

Conjugaison de facteurs institutionnels, organisationnels et individuels comme déterminants des principes d'engagement RSE au Sénégal

Combination of institutional, organizational and individual factors as CSR's determinants commitment principles in Senegal

Moussa DIA

Docteur en sciences de gestion
UFR Sciences Économiques et Sociales (SES)
Université Iba Der Thiam de Thiès
Laboratoire Finance, Organisation, Comptabilité, Contrôle et Stratégie (FOCS)
moussa.dia@univ-thies.sn

Ndéye Astou Manel FALL

Docteur en sciences de gestion
École Supérieure Polytechnique
Université Cheikh Anta Diop UCAD
Équipe de Recherche en comportement du Consommateur, Culture et Stratégie (ERCS)
astoumanel@gmail.com

Hadiza MOUSSA-SALEY

Chercheuse et consultante indépendante
Experte en modélisation aléatoire et analyse de données
had.saley@outlook.fr

Mohamed El Bachir WADE

Professeur Titulaire des Universités
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université Cheikh Anta Diop
Laboratoire Finance, Organisation, Comptabilité, Contrôle et Stratégie (FOCS)

Date de soumission : 26/09/2022

Date d'acceptation : 16/11/2022

Pour citer cet article :

DIA M. & al. (2022) «Conjugaison de facteurs institutionnels, organisationnels et individuels comme déterminants des principes d'engagement RSE au Sénégal», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 821 - 848

Résumé

La RSE est devenue un thème majeur dans la littérature en sciences de gestion. L'objet du présent article est de proposer de nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement RSE des entreprises. S'inspirant des travaux de Wood (1991, 2010), il propose un nouveau modèle d'engagement sociétal des entreprises incluant les travaux des néo-institutionnalistes institutionnelles de (Meyer et Rowan, 1977 ; Powell et DiMaggio, 1983), le principe de solidarité générationnelle issu des théories du développement durable et l'outil PRESOR de (Singhapakdi et al., 1996). La validation empirique a été effectuée en utilisant les Systèmes d'Équations Structurels, plus spécifiquement l'approche PLS PM (Partial Least Path Modeling) à l'aide d'un échantillon de 119 observations. Les résultats mettent en évidence le développement d'un nouvel outil de mesure fiable et valide pour évaluer les perceptions des acteurs sur l'engagement RSE au Sénégal et proposent une configuration de principes institutionnels, organisationnels et individuels comme déterminants.

Mots clés: Principes RSE ; Engagement RSE ; Théorie institutionnelle ; Modélisation par les Systèmes d'Équations Structurelles ; PLS PM (Partial Least Path Modeling).

Abstract

Corporate social responsibility has become a major theme in management science research. The purpose of this paper is to propose a new theoretical and methodological approach for a better understanding of CSR engagement of firms. Building on Wood's previous research (1991, 2010), it proposes a new model of corporate social engagement which includes the institutional neo-institutionalists' approach of (Meyer and Rowan, 1977; Powell and DiMaggio, 1983), the generational solidarity principle from sustainable development theories and the PRESOR instrument of (Singhapakdi et al., 1996). Empirical validation was conducted by using Structural Equation Systems, specifically the PLS PM (Partial Least Path Modeling) approach based on a sample of 119 observations. The results highlight a pattern of institutional, organizational and individual principles as determinants and propose the development of a new reliable and valid measurement measure to assess stakeholders' perceptions of CSR engagement in Senegal.

Keywords: CSR Principles; CSR Commitment; Institutional Theory; Modeling by Systems of Structural Equations; PLS PM (Partial Least Path Modeling).

Introduction

Les moteurs de l'engagement responsable ont fait l'objet de plusieurs recherches empiriques (Berger-Douce, 2007 ; Paradas, 2006 ; Spence et al., 2007 ; Roy et al., 2008 ; Taoukif, 2014 ; Kpossa, 2015 ; Biwolé, 2017 ; Ferauge, 2021). La littérature a souligné dans une approche instrumentale que les motivations responsables sont d'ordres économiques (Williamson et al., 2006), managériales essentiellement stratégiques (Berger-Douce, 2007 ; Ortiz-Avram et Kuhne, 2008 ; Baden et al., 2009). L'engagement RSE des entreprises résultent très souvent des valeurs morales de leurs dirigeants (Paradas, 2008 ; Davis et Crane, 2010, Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). D'autres recherches insistent sur le rôle essentiel de l'innovation dans l'engagement responsable (Temri, 2010; Roy et al. 2008 ; Bertrand et al. 2020).

Berger-Douce (2007) distinguent quatre stratégies d'engagement sociétal : rituelle, réactive, proactive et mobilisatrice, selon l'intensité croisée reposant sur une matrice qui croise l'engagement environnemental avec l'engagement social des entrepreneurs. Thien (2011) quant à lui, propose un modèle d'engagement RSE constitué de deux groupes de motivations représentés par des forces ou des pressions qui poussent les entreprises à intégrer la RSE : les pressions gouvernementales à travers la réglementation d'une part, et d'autre part les pressions des parties non gouvernementales comme les mouvements de la société civile par exemple.

Pour Tounés et al., (2014), l'engagement d'un dirigeant de PME reposera sur la volonté personnelle « *conditionnée par les contextes organisationnel, culturel, politique et économique* ». Bon et al., (2015) prônent que l'engagement proactif RSE est guidé par des convictions managériales, s'exprimant dans le domaine social, environnemental et de façon moindre, sociétal. Le rôle facilitateur du réseau relationnel et les freins à l'engagement sont aussi mis en évidence. Jansson et al. (2017) pour leur part, mettent en avant l'importance du rôle de l'orientation entrepreneuriale dans l'engagement durable des PME.

Labelle et St-Pierre (2015) développent un modèle d'engagement social des PME articulé sur la sensibilité au développement durable qui dépend *de facteurs institutionnels, organisationnels et individuels*. Les facteurs institutionnels sont relatifs à la localisation, à l'actionnariat (structure de propriété), et à l'internationalisation. Les facteurs organisationnels concernent la taille, l'âge, l'innovation et la performance économique. Enfin, les facteurs individuels se réfèrent au genre, au niveau de la formation et à l'âge.

Ferauge (2018) a mené une recherche exploratoire afin de mieux comprendre la nature et la pertinence des déterminants qui influencent l'intention durable. Selon l'auteure, l'engagement durable découle des attitudes du dirigeant mais aussi de ses normes subjectives, de son contrôle

comportementales perçue et de son orientation entrepreneuriale. En 2019, Ferauge explore l'engagement durable des PME belges et leur capacité à s'inscrire dans une démarche multidimensionnelle conformément aux piliers du développement durable (social, environnemental et économique). Elle présente différents profils d'entreprises dépendant de la nature de l'engagement durable (social, éco-sociétal et environnemental) en mettant en évidence des différences significatives entre trois classes (les frileux, les volontaires et déterminés).

Tchinda et al.,(2018) s'appuyant sur le modèle de Thien (2011), mettent avant un schéma d'appropriation de la RSE dans les pays en voie de développement qui commencent avec les grandes firmes internationales, puis migrent vers les associés locaux grâce aux relations entre ces derniers. Par la suite, ces pratiques RSE s'attendent à l'ensemble des entreprises locales en circulant des grandes entreprises, vers les moyennes et enfin dans une dernière étape vers les petites entreprises.

Abbass et Saidi (2019) se proposent de comprendre l'engagement responsable des PME marocaines sous l'angle de l'approche des ressources et compétences. Leurs résultats révèlent que le niveau de connaissance par les entreprises favorise l'engagement responsable des PME. Leur étude révèle que les exportations, la situation financière, la taille et l'âge de l'entreprise n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement responsable de la PME, à contrario en ce qui concerne les compétences où ils constatent l'importance de la certification qualité ISO.

