherche montre que l'influence de la RSEE sur la performance financière est positive sur le long terme (lorsque la performance financière est évaluée par des mesures boursières), mais négative sur le court terme (lorsque la performance financière est évaluée par des mesures comptables). En effet, les actionnaires réagissent positivement à l'annonce de pratiques de RSEE sur le marché boursier et cette réaction est censée refléter leur évaluation de la performance de l'entreprise sur le long terme. La performance comptable d'une année donnée est quant à elle négativement influencée par le niveau de RSEE des trois années précédentes, ce qui suggère que les gestionnaires doivent faire preuve de patience pour observer les retombées positives de la RSEE. Finalement, cette recherche montre une relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière qui s'influencent mutuellement.

Dans ce qui suit, nous exposons comment les trois articles qui forment cette thèse ont contribué à apporter des réponses à chacune des trois questions de recherche.

#### ***9.1.1.1 L'influence de la performance financière sur la RSEE***

L'influence de la performance financière sur la RSEE a été abordée dans l'article 1 et l'article 3. Le tableau 9.1 récapitule les principales hypothèses qui y sont reliées et les résultats que nous avons été en mesure de trouver grâce aux diverses analyses statistiques conduites.

Tout d'abord, les résultats rapportent que, globalement, la performance financière influence positivement le niveau de RSEE confirmant de ce fait l'hypothèse de disponibilité des ressources de Waddock et Graves (1997). En ligne avec la littérature, nous avons trouvé que l'entreprise a besoin d'avoir les ressources nécessaires pour investir en RSEE. Même si certaines études ont avancé que la relation allant de la performance financière vers la RSE serait moins robuste pour la dimension « employés » (Chollet et Sandwidi, 2018 et Waddock et Graves, 1997 ont notamment avancé que l'investissement dans des pratiques de RSEE coûte moins cher que l'investissement dans d'autres dimensions de RSE), nous avons pu confirmer ce lien pour un échantillon de filiales canadiennes d'entreprises multinationales (article 1) et pour les entreprises américaines évaluées par l'agence de notation MSCI-ESG (article 3). Des

ressources financières sont donc nécessaires pour que les entreprises puissent investir en responsabilité sociale envers leurs employés. Ce résultat est en ligne avec l'étude de Dupire et Mzali (2018) qui a montré que les entreprises les plus profitables ont une bonne performance sociale envers les employés et que lorsque les profits sont élevés, les entreprises font le choix de les allouer aux parties prenantes qui influencent le plus leurs activités, notamment leurs employés.

**Tableau 9.1 Hypothèses et résultats relatifs à la première question de recherche**

Article	Hypothèses	Résultats
Article 1	H.1 La performance financière influence positivement la responsabilité sociale envers les employés.	Confirmée : la performance financière influence positivement la RSEE.
Article 3	H.1 Il existe une relation bidirectionnelle positive entre la RSEE et la performance financière	Le sens du lien allant de la performance financière à la RSEE est confirmé : la performance financière influence positivement la RSEE.
	H.2 Il existe une relation bidirectionnelle négative entre l'IRSEE et la performance financière	Le signe du lien allant de l'IRSEE à la performance financière est mitigé : l'IRSEE dépend négativement uniquement de la PF de l'année précédente, mais positivement de la PF du reste des années passées.

Comme le reflète le tableau 9.1, l'article 3 a étendu l'analyse au concept d'irresponsabilité sociale envers les employés (IRSEE). Le but était de savoir si la disponibilité des ressources financières diminuait le niveau d'IRSEE. L'hypothèse était alors que la performance financière influence négativement l'IRSEE.

Les résultats ont montré que l'influence de la performance financière sur l'IRSEE n'est pas exclusivement négative comme nous l'avons supposé. Le signe de la relation allant de la performance financière à l'IRSEE est négatif uniquement pour une année. L'hypothèse selon laquelle la disponibilité des ressources diminue l'irresponsabilité sociale envers les employés semble se confirmer sur le court terme uniquement : lorsque la performance financière augmente, l'IRSEE diminue d'une manière ponctuelle. Cette relation devient positive par la suite soulignant que les entreprises profitent de l'augmentation de la performance financière pour diminuer temporairement leur irresponsabilité sociale envers les employés, mais que le

lien à la performance financière passée est plutôt positif. Ce constat est en ligne avec les statistiques descriptives du tableau 8.3 qui montrent que, pour notre échantillon de 28 932 observations, ce sont les entreprises appartenant aux secteurs d'activités les plus performants financièrement qui ont les niveaux d'IRSEE les plus élevés.

La vision actionnariale de Friedman (1962) apporte un éclairage utile dans ce contexte pour expliquer que lorsque la performance financière est satisfaisante, les entreprises préfèrent l'allouer aux actionnaires plutôt que de s'en servir pour diminuer les pratiques qui portent préjudice aux employés. D'autres raisons non financières peuvent aussi expliquer l'irresponsabilité sociale envers les employés dont nous citons par exemple les pratiques sectorielles et les valeurs individuelles des dirigeants. Ainsi, si l'hypothèse de disponibilité des ressources n'est pas parfaitement adaptée au cas de l'irresponsabilité sociale, il faudra à notre avis un éclairage théorique qui lui soit spécifique pour comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises agissent d'une manière socialement irresponsable envers leurs employés.

Dans l'ensemble, nous répondons par l'affirmative à la première question de recherche : la performance financière a une influence positive sur la responsabilité sociale des entreprises envers les employés. En revanche, nos résultats montrent que seule la performance financière de l'année précédente diminue l'IRSEE. Nous estimons alors que l'influence de la performance financière sur l'irresponsabilité sociale des entreprises envers les employés nécessite d'être davantage investiguée.

#### ***9.1.1.2 L'influence de la RSEE sur la performance financière***

Comme le montre le tableau 9.2, l'influence de la RSEE sur la performance financière est abordée par l'article 2 et par l'article 3.

L'article 2 qui présente l'étude événementielle réalisée montre que l'annonce de pratiques de RSEE est positivement reliée à la performance boursière. La RSEE semble ainsi valorisée par les investisseurs qui y réagissent positivement. Cette relation positive, est conforme à l'hypothèse basée sur les explications de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995) et de la théorie des ressources (Barney, 1991) que nous avons appliquées au cas spécifique de la RSEE (voir section 4.1.2). Ces deux théories prédisent

l'impact positif des pratiques de RSEE sur la performance financière en mettant de l'avant leurs nombreuses retombées internes (amélioration des ressources internes et de la relation avec les employés) et externes (meilleur accès aux ressources et amélioration de la relation avec les parties prenantes externes). Dans les deux cas, ces retombées sont censées être valorisées par les investisseurs qui en tiennent compte dans les cours boursiers.

L'augmentation des cours boursiers d'une entreprise concernée par une annonce de RSEE suggère que ses actionnaires perçoivent l'annonce comme un signal positif. Un signal qui, dans l'optique de la théorie des parties prenantes, reflète les potentielles améliorations des relations de l'entreprise avec ses employés et avec les autres parties prenantes qui accueillent favorablement les pratiques de RSEE. Par ailleurs, du point de vue de la théorie des ressources, les résultats qui montrent une réaction positive et immédiate du marché boursier à l'annonce des pratiques de RSEE suggèrent que ces pratiques peuvent en soi être considérées comme une ressource intangible reconnue et valorisée par les investisseurs (Taghian, 2008). L'effet positif de la RSEE sur la performance boursière s'explique dans ce cas par le regard que lui portent les actionnaires comme un outil de différenciation, source d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

**Tableau 9.2 Hypothèses et résultats relatifs à la deuxième question de recherche**

Article	Hypothèses	Résultats
Article 2	H.1 La réaction du marché boursier à l'annonce de pratiques de RSEE est positive	Confirmée : la réaction du marché boursier associée à l'annonce de pratiques de RSEE (pendant le jour précédent et le jour de l'annonce) est positive.
	H.2 La réaction du marché boursier à l'annonce de pratiques d'IRSEE est négative	Infirmée : le marché boursier ne réagit pas significativement à l'annonce de pratiques d'IRSEE.
Article 3	H.1 Il existe une relation bidirectionnelle positive entre la RSEE et la performance financière	Infirmée : la seule relation significative trouvée montre que la RSEE influence négativement la performance financière.
	H.2 Il existe une relation bidirectionnelle négative entre l'IRSEE et la performance financière	Confirmé : l'IRSEE influence négativement la performance financière.

En montrant que les pratiques volontaires orientées vers les employés bénéficient également aux actionnaires, l'article 2 permet de contester le postulat de conflit d'intérêts entre ces deux parties prenantes. En faisant un retour sur les tensions auxquelles les entreprises font face (présentées à la section 1.1), ces résultats indiquent alors qu'être un bon citoyen corporatif envers ses employés ne s'oppose pas au fait d'être une entreprise capitaliste rentable, du moins sur le marché boursier.

L'article 3 traite aussi de la RSEE comme une variable explicative de la performance financière, mais présente des résultats qui vont dans le sens contraire à ceux de l'article 2. En effet, la seule relation significative trouvée montre que la RSEE (mesurée à partir de la base de données MSCI-ESG) a une influence négative sur la performance financière (mesurée par le ratio bénéfices par action). Dans ce qui suit, nous expliquons dans un premier temps l'influence négative de la RSEE sur la performance financière. Dans un deuxième temps, nous nous penchons sur l'explication des résultats opposés de l'article 2 et 3.

### ***Explication de l'influence négative de la RSEE sur la performance financière***

Le résultat selon lequel la RSEE diminue la performance financière se rapproche davantage de la vision actionnariale de Friedman (1962) qui présente la responsabilité sociale comme une allocation inefficente des ressources qui détourne la richesse des actionnaires et qui leur est peu profitable. En plus des arguments de Friedman, il y a d'autres explications à l'influence négative de la RSEE sur la performance financière. Par exemple, le ratio bénéfices par action (qui est négativement influencé par la RSEE) inclut les spécificités des politiques de distribution des dividendes des entreprises et peut influencer ce résultat. De même, le coût des pratiques de RSEE ou bien le retour sur investissement qui implique un horizon de temps plus long que celui introduit dans cette recherche peuvent être des explications potentielles (Jo et Harjoto, 2011; Quéré et al. 2018). Quéré et al. (2018) ont trouvé que dans l'année qui suit la mise en place des pratiques de RSE, la relation entre la RSE et la performance financière est négative. Les auteurs expliquent ce résultat par le fait que la RSE soit un investissement de long terme plutôt qu'un investissement ayant des retombées positives immédiates sur la performance financière. Dans notre cas, l'article 3 considère un horizon de trois années (horizon choisi en fonction des critères statistiques expliqués à la section 8.5.3), mais nous pouvons concevoir que les retombées de la RSEE nécessitent un horizon de temps possiblement plus long en vue d'être perçues.

L'approche néo-institutionnelle apporte également un éclairage particulièrement pertinent pour l'explication de l'influence négative de la RSEE sur la performance financière. En effet, la théorie avance que les pressions institutionnelles et l'effet de mode dont peuvent bénéficier certaines pratiques (à l'image des pratiques de RSE), peuvent amener à des décisions organisationnelles peu étudiées et sous-optimales qui réduisent la performance (Rizza, 2008; Staw et Epstein, 2000).

C'est donc le postulat de recherche de légitimité plutôt que d'efficience qui explique ce résultat. Comme nous l'avons évoqué à la section 2.1.2, les tenants du néo-institutionnalisme sociologique (notamment Meyer et Rowan, 1977 et DiMaggio et Powell, 1983) ont identifié la recherche de légitimité comme logique dominante d'action. Dreveton (2009, p.32) soutient cette idée en avançant que « *Les choix sociaux sont guidés par un environnement institutionnel et ne sont pas seulement la résultante de calculs économiques réalisés à partir de l'information disponible* ». Les analyses coûts-bénéfices ne sont pas exclues de la vision néo-institutionnelle, mais ne représentent pas l'outil exclusif d'aide à la prise de décision. À ces calculs se rajoute la prise en compte des demandes qui émanent de la société avec laquelle l'entreprise interagit et qui lui offre la légitimité nécessaire à sa survie (Dreveton, 2009). Les entreprises sont donc supposées adopter « *les pratiques non pas nécessairement les plus efficaces, mais les mieux acceptées socialement à un moment donné* » (Bensbaa et Béji Bécheur, 2005, p.190). On peut alors concevoir que la recherche de légitimité peut entraîner une diminution de la performance.

À ce postulat se rajoute l'hypothèse de rationalité limitée des acteurs que met de l'avant la théorie néo-institutionnelle. En effet, l'impératif de légitimité fait que les décideurs n'adoptent pas les pratiques pour des motifs rationnels et utilitaristes uniquement. Ils subissent les pressions de l'environnement et le poids des attentes de leurs parties prenantes, ce qui fait que leurs objectifs ne sont plus uniquement instrumentaux. Comme le présente Rizza (2008) :

*« Les organisations ne peuvent être décrites comme des instruments dans les mains d'individus cherchant délibérément à atteindre leurs buts sur la base de programmes prédéterminés et rationnels. Elles doivent, au contraire, supporter des pressions externes exercées par des forces présentes dans l'environnement institutionnel qui en dénaturent les fins et en modifient les objectifs » (Rizza, 2008; p.8).*

Le cadre d'analyse qu'offre la théorie néo-institutionnelle pour appréhender les organisations est donc caractérisé par la présence d'acteurs contraints à tenir compte des institutions, de les intégrer dans leur réflexion stratégique et surtout de se faire accepter et bien accueillir par les autres acteurs du cadre institutionnel. Le volontarisme des organisations s'en trouve alors restreint, notamment leur capacité à imposer leurs propres règles. En effet, « *lorsqu'une idée à une forte assise sociale, elle s'impose et contraint les organisations à l'adopter* » (Drevetton, 2009, p.32), par exemple à travers la réaction des acteurs et les possibles sanctions qu'ils peuvent appliquer.

Pour récapituler, nous pouvons dire que la recherche de légitimité et de satisfaction des parties prenantes en se pliant à leurs demandes et à leurs attentes limite la marge de manœuvre des entreprises. Selon Scott (2005), cette dynamique rend les entreprises plus similaires sans les rendre plus efficaces. La théorie néo-institutionnelle évoque principalement des investissements non optimaux qui au lieu d'améliorer la quantité ou la qualité des ressources de l'entreprise, les aident à satisfaire les attentes externes (Rizza, 2008).

Le raisonnement présenté ci-dessus semble s'appliquer aux entreprises faisant partie de l'échantillon de l'article 3 qui savent qu'elles sont évaluées par une agence de notation reconnue (MSCI-ESG), et que ces évaluations vont être communiquées au public et à leurs parties prenantes. Pour la RSEE, les critères d'évaluation représentent l'outil à travers lequel l'agence de notation exerce une pression sur les entreprises qui sont donc susceptibles d'agir de manière à satisfaire ces critères plutôt que de satisfaire les besoins réels de leurs employés. Il ne serait alors pas surprenant que les retombées escomptées des pratiques de RSEE adoptées dans ce cadre ne se concrétisent pas, ce qui mène à une diminution de la performance financière.

### ***Explication des résultats opposés de l'article 2 et 3***

Une fois les raisons expliquant l'influence négative de la RSEE sur la performance financière présentées, nous passons à l'explication de la contradiction entre ce résultat et celui de l'article 2. En effet, nous remarquons qu'une différence existe lorsque l'effet de la RSEE sur la performance financière est capturé par la performance boursière (reflétée dans la réaction des actionnaires) ou lorsqu'il est capturé par la performance comptable. Il se trouve donc important de distinguer ce que ces deux types de performance évaluent : en l'occurrence une performance

future de long terme pour la performance boursière (article 2) et une performance passée de court terme pour la performance comptable (article 3).