Hind et Hasnaa (2021) ont étudié l'influence du contexte institutionnel sur l'engagement RSE d'une filiale multinationale en identifiant trois catégories de facteurs : *les facteurs liés au contexte national* (la culture nationale, la distance culturelle, les comportements des individus et les besoins de l'environnement), *les facteurs liés au contexte organisationnel* (les stratégies de l'organisation, la structure de l'organisation et la capacité d'absorption des connaissances transférées), et *les facteurs liés au contexte relationnel* (la relation avec la maison mère).

Au total, il semble important de souligner comme (Frederick, 1998 ; Wood, 1991, 2010) que les comportements des entreprises en matière de RSE peuvent être classés en trois types de facteurs principaux (facteurs individuels, organisationnels ou institutionnels).

Cet article s'inscrit donc dans cette mouvance et dans la continuité des travaux de Wood (1991, 2010) qui est un des auteurs les plus emblématiques dans le courant de la RSE. Il s'interroge sur la configuration des déterminants de l'engagement RSE au Sénégal. En d'autres termes, quelle combinaison de facteurs institutionnels, organisationnels et individuels devrait être adoptée comme déterminants des principes d'engagement RSE au Sénégal ?

L'objectif ce travail de recherche réside donc dans le développement et la validation d'un modèle théorique de principes d'engagement ou motivation RSE, en vue d'expliquer ce phénomène dans toute sa complexité. Il faut rappeler que les principes de responsabilité sociale des entreprises de Wood (1991, 2010) sont distingués à trois niveaux d'analyse : institutionnel (légitimité), organisationnel (responsabilité publique) et individuel (éthique). Ce papier est structuré en trois grandes parties. La première expose de manière succincte le modèle théorique de recherche, la deuxième présente la méthodologie utilisée et la dernière présente les résultats obtenus.

1. MODELE DE RECHERCHE SUR LES PRINCIPES D'ENGAGEMENT RSE

Le modèle d'analyse a été construit sur la base des déficiences constatées dans les recherches théoriques et empiriques antérieures. Il se concentre spécifiquement sur les antécédents ou les facteurs d'appropriation de la RSE par les entreprises de Wood (1991) suggérant la distinction entre les catégories de responsabilité de (Carroll, 1979) et les principes de motivation. Selon l'auteure, « *un principe exprime quelque chose de fondamentale que les gens croient comme vrai, ou il est une valeur fondamentale qui motive les gens à agir. Alors que les catégories, en revanche, montrent comment faire la distinction entre les différents types de phénomènes, mais elles n'incarnent pas de motivations ou de vérités fondamentales (Wood, 1991)* ». Dans notre présent modèle de recherche, les principes de responsabilité sociale des entreprises conformément aux travaux de Wood (1991, 2010) sont à distinguer à trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel. Toutefois, pour Wood (1991), « *les principes de la RSE, ne devraient pas être considérés comme des normes absolues, mais comme des formes analytiques pour être remplies avec des contenus de préférences de valeurs explicites qui existent dans un contexte culturel ou organisationnel donné et qui s'y sont concrétisés par le biais de processus politiques et symboliques.* »

Aussi, pour tenir compte des spécificités de notre contexte, nous avons aménagé le modèle théorique de principes d'engagement RSE de Wood (1991, 2010) pour y intégrer les travaux des néo-institutionnalistes institutionnelles (Meyer et Rowan, 1977; Powell et DiMaggio, 1983) sur les pressions (isomorphisme coercitif, mimétique et normatif), le principe de solidarité générationnelle et intergénérationnelle issu des théories du développement durable et enfin l'outil PRESOR « Perceived Role of Ethics and Social Responsibility (PRESOR) » échelle perceptuelle développée par (Singhapakdi et al., 1996).

1.1 Principes institutionnels d'engagement RSE

Les principes institutionnels désignent les attentes placées sur toutes les entreprises en raison de leurs rôles en tant qu'institutions économiques. Wood mobilise la légitimité comme un principe structurel prescriptif à ce niveau institutionnel. D'après l'auteure, en vertu de cette légitimité, la société a le droit d'établir et de faire respecter un équilibre de pouvoir entre ses institutions et de définir leurs rôles légitimes (Wood, 1991). Pour Suchman (1995), la légitimité peut être définie comme « *une perception ou une acceptation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, convenables et adéquates par rapport à un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ». Dans ce papier, nous avons bien retenu au niveau des principes institutionnels, le concept de légitimité au sens de Wood (1991, 2010) auxquels nous avons ajouté les apports des chercheurs du courant néo-institutionnel. En effet, la Théorie Néo-Institutionnel (TNOI) offre une perspective théorique novatrice pour étudier la RSE et expliquer son processus d'appropriation par les entreprises (Campbell, 2007 ; Aguilera et al, 2007 ; Brammer et al, 2012 ; Boussoura, 2012). Le néo-institutionnalisme admet que toute institution opère dans un environnement institutionnel plus large incluant l'ensemble des autres institutions, lequel a vocation à configurer sa survie. C'est à l'environnement des organisations caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles que l'entreprise doit se conformer afin de recevoir la légitimité (DiMaggio et Powell, 1991 ; Meyer et Rowan, 1977). L'environnement est un ensemble de règles et de croyances exogènes qui pénètre les organisations en créant des « *filtres* » et conduit les acteurs dans une démarche normative d'institutionnalisation visant à chérir des formes de structures et de pratiques organisationnelles légitimes. Et la légitimité résulte d'un processus de rationalisation qui correspond au cadre de signification partagé grâce auquel les individus peuvent interpréter et donner du sens au monde qui les entoure (Powell et DiMaggio 1991; Hasselbladh et Kallinikos 2000). Dans un souci de paraître comme légitimes, les organisations vont se conformer à des standards de comportements. Powell et DiMaggio (1983) introduisent le concept d'isomorphisme défini comme « *un processus contraignant qui force une unité d'une population à ressembler aux autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales* ». Ces derniers auteurs identifient trois formes de pressions institutionnelles (*isomorphisme coercitif, mimétique et normatif*) dont nous élevons au grade de principes d'engagement RSE :

-« *l'isomorphisme coercitif* » : met en exergue le poids des institutions sur les entreprises. Autrement dit, les firmes sont placées sous l'autorité plus ou moins coercitive d'institutions

produisant des lois, règles ou recommandations qu'elles se doivent de respecter pour maintenir leur légitimité dans la communauté. Cette légitimité est légale et résulte de pressions exercées sur les organisations ou institutions ;

-« *l'isomorphisme mimétique* » : certaines organisations faisant à un environnement incertain ou turbulent ont tendance à copier d'autres plus performantes qui ont réussies ou à tout le moins plus légitimes. DiMaggio et Powell (1983) affirment que l'incertitude est un puissant vecteur d'imitation. La légitimité induite par le comportement mimétique est une légitimité reconnaissable et culturellement acceptée ;

-« *l'isomorphisme normatif* » : il est rattaché à la professionnalisation rattachée à un secteur d'activité spécifique qui est « *interprété comme la lutte collective des membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de travail, pour contrôler la production des producteurs et pour établir une base cognitive et légitime de l'autonomie de leur activité .* » Il se rapporte à la légitimité morale (BenMlouka et Boussoura, 2008).

En définitive, cette théorie TNOI explique comment l'appropriation ou les motivations de l'engagement de la RSE par les organisations n'est pas le fruit du hasard, mais elle est bel et bien le résultat pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles.

1.2 Principes Organisationnels d'engagement RSE

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

Le principe de responsabilité publique de Preston et Post (1975) postule que l'organisation doit agir effectivement pour le bien-être social (utilisé par Wood). Pour Preston et Post (1975), la responsabilité publique peut être définie au sens large comme « *les principes qui guident l'action [de l'organisation] relativement à la société dans son ensemble* ». Wood (1991) précise que ce principe établit un contenu variable de la RSE d'une entreprise à l'autre. Ce principe de responsabilité publique « *laisse un substantiel espace discrétionnaire de gestion pour déterminer quels sont les problèmes sociaux et les enjeux pertinents et la façon dont ils devraient être abordés* ». La responsabilité publique n'est pas toutefois tributaire des caprices du top management, mais résulte des intérêts, des opérations ou des actions de l'entreprise. Ces auteurs ensèrent l'étendue de cette responsabilité publique dans les domaines primaires ou secondaires. La responsabilité primaire découle directement engendrée de l'activité de base de

l'entreprise, laquelle est en étroite relation avec sa chaîne de valeur. Quant à la responsabilité secondaire, elle résulte plus ou moins indirectement de l'activité de l'entreprise, et elle découle des conséquences de la responsabilité primaire. Ce principe recentre et recadre la portée de la démarche sociétale. Il énonce simplement que « *l'entreprise ne peut être tenue responsable de toute la misère du monde* ».

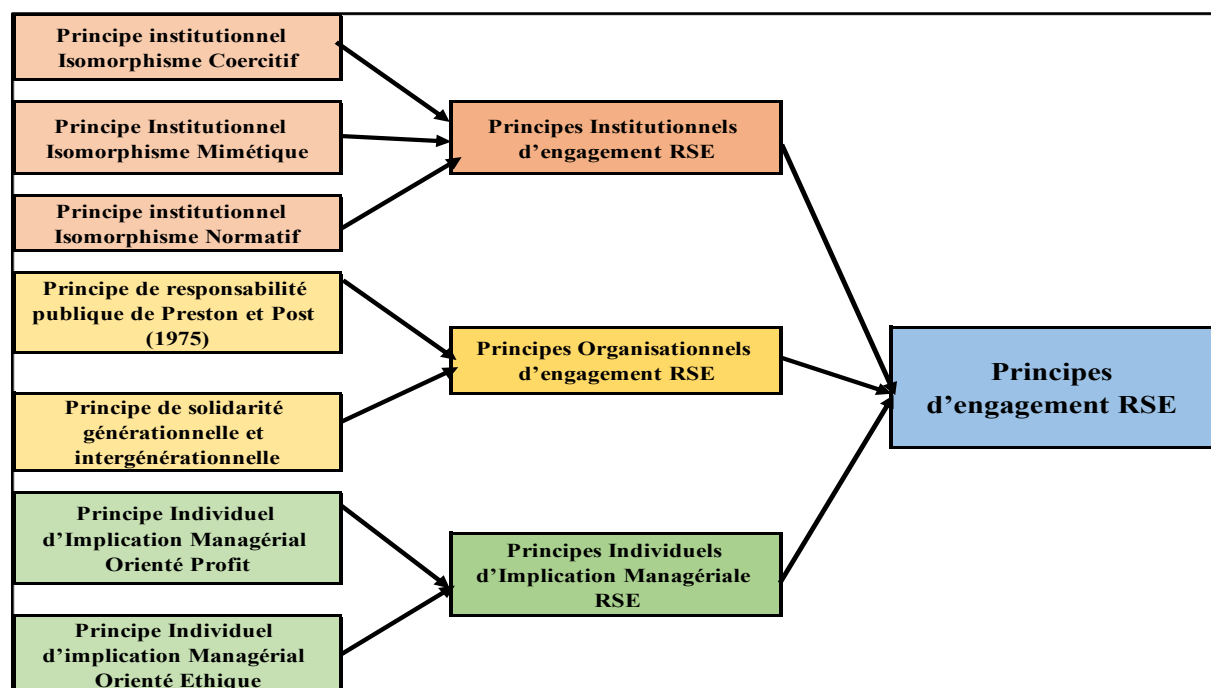
Nous avons ensuite retenu ***le principe de solidarité générationnelle et intergénérationnelle***, pour enrichir le modèle de Wood (1991, 2010) et tenir compte des spécificités du contexte africain notamment sénégalais. En effet, la société sénégalaise et même africaine en général est caractérisée par un devoir de solidarité qui est un sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque des individus qui se retrouvent obligés les uns par rapport aux autres. Ce sentiment de dépendance réciproque pousse à agir et peut amener une organisation à s'investir dans des actions RSE par devoir de solidarité par exemple. Mathevet et *al.* (2012) expliquent que le principe de solidarité a vite évolué, passant de l'idée d'une solidarité « *morale* » soulignant l'influence du milieu social et de l'hérédité sur les comportements individuels à celle de solidarité « *sociale* » distinguant le devoir de chacun envers le collectif. Ce collectif dans une perspective du développement durable inclut, les humains (individus, groupes sociaux) et les non-humains. Notre concept de solidarité générationnelle et intergénérationnelle est assimilable à la solidarité sociale et participe de la mise en œuvre du principe de responsabilité Hans Jans envers la société, les générations futures mais encore la nature (Jonas, 1990). Car la nature évolue avec les sociétés humaines qui se succèdent dans l'espace et le temps (Berkes et Folke, 1998). C'est la notion d'interdépendance entre les composantes de la biosphère qui souligne la « *communauté ou la solidarité de destin* » entre l'homme, la société et son environnement. Ce principe de solidarité générationnelle et intergénérationnelle est le lien moral ombilical entre les humains et le non humain dans la nature et repose donc sur l'éthique de responsabilité et précaution : deux notions consubstantielles du développement durable (Larrère et Larrère, 1997)

1.3 Principes Individuels d'engagement RSE

Le principe individuel d'implication managériale renvoie aux attentes placées sur les gestionnaires (et autres) en tant qu'acteurs moraux au sein de l'entreprise. Wood (1991) mobilise le principe de la discrétion managériale, selon lequel la liberté et la responsabilité individuelle de décider et d'agir sont garanties dans les limites de contraintes économiques, juridiques et éthiques. Elle ajoute que le principe de la discrétion managériale est fondé sur les prémisses suivantes: (a) les gestionnaires agissent dans un environnement organisationnel et

sociétal qui est rempli de choix; (b) les actions des gestionnaires ne sont pas totalement ordonnées par l'entreprise dans des procédures, des définitions formelles d'emploi, de disponibilités de ressources, ou de technologies; et (c) les gestionnaires sont des acteurs moraux en ce qui concerne aussi bien l'exercice de leur emploi que leur vie courante. Ce qui implique que les gestionnaires possèdent la discrétion, c'est-à-dire ils sont personnellement responsables d'exercer ou pas leur responsabilité n'en référence aux règles politiques. Ce principe prévoit et assure la prise en compte de la dimension « éthique » dans notre modèle d'engagement RSE. Pasquero (2005b) précise « *qu'une organisation sans épine dorsale éthique est comme un bateau sans gouvernail.* » Nous sommes parfaitement en phase avec ce dernier lorsqu'il ajoute que « *l'éthique n'est pas seulement une composante de la RSE. Elle en est aussi le fondement.* (Pasquero, 2005b) ». Au plan empirique, l'outil PRESOR « *Perceived Role of Ethics and Social Responsibility* » qui est une échelle perceptuelle développée par (Singhapakdi et al., 1996) a été utilisée pour mesurer la responsabilité individuelle discrétionnaire suivant ses deux dimensions : orientation éthique et orientation profit.

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



Source-nous même

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cette recherche, nous comptons examiner le principe d'engagement RSE au niveau des entreprises au Sénégal. Le travail empirique repose sur une enquête par questionnaire en ligne grâce à l'outil Google formulaire. Nous avons donc opté pour une enquête par sondage par le

bais d'un questionnaire en ligne auto-administré auprès des dirigeants d'entreprises dont les contacts figurent dans la base de données de la Chambre de Commerce, d'Industries et d'Agriculture de Dakar (CCIAD - Sénégal). Nous avons exclu systématiquement de l'échantillon, les entreprises qui ont déclaré ne pas être concernées par la RSE. En revanche, si l'entreprise émettait un avis favorable ou manifestait un intérêt pour la recherche, alors les responsables étaient encouragés à remplir le questionnaire. Au final, nous avons eu une soumission de cent vingt-quatre (124) questionnaires répondus dont cinq (5) ont été écarté pour des données manquantes.