Interprétés à travers cette distinction, les résultats indiquent que la RSEE a une influence positive sur la performance financière de long terme et une influence négative sur la performance financière de court terme. Ainsi, on peut dire que la tension entre les intérêts divergents des parties prenantes financières (actionnaires) et non financières (employés) se confirme sur le court terme, mais que les intérêts finissent par converger sur le long terme. En étudiant la RSE à travers une mesure agrégée, Lin et al. (2009) ont trouvé des résultats similaires à ceux de cette thèse. Leurs résultats suggèrent que même si la RSE n'améliore pas la rentabilité comptable de court terme, celle-ci contribue, à travers ses effets de long terme, à une performance boursière plus élevée.

Autre que les mesures de performance, la manière dont la RSEE est opérationnalisée peut aussi influencer les estimations du lien étudié. Alors que l'article 2 se focalise sur l'annonce de pratiques de RSEE faites par les entreprises elles-mêmes, l'article 3 mobilise des indices de RSEE rapportés par un acteur externe à savoir l'agence de notation MSCI-ESG. Nous ne perdons pas de vue que les motivations à faire de la RSE dans le premier cas sont différentes du deuxième. En adoptant une approche d'annonce de pratiques (à l'image des annonces de l'article 2), les entreprises cherchent l'attention et l'approbation de la part de leurs parties prenantes, mais ne se font pas pour autant imposer l'adoption de pratiques particulières. À l'opposé, les entreprises qui savent que leur performance sociale fait l'objet d'une évaluation par une agence de notation peuvent adopter d'autres stratégies. En effet, nous pouvons concevoir que certaines pratiques, notamment celles étudiées dans l'article 3, sont mises en place simplement pour satisfaire les critères de l'agence de notation plutôt que les besoins réels des employés. Il y a donc plus de chance que dans ce deuxième cas les pratiques soient moins efficaces.

Ces deux raisons, liées à la mesure des concepts, expliquent à notre avis les différences entre les résultats de deuxième et du troisième article. Toutefois, nous sommes conscients qu'étudier l'impact de la RSEE sur la performance financière est un enjeu complexe et que d'autres facteurs peuvent être à l'origine des résultats opposés.

Tout comme pour la première question de recherche, nous avons étendu l'analyse à l'étude du lien allant de l'IRSEE à la performance financière. La encore, les résultats issus de l'article 2 et de l'article 3 ne sont pas alignés.

Dans l'article 2, nous avons trouvé que l'annonce de pratique d'IRSEE n'a pas d'effet sur la performance boursière. Porter atteinte aux intérêts des employés ou à leur bien-être à travers l'IRSEE ne se traduit pas en une diminution de la performance financière selon ce résultat. Ni la détérioration des relations avec les employés ni les atteintes à la réputation et à l'image de l'entreprise concernée ne semblent être prises en compte d'une manière significative dans l'évaluation de la rentabilité future, venant ainsi remettre en question les arguments de Freeman (1984) et de Bauer (2005) présenté à la section 7.3.2. L'évaluation faite par les investisseurs des retombées négatives des pratiques défavorables aux employés est qu'elles sont négligeables au point de ne pas se refléter dans les cours boursiers. Comme présenté à la section 7.6, les explications tirées de la théorie néo-institutionnelle se sont avérées particulièrement intéressantes pour expliquer ce résultat. En effet, l'absence de réaction des actionnaires face à l'IRSEE conjuguée à leur réaction positive suite à l'annonce de pratiques de RSEE peut s'expliquer par le fait que la dimension « employés » de la RSE n'est pas encore considérée comme la norme dont le non-respect est sanctionné (Flammer, 2013). Nous en déduisons que la dimension « employés » de la RSE est peu institutionnalisée et que peu d'attentes sont formulées à l'égard de cette dimension.

En revanche, les résultats de l'article 3 sont alignés avec notre hypothèse selon laquelle l'IRSEE influence négativement la performance comptable. Les effets négatifs supposés de l'irresponsabilité sociale envers les employés semblent affecter la performance financière. D'un côté, la diminution de la performance financière s'explique par les effets de l'IRSEE sur les employés tels que la diminution de la loyauté, la réduction de la productivité et de l'innovation et la difficulté de l'entreprise à accéder au capital humain. D'un autre côté, l'influence négative de l'IRSEE sur la performance financière s'explique par l'augmentation des coûts supplémentaires dus à des litiges et à des poursuites judiciaires, la perte de crédibilité et de réputation et l'augmentation des coûts de transactions (Price et Sun, 2017 ; Bauer et al., 2009).

Comment concilier les résultats de l'article 2 et 3 selon lesquels l'irresponsabilité sociale envers les employés influence négativement la performance comptable, mais pas la performance boursière ? La encore, les différences entre les deux types de performance sont éclairantes pour comprendre ces résultats. D'un côté, la performance boursière est fondamentalement déterminée par les actionnaires et l'évaluation qu'ils font des informations disponibles sur le marché et de leurs effets sur la rentabilité future de l'entreprise. De l'autre côté, la performance comptable sert à évaluer la performance passée dans laquelle plusieurs acteurs sont impliqués. La performance des dirigeants et des employés, les avantages donnés par les bailleurs de fonds ou encore la confiance des consommateurs envers l'entreprise sont reflétées dans la performance comptable. En d'autres termes, les résultats ont montré que lorsque ce sont uniquement les actionnaires qui évaluent les retombées de l'IRSEE, ces derniers estiment que les impacts de long terme de l'IRSEE ne sont pas significatifs. En revanche, lorsqu'on observe la performance comptable qui reflète l'implication de plusieurs autres acteurs comme les consommateurs et les employés, cette mesure semble confirmer l'influence négative de l'IRSEE sur la performance financière.

La présente section a principalement servi à apporter la réponse suivante à la deuxième question de recherche: la RSEE a une influence négative sur la performance financière de court terme (mesurée par la performance comptable) et une influence positive sur la performance financière de long terme (mesurée par la performance boursière). L'IRSEE a quant à elle un impact négatif sur la performance financière de court terme, mais pas sur la performance financière de long terme évaluée par les actionnaires. Les implications de ces réponses sont discutées à la section 9.2.

### ***9.1.1.3 L'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière***

La troisième question de recherche explore l'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière. Grâce à une méthodologie adaptée pour l'étude de la relation bidirectionnelle, les résultats de l'article 3 ont dans l'ensemble confirmé l'existence d'une relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière. Comme le montre le tableau 9.3, les deux s'influencent mutuellement. C'est aussi le cas pour la relation entre la performance financière et l'IRSEE.

Bien que l'influence mutuelle prévue soit confirmée, l'analyse des signes de cette relation a révélé certains résultats contraires à nos hypothèses comme l'expliquent les sections précédentes. Les hypothèses de synergies positives (négatives) ou de cercle vertueux (vieux) présenté dans la littérature entre la performance financière et la RSE (IRSE) (notamment introduites par Waddock et Graves (1997) et Orlitzky et al., 2003) ne sont pas confirmées pour le cas particulier de la dimension « employés » de la RSE. Supposer une influence mutuelle positive peut en effet être une manière simpliste ou réductrice de voir cette relation qui est, en réalité, plus complexe. Par exemple, l'existence d'une relation non linéaire ou à rendement marginal décroissant entre la RSEE et la performance financière peut être à l'origine des résultats trouvés (Barnett et Salomon, 2012; Fatemi et al., 2015).

Dans l'ensemble, les résultats de l'article 3 permettent de répondre par l'affirmative à la troisième question de recherche : il existe une influence mutuelle entre la responsabilité sociale des entreprises envers les employés et la performance financière. En revanche, le signe de cette influence doit être davantage exploré.

**Tableau 9.3 Hypothèses et résultats relatifs à la troisième question de recherche**

<b>Article</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Résultats</b>
Article 3	H.1 Il existe une relation bidirectionnelle positive entre la RSEE et la performance financière	Les résultats confirment la relation bidirectionnelle entre une des deux mesures de performance financière, mais le signe du lien reliant la RSEE à la performance financière est négatif.
	H.2 Il existe une relation bidirectionnelle négative entre l'IRSEE et la performance financière	Les résultats confirment la relation bidirectionnelle, mais le signe du lien reliant la performance financière à l'IRSEE est mitigé.

### 9.1.2 Les questions de recherche connexes

À travers l'étude des principales questions de recherche, des questions connexes ont été soulevées et les résultats qui y sont reliés sont susceptibles d'alimenter la réflexion sur la responsabilité sociale envers les employés. À cet effet, la présente section est dédiée à la présentation de quatre questions sous-jacentes à cette thèse qui nécessiteraient d'être explorées davantage.

### ***9.1.2.1 Les autres déterminants de la RSEE***

En étudiant la performance financière comme principal déterminant de la RSEE, la présente recherche soulève également la question suivante : quels sont les autres facteurs explicatifs de la RSEE ? Cette question, comme présentée à la section 4.1, s'est posée lorsque nous avons intégré l'éclairage de la théorie néo-institutionnelle au modèle conceptuel traditionnel de l'étude du lien entre la RSE et la performance financière. C'est dans cette perspective que l'article 1 (présenté au chapitre 6) a exploré des déterminants de la RSEE, autres que la performance financière, dont quatre se sont révélés significatifs.

Tout d'abord, le niveau de concurrence influence positivement la RSEE. La concurrence se présente ainsi en tant qu'un incitatif pour les entreprises de mettre en place des pratiques socialement responsables permettant de les différencier en vue d'attirer les talents ou d'améliorer leur positionnement sur le marché (Bansal et Roth, 2000 ; Shleifer, 2004 ; Dupire et Mzali, 2018).

Ensuite, la qualité de la main-d'œuvre est apparue comme une variable explicative de la RSEE. Comme présenté à la section 6.6, une explication plausible est que la qualité de la main-d'œuvre incite à l'investissement dans les ressources humaines en vue de se différencier et de s'imposer comme un employeur de choix. La théorie du capital humain (Becker, 1964) soutient cette vision en avançant que l'entreprise investit dans la main-d'œuvre afin de la développer et de la retenir. Un investissement qui peut notamment se faire à travers les pratiques de RSEE. Si la qualité de la main-d'œuvre a déjà été confirmée comme déterminant de la responsabilité environnementale (notamment par Lee et al., 2018 et par Weng et Lin, 2011), nous estimons que c'est une variable d'autant plus centrale lorsqu'il s'agit de pratiques de responsabilité sociale envers les employés. Toutefois, déterminer si c'est l'intérêt accordé par l'entreprise à ses ressources humaines qui les incite à adopter des pratiques de RSEE ou si c'est le pouvoir que détiennent les employés qualifiés qui le fait reste une question ouverte.

Par ailleurs, le premier article de la thèse comble en partie le manque de recherches reliant la RSE et les entreprises multinationales. En s'intéressant à la population particulière des entreprises multinationales, les résultats ont permis de montrer que la RSEE est influencée par deux caractéristiques spécifiques aux filiales et à leurs relations avec la maison-mère : le pays

d'origine et le niveau d'autonomie. Ces deux déterminants soulignent que la RSEE est un moyen utilisé par la filiale afin de gagner de la légitimité dans son pays d'accueil.

D'un côté, la distance institutionnelle explique comment le pays d'origine est en mesure d'influencer le niveau de RSEE. En effet, plus la distance entre le pays d'origine et le pays d'accueil est grande, plus la filiale est incitée à adopter des pratiques de responsabilité sociale envers ses employés en vue de gagner en légitimité auprès des employés et des autres parties prenantes (Yang et Rivers, 2009). Ceci explique pourquoi nous avons trouvé que les entreprises multinationales avec une faible distance institutionnelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil (entreprises multinationales américaines et canadiennes) sont les moins socialement responsables envers leurs employés. Ce résultat est en ligne avec Liang et Reenboorg (2017) dont l'étude montre que le pays d'origine est un déterminant avec un grand pouvoir explicatif du niveau de RSE.

D'un autre côté, l'autonomie accordée par la maison-mère donne la latitude nécessaire à la filiale pour répondre aux pressions de son environnement local et adopter des pratiques visant le bien-être des employés et le respect de leur droit. Ces pratiques leur permettent également de gagner une acceptation de la part de l'ensemble de leurs parties prenantes locales (Gardberg et Fombrun, 2006 ; Kostova et al., 2008 ; Yang et Rivers, 2009) (voir la section 6.3 pour une explication plus développée de ces facteurs explicatifs de la RSEE).

En étudiant les déterminants de la RSEE, l'article 1 a révélé non seulement la performance financière comme un facteur explicatif de la responsabilité sociale envers les employés, mais aussi d'autres facteurs : la concurrence, la qualité de la main-d'œuvre, le pays d'origine de l'entreprise multinationale et le niveau d'autonomie de la filiale. Les facteurs spécifiques aux entreprises multinationales se sont avérés particulièrement intéressants à étudier. Ces résultats vont de pair avec la recherche de Bensebaa et Béji-Bécheur (2005, p.178) qui insistent sur l'importance de l'étude de la responsabilité sociale dans le contexte spécifique des entreprises multinationales qui « *affrontent la complexité supplémentaire d'un champ institutionnel large de parties prenantes dispersées dans plusieurs pays ainsi que la possibilité d'effets boule de neige sur l'ensemble de leurs filiales, suite au comportement d'une filiale* ».

### 9.1.2.2 Comparaison des dimensions de la RSE et de leurs liens à la performance financière

En soulevant des questions telles que « Est-ce que le lien entre la RSE et la performance financière diffère d'une dimension à l'autre ? » et « Si oui, quelles sont les raisons qui expliquent ces différences ? », nous estimons que cette thèse a contribué à un aspect peu exploré dans la littérature, soit la comparaison entre les dimensions de la RSE et de leur influence sur la performance financière.

**Tableau 9.4 Hypothèses et résultats relatifs à la comparaison entre les dimensions de la RSE**

Article	Hypothèses	Résultats
Article 2	H.4 En valeur absolue, la réaction du marché boursier est plus grande suite à l'annonce de pratiques de RSEE que suite à l'annonce de pratiques de responsabilité environnementale	Infirmée : les deux réactions ne sont pas significativement différentes.
	H.5 En valeur absolue, la réaction du marché boursier est plus petite suite à l'annonce de pratiques d'IRSEE que suite à l'annonce de pratiques d'irresponsabilité environnementale	Partiellement confirmée : La réaction du marché boursier à l'annonce des pratiques d'irresponsabilité environnementale est significative alors que la réaction à l'annonce des pratiques d'IRSEE est non significative.

Comme le montre le tableau 9.4, le deuxième article a comparé la réaction du marché boursier à des annonces de pratiques socialement responsables et irresponsables envers les employés et envers l'environnement. Alors que la réaction positive enregistrée n'est pas significativement différente pour des annonces de pratiques de RSEE et de responsabilité environnementale, nous avons trouvé que les actionnaires ne réagissent pas de la même manière quand il s'agit d'annonces de pratiques préjudiciables aux employés et à l'environnement. Alors que la réaction moyenne aux annonces de pratiques d'IRSEE est non significative, la réaction aux annonces de pratiques d'irresponsabilité environnementale est significativement négative (voir section 7.5.3 pour une présentation détaillée de ces résultats). Ce résultat est en ligne avec l'étude de Chollet et Sandwidi (2018) qui ont trouvé que les controverses en matière d'environnement augmentent significativement le risque financier alors que les controverses sociales (incluant celles qui touchent les employés) n'influencent pas le risque financier.