Notre démarche méthodologique s'articule en deux phases. D'une part, elle commence par une analyse exploratoire qui permet d'apprécier l'unidimensionnalité des construits, d'estimer la fiabilité des construits mobilisés (Evrard et ali., 2003) et la validité de l'échelle de mesure. D'autre part, une analyse confirmatoire est utilisée pour certifier la qualité psychométrique de résultats obtenus.

2.1 Analyses exploratoires

Dans la phase exploratoire, il s'agira avant tout, de vérifier si les données obtenues se prêtent à des analyses factorielles. Deux tests statistiques seront alors mobilisés : l'indice KMO (« Kaiser-Meyer-Olkin ») ou MSA (« Measure of Sampling Adequacy ») et le test de Bartlett ont été effectués. Le KMO reflète le rapport entre d'une part les corrélations et les variables et d'autre part, les corrélations partielles, celles-ci reflétant l'unicité de l'apport de chaque variable. Le test de Bartlett permet de vérifier l'hypothèse d'une matrice de corrélation égale à une matrice identité. Dans le but d'apprécier le nombre de composante ou l'unidimensionnalité des construits, nous combinerons une analyse en composante principale (ACP) cherchant une solution à l'ensemble de la variance des variables mesurées puis une analyse factorielle (AF) explorant une solution à la covariance entre les variables mesurées. Nous allons effectuer une Analyse en Composante Principale ACP avec rotation orthogonale (varimax) en laissant la procédure définir le nombre de facteurs par défaut et en utilisant plusieurs critères pour examiner l'unidimensionnalité de l'échelle. Ces critères sont résumés dans ce qui suit :

1. *Le critère de valeurs propres (critère de Kaiser) : il s'agit de retenir les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1.* Une valeur propre représente la variance totale expliquée par chaque facteur.
2. *La règle de Kaiser-Guttman : si les variables sont indépendantes deux à deux, les valeurs propres λ_k seraient toutes égales à 1.* La première valeur propre λ_1 de l'ACP du bloc doit être supérieure à 1, les autres sont inférieures à 1.

3. *Règle de Karlis-Saporta-Spinaki* : Elle rend la règle de de Kaiser-Guttman plus stricte en tenant compte des caractéristiques (n et p) des données.

$$\lambda > 1 + 2 \times \sqrt{\frac{p-1}{n-1}}$$

Équation 2: Test des bâtons brisés de Frontier (1976) et Legendre-Legendre (1986) *Test des*

« bâtons brisés » de Frontier (1976) et Legendre-Legendre (1983) : si l'inertie était répartie aléatoirement sur les axes, la distribution suivrait la loi des « bâtons brisés ».

La composante est validée si : $\lambda_k > b_k$

$$b_k = \sum_{m=1}^p \frac{1}{m}$$

4. *Le test du Coude de Cattell* : il consiste à observer la courbe des valeurs propres placées par ordre décroissant. Le nombre de facteur à retenir se situe à l'angle le plus aigu sur la courbe de pourcentage. Selon Rakotomalala, (2013) « *le test du coude Cattell néglige les composantes factorielles qui emmènent peu d'informations additionnelles et est très performant lorsqu'il y a des « blocs » de variables. Il fournit surtout des scénarios de solutions.* »
5. Le pourcentage de variance restituée ou expliquée : il s'agit de jauger le pourcentage total de variance récupérée par l'ensemble des items mesurant un concept. Igalen et Roussel (1998) proposent un seuil de 50 % alors que Philippeau (1986) quant à lui indique les seuils suivants :
- Variance expliquée > 0,8, la variance est très bien représentée ;
 - 0,65 < Variance expliquée < 0,8, la variance est bien représentée ;
 - 0,40 < Variance expliquée < 0,65, la variance est moyennement représentée ;
6. *L'examen de la matrice des corrélations* : la dernière étape de l'analyse en composante principale consiste à tester la structure factorielle par l'examen de la matrice de corrélation. Dans le cas de l'unidimensionnalité, chaque variable doit être plus corrélée à la première composante principale qu'avec les autres composantes principales. La règle consiste à **Équation 1: Règle de Karlis Saporta-Spinaki** éliminer les items ayant un loading inférieur à 0,5 ou ayant un score factoriel supérieur à 0,5 sur plusieurs axes.

L'examen des coefficients de corrélations ou loadings doit se réaliser en liaison avec leurs cosinus carrés qui symbolisent la qualité de la représentation de la variable sur la composante. Cette qualité de représentation est l'information de la modalité reproduite par l'axe et indique l'inertie de la modalité sur l'axe divisée par l'inertie totale de la modalité.

Après cette Analyse en Composante Principale (ACP) qui étudie la variabilité totale des variables, nous procéderons à l'Analyse Factorielle (AF) qui correspond plus à une démarche de modélisation. Selon Rakotomalala (2013), l'AF est une approche à priori préférable lorsque l'on cherche à structurer l'information. Par ailleurs, nous serons attentifs à l'indicateur de fiabilité du facteur dans l'AF qui atteste la crédibilité de la projection des individus dans le repère factoriel. L'indicateur de fiabilité du facteur qui correspond au carré de la corrélation entre la variable latente théorique (à estimer) et son estimation par le facteur, doit être supérieur à 0,7.

Nous achèverons l'étude exploratoire par l'examen de la fiabilité des instruments de mesure qui vérifie la stabilité des résultats administrés à plusieurs reprises à une même population (Roussel, 1996). L'outil le plus utilisé pour mesurer la fiabilité est le α de Cronbach (1951), permettant d'apprécier la variation du score total de l'échelle due à tous les facteurs communs des items. Malhotra et al. (2007) suggère qu'un alpha de Cronbach compris entre 0,6 et 0,7, permet de conclure une bonne consistance interne des échelles à ce stade. L'ensemble des analyses de la phase exploratoire sera réalisé avec le logiciel gratuit de Data Mining Tanagra¹.

2.2 Analyses confirmatoires

Dans la phase confirmatoire, nous avons opté pour les méthodes d'équations structurelles avec l'utilisation du module PLS-PM du logiciel XLSTAT, qui a été développé par Addinsoft en 1996. Les méthodes d'équations structurelles permettent d'estimer la validité prédictive du construit en confirmant que la structure factorielle est adaptée, tant du point de vue statistique que conceptuel. Il existe deux familles de modélisation par les équations structurelles (Stan et Saporta, 2006 ; Jacobowics, 2007 ; Lacroux, 2009) : la méthode LISREL et la méthode PLS qui peuvent être considérées comme complémentaires. La méthode LISREL (Jöreskog et al., 1982) est une approche qui consiste à modéliser les équations structurelles par le maximum de vraisemblance. Elle est fondée statistiquement sur l'analyse de la structure de la covariance. La méthode PLS (Partial Least Square) introduite par (Wold, 1975, 1985) est une approche de

¹ Tanagra est un développé par un enseignant chercheur Rico Rakotomalala du laboratoire ERIC (Université Lyon 2 Lumière) et est principalement destiné à l'enseignement et à la recherche.

modélisation qui consiste à minimiser les variances résiduelles sous la contrainte du point fixe. La PLS est plus adaptée aux spécificités de notre démarche que l'approche LISREL. Comme l'indique Wold (1975), l'approche des systèmes d'équation structurelle PLS est une démarche de « *soft modélisation* » qui nécessite très peu d'hypothèse de distribution avec la suffisance de très peu de cas pour sa mobilisation, par opposition à l'approche LISREL qualifiée de « *hard modélisation* » et qui requiert-elle, des hypothèses lourdes de distributions avec plusieurs centaines de cas.

Dans une comparaison des critères de choix dans les familles d'équations structurelles surtout entre PLS et LISREL, (Urbach et Ahlemann, 2010 ; Kret et al. 2014) montrent que l'approche PLS reste préconisée lorsque la taille de l'échantillon est limitée par une population restreinte (30 à 100 observations) et que le modèle est de complexité élevée (100 construits et 1 000 indicateurs). Dans le cadre de cette étude, l'échantillon est de taille modeste (119 individus) et l'approche PLS nous libère des contraintes de vérification de la normalité de nos données. Cette dernière est aussi une approche non paramétrique qui n'admet pas donc les tests paramétriques de significativité. Toutefois, PLS PM offre une procédure bootstrapping qui autorise la réplique du modèle avec des tirages avec remise d'observations pour obtenir un grand nombre d'échantillons constituées aléatoirement sur l'échantillon principal. Cette procédure de rééchantillonnage aléatoire fixée dans cette recherche à 5 000, permet ainsi d'évaluer la robustesse des résultats du modèle structurel par l'examen des paramètres de ses capacités prédictives et la significativité des relations entre les construits.

La validation des résultats avec l'approche PLS suppose d'une part l'estimation du modèle de mesure se traduisant dans les relations entre les construits et leurs indicateurs, et d'autre part du modèle structurel, qui porte les relations entre les construits. Dans l'estimation de notre modèle de mesure, nous avons mobilisé des construits réflexifs qui présument que les indicateurs (ou items) sont des effets des construits sous-jacents auxquels ils sont rattachés. Les items représentent les concepts qu'ils sont censés mesurer et la relation de causalité s'opère donc du construit vers ses indicateurs. L'évaluation des construits réflexifs se fait en examinant leur fiabilité et leur validité de trait (du construit) comprenant l'estimation de leurs validités convergente et discriminante. Nous commencerons par l'analyse de l'indice de fiabilité composite tel que le ρ de Dillon et Goldstein (ρ de DG) qui prime dans le cadre de la modélisation PLS (Tenenhaus et al., 2005). Il est moins dépendant du nombre d'items que l'alpha de Cronbach, mais aussi plus robuste et mieux adapté à l'analyse multivariée de seconde génération. Il est également nécessaire de tester la validité des instruments de mesure.

La validité de trait permet de vérifier si les items donnent une meilleure représentation du phénomène étudié et consiste à vérifier si les items sont corrélés ou différents (Evrard et al., 2009). L'analyse de la validité de trait comprend l'examen de la validité convergente et la validité divergente. La validité convergente teste le degré auquel deux mesures d'un même concept par plusieurs méthodes différentes convergent. Elle est mesurée par deux éléments (Chin, 2010 ; Hair et al., 2014). D'abord, les loading de chaque item d'un construit doit être significativement corrélés avec ce dernier c'est-à-dire supérieur à 0,5. Puis l'Average Variance Extracted (AVE) également appelé appelée le ρ de validité convergente de (Fornell et Larcker, 1981) doit être aussi supérieur à 0,5. La validité divergente teste « *le degré auquel un concept diffère des autres* » (Drucker-Godard et al., 2008). En d'autres termes, la validité divergente permet de mesurer la force des relations entre les variables manifestes (items) et leurs concepts par rapport à ces derniers avec les autres variables latentes (autres concepts). Il est évalué en deux étapes selon (Chin, 2010 ; Hair et al., 2014) : 1) l'examen des « *cross loading* » de l'ensemble des indicateurs du modèle, qui permet de vérifier les corrélations de chaque construit avec les autres construits du modèle. Il postule que les loading de chaque construit doit être plus élevé que les cross loading des autres concepts (Chin, 1998). 2) le critère de Fornel-Lacker, qui compare la racine carrée de l'AVE avec les corrélations des construits du modèle : la racine carrée de l'AVE doit être supérieur à la corrélation la plus élevée d'un construit avec un autre. L'estimation de notre modèle structurel porte sur les relations entre les variables latentes, qui permettent de tester la validité des hypothèses de recherche. L'examen des résultats avec PLS PM de XLSAT se fonde sur une batterie d'indicateurs que sont : le niveau des valeurs du R^2 , l'importance des coefficients structurels, l'effet taille f^2 et la pertinence prédictive (Q^2).

a) *Examen des coefficients de détermination R^2*

Le calcul de R^2 se fait seulement pour les variables latentes endogènes qui facilitent la mesure des corrélations entre les variables latentes. En d'autres termes, le R^2 permet de comprendre comment chaque variable explicative contribue à la prévision de sa variable dépendante. Une valeur proche de 1 indique une excellente modélisation. Le R^2 doit être comparé au R^2 ajusté qui lisse les biais inhérents aux modèles complexes. Si ces deux indicateurs sont proches, alors on peut conclure que le modèle est stable.

b) *Examen des coefficients structurels*

On estime le modèle causal en examinant ses paramètres (path coefficients) et leur niveau de significativité. Les coefficients s'interprètent comme les coefficients d'un modèle de régression

et traduisent la mesure de la relation entre les construits. Plus la valeur absolue du coefficient est élevée, plus la variable correspondante pèse dans l'explication causale du modèle.

c) *Appréciation de l'effet taille f^2*

L'effet de taille f^2 permet de mesurer l'impact d'une variable manifeste dans l'explication d'une variable latente endogène. Il évalue les proportions dans lesquelles un construit exogène contribue au R^2 d'un construit endogène ou l'impact de l'omission d'un construit sur le construit endogène. Selon Hair et al. (2020), les critères ci-après sont retenus : un f^2 de 0,02 indique un faible effet ; un f^2 de 0,15 représente un effet modéré et un f^2 de 0,35 représente un effet élevé.

d) *Pertinence prédictive et critère global de qualité d'ajustement (GoF)*

L'approche PLS ne permet pas d'évaluer la qualité globale du modèle contrairement aux autres méthodes d'équations structurelles. Toutefois, (Amato, Esposito Vinzi et Tenenhaus, 2004) mettent en lumière ce critère global de qualité d'ajustement (*goodness of fit GoF*) qui représente une mesure de validation globale du modèle. Il doit être le plus proche de 1 d'après (Tenenhaus et al., 2005). Cependant, (Latan et Ghazali, 2012) suggèrent 3 intervalles pour apprécier le GoF : 1) un GoF inférieur ou égal à 0,10, indique une qualité faible ; 2) un GoF compris entre 0,1 et 0,25, indique une qualité moyenne et 3) un GoF supérieur ou égal 0,36, représente une qualité élevée.

3. Résultats de la recherche

3.1 Résultats phase exploratoire

Dans cette phase exploratoire, nous avons mobilisé les techniques d'ACP associées à des AF afin d'extraire les dimensions sous-jacentes des construits, combiné à l'examen de l'alpha de cronbach pour jauger de la fiabilité de l'outil d'enquête. Le tableau 1 ci-dessous montre qu'au total seul, le construit « *principe de légitimité au sens de Wood* » est rejeté mais aussi résume les autres variables retenues avec leurs items après épuration.