Les résultats de l'article 2 ne confirment qu'en partie la tension sous-jacente à notre problématique (présentée à la section 1.1) selon laquelle les entreprises sont évaluées en

fonction de leur performance sociale et environnementale. Les entreprises sont rétribuées si elles agissent d'une manière responsable (réaction positive et significative du marché boursier à l'annonce de pratiques socialement responsables envers les employés et envers l'environnement), mais sanctionnées seulement si elles sont irresponsables envers l'environnement. Notre résultat montre ainsi que les entreprises qui n'agissent pas en bon citoyen écoresponsable n'atteignent pas leur objectif de satisfaction des parties prenantes financières. Confirmant la citation de Pfeffer (2010) sur les « ours polaires », ces parties prenantes (les actionnaires dans le cas du deuxième article) tiennent compte du fait que les pratiques préjudiciables à l'environnement ont des conséquences pour l'entreprise notamment la perte de ressources compétitives, l'altération de sa réputation auprès des consommateurs et des partenaires stratégiques ainsi que l'augmentation des coûts de réparation qu'elle sera amenée à supporter (Flammer, 2013). En revanche, les impacts préjudiciables de l'irresponsabilité sociale envers les employés ne sont pas reflétés dans les cours boursiers.

Alors pourquoi les investisseurs réagissent-ils à l'annonce de pratiques d'irresponsabilité environnementale, mais pas à l'annonce de pratiques d'irresponsabilité sociale envers les employés ? Les résultats du deuxième article ont aussi confirmé la pertinence des pistes d'explication que nous avons avancées pour anticiper les réactions des investisseurs. Au-delà des calculs instrumentaux et utilitaristes, nous avons supposé que les investisseurs réagissent en fonction du niveau d'institutionnalisation des dimensions de la RSE. Leurs réactions ont ainsi confirmé les preuves préliminaires que nous avons introduites selon lesquelles les dimensions « employés » et « environnement » ne bénéficient pas du même niveau d'institutionnalisation ce qui amène les investisseurs à y réagir différemment. Particulièrement, certains faits tirés de la littérature montrent que la dimension « environnement » de la RSE est plus institutionnalisée que la dimension « employés ». Ceci fait en sorte que les investisseurs vont sanctionner les entreprises qui ne respectent pas la dimension environnementale et qui ne répondent pas aux attentes qu'expriment leurs parties prenantes. En revanche, la réaction des investisseurs face au non-respect de la dimension « employés » de la RSE est plus limitée en raison de sa faible institutionnalisation.

Nous n'excluons pas que d'autres explications des réactions des investisseurs soient possibles. Par exemple, Chollet et Sandwidi (2018) avancent deux raisons pour justifier le fait que les

controverses en matière d'environnement augmentent significativement le risque financier alors que les controverses sociales (incluant celles qui touchent les employés) n'influencent pas le risque financier. Selon eux, soit que les investisseurs ont déjà intégré l'impact des controverses sociales au préalable dans la gestion de leurs actifs, soit qu'ils s'en soucient peu. De son côté, Flammer (2013) précise que les coûts que subissent les entreprises suite à des scandales environnementaux sont considérables. L'auteure donne l'exemple de l'entreprise British Petroleum « *BP has spent about \$22 billion on cleanup and payments to individuals and businesses affected by the spill and reached a civil settlement that could cost it another \$7,8 billion* » (p.761). Nous pouvons alors concevoir que les coûts que génère l'irresponsabilité environnementale sont possiblement plus élevés pour l'entreprise que les coûts subis suite aux pratiques d'IRSEE, ce qui fait que les investisseurs n'y réagissent pas de la même manière.

Dans l'ensemble, l'analyse que fait cette thèse montre une différence entre les dimensions de la RSE et leurs liens à la performance financière. Cette différence est principalement expliquée par le niveau d'institutionnalisation de chacune de ces dimensions, et des attentes des parties prenantes vis-à-vis leur respect.

### **9.1.2.3 L'analyse des spécificités sectorielles**

En analysant la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière, l'article 3 a aussi posé la question suivante : quelle est l'influence du secteur sur la relation étudiée ? Pour y répondre, l'article 3 a examiné l'ensemble des résultats par secteur d'activité et a montré que la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière est différente d'un secteur à l'autre. L'analyse des statistiques descriptives a aussi permis de révéler des différences à travers les secteurs d'activités entre les niveaux de responsabilité et d'irresponsabilité sociales envers les employés (une analyse des statistiques descriptives est présentée à la section 8.5.2). Rappelons aussi que le premier article de cette thèse a mobilisé le secteur comme une variable de contrôle. Les résultats ont révélé que les filiales appartenant au secteur des services ont un niveau de RSEE moindre que celles appartenant à d'autres secteurs.

Les résultats issus de l'article 1 et 3 mettent en évidence l'importance de considérer les spécificités sectorielles lors de l'étude du lien entre la RSE et la performance financière. Par exemple, Pätäri et al. (2014) suggèrent d'adopter une vision sectorielle lors de l'étude de l'effet

de la RSE sur la performance financière et de tenir compte des particularités de certains secteurs notamment ceux proches du consommateur final ou ceux précurseurs en matière de RSE. Dans le cas de nos résultats, aucune tendance sectorielle particulière ne se dessine pour que nous puissions en ressortir des conclusions pertinentes.

Nous avançons cependant que les différences sectorielles peuvent être potentiellement expliquées par le niveau d'institutionnalisation de la RSE qui diffère d'un secteur à l'autre. De plus, pour le cas de la RSEE, nous estimons que les secteurs d'activités n'ont pas tous la même sensibilité au facteur humain et qu'ils ne sont pas tous dépendants aux ressources humaines d'une manière équivalente. Cet argument est soutenu par Bouslah et al. (2013) qui avancent que chaque dimension de la RSE a un impact différent selon les activités de l'entreprise et la configuration particulière de ses parties prenantes. Les auteurs avancent que les dimensions « employés » et « droits de l'homme » de la RSE sont les plus importantes dans les industries à forte intensité de main-d'œuvre alors que l'intérêt envers la dimension « environnementale » est prépondérant dans les industries les plus polluantes. Blasi et al. (2018) montrent quant à eux que plus un secteur est surveillé par rapport à sa performance sociale et environnementale (autant par les organisations gouvernementales que non gouvernementales), plus la RSE est corrélée à la performance financière et économique des entreprises qui l'adoptent.

Les résultats de cette recherche et les arguments présentés dans cette section confirment ainsi l'influence du secteur d'activité sur la relation entre la responsabilité sociale des entreprises envers les employés et la performance financière.

#### ***9.1.2.4 La prise en compte du facteur temps***

En analysant l'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière, l'article 3 a aussi soulevé la question suivante : comment se produit cette influence à travers le temps ? La vision avancée pose la RSEE comme un investissement qui nécessite des ressources financières. Le retour sur investissement n'est donc pas nécessairement immédiat, mais plutôt étalé dans le temps. Bien que peu robustes, les résultats de l'article 3 ont montré que lorsque la RSEE et l'IRSEE augmentent, le niveau de performance financière s'ajuste sur un horizon de temps plus long que la relation de sens inverse (c'est-à-dire la réaction de la RSEE et de l'IRSEE à une augmentation de la performance financière). Ceci suggère que les impacts de la RSEE et de l'IRSEE prennent

plus de temps pour se répercuter sur la performance financière. Ces preuves issues d'une méthode innovante et peu utilisée en RSE montrent qu'il est nécessaire de suivre l'évolution de la relation bidirectionnelle dans le temps afin de capturer les effets à terme non considérés dans la majorité des études portant sur le lien entre la RSE et la performance financière.

Plus encore, la modélisation en vecteur autorégressif a permis d'introduire les valeurs retardées des variables sur un horizon de trois ans. Ces régressions ne mesurent pas l'influence de la RSEE sur la performance financière de la même année, mais permettent de voir l'effet de la RSEE des trois années précédentes sur la performance financière. Cette méthode a montré que la performance financière est négativement influencée par le niveau de RSEE des trois années précédentes. Ces résultats sont appuyés par ceux de Liao et al. (2018) qui précisent que, dans le cas de leur étude, plus de six ans sont nécessaires pour observer l'impact positif de la RSE sur la performance financière et qu'avant cette période, la RSE influence négativement la performance financière. Les auteurs introduisent la notion de maturité des investissements en RSE, qui avant d'atteindre ce point, vont accaparer des ressources sans pour autant avoir des retombées bénéfiques pour l'entreprise. Liao et al. (2018) concluent en invitant les praticiens à repenser leur vision de la RSE davantage comme un investissement de long terme qui doit être réfléchi et orienté vers les objectifs organisationnels.

Dans l'ensemble, les résultats de cette recherche qui tient compte du facteur temps nous amènent à deux principales conclusions : 1) l'influence de la RSEE sur la performance financière se produit sur un horizon de temps plus étalé que l'influence de sens inverse; 2) il faut possiblement un horizon de temps plus grand que trois ans pour observer les retombées positives de la RSEE (dans le cas où elles se concrétisent) sur la performance financière.

## **9.2 Contributions de la recherche et implications**

La deuxième section de ce chapitre expose les contributions de la thèse à la théorie et à la méthode ainsi que ses différentes implications pour la pratique. Dans un premier temps, nous faisons un retour critique sur les contributions aux approches théoriques mobilisées dans cette thèse. Dans un deuxième temps, nous exposons les contributions de la présente recherche à la méthode. Dans un troisième temps, nous nous focalisons sur les implications de cette recherche à l'égard de la pratique et des acteurs.

### 9.2.1 Contribution à la théorie

À la lumière des résultats de cette recherche dont la section 9.1 fait une analyse intégrée, il se trouve crucial d'évaluer les différentes pistes d'explications théoriques mobilisées et de faire un retour sur les contributions de cette thèse à leurs égards.

Tout d'abord, nous avons mobilisé l'hypothèse de la disponibilité des ressources de Waddock et Graves (1997) comme principal fondement théorique pour étudier l'influence de la performance financière sur la responsabilité sociale des entreprises. Cette hypothèse, que nous avons vérifiée au cas particulier de la dimension « employés » de la RSE, s'est trouvée pertinente pour expliquer que la RSEE est dépendante de la disponibilité des ressources financières. Faut-il alors être financièrement performant pour être socialement responsable ? La réponse est oui selon les résultats qui montrent que la performance financière est un déterminant de la performance sociale d'une entreprise. Notre thèse vient donc confirmer l'idée selon laquelle les entreprises tentent de satisfaire les demandes des parties prenantes dans un contexte de ressources limitées et que la disponibilité des flux financiers conditionne le niveau de RSE.

Toutefois, comme nous venons de le préciser à la section 9.1.1, l'hypothèse de Waddock et Graves (1997) n'a été que partiellement confirmée lorsque l'analyse est étendue au concept d'IRSEE. Ce résultat contribue au débat sur les raisons qui mènent les entreprises à agir d'une manière socialement irresponsable. Nos résultats nous permettent d'avancer que les entreprises socialement irresponsables envers leurs employés ne le sont pas forcément à cause d'un manque de ressources financières. D'autres raisons sont possibles et les pratiques sectorielles ou encore les orientations stratégiques peuvent notamment expliquer l'irresponsabilité sociale des entreprises. Les résultats de cette thèse appellent à des développements théoriques futurs qui devraient se pencher sur les antécédents de l'irresponsabilité sociale des entreprises.

Énoncer que lorsque les ressources sont disponibles, l'entreprise s'engagera nécessairement en responsabilité sociale représente un postulat incomplet. Pour cette raison, nous avons aussi introduit la perspective de la théorie institutionnelle de la RSE pour étudier les autres déterminants qui amène une entreprise à être socialement responsable envers ses employés (Campbell, 2007). La contribution de Campbell (2007) vise à répondre à la question suivante : pourquoi est-ce que les organisations agissent (ou n'agissent pas) d'une manière socialement responsable ? Pour y

répondre, l'auteur se base sur le courant institutionnaliste pour montrer que les organisations sont imbriquées dans un large ensemble d'institutions économiques et politiques qui influencent leurs pratiques, notamment en matière de RSE (Campbell et al. 1991 ; Roe, 1991). Dans le cas de cette recherche, la contribution de Campbell (2007) a été utile pour étudier des facteurs explicatifs de la RSEE comme la concurrence et l'appartenance à des associations d'employeurs. L'apport de la présente thèse est d'aller au-delà de l'influence de la performance financière et de tenir compte d'autres facteurs pour expliquer l'adoption des pratiques de responsabilité sociale envers les employés. En plus de vérifier certaines propositions de Campbell (2007), nous avons étendu l'analyse pour intégrer des facteurs spécifiques à la population étudiée, à savoir les filiales d'entreprises multinationales. Le premier article contribue ainsi en comblant en partie le manque notoire de recherches reliant la RSE et les entreprises multinationales. Il souligne en effet le rôle des dynamiques spécifiques aux entreprises multinationales, en illustrant la maison-mère comme une partie prenante en mesure d'influencer le niveau de RSEE de ses filiales. Cet article prouve que, dans la lignée des contributions de Yang et Rivers (2009), les développements théoriques futurs doivent davantage s'intéresser aux caractéristiques propres des entreprises multinationales susceptibles d'influencer leur adoption de pratiques socialement responsables.

Ensuite, pour ce qui est de l'influence de la responsabilité sociale envers les employés sur la performance financière, cette thèse apporte différentes contributions dont la première est de répondre à certaines limites de la théorie des parties prenantes.

Premièrement, selon la théorie des parties prenantes, l'effet de la RSE sur la performance financière passe principalement par l'amélioration des relations avec les parties prenantes. Quelles parties prenantes en particulier ? De quelle manière et à travers quel mécanisme la RSE contribue-t-elle à la performance financière ? En apportant des éléments de réponse à ces questions, cette thèse contribue à l'avancement des connaissances notamment en explorant les complémentarités entre la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources, et en les adaptant au cas spécifique de la responsabilité sociale envers les employés. Le développement théorique introduit par cette thèse (présenté en détail au chapitre 4) a permis d'approfondir la réflexion théorique autour de cette relation et d'explorer les différents mécanismes qui relient la RSEE à la performance financière.

Deuxièmement, comme présentée à la section 4.1.2, la théorie des parties prenantes est critiquée, car elle ne distingue pas entre les parties prenantes et ne permet pas de différencier les retombées issues de différentes dimensions de la RSE. Pourtant, la littérature s'accorde sur le fait que les parties prenantes visées par les pratiques de RSE n'ont pas le même lien à la performance financière et qu'elles n'y contribuent pas d'une manière équivalente (Hussain et al., 2018 ; Girerd-Potin et al., 2014 ; Bouslah et al., 2013; Allouche et Laroche, 2005). Cette thèse contribue à dépasser cette limite en décortiquant le concept de RSE et en s'intéressant particulièrement à l'une des parties prenantes qu'il vise, les employés. Ce choix permet aussi de combler une absence partielle de connaissance sur les employés en tant que groupe particulier d'intérêt visé par la RSE. Cette thèse contribue ainsi à la conceptualisation de la RSEE et à littérature naissante portant sur les pratiques d'emploi socialement responsables.

Troisièmement, le cadre de la théorie des parties prenantes n'intègre pas l'horizon de temps pour étudier l'influence de la RSE sur la performance financière. La présente recherche tient compte de cette limite et explore l'effet du temps dans la relation entre la RSEE et la performance financière. Cette thèse contribue alors à faire évoluer la perception des pratiques de responsabilité sociale et la manière dont leurs effets sur la performance financière ont auparavant été étudiés. En effet, plutôt que d'être considérée comme un investissement de court terme, les résultats permettent de voir la RSEE comme un investissement de long terme dont les retombées nécessitent du temps pour se répercuter sur la performance financière. Cet attribut de la relation entre la RSE et la performance financière conditionne à notre avis les cadres théoriques futurs qui doivent tenir compte de l'aspect différé dans le temps des retombées de la RSE.

En plus de dépasser certaines limites de la théorie des parties prenantes, cette thèse contribue en introduisant la perspective de la théorie néo-institutionnelle dans l'étude de la relation entre la RSEE et la performance financière. Cette approche s'est révélée pertinente sur trois principaux plans.

Premièrement, la théorie néo-institutionnelle, et particulièrement l'introduction du concept d'institutionnalisation des pratiques, a permis d'expliquer les différences entre les dimensions de la RSE et leurs effets sur la performance financière. D'un côté, ce concept (introduit à la section 4.1.2.2 et appliqué dans le deuxième article de la thèse) s'est avéré pertinent pour

expliquer la manière dont la RSE envers diverses parties prenantes peut avoir des impacts différents sur la performance de l'entreprise. D'un autre côté, l'institutionnalisation des pratiques est une des raisons possibles expliquant l'investissement inégal des entreprises dans les dimensions de la RSE et dans les pratiques volontaires visant différentes parties prenantes. Larref et al. (2015, p.40) appuient cette vision en précisant qu'« *il n'y a pas de parties prenantes dans l'absolu, le classement dépendra au contraire toujours d'un ensemble de facteurs contextuels et de la perception des dirigeants* ». Ce sont en particulier ces facteurs contextuels que la théorie néo-institutionnelle nous a permis de saisir en vue d'expliquer pourquoi les entreprises investissent d'une manière inégale dans les dimensions de la RSE et pourquoi les investisseurs n'ont pas les mêmes réactions à leurs égards.

Deuxièmement, la théorie néo-institutionnelle contribue au débat sur l'influence positive ou négative de la RSE sur la performance financière et surtout, à la manière d'expliquer cette influence. En effet, cette théorie perçoit la RSE sous un angle innovant qui va au-delà de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et de la vision actionnariale (Friedman, 1970) qui apportent des réponses contradictoires à la question de savoir si une bonne performance sociale mène à une meilleure performance financière.

Dans le cadre de cette thèse, la théorie néo-institutionnelle explique l'effet négatif de la RSEE sur la performance financière (résultat de l'article 3) à travers le postulat de recherche de légitimité plutôt que de recherche d'efficacité de la part des organisations (DiMaggio et Powell, 1997). Ce postulat, conjugué à l'hypothèse de rationalité limitée des acteurs et de volontarisme restreint par les institutions, soutient l'idée selon laquelle les organisations peuvent être amenées à prendre des décisions moyennement, voire peu efficaces (DiMaggio et Powell, 1997). Selon Hervier (2010, p.380), cette caractéristique représente un atout du néo-institutionnalisme sociologique qui « *éclaire des dimensions non utilitaires des phénomènes sociaux, en ne considérant pas que les comportements relèvent d'une recherche d'utilité ni que les institutions sont configurées pour être efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches* ».

Cette recherche introduit ainsi une vision différente de la vision instrumentale de la RSE et contribue au débat entre l'objectif de recherche d'efficacité ou de recherche de légitimité de la part des entreprises. Grâce à la perspective de la théorie néo-institutionnelle, on peut concéder

que certaines entreprises subissent davantage de pressions institutionnelles et adoptent peut-être des pratiques de responsabilité sociale pour le simple but de gagner l'acceptation des parties prenantes et de répondre aux exigences qui pèsent sur elles plutôt que dans un but d'améliorer la performance et l'efficacité de leurs activités.

Troisièmement, la perspective de la théorie néo-institutionnelle implique qu'il y a d'autres retombées possibles de la RSE qui vont au-delà de la recherche d'efficacité. Cette spécificité contribue à la littérature qui se focalise principalement sur la performance financière comme étant la principale retombée de la RSEE. Pourtant, la recherche de légitimité, même par le biais d'investissements financièrement non optimaux, peut amener à des conséquences positives. Comme le soutient Drevet (2009, p.32) « *la recherche de reconnaissance ne fait pas que contraindre les organisations, elle peut aussi générer de nombreuses opportunités telles que le maintien d'un soutien social, (...), la reconnaissance d'une profession ou encore la stabilité de l'organisation* ». Bonazzi (2000) pour sa part, confirme que la recherche de légitimité peut amener à adopter plusieurs stratégies et décisions organisationnelles peu efficaces, tout en précisant que les entreprises peuvent en tirer des retombées positives :

*« Combien d'investissements, notamment dans la formation professionnelle, dans des conseils externes ou dans des initiatives de pure image, sont-ils décidés non pas parce qu'on en connaît précisément l'utilité, mais par simple effet imitatif, parce qu'ils sont à la mode et aident à légitimer une politique ? D'autre part, comment peut-on dire qu'ils sont inutiles si grâce à ces investissements justement on crée un climat interne plus favorable, les médias de masse diffusent une image positive et les banques accordent des prêts plus facilement ? Dans un contexte institutionnalisé, il devient difficile de distinguer les stricts calculs d'entreprise des retours d'image liés au fait que l'entreprise a honoré des convictions et des conventions » (Bonazzi, 2000, p. XII, traduit par Rizza, 2008).*

Nous concluons alors que l'introduction de la théorie néo-institutionnelle permet d'élargir le cadre d'étude au-delà de l'approche utilitaire de la RSE qui s'est concentrée sur l'évaluation et la justification de la responsabilité sociale en fonction de ce que les parties prenantes en retirent comme avantages économiques. D'autres critères de réputation et de reconnaissance sont peut-être en mesure de mieux saisir l'impact de l'adoption des pratiques de RSEE.

Ce développement qui met la théorie néo-institutionnelle au centre du débat sur la relation entre la RSEE et la performance financière vient conclure cette section portant sur les contributions théoriques de cette recherche. Comme le montre cette section, les conclusions tirées de notre thèse montrent la voie à suivre pour les cadres théoriques à venir en mettant l'accent sur l'étendue temporelle de la relation entre la RSE et ses impacts financiers et en observant la relation dans une logique néo-institutionnelle. En effet, la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière devrait être plutôt conceptualisée comme une relation de long terme qui, au-delà de la recherche de l'efficacité, est également orientée vers la recherche de légitimité et de retombées autres que la performance.

Dans ce qui suit, nous nous penchons sur les contributions méthodologiques et opérationnelles de cette thèse.

### **9.2.2 Contributions à la méthode**

Les contributions de cette recherche à la méthode se situent sur le plan de l'opérationnalisation des concepts et de la méthode d'analyse.

Pour ce qui est de l'opérationnalisation des concepts à l'étude, cette thèse a mobilisé trois sources de données de RSEE et trois sources de données financières toutes renfermant des données sur des entreprises opérant dans la même région géographique, l'Amérique du Nord. De cette manière, différentes mesures complémentaires de RSEE et de performance financière ont été utilisées et nous ont permis d'explorer les concepts sous différents angles, contrairement aux études antérieures qui n'ont généralement pas pris en compte les spécificités de ces mesures (Margolis et Walsh, 2003 ; Allouche et Laroche, 2005).

Pour le cas de la performance financière, les trois articles ont mobilisé des mesures subjectives, boursières et comptables de performance tout en tenant compte de leurs spécificités. Comme le précise la section 9.1.1, cette thèse permet de comprendre les différences entre les mesures de performance et leurs implications sur la relation entre la RSEE et la performance financière. Il en ressort qu'il est crucial que le choix de mesures de performance financière soit bien éclairé, adapté à l'objectif de l'étude et surtout bien interprété. Par exemple, pour le deuxième article qui mesure la performance boursière suite à l'annonce de pratiques de RSEE et d'IRSEE, nous avons tenu compte du fait que les rendements boursiers reflètent une performance de long terme

principalement évaluée par les investisseurs. En revanche, lorsque nous avons mobilisé des mesures comptables dans l'article 3, nous avons interprété les résultats en considérant que ce type de mesures reflète une performance rétrospective de court terme qui reflète l'implication de plusieurs acteurs notamment les gestionnaires, les consommateurs et les employés.

Pour ce qui est de l'opérationnalisation de la responsabilité sociale des entreprises, cette thèse a permis de dissocier entre les variables de divulgation de la RSEE par l'entreprise elle-même (notamment l'étude des annonces de pratiques de RSEE) et les variables où la performance en RSEE est évaluée par un acteur externe (notamment rapportées par les agences de notations), car leur effet sur la performance financière est différent. Margolis et al. (2007) rapportent que l'effet de la RSE sur la performance est plus robuste lorsque la RSE est autoévaluée par l'entreprise que lorsqu'elle est évaluée par des acteurs externes. À notre avis, c'est le cas parce que le choix même des pratiques est différent lorsque l'entreprise les implante en fonction de ses propres besoins ou bien en fonction des critères définis par les agences de notations. L'organisation de cette thèse par article a non seulement permis de dissocier les différentes manières d'opérationnaliser la RSEE, mais aussi de les explorer plus en profondeur grâce à la mobilisation de trois différentes sources de données de RSE. Cette façon de faire a donné un portrait global des mesures possibles de la RSEE et de leur lien à la performance financière.

Sur le plan de la méthode d'analyse, nous tenons compte de l'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière. Tel le paradoxe de « l'œuf et la poule », savoir qui de la performance financière et de la RSEE précède l'autre est une question pertinente et notre choix méthodologique permet d'y contribuer. C'est particulièrement l'article 3 qui s'intéresse à la relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière. La méthode d'analyse, qui mobilise la modélisation autorégressive et le test de causalité de Granger a exploré l'influence mutuelle entre les deux concepts à l'étude et a contribué à dépasser les limites des recherches qui étudient chaque sens du lien indépendamment de l'autre.

La méthode d'analyse de l'article 3 a également rendu possible l'intégration du facteur temps dans la relation à l'étude. En intégrant les valeurs passées de la performance financière pour expliquer le niveau de RSEE (et vice-versa), la modélisation autorégressive permet d'étudier leurs effets retardés dans le temps ce qui se trouve être indispensable pour l'évaluation précise

des retombées financières la RSEE. Les analyses des fonctions « impulse-response », peu mobilisées dans les études sur la RSE, nous ont permis d'analyser la manière dont l'effet d'une variable sur l'autre se produit dans le temps. Finalement, contrairement à la majorité des études qui ont intégré des périodes d'étude égales ou inférieures à cinq ans (Allouche et Laroche, 2005), cette recherche a étudié la relation entre la RSEE et la performance financière sur une période de 21 ans dans le deuxième article et de 25 ans dans le troisième article.

Les trois articles ont montré que les relations à l'étude sont particulièrement complexes et ils ont contribué autant sur le plan opérationnel que méthodologique pour les mesurer et les analyser convenablement. Dans ce qui suit, nous introduisons les implications de cette recherche pour la pratique et les acteurs.

### **9.2.3 Implications pour la pratique et les acteurs**

Quelles sont les implications de cette recherche pour la pratique et les acteurs ? Nous mettons en lumière dans cette section quatre principaux groupes d'acteurs qui sont concernés par les résultats de cette thèse : 1) les entreprises et les gestionnaires ; 2) les investisseurs ; 3) les défenseurs de la RSE ; 4) les gouvernements.

#### ***Les entreprises et les gestionnaires***

Premièrement, les entreprises, les décideurs et les gestionnaires amenés à gérer des demandes et des attentes contradictoires de la part de leurs parties prenantes bénéficient de connaître l'impact des stratégies et des pratiques qu'ils mettent en place notamment en matière de RSE.

D'après les résultats, la responsabilité sociale d'une entreprise envers ses employés est valorisée par ses actionnaires qui perçoivent les employés comme une ressource centrale dont le respect des intérêts et l'amélioration du bien-être sont bien accueillis. Les intérêts des actionnaires et des employés ne semblent pas contradictoires sur le marché boursier puisque l'annonce de pratiques de responsabilité sociale envers les employés bénéficie également aux actionnaires à travers l'augmentation des cours boursiers. Ce résultat implique que l'entreprise peut à la fois être « un bon citoyen corporatif » et une entreprise capitaliste rentable. Ignorer la prévalence des pratiques de RSEE et leurs effets sur la valeur boursière représenterait alors un manque à gagner pour les entreprises. La recherche montre qu'il est possible pour l'entreprise de

concevoir des stratégies socialement responsables envers les employés en vue de poursuivre leurs objectifs de performance de long terme.

L'influence de la RSEE sur la performance financière comptable est apparue quant à elle comme étant négative dans le cadre du troisième article. Deux implications découlent de ce résultat.

D'une part, les résultats d'apparence contradictoires montrent que l'influence de la RSEE sur la performance financière peut être négative sur le court terme (lorsque des mesures comptables sont utilisées), mais positive sur le long terme (lorsque des mesures boursières sont utilisées). Les gestionnaires, décideurs et investisseurs doivent alors se montrer patients pour que les retombées de la RSEE se reflètent dans la performance comptable. Comme le précise la section 8.1.2, la RSEE est un investissement dont les effets positifs sur la performance financière peuvent se refléter plus tard dans le temps (Liao et al., 2018).

D'autre part, l'influence négative de la RSEE sur la performance financière vient à l'encontre de l'idée que les pratiques de RSE contribuent toujours positivement à la performance financière. Les décideurs bénéficieraient de mettre en place des pratiques qui tout en essayant de répondre aux demandes des parties prenantes soient alignées avec les besoins de l'entreprise. En effet, adopter des pratiques uniquement pour satisfaire les pressions institutionnelles ou les agences de notation peut être considéré comme un investissement financièrement non optimal (Rizza, 2008). Comme le montrent les articles 1 et 3, les décideurs ne doivent pas perdre de vue que la RSEE est un investissement dont la mise en place est liée à la disponibilité des ressources (la performance financière influence positivement la RSEE). Ainsi, comme tout investissement, l'adoption de pratiques de RSEE doit être bien étudiée et ciblée. L'analyse du coût réel des investissements dans les pratiques de RSEE et de leurs retombées semble aussi être nécessaire pour apprécier la plus-value qui en résulte. Cela étant dit, nous soulignons que l'évaluation des retombées de la RSEE peut se faire en fonction de critères autres que l'efficacité, notamment des critères de légitimité et de réputation.

Par ailleurs, les résultats ont montré que l'IRSEE n'influence pas la performance boursière. Ce résultat est en ligne avec l'étude de Groening et Kanuri (2013) qui souligne que les pratiques d'irresponsabilité sociale ne sont pas toujours préjudiciables pour l'entreprise du point de vue des investisseurs. Même si le marché boursier y voit un impact limité, voire absent, pour

l'entreprise, il ne faut pas perdre de vue que les impacts de ces pratiques sont néfastes pour la société. Pfeffer (2010) donne l'exemple des frais de soin de santé physique et psychologique que la société absorbe suite aux incidents préjudiciables survenus en milieu de travail. Qu'il s'agisse d'accidents de santé et de sécurité au travail, de mises à pied ou d'iniquités en matière d'emploi, les retombées se répercutent en premier lieu sur l'employé lui-même et sa famille puis en deuxième lieu sur la société en général. Les gestionnaires et les décideurs ne doivent alors pas ignorer les impacts négatifs de l'IRSEE qui dépassent le cadre de l'entreprise. De même, ces derniers ne doivent pas perdre de vue que l'influence négative de l'IRSEE peut se répercuter sur d'autres mesures de performance, notamment la performance comptable de l'entreprise (comme le montrent les résultats du troisième article). Cette recherche présente l'irresponsabilité sociale envers les employés comme un facteur en mesure de diminuer la performance financière subséquente, notamment lorsque la mesure de performance reflète l'évaluation d'autres parties prenantes que les actionnaires.

Enfin, les résultats selon lesquels il existe des différences entre les dimensions « employés » et « environnement » de la RSE et leurs relations à la performance financière ont certaines implications pour les gestionnaires. En effet, ces derniers devraient développer des stratégies spécifiques pour chacune des dimensions individuelles de la RSE plutôt que des stratégies globales afin de mieux cibler leurs actions et en évaluer convenablement les impacts. Notre développement qui montre la prépondérance de l'intérêt donné aux pratiques de responsabilité environnementale est aussi intéressant pour les entreprises qui doivent en mesurer les conséquences sur le plan financier ainsi que sur d'autres plans. Par exemple, lorsque l'investissement d'une entreprise en matière de RSE est déséquilibré et privilégie certaines parties prenantes aux dépens d'autres, cela peut nuire au sentiment de justice organisationnelle, notamment la justice distributive, de la part des employés.