Tableau 1: Synthèse des analyses exploratoires

SYNTHESE ANALYSES EXPLORATOIRES PRINCIPES D'ENGAGEMENT RSE								
Sous Dimension	Variables correspondantes	Items retenus	Nbre Items	Indice KMO	Variance expliquée	alpha (α) Cronbach	indicateur fiabilité du facteur	Statut
Principes Institutionnels	Principe d'isomorphisme Mimétique	PIMI1 PIMI1	02	0,5	76,38 %	0,683	0,527610	Validé
	Principe d'isomorphisme Normatif	PIN1 PIN2 PIN3 PIN4	04	0,742	57,46%	0,712	0,703762	Validé
	Principe d'isomorphisme Coercitif	PIC1 PIC3	02	0,588	61,96 %	0,786	0,647172	Validé
	Principe de légitimité	PL1 PL3	02	0,554	52,89 %	0,597	0,426637	Rejeté

Principes Organisationnels	Principe de Responsabilité Publique	PRP1 PRP2	02	0,595	64,05 %	0,836	0,680830	Validé
	Principe de Solidarité générationnelle et intergénérationnelle	PS1 PS2	02	0,500	82,82 %	0,836	0,656490	Validé
Principe Individuel d'Implication Managériale	Orientation Profit	PIM1 PIM2 PIM3 PIM4	04	0,776	58,76%	0,722	0,712909	Validé
	Orientation Ethique et RSE	PIM6 PIM7 PIM8 PIM8	04	0,653	59,89 %	0,778	0,774651	Validé

Source-nous même

L'analyse de la fiabilité du modèle de « principes d'engagement RSE » figurant dans le Tableau 2, atteste l'unidimensionnalité des construits de l'ensemble des variables latentes avec des valeurs du α de Cronbach et de ρ de DG supérieures $\geq 0,7$ et une variance expliquée supérieure 50 %. Cette unidimensionnalité est confirmée par le test des valeurs propres de Kaiser-Guttman. Les résultats permettent également de vérifier la validité convergente. Les contributions factorielles (factor loadings) permettent de confirmer une bonne validité convergente de l'échelle « Principes d'engagement RSE » sur toutes ses dimensions (score supérieur ou proche de 0,7). La validité convergente de l'échelle « Principes d'engagement RSE » est confirmée sur toutes ses dimensions par le ρ de validité convergente de (Fornell et Larcker, 1981) ou (AVE) tous supérieurs à 0,5.

Tableau 2: Analyse de la fiabilité et de la validité convergente

Variable latente	Dimension	Variables manifestes	Analyse fiabilité			Analyse validité convergente		
			Alpha de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	Valeurs propres	Loadings	Communalités	Moyenne Communalités (AVE)
PRINCIPE ISO. MIMETIQUE	2	PIMI1	0,684	0,864	1,520	0,894	0,800	0,759
		PIMI2			0,480	0,847	0,717	
PRINCIPE ISO. NORMATIF	4	PIN1	0,715	0,824	2,159	0,781	0,609	0,539
		PIN2			0,719	0,751	0,564	
		PIN3			0,638	0,730	0,533	
		PIN4			0,484	0,671	0,450	
PRINCIPE ISO. COERCITIF	3	PIC1	0,685	0,828	1,865	0,846	0,715	0,621
		PIC2			0,785	0,646	0,417	
		PIC3			0,350	0,855	0,730	
PRINCIPE RESP_PUBLIQUE	3	PRP1	0,746	0,857	2,010	0,858	0,736	0,670
		PRP2			0,713	0,891	0,793	
		PRP3			0,278	0,692	0,479	
PRINCIPE SOLIDARITE	2	PS1	0,807	0,912	1,676	0,927	0,859	0,837
		PS2			0,324	0,903	0,815	
PRINCIPE IND_ORIENTE PROFIT	4	PIM1	0,724	0,829	2,190	0,719	0,517	0,543
		PIM2			0,684	0,674	0,455	
		PIM3			0,609	0,797	0,636	
		PIM4			0,517	0,752	0,566	
PRINCIPR IND_ORIENTE ETHIQUE	4	PIM10	0,778	0,858	2,408	0,813	0,661	0,602
		PIM6			0,667	0,816	0,666	
		PIM7			0,620	0,723	0,522	
		PIM8			0,305	0,747	0,558	

Source-nous même

Les résultats du Tableau 3 indiquent également que l'AVE de chaque facteur dépasse les carrés des corrélations entre les facteurs deux par deux, ce qui confirme la validité discriminante des dimensions de l'échelle « *Principes d'engagement RSE* ».

Tableau 3: Validité discriminante « Principes d'engagement RSE »

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

Source-nous même

L'examen des « Cross Loadings » présenté dans le Tableau 4 montre également que la validité discriminante est avérée pour des dimensions de l'échelle « *Principes d'engagement RSE* » puisque les corrélations de l'ensemble des items sont plus élevées avec les construits auxquels ils sont rattachés par rapport aux autres.

Tableau 4: Cross loadings « Principes d'engagement RSE »

	PRINCIPE ISO. MIMETIQUE	PRINCIPE ISO. NORMATIF	PRINCIPE ISO. COERCITIF	PRINCIPE RESP_PUBLIQUE	PRINCIPE SOLIDARITE	PRINCIPE IND_ORIENTE PROFIT	PRINCIPR IND_ORIENTE ETHIQUE
PIMI1	0,894	0,572	0,400	0,091	0,064	-0,016	0,164
PIMI2	0,847	0,466	0,279	0,116	0,069	-0,067	0,124
PIN1	0,632	0,781	0,494	0,228	0,088	0,134	0,164
PIN2	0,435	0,751	0,417	0,254	0,151	-0,094	0,250
PIN3	0,408	0,730	0,450	0,016	0,055	0,096	0,156
PIN4	0,237	0,671	0,464	0,178	0,025	0,131	0,093
PIC1	0,259	0,568	0,846	0,404	0,000	0,175	0,231
PIC2	0,358	0,425	0,646	0,106	0,027	0,103	0,036
PIC3	0,328	0,466	0,855	0,358	-0,008	0,334	0,109
PRP1	0,131	0,137	0,263	0,858	-0,161	0,247	-0,066
PRP2	0,035	0,201	0,317	0,891	-0,205	0,230	-0,039
PRP3	0,130	0,241	0,360	0,692	-0,176	0,117	0,266
PS1	0,068	0,037	0,018	-0,238	0,927	-0,020	0,188
PS2	0,072	0,176	-0,009	-0,161	0,903	-0,021	0,246
PIM1	0,008	0,072	0,210	0,199	0,071	0,719	-0,025
PIM2	-0,006	0,150	0,277	0,270	-0,054	0,674	-0,063
PIM3	-0,032	-0,011	0,091	0,146	-0,113	0,797	-0,213
PIM4	-0,089	0,096	0,254	0,148	0,064	0,752	-0,121
PIM10	0,135	0,189	0,175	0,074	0,216	-0,070	0,813
PIM6	0,158	0,277	0,103	0,065	0,209	-0,188	0,816
PIM7	0,030	0,073	0,048	-0,064	0,104	-0,176	0,723
PIM8	0,194	0,154	0,195	0,083	0,194	-0,055	0,747

Source-nous même

3.2 Résultats phase confirmatoire

L'analyse des résultats obtenus de notre modèle structurel dans « *modélisation 1* » montre que l'ensemble des variables endogènes sont très bien expliquées par leurs variables explicatives

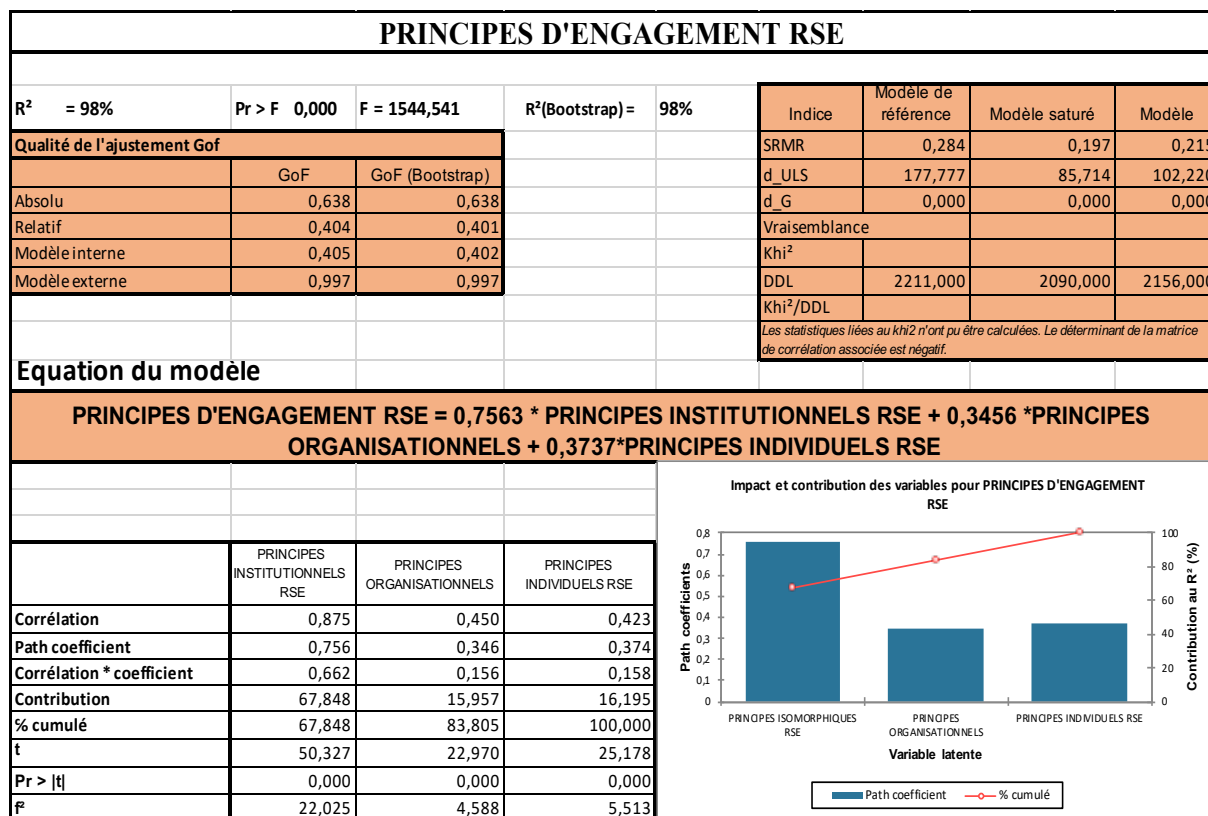
car elles possèdent des valeurs de coefficients de détermination R^2 et R^2 ajustés très proches et sensiblement égales à 1. Les résultats suggèrent que notre modèle structurel est très bien expliqué comme en atteste son R^2 moyen très proche de 1 (0,999). L'indice de qualité d'ajustement GoF dont la valeur absolue (0,638), présage que notre modèle de recherche peut être retenu ($GoF > 0.5$) recommandé par Tenenhaus et al (2005).

La variable endogène « *Principe d'engagement RSE* » possède une excellente qualité de modélisation avec un coefficient de détermination R^2 très proche de 1 (98 %). Les résultats montrent que la dimension « *Principes d'engagement RSE* » est assez stable car son coefficient de détermination R^2 et ses variables exogènes restent proches de leurs valeurs après la procédure de ré-échantillonnage bootstrap. Par ailleurs, ces trois variables exogènes composant le construit endogène « *Principes d'engagement RSE* » présentent de grands effets tailles f^2 (supérieures à 0,35 suivant Hair et al. (2020).

L'analyse des liens de régression révèle que toutes les trois variables mesurant les « *Principes d'engagement RSE* » sont significativement et positivement liées avec cette dernière. De plus, elle indique que les « *Principes d'engagement RSE* » sont causés et déterminés prioritairement par les trois variables exogènes dans l'ordre suivant :

- a) les « *Principes institutionnels (isomorphiques)* » avec une valeur très appréciable du coefficient de régression standardisé (à 0,756) confirmée par un p value significatif à 95 % et une contribution substantielle au coefficient de détermination R^2 (67,84 %) ;
- b) les « *Principes individuels d'implication managériale* » avec une valeur appréciable du Path coefficients (à 0,374) confirmée par un p value significatif à 95% et une contribution moyenne au coefficient de détermination R^2 (16,195 %) ;
- c) les « *Principes Organisationnels* » avec une valeur moindre du Path coefficients (à 0,34) confirmée par un p value significatif à 95 % et une contribution maigre au coefficient de détermination R^2 (15,97 %).

Modélisation 1: Principes d'engagement RSE



Source-nous même

Variable Endogène « Principes Institutionnels RSE »

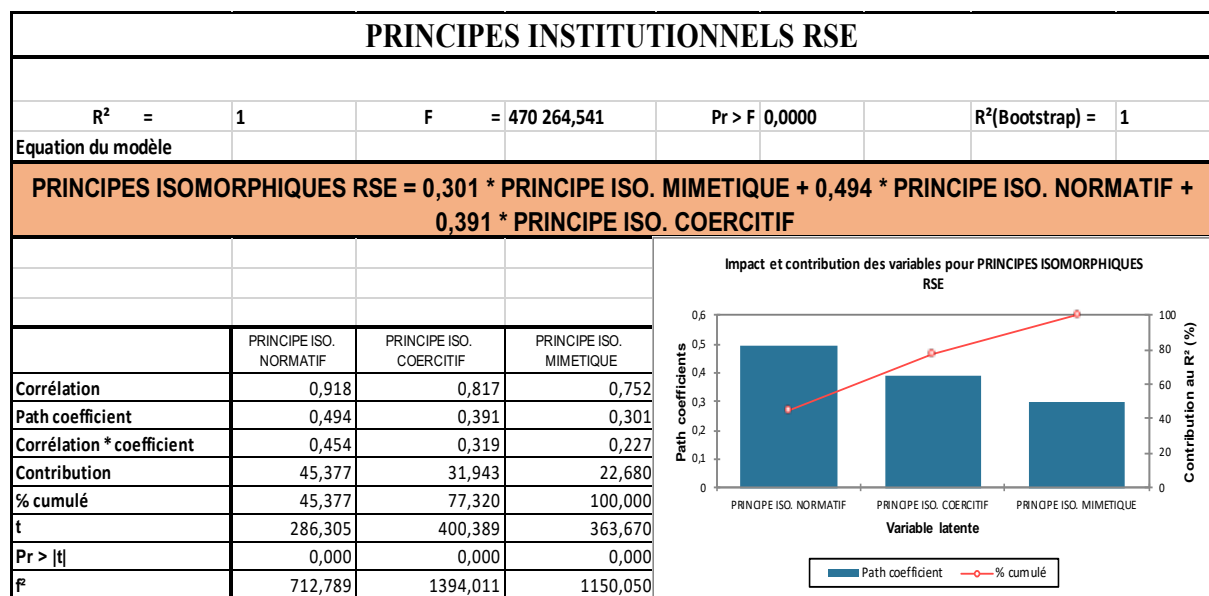
La première variable endogène de notre modèle « *les Principes Institutionnels RSE* » possède une excellente qualité de modélisation avec un coefficient de détermination R² très proche de 1 (0,9999) (Voir détail dans modélisation 2). Elle est significativement très bien expliquée par ces trois variables exogènes (Principes Isomorphismes Mimétiques, Normatifs et Coercitives sur les Principes Institutionnels) comme annoncées par leurs p-values significatives à 95 % (Pr > t). Par ailleurs, ces trois variables exogènes composant le construit endogène « *Principes Institutionnels* » présentent des effets tailles f² importants (supérieures à 0,35 suivant Hair et al. (2020). Ce qui traduit l'impact probant de leurs omissions.

L'analyse des liens de régression révèle que toutes les trois variables mesurant les « *Principes Institutionnels RSE* » sont significativement et positivement liées avec cette dernière. Elle indique que les « *Principes Institutionnels* » sont causées et expliqués prioritairement par :

- a) Les « *Pressions Isomorphiques Normatives* » avec un Path coefficients à 0,494 significatif au p value à 95% et R2 à (45,37%);

- b) les « Pressions Isomorphiques Coercitives » avec un Path coefficients à 0,391 significatif au p value à 95% et R² à (31,94%) ;
- c) les « Pressions Isomorphiques Mimétiques » avec un Path coefficients à 0,301 significatif au p value à 95% et R² à (22,7%).