Se basant sur la typologie classique de la justice organisationnelle présentée par Colquitt (2001), Aguilera et al. (2007) avancent que les employés font trois jugements distincts concernant la responsabilité sociale de leur employeur. Tout d'abord, au plan procédural, les employés jugent les préoccupations sociales intégrées dans les pratiques organisationnelles ainsi que leur prééminence. Ensuite, sur le plan de la justice distributive, les employés jugent les résultats de telles préoccupations ainsi que leur distribution entre les parties prenantes. Enfin, au plan

interactionnel, les employés jugent la manière dont les individus, au sein et en dehors de l'organisation, sont traités grâce aux pratiques de RSE. Aguilera et al. (2007) insistent aussi sur l'importance de respecter cette évaluation que font les employés de la justice organisationnelle, car elle prédit certains résultats organisationnels comme la performance, le roulement et les comportements de citoyenneté au travail.

La contribution de Aguilera et al. (2007) met en relief que les dimensions de la RSE ne sont pas indépendantes les unes des autres et que les employés ne se contentent pas de bénéficier de la RSE, mais qu'au contraire, ils s'intéressent au traitement que réserve leur employeur aux autres parties prenantes. Ainsi, même si nous avons traité la responsabilité sociale envers les employés distinctement de la responsabilité sociale envers les autres parties prenantes, les gestionnaires doivent saisir le lien entre la dimension « employés » de la RSE et les autres dimensions. En effet, certains auteurs présentent la RSEE comme une condition préalable à la mise en place réussie d'une stratégie de RSE. Par exemple, Orlitzky et Swanson (2006) soulignent que l'adoption de pratiques de RSEE représente une manière d'améliorer l'engagement des employés envers les pratiques de RSE externe (orientées envers des parties prenantes externes). Dans le même sens, Shen et Zheng (2019, p.875) précisent que :

*« It is suggested that employees are central stakeholders of CSR (...) and that individuals are actually responsible for the execution of CSR initiatives and bear most of CSR's consequences. Thus, organizations cannot achieve their goals via rules and control measures alone—they also require their employees' acceptance and support of those goals. Employees 'carry the main burden of responsibility for implementing ethical corporate behaviour in the daily working life of the company, [thus] the achievement of those outcomes will depend largely on employee willingness to collaborate' (Collier and Esteban 2007, p. 20). Therefore, employee support for CSR initiatives is critical to their successful implementation, as well as to employee job satisfaction and more general work attitudes and behaviors ».*

Tout comme le préconisent Shen et Zheng (2019), les entreprises doivent alors comprendre que la RSEE est un moyen qui leur permettra de concrétiser et de tirer le plein potentiel de leur stratégie globale de RSE.

### ***Les investisseurs***

Deuxièmement, les investisseurs, notamment ceux qui portent un intérêt particulier à l'investissement éthique et socialement responsable sont également concernés par les implications de cette recherche. Ces investisseurs sont de plus en plus nombreux et les actifs qu'ils gèrent sont considérables. En 2018, ces investissements représentent près de la moitié des actifs gérés dans le monde (Global Sustainable Investment Alliance, 2018).

D'un côté, les résultats confirment que les investisseurs tiennent compte de l'impact des annonces de RSE sur la performance boursière et ajustent leurs stratégies en conséquence (BenLemlih et Girerd-Potin, 2017). Le niveau d'institutionnalisation et de reconnaissance peut aussi être considéré comme un facteur permettant d'anticiper l'impact potentiel des pratiques de RSE sur les cours boursiers. Les résultats concernant le lien entre la RSEE et la performance boursière leur permettent ainsi de gérer d'une manière plus précise leurs portefeuilles d'actifs à la fois intéressés par la performance sociale et la performance financière (Cohen et al., 2017). De l'autre côté, les résultats montrent un impact négatif des pratiques d'irresponsabilité sociale envers les employés sur la performance comptable, qui n'est toutefois pas reflété sur la performance boursière. Les investisseurs doivent alors tenir compte de cette contradiction et ajuster leur évaluation de la performance de l'entreprise en conséquence.

Finalement, les renseignements qu'offre cette recherche aux investisseurs doivent à notre avis être complétés en introduisant des mesures de risque boursier en vue de savoir si la RSEE peut être considérée comme un outil de réduction des risques lors de la gestion des actifs (Chollet et Sandwidi, 2018).

### ***Les défenseurs de la RSE***

Troisièmement, les acteurs qui défendent et qui promeuvent l'importance des pratiques de responsabilité sociale et de leurs mises en œuvre, notamment les associations environnementales, de consommateurs et d'employés, sont aussi concernés par les résultats de cette thèse. Connaître les retombées de ces pratiques et les déterminants de leur adoption leur permet de développer un discours plus fondé et appuyé par des faits et des preuves empiriques. Le fait que les actionnaires valorisent les pratiques de RSEE ou que l'IRSEE influence négativement la performance comptable représentent des arguments en faveur de leur cause.

Le résultat selon lequel ce n'est pas le manque de ressources financières qui amènent les entreprises à être socialement irresponsables envers leurs employés est aussi d'un intérêt particulier pour les défenseurs de la RSE. Comprendre que ce n'est pas des contraintes matérielles qui amènent les entreprises à porter préjudice à leurs employés permet à ces acteurs d'étudier les autres causes expliquant l'IRSEE et d'avoir une stratégie orientée vers d'autres facteurs à l'origine de l'irresponsabilité sociale envers les employés.

Par ailleurs, cette recherche attire l'attention sur la différence de niveau d'institutionnalisation des dimensions de la RSE. Particulièrement, les pratiques de responsabilité environnementale soient plus institutionnalisées et reconnues que les pratiques de responsabilité sociale envers les employés. Ce constat, notamment souligné par Pfeffer (2010), invite à réfléchir aux types de pressions médiatiques, associatives et non gouvernementales qui peuvent être mises en place en vue de défendre les intérêts des employés et développer des attentes relatives au respect de cette partie prenante en particulier.

### ***Les gouvernements***

Quatrièmement, les résultats de cette thèse apportent certaines implications pour l'acteur gouvernemental dont les politiques publiques devraient théoriquement chercher à inciter à la responsabilité sociale et à limiter l'irresponsabilité sociale des entreprises (Mintzberg, 2012).

D'un côté, cette recherche contribue à comprendre les facteurs qui amènent les entreprises à agir d'une manière socialement responsable ou irresponsable envers leurs employés. Par exemple, le premier article montre que le pays d'origine influence le niveau de RSEE. En effet, les entreprises multinationales avec une faible distance institutionnelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil se sont révélées comme les moins socialement responsables envers leurs employés. Les acteurs gouvernementaux devraient alors prêter attention à ces facteurs et s'intéresser de près au profil des entreprises les plus (ou les moins) socialement responsables envers leurs employés en vue de bien définir leurs cibles d'intervention. Le résultat selon lequel ce n'est pas le manque de ressources financières qui incite à l'IRSEE est particulièrement d'intérêt pour les acteurs gouvernementaux. En effet, savoir que les entreprises faisant parties des secteurs les plus financièrement performants qui sont les plus socialement irresponsables

envers leurs employés permettrait de mettre en place des politiques plus contraignantes pour protéger les intérêts et le bien-être des employés.

D'un autre côté, certains de nos résultats qui renseignent sur les retombées financières de la RSEE et de l'IRSEE sont susceptibles d'appuyer les objectifs gouvernementaux. En effet, les résultats de l'article 2 ont montré que les actionnaires accueillent bien les pratiques de RSEE et qu'il n'y a donc pas de compromis à faire entre la performance sociale et la performance financière, du moins sur le marché boursier. Dans une perspective de développement de politiques publiques qui protègent les employés, le législateur devrait coopérer davantage avec les entreprises étant donné que leurs actionnaires semblent partager la même vision positive des pratiques qui protègent les intérêts et le bien-être des employés.

Le présent chapitre a offert une réponse intégrée à la question suivante : quelle est la relation entre la responsabilité sociale envers les employés et la performance financière? Cette réponse implique tout d'abord que la performance financière influence positivement la RSEE qui apparaît comme un investissement nécessitant des ressources. Ensuite, cette recherche montre que l'influence de la RSEE sur la performance financière est positive sur le long terme (lorsque la performance financière est évaluée par des mesures boursières), mais négative sur le court terme (lorsque la performance financière est évaluée par des mesures comptables). En effet, les actionnaires réagissent positivement à l'annonce de pratiques de RSEE sur le marché boursier et cette réaction est censée refléter leur évaluation de la performance de l'entreprise sur le long terme. La performance comptable d'une année donnée est, quant à elle, négativement influencée par le niveau de RSEE des trois années précédentes. Finalement, cette recherche montre une relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière qui s'influencent mutuellement. Ce chapitre a aussi présenté les différentes contributions que cette thèse apporte à la théorie et à la méthode ainsi que les implications des résultats pour la pratique et les acteurs. La conclusion générale qui suit synthétise les limites de cette thèse et les avenues futures de recherche.



## CONCLUSION

Dans un contexte où les entreprises font face à des ressources limitées, à des contradictions entre les demandes des parties prenantes et à des impératifs de performance sociale et financière, cette thèse se penche sur la problématique de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance financière (PF). En nous focalisant sur la dimension « employés » de la RSE, nous cherchons à mieux comprendre cette relation et à savoir : 1) si la performance financière d'une entreprise lui donne les ressources nécessaires pour investir en responsabilité sociale envers les employés; 2) si la responsabilité sociale envers les employés crée les ressources et contribue à la prospérité financière de l'entreprise, ou 3) si ces deux relations coexistent.

Pour y parvenir, cette thèse mobilise un cadre d'analyse original qui regroupe plusieurs fondements théoriques et qui les adapte au cas spécifique de la responsabilité sociale envers les employés. Pour étudier l'influence de la performance financière sur la RSEE, nous utilisons l'hypothèse de disponibilité des ressources à laquelle nous avons combiné les hypothèses de la théorie institutionnelle de la RSE pour étudier des déterminants de la RSEE autres que la performance financière. Pour la relation inverse, c'est-à-dire l'influence de la RSEE sur la performance financière, nous combinons les explications de la théorie des parties prenantes et les explications de la théorie des ressources que nous adaptons à la RSEE. Aussi, sur la base d'une analyse critique de la théorie des parties prenantes, approche dominante dans l'étude de la relation entre la RSE et la performance financière, nous introduisons une nouvelle perspective basée sur la théorie néo-institutionnelle pour comparer l'influence de deux différentes dimensions de RSE sur la performance financière. Cette thèse innove alors en mobilisant la théorie néo-institutionnelle non seulement pour expliquer les déterminants de la RSEE, mais aussi pour éclairer les mécanismes institutionnels reliant différentes dimensions de la RSE à la performance financière. Finalement, l'influence mutuelle entre la RSEE et la performance financière a été analysée sur la base des cadres théoriques que nous venons de décrire.

La traduction de ce cadre conceptuel en cadre opérationnel s'est faite par l'adoption d'un devis quantitatif qui se focalise sur les entreprises opérant en Amérique du Nord et qui mobilise plusieurs bases de données de RSE et de performance financière. Les méthodes d'analyse utilisées impliquent des régressions linéaires multiples, la méthode des études événementielles et les régressions sur des données de panel incluant l'autorégression vectorielle et les tests de causalité de Granger. Ces méthodes sont appropriées à nos objectifs de recherche et permettent d'évaluer l'influence (unidirectionnelle et bidirectionnelle) immédiate et sur un horizon de temps plus élargi de la RSEE sur la performance financière.

Les principaux résultats de cette recherche montrent en premier lieu que la performance financière influence positivement la RSEE qui apparaît comme un investissement nécessitant des ressources. En deuxième lieu, cette recherche montre que l'influence de la RSEE sur la performance financière est positive sur le long terme (lorsque la performance financière est évaluée par des mesures boursières), mais négative sur le court terme (lorsque la performance financière est évaluée par des mesures comptables). En effet, les actionnaires réagissent positivement à l'annonce de pratiques de RSEE sur le marché boursier et cette réaction est censée refléter leur évaluation de la performance de l'entreprise sur le long terme. La performance comptable d'une année donnée est, quant à elle, négativement influencée par le niveau de RSEE des trois années précédentes, ce qui suggère que les gestionnaires doivent faire preuve de patience pour observer les retombées positives de la RSEE. Finalement, cette recherche montre une relation bidirectionnelle entre la RSEE et la performance financière qui s'influencent mutuellement.

### **Limites de la recherche**

Les résultats de cette thèse sont sujets à certaines limites qui ont été discutées dans les articles précédemment présentés aux chapitres 6, 7 et 8. Dans ce qui suit, nous revenons sur les principales limites.

Tout d'abord, cette thèse se focalise sur l'étude de la relation entre la RSEE et la performance financière pour des entreprises opérant en Amérique du Nord, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres régions géographiques (BenLemlih et Girerd-Potin, 2017). Explorer d'autres pays et des cadres nationaux et institutionnels différents permettrait de voir si les

déterminants de la RSEE sont semblables ou pas et si les acteurs réagissent similairement à la RSEE. Les pays du Sud, généralement caractérisés par un contexte institutionnel faible et peu contraignant, seraient particulièrement intéressants à étudier notamment en raison du manque de travaux qui se penchent sur leur cas en particulier.

Ensuite, tant pour l'étude des déterminants de la RSEE que pour son effet sur la performance financière, cette thèse se focalise sur les relations directes qui unissent ces deux concepts. Cependant, certaines études soulignent l'existence de mécanismes de médiation intervenant dans la relation entre la RSE et la performance financière (Benlemlih et Bitar, 2018 ; Wang et al., 2015). Cette recherche ne met alors pas un point final qui vient clore le débat relatif à la relation entre la RSEE et la performance financière, mais constitue plutôt une amorce qui donne un intérêt particulier à la dimension « employé » de la RSE et à son lien avec la performance financière.

Par ailleurs, nous partageons les limites des bases de données mobilisées dans cette thèse. Utiliser des bases de données déjà colligées restreint le choix des variables à introduire ainsi que la manière de les opérationnaliser. Par exemple, lors de l'étude de l'influence de la RSEE sur la performance financière, nous n'avons pas contrôlé pour le niveau préalable de RSE qui a une influence sur la relation étudiée (Flammer, 2013; Godfrey, 2005). Cette variable peut agir sur la réaction des investisseurs aux annonces de pratique de RSE qui est censée être différente pour les entreprises qui ont un bon historique de RSE en comparaison aux entreprises pour lesquelles ce n'est pas le cas (Godfrey et al., 2009). Aussi, nous aurons pu contrôler pour d'autres variables notamment le ratio de flux de trésorerie, l'âge de l'entreprise ou encore les niveaux extrêmes de RSE (les niveaux les plus élevés et les plus faibles de RSE) dans le troisième article. Allouche et Laroche (2005) précisent toutefois qu'omettre des variables de contrôle est une limite peu alarmante étant donné que les études qui ont par exemple contrôlé pour le niveau de risque ou de recherche et de développement n'ont pas trouvé une influence plus grande ou plus petite de la RSE sur la performance financière que celle trouvée dans les études qui n'ont pas contrôlé pour ces variables.

Les méthodologies employées, quantitatives et centrées sur l'approche instrumentale de la RSE reflètent aussi certaines limites. Par exemple, le nombre d'observations dans le premier et le deuxième article est restreint. De plus, le troisième article qui adopte une modélisation en

autorégression vectorielle intègre un horizon de temps de trois années (les raisons de ce choix sont expliquées à la section 8.5.3). Un horizon de temps plus élargi aurait permis de suivre l'évolution de plus long terme de la relation entre la RSEE et la performance financière. De même, les conclusions tirées par rapport à l'existence d'une chaîne causale entre la RSEE et la performance financière doivent être interprétées avec précaution, car la méthodologie employée à l'article 3 analyse davantage les relations de précédence que de causalité entre les variables.

Finalement, et peut-être la plus grande limite de cette thèse, c'est sa vision positiviste qui suggère que les retombées de la RSE doivent être quantifiées, notamment pour déterminer ce qu'il en ressort pour l'entreprise. Cette approche fait que nous n'analysons pas qualitativement les pratiques de RSEE et que nous en savons peu sur leur effectivité auprès des employés.

### **Avenues futures de recherche**

Les analyses menées dans cette recherche et les résultats auxquels elle a abouti ont soulevé plusieurs questions qui dépassent le cadre de cette thèse (notamment introduites à la section 9.1.2), mais qui mériteraient certainement d'être approfondies dans les recherches futures.

Le niveau optimal d'investissement en RSE constitue à notre avis un sujet d'intérêt à explorer dans les études futures. En effet, savoir jusqu'à quelle limite l'investissement en RSE crée de la valeur pour l'entreprise est important en vue d'optimiser les retombées de telles pratiques et d'aider les entreprises à équilibrer les intérêts contradictoires de leurs parties prenantes, notamment les parties prenantes financières et non financières. Un premier effort de modélisation de la RSE en tant qu'investissement à rendement marginal décroissant a été introduit par Fatemi et al. (2015) qui ne sont toutefois pas arrivés à le vérifier empiriquement. Les auteurs confirment seulement que le niveau optimal d'investissement en RSE dépend du niveau sectoriel de RSE et invitent les recherches futures à explorer davantage cette voie.

Tout comme Fatemi et al. (2015), cette thèse a permis de soulever des différences sectorielles qui mériteraient d'être explorées davantage. Des développements théoriques et des données spécifiques seront nécessaires pour comprendre les dynamiques sectorielles et expliquer la manière dont elles influencent les déterminants et les effets de la RSE (Blasi et al., 2018). Dans un champ dominé par les études quantitatives, le recours à des données qualitatives peut contribuer à cet objectif et permettre de comprendre les retombées de la RSE. Comme évoqué

à la section 9.2.1, les retombées de la RSE peuvent aussi être d'un autre ordre que financier (notamment des retombées de légitimité et de réputation) et les études qualitatives seraient en mesure d'évaluer le retour sur investissements en RSE d'une manière différente.

Ouvrir la boîte noire qui relie la RSEE à la performance financière et explorer les mécanismes médiateurs de cette relation représente également la prochaine étape à entreprendre en vue de mieux éclairer notre compréhension de cette relation. Les recherches futures peuvent explorer l'effet médiateur de certaines variables comme l'image de marque de l'entreprise, sa visibilité, son niveau d'innovation ou encore la satisfaction de ses consommateurs (Benlemlih et Bitar, 2018; Surroca et al., 2010; Agarwel et Berens, 2009).

Outre les retombées de la RSEE, certaines avenues de recherche concernent les motivations menant à l'adoption de la RSEE. Le niveau d'analyse individuel qui regroupe les caractéristiques et les valeurs personnelles des employés et des dirigeants doit être exploré en vue de déterminer dans quelle mesure les pratiques socialement responsables des entreprises sont tributaires des préférences et des pressions exercées par les membres de l'organisation.

Finalement, dans cette recherche, nous nous sommes basés sur des faits concrets et des statistiques rapportées par certains auteurs pour appuyer le résultat selon lequel les dimensions de la RSE ne bénéficient pas de niveaux d'institutionnalisation et de reconnaissance similaires. Les recherches futures devraient non seulement analyser l'écart d'institutionnalisation d'une manière plus approfondie, mais aussi se focaliser sur la manière dont l'institutionnalisation des pratiques prend forme, se développe et s'impose aux organisations. Bensebaa et Béji-Bécheur (2007, p.71) soutiennent cette idée en avançant que :

*« La démarche d'institutionnalisation doit ainsi être apte à saisir les formes par lesquelles les objets organisationnels – les pratiques de RSE –, les procédures et les rôles se développent et deviennent encadrés dans l'organisation (...) Une telle démarche analytique est en mesure de mettre à jour les moyens et les procédures cognitifs à travers lesquels les idéaux sont développés et stabilisés ».*

Ainsi, au-delà de l'étude des conséquences de l'institutionnalisation différente des dimensions de la RSE, l'analyse des raisons à l'origine de ces différences servira certainement à l'avancement des connaissances.



## BIBLIOGRAPHIE

- Abrigo, M. R. et Love, I. (2016). Estimation of panel vector autoregression in Stata. *The Stata Journal*, 16(3), 778-804.
- Adams, M. et Hardwick, P. (1998). An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence. *Journal of management Studies*, 35(5), 641-654.
- Adler, N. J. (1997). How do cultural differences affect organizations? *Management International Review*, 171-196.
- Agarwal, M.K. et Berens, G. (2009). How corporate social performance influences financial performance: Cash flow and cost of capital. *MSI reports*, Working paper series.
- Aguinis, H. et Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., et Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. et Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management Review*, 32(3), 836-863.
- Albinger, H. S. et Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Allen, D. T. et Shonnard, D. (2012). Sustainable engineering: concepts, design, and case studies. Prentice Hall.
- Allouche, J. et Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (57), 18-41.

- Almond, P. (2011). Re-visiting 'country of origin' effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 258-271.
- Almond, P. et Ferner, A. (2006). American multinationals in Europe: Managing employment relations across national borders. Oxford University Press.
- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., MÜLLER-CAMEN, M., ... Wächter, H. (2005). Unraveling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44(2), 276-306.
- Alsaeed, K. (2006). The association between firm-specific characteristics and disclosure: The case of Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 21(5), 476-496.
- Ambapour, s. et Massamba, C. (2005). Croissance économique et consommation d'énergie: une analyse en termes de causalité. Document de Travail DT 12/2005, *Bureau d'application des méthodes statistiques et informatiques*, Brazzaville.
- André, J. M., Husser, J., Barbat, G., et Lespinet-Najib, V. (2011). Le rapport de développement durable des entreprises françaises: quelles perspectives pour les parties prenantes?. *Management Avenir*, (8), 37-56.
- Angrist, J. D., Imbens, G. W. et Rubin, D. B. (1996). Identification of causal effects using instrumental variables. *Journal of the American Statistical Association*, 91(434), 444-455.
- Arik, E. (2012). Théorie du signal et la valeur de marché de l'entreprise. Repéré le 16 juillet 2017 à <http://www.analyse-sectorielle.fr/2012/02/theories-du-signal-et-la-valeur-de-marche-de-lentreprise/>.
- Arthur, M. M. (2003). Share price reactions to work-family initiatives: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 46(4), 497-505.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. et Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A. et Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Ballou, B., Godwin, N. H. et Shortridge, R. T. (2003). Firm value and employee attitudes on workplace quality. *Accounting Horizons*, 17(4), 329-341.

- Banker, R. D., Potter, G. et Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting Review*, 75(1), 65-92.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527.
- Bansal, P. et Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32(3): 794–816.
- Barnett, M. L. et King, A. A. (2008). Good fences make good neighbors: A longitudinal analysis of an industry self-regulatory institution. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1150-1170.
- Barnett, M. L. et Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101-1122.
- Barnett, M. L. et Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, D. P., Harjoto, M. A. et Jo, H. (2011). The economics and politics of corporate social performance. *Business and Politics*, 13(2), 1-46.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. et Romero-Fernández, P. M. (2019) Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus, *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580, DOI: 10.1080/09585192.2017.1332669
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. et Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55-61.
- Baudot, J.Y. (2016). Performance, efficacité et efficience. Repéré le 27 avril 2017 à <http://www.jybaudot.fr/Gestionfi/perfofin.html>.

- Bauer, R., Derwall, J. et Hann, D., (2009). Employee Relations and Credit Risk, disponible à SSRN 1483112.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 77-140.
- Becchetti, L., Ciciretti, R. et Hasan, I. (2007). Corporate social responsibility and shareholder's value: an event study analysis: Working Paper, Federal Reserve Bank of Atlanta.
- Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I. et Kobeissi, N. (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. et Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. *Harvard Business Press*.
- Becker, G. S. (1964). Human capita: New York: *Columbia University Press*.
- Bélangier, J., Lévesque, C., Jalette, P. et Murray, G. (2013). Discretion in employment relations policy among foreign-controlled multinationals in Canada. *Human Relations*, 66(3), 307-332.
- Benlemlih, M. et Bitar, M. (2018). Corporate social responsibility and investment efficiency. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 647-671.
- Benlemlih, M. et Girerd-Potin, I. (2017). Corporate social responsibility and firm financial risk reduction: On the moderating role of the legal environment. *Journal of Business Finance & Accounting*, 44(7-8), 1137-1166.
- Bensebaa, F., et Béji-Bécheur, A. (2005). Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises. *Management Avenir*, (1), 171-198.
- Bensebaa, F., et Béji-Becheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 63-95.
- Berle, A. et Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* Macmillan. New York.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. et Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bird, R., Casavecchia, L., et Reggiani, F. (2006). Corporate social responsibility and corporate performance: where to begin. University of Technology, Sydney Bocconi University, Milan.

- Blasi, S., Caporin, M., et Fontini, F. (2018). A multidimensional analysis of the relationship between corporate social responsibility and firms' economic performance. *Ecological Economics*, 147, 218-229.
- Blumentritt, T. P. (2003). Foreign subsidiaries' government affairs activities: The influence of managers and resources. *Business & Society*, 42(2), 202-233.
- Blumentritt, T. P. et Nigh, D. (2002). The integration of subsidiary political activities in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 57-77.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. et Poussing, N. (2017). CSR, innovation, and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 241-254.
- Bollecker, M., Mathieu, P., et Clementz, C. (2006). Le comportement socialement responsable des entreprises: une lecture des travaux en comptabilité et contrôle de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste. Acte du congrès de l'AFC. Repéré le 13 janvier 2020 à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00558066>
- Bonazzi, G. (2000). « Presentazione », dans Powell W. et P. DiMaggio (dir.), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Comunità, Turin, pp. VII-XXX.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-66.
- Bouslah, K., Kryzanowski, L. et M'Zali, B. (2013). The impact of the dimensions of social performance on firm risk. *Journal of Banking & Finance*, 37(4), 1258-1273.
- Bowen, F. E. (2000). Environmental visibility: a trigger of green organizational response? *Business Strategy and the Environment*, 9(2), 92.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper.
- Bragdon, J. et Marlin, J. (1972). Is Pollution Profitable? *Risk Management*, 19(4), 9-18.
- Brammer, S. et Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Brammer, S. J., Pavelin, S. et Porter, L. A. (2006). Corporate social performance and geographical diversification. *Journal of Business Research*, 59(9), 1025-1034.

- Brammer, S. J., Pavelin, S. et Porter, L. A. (2009). Corporate charitable giving, multinational companies and countries of concern. *Journal of Management Studies*, 46(4), 575-596.
- Branco, M. C. et Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Branco, M. C. et Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685-701.
- Bratenius, A. L. H. et Melin, E. J. (2015). The Impact of CSR on Financial Performance. (Mémoire de maîtrise, Copenhagen business school. Repéré à : [https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/5336/anna\\_linnea\\_helena\\_braatenius\\_og\\_emilie\\_josefin\\_melin.pdf](https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/5336/anna_linnea_helena_braatenius_og_emilie_josefin_melin.pdf)
- Brookman, J.T., Chang, S. et Rennie, C.G. (2007). CEO cash and stock-based compensation changes, layoff decisions, and shareholder value. *Financial Review*, 42(1),99–119
- Bureau des activités pour les travailleurs, Organisation internationale du travail (2017). La Déclaration de l’OIT sur les EMN: que dit-elle pour les travailleurs? Repéré à [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_627352.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_627352.pdf)
- Bureau du Pacte mondial des Nations Unies (2008). L’entreprise citoyenne dans l’économie mondiale. New-York. Repéré à [https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC\\_Brochure\\_French\\_0.PDF](https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC_Brochure_French_0.PDF).
- Bureau du Pacte Mondial des Nations Unies (2011). Introduction aux correspondances entre les principes du Pacte Mondial de l’ONU et les questions centrales de l’ISO 26000. Repéré à [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC\\_ISO\\_FR.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_ISO_FR.pdf)
- Bureau international du travail (2010). Les principes du travail du Pacte Mondial des Nations Unies. Guide pour les entreprises. Genève. Repéré à [https://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque\\_documentaire/Principes\\_du\\_travail.pdf](https://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque_documentaire/Principes_du_travail.pdf)
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Campbell, J. L., Hollingsworth, J. R. et Lindberg, L. N. (1991). Governance of the American economy. *Cambridge University Press*.

- Campbell, J. T., Eden, L. et Miller, S. R. (2012). Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? *Journal of International Business Studies*, 43(1), 84-106.
- Cannella, A. A. et Hambrick, D. C. (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 137-152.
- Capelle-Blancard, G., et Petit, A. (2019). Every Little Helps? ESG News and Stock Market Reaction. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 543-565.
- Capelle-Blancard, G., et Tatu, D. (2012). Stock market reaction to layoff announcements: European evidence (2002-2010). *Université de Paris*, 1, 1-31.
- Capron, M. (2013). Conceptions de la RSE. Repéré le 06 juin 2017 à <http://books.openedition.org/septentrion/6713>.
- Capron, M. (2016). Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprises-société. RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France. fihal-01349991.
- Carroll, A. (2008). Corporate social responsibility (CSR) and corporate social performance (CSP). *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Sage, London.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding. *Vital Speeches of the Day*, 49(19), 604-608.
- Carroll, A. B. et Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Castelo Branco, M. et Lima Rodrigues, L. (2009). Exploring the importance of social responsibility disclosure for human resources. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(3), 186-205.
- Cavaco, S. et Crifo, P. (2015). La responsabilité sociale et la performance des entreprises. Rapport d'étude pour CFE-CGC, *Institut de Recherches Économiques et Sociales*, Septembre 2015.
- Celma, D., Martínez-García, E., et Coenders, G. (2014). Corporate social responsibility in human resource management: An analysis of common practices and their determinants

- in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 82-99.
- Cespa, G. et Cestone, G. (2007). Corporate social responsibility and managerial entrenchment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 741-771.
- Chang, S.-J., Van Witteloostuijn, A. et Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chang, Y. K., Oh, W.-Y. et Messersmith, J. G. (2013). Translating corporate social performance into financial performance: Exploring the moderating role of high-performance work practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3738-3756.
- Charreaux, G. (1998). Le point sur la mesure de performance des entreprises. *Banque et Marchés*, 34, 46-51.
- Cheng, B., Ioannou, I. et Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23.
- Chih, H.-L., Chih, H.-H. et Chen, T.-Y. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115-135.
- Chollet, P., et Sandwidi, B. W. (2018). CSR engagement and financial risk: A virtuous circle? International evidence. *Global Finance Journal*, 38, 65-81.
- Clapp, J. (2005). 18 Transnational corporations and global environmental governance. *Handbook of Global Environmental Politics*, 284.
- Clarke, J. et Gibson-Sweet, M. (1999). The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK Top 100 Companies. *Business Ethics: A European Review*, 8(1), 5-13.
- Cochran, P. L. et Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Cohen, J. et Sabel, C. (2006). Extra rempublicam nulla justitia? *Philosophy & Public Affairs*, 34(2), 147-175.

- Cohen, J., Holder-Webb, L., et Khalil, S. (2017). A further examination of the impact of corporate social responsibility and governance on investment decisions. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 203-218.
- Collier, J. et Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19–33.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Cormier, D., Magnan, M. et Van Velthoven, B. (2005). Environmental disclosure quality in large German companies: economic incentives, public pressures or institutional conditions? *European Accounting Review*, 14(1), 3-39.
- Cornell, B. et Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 5-14.
- Cowen, S. S., Ferreri, L. B. et Parker, L. D. (1987). The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 111-122.
- Cruz, J. M. et Wakolbinger, T. (2008). Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 61-74.
- Cruz, L. B. et Boehe, D. M. (2010). How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 243-263.
- Cui, J., Jo, H. et Na, H. (2018). Does corporate social responsibility affect information asymmetry? *Journal of Business Ethics*, 148(3), 549-572.
- Cumby, J. et Conrod, J. (2001). Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 261-272.
- Cummings, J. L. et Doh, J. P. (2000). Identifying who matters: mapping key players in multiple environments. *California Management Review*, 42(2), 83-104.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- David, P., Bloom, M. et Hillman, A. J. (2007). Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 91-100.

- Deckop, J. R., Merriman, K. K. et Gupta, S. (2006). The effects of CEO pay structure on corporate social performance. *Journal of Management*, 32(3), 329-342.
- Desreumaux, A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. Dans Huault, I. (2004) *Institutions et gestion*, 29-48. Vuibert.
- Dess, G. G. et Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. et Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153.
- DiMaggio, P. et Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Economics Meets Sociology in Strategic Management* 143-166. Emerald Group Publishing Limited.
- DiMaggio, P. et Powell, W. (1997) Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix. Revue des Sciences Sociales des Politiques* 10(4). 113-154.
- Doh, J. P. et Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dreveton, B. (2009). Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique. *Revue de l'Organisation Responsable*, 4(2), 30-44.
- Dudley, S. et Warren, M. (2005). Upward trend in regulation continues: An analysis of the U.S. budget for fiscal years 2005 and 2006. George Mason University, Mercatus Center, Annual Report, Regulators' Budget Report 27.
- Dunphy, D., Griffiths, A. et Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Routledge: London.

- Dupire, M. et M'Zali, B. (2018). CSR strategies in response to competitive pressures. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 603-623.
- Eden, L. et Miller, S. R. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*. 187-221. Emerald Group Publishing Limited.
- Edinger-Schons, L. M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S. et Wieseke, J. (2019). Frontline employees as corporate social responsibility (CSR) ambassadors: A quasi-field experiment. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 359-373.
- Edwards, T., Marginson, P. et Ferner, A. (2013). Multinational Companies in Cross-National Context: Integration, Differentiation, and the Interactions between MNCS and Nation States: Introduction to a Special Issue of the ILRReview. *ILR Review*, 66(3), 547-587.
- Edwards, T., Tregaskis, O., Collings, D., Jalette, P. et Susaeta, L. (2013). Control over employment practice in multinationals: Subsidiary functions, corporate structures, and national systems. *ILR Review*, 66(3), 670-695.
- Eijnatten, F. v. (2000). From intensive to sustainable work systems: The quest for a new paradigm of work. Communication présentée Keynote Speech at the TUTB/SALTSA Conference. *Working Without Limits: Re-Organising Work and Reconsidering Workers' Health*. (47-66), Brussels.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 31(3), 488-511.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Fama, E. F. (1970). Multiperiod consumption-investment decisions. *The American Economic Review*, 163-174.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fatemi, A., Fooladi, I. et Tehranian, H. (2015). Valuation effects of corporate social responsibility. *Journal of Banking & Finance*, 59, 182-192.

- Fernandez, A. (2000). Les nouveaux tableaux de bord des décideurs. Les éditions de l'organisation.
- Fernández-Kranz, D. et Santaló, J. (2010). When necessity becomes a virtue: The effect of product market competition on corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 19(2), 453-487.
- Ferner, A. et Quintanilla, J. (1998). Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of Anglo-Saxonization. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 710-731.
- Ferner, A., Bélanger, J., Tregaskis, O., Morley, M. et Quintanilla, J. (2013). US multinationals and the control of subsidiary employment policies. *ILR Review*, 66(3), 645-669.
- Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Adam, D. et Meyer, M. (2011). HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 483-509.
- Fineman, S. et Clarke, K. (1996). Green stakeholders: Industry interpretations and response. *Journal of Management Studies*, 33(6), 715-730.
- Fink., L. (2018). A sense of purpose. Letter to CEO. BlackRock. Repéré à <https://www.blackrock.com/hk/en/insights/larry-fink-ceo-letter>
- Fisman, R., Heal, G. et Nair, V. (2006). A model of corporate philanthropy. Columbia University and University of Pennsylvania.
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.
- Flammer, C. et Kacperczyk, A. (2019). Corporate social responsibility as a defense against knowledge spillovers: Evidence from the inevitable disclosure doctrine. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1243-1267.
- Fombrun, C. et Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. et Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.

- Fortin, M. (2010). *Fondements du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman Publishing Inc., Marshfield, Boston).
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, 78(2), 193-238.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine - the social responsibility of business is to increase its profits. N. Y. *Times Magazine*. 6 (33), 122-124.
- Frooman, J. (1997). Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies. *Business & Society*, 36(3), 221-249.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B. et Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Galani, D., Alexandridis, A. et Stavropoulos, A. (2011). The association between the firm characteristics and corporate mandatory disclosure the case of Greece. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 77, 101-107.
- Galaskiewicz, J. (1997). An urban grants economy revisited: Corporate charitable contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89. *Administrative Science Quarterly*, 445-471.
- Galema, R., Plantinga, A. et Scholtens, B. (2008). The stocks at stake: return and risk in socially responsible investment. *Journal of Banking and Finance* 32, 2646-2654.
- Gallagher, V. C., Hrivnak, M. W., Valcea, S., Mahoney, C. B. et LaWong, D. (2018) A comprehensive threedimensional sustainability measure: The ‘missing P’ of ‘people’—a vital stakeholder in sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 772-787.
- Gardberg, N. A. et Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346.
- Gardner, H. K., Gino, F. et Staats, B. R. (2012). Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 998-1022.

- Gareau, G. (2016). Trajectoires de développement durable en entreprise : quelles sont les implications pour la gestion des ressources humaines? (Mémoire de Maîtrise, HEC Montréal). Repéré à <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2016no46.pdf>
- Garriga, E. et Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.
- Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. *Cahier de recherche du CRISES*, UQAM, février, no ET0004, 74 p.
- Giannarakis, G., Konteos, G. et Sariannidis, N. (2014). Financial, governance and environmental determinants of corporate social responsible disclosure. *Management Decision*, 52(10), 1928-1951.
- Gifford, B., Kestler, A. et Anand, S. (2010). Building local legitimacy into corporate social responsibility: Gold mining firms in developing nations. *Journal of World Business*, 45(3), 304-311.
- Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S. et Louvet, P. (2014). Which dimensions of social responsibility concern financial investors? *Journal of Business Ethics*, 121(4), 559-576.
- Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S. et Louvet, P. (2015) L'influence de la culture sur les politiques socialement responsables des entreprises. Working Paper, Novembre 2015.
- Global Reporting Initiative (2016). Principes généraux. Repéré à <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-french-translations-download-center/>
- Global Reporting Initiative (2018). Consolidated set of GRI sustainability reporting standards. Repéré à <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/consolidated-set-of-gri-standards/>
- Global Sustainable Investment Alliance. (2018). Global sustainable investment review. Repéré le 23 juillet 2019. [http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR\\_Review2018.3.28.pdf](http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf)
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.

- Godfrey, P. C., Merrill, C. B. et Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V. et Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Gooderham, P., Nordhaug, O. et Ringdal, K. (2006). National embeddedness and calculative human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia. *Human Relations*, 59(11), 1491-1513.
- Governance & Accountability Institute. (2017). Sixth annual monitoring and analysis of S&P 500 Index® company sustainability reporting. New-York.
- Governance & Accountability Institute. (2019). Flash report on S&P 500 Index® company sustainability reporting. New-York. Repéré le 30 octobre 2019 à <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-86-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-responsibility-reports-in-20.html>.
- Granger, C. W. (1969). Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 424-438.
- Greening, D. W. et Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Griffin, D., Guedhami, O., Kwok, C. C., Li, K. et Shao, L. (2017). National culture: The missing country-level determinant of corporate governance. *Journal of International Business Studies*, 48(6), 740-762.
- Griffin, J. J. et Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- Groening, C. et Kanuri, V. K. (2013). Investor reaction to positive and negative corporate social events. *Journal of Business Research*, 66(10), 1852-1860.
- Hackston, D. et Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1), 77-108.

- Hall, P. A. et Gingerich, D. W. (2009). Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy: An empirical analysis. *British Journal of Political Science*, 39(3), 449-482.
- Hall, P. A. et Taylor, R. C. (1997). La science politique et les trois néo-institutionnalismes. *Revue Française de Science Politique*, 469-496.
- Haniffa, R. M. et Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), 391-430.
- Hannon, J. M. et Milkovich, G. T. (1996). The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. *Human Resource Management*, 35(3), 405-424.
- Hansen, B.E. (2017). Econometrics. University of Wisconsin, 1-417
- Harjoto, M. A. et Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45-67.
- Hawani Wan Abd Rahman, N., Mohamed Zain, M. et Hanim Yaakop Yahaya Al-Haj, N. (2011). CSR disclosures and its determinants: evidence from Malaysian government link companies. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 181-201.
- Haynes, M., Thompson, S. et Wright, M. (2003). The determinants of corporate divestment: evidence from a panel of UK firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 52(1), 147-166.
- Henriques, I. et Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hensen, B.E. (2017). Econometrics. University of Wisconsin, 1-417.
- Hervier, L. (2010). Néo-institutionnalisme sociologique. *Dictionnaire des Politiques Publiques*, 374-383.
- Hill, C. W. et Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A. J. et Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2) 125-139.

- Hillman, A. J. et Wan, W. P. (2005). The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 322-340.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Hofstede, G. (1980a). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Horowitz, I. (1984). The misuse of accounting rates of return: Comment. *American Economic Review*, 74(3), 492-493.
- Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. et Moesel, D. D. (1994). Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1207-1251.
- Hussain, N., Rigoni, U. et Cavezzali, E. (2018). Does it pay to be sustainable? Looking inside the black box of the relationship between sustainability performance and financial performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1198-1211.
- Husted, B. W. et Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849.
- Inoue, Y., Kent, A. et Lee, S. (2011). CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams. *Journal of Sports Management*, 25(6), 531-549.
- Ittner, C. D. et Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(1), 1-35.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Nagar, V. et Rajan, M. V. (1999). Supplier selection, monitoring practices, and firm performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 18(3), 253-281.
- Jacobson, R. (1987). The validity of ROI as a measure of business performance. *The American Economic Review*, 77(3), 470-478.

- Jenkins, H. et Yakovleva, N. (2006). Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure. *Journal of Cleaner Production*, 14(3), 271-284.
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jo, H. et Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383.
- Johnson, R. A. et Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Jones, M. T. (1996). Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. *Business & Society*, 35(1), 7-41.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kang, K. H., Lee, S. et Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72-82.
- Kansal, M., Joshi, M. et Batra, G. S. (2014). Determinants of corporate social responsibility disclosures: Evidence from India. *Advances in Accounting*, 30(1), 217-229.
- Kim, J. S., Song, H. J. et Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Klimkiewicz, K. et Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.
- Koessler, C. (2016). La peur de la mort règne chez Nestlé. Le courrier. <https://lecourrier.ch/2018/06/01/la-peur-de-la-mort-regne-chez-nestle/>
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34.

- Kolk, A. et Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119-125.
- Kostova, T. et Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kostova, T., Roth, K. et Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994-1006.
- KPMG International, (2013). The KPMG Survey of Corporate Responsibility, Reporting 2013.
- KPMG International, (2015). Currents of change. The KPMG Survey of Corporate Responsibility, Reporting 2015.
- KPMG International, (2017). The road ahead. The KPMG Survey of Corporate Responsibility, Reporting 2017.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Krüger, P. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 115(2), 304-329.
- Laarraf, Z., Gandja, S. V. et Tchankam, J. P. (2015). RSE et PME: éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et wood. *Gestion 2000*, 32(1), 35-53.
- Le Borgne-Larivière, M., Mauléon, F. et Schier, G. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE: le cas des chartes éthiques. *Management Avenir*, 3, 187-198.
- Lee, J. W., Kim, Y. M. et Kim, Y. E. (2018). Antecedents of adopting corporate environmental responsibility and green practices. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 397-409.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lee, M. Y. (2012). The Effects of Corporate Social Responsibility: Event Study Analysis for Financial Performance of Corporate Partnerships with Major Sports Organizations. University of Connecticut.

- Lee, P. M. (1997). A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 879-894.
- Liao, P. C., Shih, Y. N., Wu, C. L., Zhang, X. L. et Wang, Y. (2018). Does corporate social performance pay back quickly? A longitudinal content analysis on international contractors. *Journal of Cleaner Production*, 170, 1328-1337.
- Liang, H. et Renneboog, L. (2017). On the foundations of corporate social responsibility. *The Journal of Finance*, 72(2), 853-910.
- Lichtenstein, N. (2014). Two cheers for vertical integration: corporate governance in a world of global supply chains. Unpublished manuscript. University of California-Santa Barbara.
- Lin, C.-H., Yang, H.-L. et Liou, D.-Y. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31(1), 56-63.
- Line, D. E., White, N. M., Osmond, D. L., Jennings, G. D. et Mojonier, C. B. (2002). Pollutant export from various land uses in the Upper Neuse River Basin. *Water Environment Research*, 74(1), 100-108.
- Lin-Hi, N. et Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936.
- Locke, R. M., Qin, F. et Brause, A. (2007). Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike. *ILR Review*, 61(1), 3-31.
- Long, W. F. et Ravenscraft, D. J. (1984). The misuse of accounting rates of return: Comment. *The American Economic Review*, 74(3), 494-500.
- Lynes, J. K. et Andrachuk, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International management*, 14(4), 377-390.
- MacKinlay, A. (1997). Event Studies in Economics and Finance. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 13-39.
- Mahoney, L. et Roberts, R. W. (2007). Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in Canadian firms. Communication présentée Accounting forum.

- Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. et Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Ann Arbor*, 1001, 1-79.
- Mascarenhas, B. (1984). The coordination of manufacturing interdependence in multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 91-106.
- Matthiesen, M.-L. et Salzmann, A. J. (2017). Corporate social responsibility and firms' cost of equity: how does culture matter? *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 105-124.
- Mavrotas, G. et Kelly, R. (2001). Old wine in new bottles: Testing causality between savings and growth. *The Manchester School*, 69(1), 97-105.
- McGuire, J. B., Schneeweis, T. et Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. *Journal of Management*, 16(1), 167-180.
- McGuire, J. B., Sundgren, A. et Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (1997). Event studies in management research: Theoretical and empirical issues. *Academy of Management Journal*, 40(3), 626-657.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (2001a). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (2001b). Profit maximizing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 26(4), 504-505.
- McWilliams, A., Siegel, D. et Teoh, S. H. (1999). Issues in the use of the event study methodology: A critical analysis of corporate social responsibility studies. *Organizational Research Methods*, 2(4), 340-365.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. et Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Meyer J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

- Meyer, J. W. et Scott, W. R. (1992). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique. *Innovations*, (1), 87-102.
- Meznar, M. B., Nigh, D. et Kwok, C. C. (1994). Effect of announcements of withdrawal from South Africa on stockholder wealth. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1633-1648.
- Mignon, V. (2008). Les ambiguïtés de la théorie de l'efficacité informationnelle des marchés financiers. *Regards Croisés sur l'Économie*, (1), 104-117.
- Mintzberg, H. (2012). It's time to rebalance our sectors and society. Guardian Sustainable Business Blog. Repéré à <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/government-corporations-rebalance-sector-society>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, 34(3), 299-315.
- Moreau, M.-A. (2014). Travail forcé, RSE et sous-traitance dans l'industrie textile en Asie: réflexion sur l'action de l'OIT. *Droit social* (5), 413.
- Morin, E., Savoie, E. et Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation: conception intégrée. L'efficacité de l'organisation. *Théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaétan Morin, 73-87.
- Morris, S. A. (1997). Environmental Pollution and Competitive Advantage: An Exploratory Study of U.S. Industrial-Goods Manufacturers. Communication présentée à *Academy of Management Proceedings*, New York.
- Moskowitz, M. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*, 1(1), 71-75.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 109-120.

- Mullenbach, A. (2003). Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale ? Un essai d'approche néo-institutionnelle. *Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 265-271.*
- Muller, A. et Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies, 47(1), 1-26.*
- Murray, G. (2010). La transnationalisation des modes de production et ses conséquences. Dans P.VERGE (dir.), *Droit international du travail : Perspectives canadiennes.* Cowansville, Qc : Éditions Yvon Blais, 5-32.
- Murthy, V. et Abeysekera, I. (2015). Corporate social reporting practices of top Indian software firms. *The Australasian Accounting Business & Finance Journal, 2(1), 36-59.*
- Nekhili, M., Boukadhaba, A., Nagati, H. et Chtioui, T. (2019). ESG performance and market value: the moderating role of employee board representation. *The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2019.1629989*
- Nelling, E. et Webb, E. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting, 32(2), 197-209.*
- Ng, E. J. et Koh, H. C. (1994). An agency theory and probit analytic approach to corporate non-mandatory disclosure compliance. *Asia-Pacific Journal of Accounting, 1(1), 29-44.*
- Nikolaeva, R. et Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39(1), 136-157.*
- Organisation internationale du travail (1998). Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi. 2e Édition. Repéré à [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_467654.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_467654.pdf)
- Organisation internationale du travail (2017). Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales de l'organisation internationale du travail. 5e Édition. Repéré à [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_124923.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf)

- Oikonomou, I., Brooks, C. et Pavelin, S. (2012). The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis. *Financial Management*, 41(2), 483-515.
- Organisation de coopération et de développement économiques (2011). Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Repéré à <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>
- Organisation de coopération et de développement économiques (2018). Rapport annuel sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales 2017. Repéré à <https://www.oecd.org/fr/investissement/mne/2017-Annual-Report-MNE-Guidelines-FR.pdf>
- Organisation internationale de normalisation (2010). ISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Traduction française repérée à <http://www.convergence-lr.fr/userfiles/files/ISO%2026000%20V2010.pdf>
- Orlitzky, M. (2001). Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167-180.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. et Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Orlitzky, M. et Swanson, D. L. (2006). Socially responsible human resource management. In J. R. Deckop (Ed.), *Human resource management ethics*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 3-21.
- Park, B. I. et Ghauri, P. N. (2015). Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A stakeholder perspective. *Journal of World Business*, 50(1), 192-204.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion—Concept et portée. Turcotte, M.-F. & Salmon, A.(2005), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, *Presse de l'Université du Québec*, 112-141.
- Pätäri, S., Arminen, H., Tuppurä, A. et Jantunen, A. (2014). Competitive and responsible? The relationship between corporate social and financial performance in the energy sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 37, 142-154.
- Patell, J. M. (1976). Corporate forecasts of earnings per share and stock price behaviour: Empirical test. *Journal of Accounting Research*, 246-276.

- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Pesqueux, Y. (2006). Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. In: in Bonnafous-Boucher, M. et al., *Décider avec les parties prenantes*, 19-40.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Pfeffer, J. (2018). Dying for a paycheck. *Harper Collins Publishers*. 272p.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence approach. NY: Harper and Row Publishers.
- Pirsch, J., Gupta, S. et Grau, S. L. (2007). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 125-140.
- Pohler, D. et Riddell, C. (2019). Multinationals' Compliance with Employment Law: An Empirical Assessment Using Administrative Data from Ontario, 2004 to 2015. *ILR Review*, 72(3), 606-635
- Polonsky, M. et Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *International Marketing Review*, 26(3), 327-347.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
- Posnikoff, J. F. (1997). Disinvestment from South Africa: They did well by doing good. *Contemporary Economic Policy*, 15(1), 76-86.
- Postel, N. (2016). Dictionnaire critique de la RSE. Presses universitaires du Septentrion.
- Prahalad, C. K., et Hamel, G. (1990). Core competency concept. *Harvard Business Review*, 64(3), 70-92.
- Preston, L. E. et O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429.

- Price, J. M. et Sun, W. (2017). Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80, 82-97.
- Quéré, B. P., Nouyrigat, G. et Baker, C. R. (2018). A bi-directional examination of the relationship between corporate social responsibility ratings and company financial performance in the European context. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 527-544.
- Ramboarisata, L.N. (2009). Analyse institutionnelle de la responsabilité sociale d'entreprise des institutions financières coopératives (Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal). Repéré à <https://archipel.uqam.ca/2578/1/D1851.pdf>
- Ramus, C. A. et Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.
- Rizza, R. (2008). Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 38, 1-20.
- Roberts, P. W. et Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612.
- Rodriguez, D. (2009). Public response to poor CSR: An event study looking at the effects of announcements on both firm performance and customer responses. Southern Illinois University at Carbondale.
- Rodríguez, P. Siegel, D. S. Hillman, A. et Eden, L. (2006). Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption, and Corporate Social Responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37, 733-46.
- Roe, M. J. (1991). A political theory of American corporate finance. *Columbia Law Review*, 91(1), 10-67.
- Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure: the incentive-signalling approach. *The Bell Journal of Economics*, 23-40.

- Rowe, W. G. et Morrow, J. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16(1), 58-71.
- Rugman, A. M. et Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 19(4), 363-375.
- Ryan, L. V. et Schneider, M. (2002). The antecedents of institutional investor activism. *Academy of Management Review*, 27(4), 554-573.
- Sacconi, L. (2012). Corporate Social Responsibility and Corporate Governance. Milan: Econometrica Working paper.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. et Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Schaffter, C. et Fortier-Labonte, A. (2019, avril). Entreprises multinationales au Canada. Statistiques Canada. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2019001-fra.htm>
- Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. *Ecological economics*, 68(1), 46-55.
- Schweizer, L. et Bilsdorfer, P. T. (2016). Stock Price Reactions to Corporate Layoff Announcements: A Resource and Systems Theory-Based Analysis of Socially Accepted Layoff Procedures. *Corporate Responsibility: Social Action, Institutions and Governance*, 95.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. Second Edition., Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Scott, R. (2004). Institutional theory. Dans G. Ritzer (ed.), *Encyclopedia of Social Theory*, 408–414. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory : Contributing to a theoretical research program. In: Smith, K.G., Hitt, M.A., Editors. *Great minds in management: The process of theory development*, Chap 22. 460-484. Oxford: Oxford University Press.
- Scott, W. R. et Davis, G.F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

- Scott, W. R. et Meyer, J. W. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Scott, W., Ruef, M., Mendel, P. et Caronna, C. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. University of Chicago. *Press Chicago*.
- Seashore, S. E. (1983). A framework for an integrated model of organizational effectiveness. *Organizational effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, 55-70.
- Sébastien, L. et Brodhag, C. (2004). À la recherche de la dimension sociale du développement durable. *Développement Durable et Territoires*, 3, 1-18.
- Seth, A. (1990). Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues. *Strategic Management Journal*, 11(2), 99-115.
- Shane, P. B. et Spicer, B. H. (1983). Market response to environmental information produced outside the firm. *Accounting Review*, 521-538.
- Sharma, S. et Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180.
- Shen, J. et Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shen, J. et Jihua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Shen, J. et Zhang, H. (2019) Socially Responsible Human Resource Management and Employee Support for External CSR: Roles of Organizational CSR Climate and Perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875-888.
- Shirodkar, V., Beddewela, E. et Richter, U. H. (2018). Firm-level determinants of political CSR in emerging economies: evidence from India. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 673-688.
- Shleifer, A. (2004). Does Competition Destroy Ethical Behavior?. *American Economic Review* 94(2), 414-418.

- Singh, S., Darwish, T. K. et Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.
- Smith, A. (1827). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Printed at the University Press for T. Nelson and P. Brown.
- Smith, A. (2014). Fortune 500 companies spend more than \$15bn on corporate responsibility. *Financial Times*. 12 Octobre 2014. Repéré à <https://www.ft.com/content/95239a6e-4fe0-11e4-a0a4-00144feab7de>
- Souitaris, V., Zerbinati, S. et Liu, G. (2012). Which iron cage? Endo-and exoisomorphism in corporate venture capital programs. *Academy of Management Journal*, 55(2), 477-505.
- Spence, M. (1974). *Market Signaling* Cambridge. Harvard University Press.
- Spicer, B. H. (1978). Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study. *Accounting Review*, 94-111.
- Staniškienė, E. et Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708-719.
- Staw, B. M. et Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Stevens, J. M., Kevin Steensma, H., Harrison, D. A. et Cochran, P. L. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2), 181-195.
- St-Pierre, J., Lavigne, B. et Bergeron, H. (2005). Les indicateurs de performance financière et non Financière: complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières. *Communication présentée dans Comptabilité et Connaissances*.
- Straub, R. (2018). Pour un capitalisme à visage humain. *Chronique d'expert en stratégie. Harvard Business Review France*. Février 2018. Repéré à <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/02/19218-capitalisme-a-visage-humain/>
- Strike, V. M., Gao, J. et Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 850-862.

- Suchman, M. C. (1995). Localism and globalism in institutional analysis: The emergence of contractual norms in venture finance. The institutional construction of organizations: *International and Longitudinal Studies*, 39-63.
- Surroca, J., Tribó, J. A. et Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.
- Taghian, M. (2008). Corporate social responsibility: a resource-based view of the firm. *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, 1-7. Promaco Conventions.
- Teoh, S. H., Welch, I. et Wazzan, C. P. (1999). The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott. *The Journal of Business*, 72(1), 35-89.
- Tolbert, P. S. et Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In Clegg, S. R., Hardy, C. et Norde, W. R. (Eds), *A Handbook of Organizational Studies*. London: Sage.
- Tuffery-Andrieu, J.-M. (2011). Avant-propos. Presses universitaires de Rennes.
- Turban, D. B. et Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- Vance, S. C. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks. *Management Review*, 64(8), 19-24.
- Velásquez, S., Kanninen, J., Mäkinen, S. et Valli, J. (2018). Layoff announcements and intra-day market reactions. *Review of Managerial Science*, 12(1), 203-228.
- Venanzi, D. (2012). Criticism of the Accounting-Based Measures of Performance. *Financial Performance Measures and Value Creation: the State of the Art*, 1-8, Springer.
- Venkatraman, N. et Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

- Verwijmeren, P. et Derwall, J. (2010). Employee well-being, firm leverage, and bankruptcy risk. *Journal of Banking & Finance*, 34(5), 956-964.
- Voyer, P. (1999). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. PUQ.
- Waddock, S. A. et Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Waddock, S. A. et Graves, S. B. (1997b). Quality of management and quality of stakeholder relations: are they synonymous? *Business & Society*, 36(3), 250-279.
- Waldman, D. A., De Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., ... Debbarma, S. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Wang, D. H.-M., Chen, P.-H., Yu, T. H.-K. et Hsiao, C.-Y. (2015). The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2232-2236.
- Wang, W.-K., Lu, W.-M., Kweh, Q. L. et Lai, H.-W. (2014). Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the US telecommunications industry? *Telecommunications Policy*, 38(7), 580-591.
- Wang, Y.-S. et Chen, Y.-J. (2017). Corporate social responsibility and financial performance: event study cases. *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 12(2), 193-219.
- Weng, M.-H. et Lin, C.-Y. (2011). Determinants of green innovation adoption for small and medium-size enterprises (SMES). *African Journal of Business Management*, 5(22), 9154.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wilkinson, A., Hill, M., et Gollan, P. (2001). The Sustainability Debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492 –1502.
- Williams, C. et Aguilera, R. V. (2008). Corporate social responsibility in a comparative perspective. *Osgoode Hall Law School of York University*, 452-472.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-486.

- Windsor, D. (2013). Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach. *Journal of Business Research*, 66(10), 1937-1944.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wright, P. et Ferris, S. P. (1997). Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value. *Strategic Management Journal*, 77-83.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. et Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wu, J. (2014). The antecedents of corporate social and environmental irresponsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 286-300.
- Yang, X. et Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 155-169.
- Yin, R. K. (2013). Case study research: Design and methods. Sage publications.
- Youn, H., Hua, N. et Lee, S. (2015). Does size matter? Corporate social responsibility and firm performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 127-134.
- Zingales, L., (2000). In search of new foundations. *Journal of Finance*, 55(4), 1623-1653.



## Annexe A : Typologie des politiques et des pratiques de GRH socialement responsables (Barrena-Martinez et al., 2019)

Politiques de GRH	Pratiques correspondantes
Attraction et rétention des employés	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilisation de tests de recrutement qui sont en lien avec les valeurs et les politiques organisationnelles</li> <li>2. Utilisation de processus formel d'intégration des nouveaux employés</li> <li>3. Utilisation de mécanismes transparents de recrutement interne</li> <li>4. Utilisation de mécanismes de motivation et de récompense pour la rétention des employés</li> </ol>
Formation et développement continus	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Environnement de travail qui favorise l'apprentissage et l'autonomie</li> <li>6. Détection périodique des besoins de formation et développement de méthodes de formation innovantes</li> <li>7. Conduite régulière des évaluations de performance</li> <li>8. Promotion des interactions et des échanges entre les employés</li> </ol>
Gestion des relations d'emploi	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Développement d'un environnement de travail propice qui respecte les attentes et les besoins des employés</li> <li>10. Simplification des échanges entre les employés et leurs représentants</li> <li>11. Mise en place de mécanismes de communication en vue d'établir des relations de confiance entre les gestionnaires et les employés</li> <li>12. Communication et explication aux employés dans un délai raisonnable les changements qui peuvent les affecter</li> </ol>
Communication, transparence et dialogue social	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Communications formelles et informelles entre les employés</li> <li>14. Communication transparente avec les employés concernant les aspects économiques, sociaux et environnementaux de la firme.</li> <li>15. Facilitation du dialogue social et du partage entre les employés</li> <li>16. Encouragement de la participation et de l'échange des idées</li> </ol>
Diversité et égalité des chances	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Implantation des principes de diversité et d'égalité des chances dans toutes les pratiques organisationnelles</li> <li>18. Détection périodique des besoins de formation en matière de diversité et d'égalité des chances</li> <li>19. Implantation des principes de diversité et d'égalité des chances comme un critère d'excellence</li> <li>20. Création d'équipes de travail diversifiées en vue de développer la créativité et la richesse des idées</li> </ol>

Rémunération équitable et avantages sociaux	<p>21. Respect des principes de transparences, d'équité et de justice</p> <p>22. Rémunération en fonction des compétences et de la performance</p> <p>23. Offre d'avantages pour la rétention et l'encouragement des employés</p> <p>24. Offre d'outils et de ressources qui représentent des gains économiques directs pour les employés</p>
Prévention et santé et sécurité au travail	<p>25. Développement de programmes de formation pour l'amélioration de la prévention et de la santé et sécurité au travail</p> <p>26. Assignation des tâches de contrôle aux employés en vue de créer une culture axée sur la prévention</p> <p>27. Obtention de certification de santé et de sécurité au travail</p> <p>28. Minimisation des risques émotionnels et physiques issus du travail pour les employés et leur famille</p>
Conciliation travail-famille	<p>29. Facilitation de l'atteinte de l'équilibre travail-famille</p> <p>30. Facilitation des modifications des heures de travail pour répondre aux besoins familiaux</p> <p>31. Garanties pour l'obtention des congés parentaux</p> <p>32. Facilitation du transfert des employés pour d'autres centres de travail</p>