Modélisation 2: Principes Institutionnels (Isomorphiques) RSE



Source-nous même

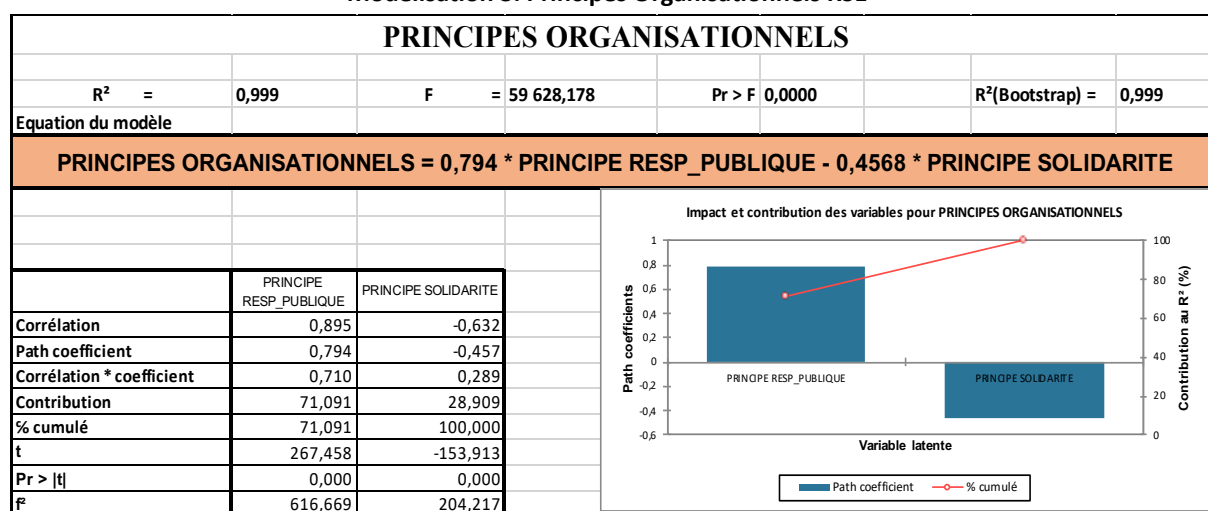
Variable Endogène « Principes Organisationnels »

La deuxième variable endogène de notre modèle « les Principes Organisationnels » présentée dans « modélisation 3 » possède une excellente qualité de modélisation avec un coefficient de détermination R² très proche de 1 (0,9999). L’analyse des liens de régression des « Principes Organisationnels » dévoilent des résultats consistants. En effet, elle indique d’abord que « le Principe de Responsabilité Publique » conformément au modèle de (Wood, 1991) explique et détermine primordialement les « Principes Organisationnels » comme en atteste les valeurs très significatives du coefficient de régression standardisé (Path coefficients à 0,794) significatif à 95 % au test de student (Pr > t), d’effet taille important (>0,35) et une contribution au coefficient de détermination R² (de l’ordre de 71 %). Toutefois, dans notre environnement africain, la prégnance du « Principe de Responsabilité Publique » est pondérée par le « Principe de Solidarité ». A ce propos, les résultats suggèrent également que ce « Principe de Solidarité » exerce une influence négative notoire sur les « Principes Organisationnels ». Ce qui se traduit par des valeurs très significatives du coefficient de régression standardisé (Path coefficients

négatif de -0,4568) confirmé à 95 % par la p value ($Pr > t$), d'effet taille important ($>0,35$) et une contribution au coefficient de détermination R^2 (de l'ordre de 28 %).

En définitive, les entreprises interrogées dans cette étude admettent leur responsabilité publique avec l'idée qu'elles ne sont pas responsables de toute la misère du monde et que leur responsabilité sociale se limite seulement à la frontière de leurs domaines primaires ou secondaires. Toutefois, le principe de solidarité vient desserrer ou atténuer cette conception et autoriser ces entreprises à agir par solidarité envers les parties prenantes ou la communauté au-delà de leurs contraintes de responsabilités primaires ou secondaires lorsque le besoin se fait sentir.

Modélisation 3: Principes Organisationnels RSE



Source-nous même

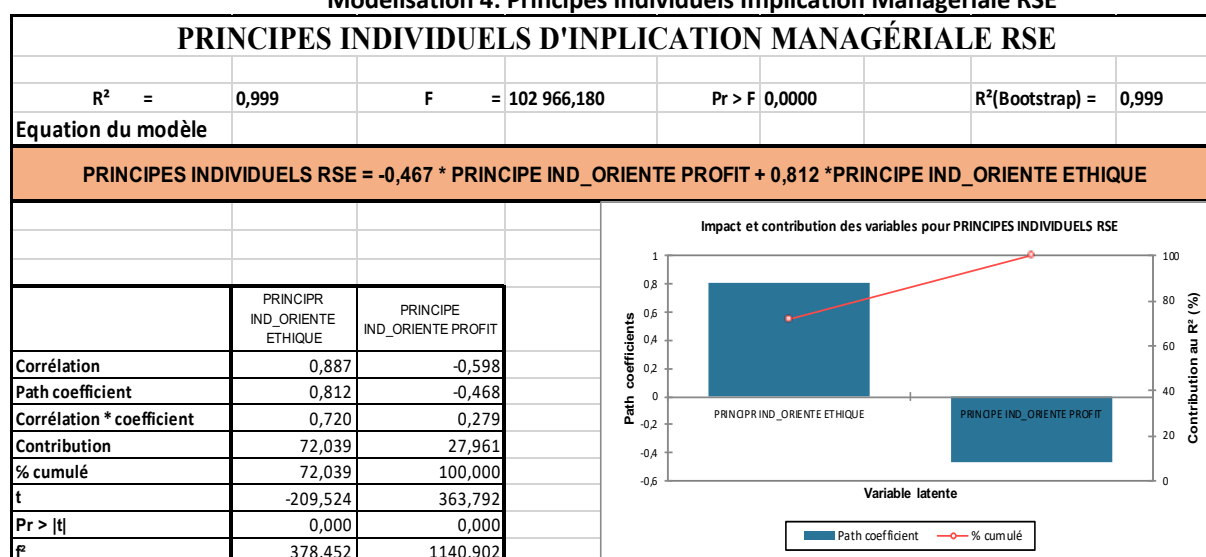
Variable Endogène « Principes Individuels D'implication Managériale »

La troisième variable endogène de notre modèle de « *Principes RSE* », les « *Principes Individuels d'Implication Managériale* », montre une excellente qualité de modélisation avec un coefficient de détermination R^2 très proche de 1 (0,999) (Voir modélisation 4).

L'analyse des liens de régression des « *Principes Individuels d'Implication Managériale* » dévoilent des résultats également très intéressants. En effet, elle indique primo que « *Orientation Éthique* » explique et détermine en premier ressort « *le Principe Individuel d'Implication Managériale* » comme en atteste les valeurs très significatives du coefficient de régression standardisé (Path coefficients à 0,812), du p value ($Pr > t$ à 95 %), d'effet taille important ($> 0,35$) et de la contribution substantielle au coefficient de détermination R^2 (de 72 %). L'analyse indique secundo que l'importance du « *Orientation Éthique* » sur les « *Principes Individuels d'Implication Managériale* » est modérée par « *l'Orientation Profit* ». Cette « *Orientation Profit* » exerce une influence négativement limitée sur les « *Orientation Éthique*

» avec des valeurs appréciables du coefficient de régression standardisé (Path coefficients négatif de l'ordre -0,467) avec du p value à 95 % ($Pr > t$), d'effet taille important ($> 0,35$) et une contribution au coefficient de détermination R^2 (de 28 %). En conclusion, ces résultats suggèrent que les tops managers interrogés dans notre étude au Sénégal possèdent un principe de la discrétion managériale garant de leurs libertés individuelles de décider et d'agir, plus orientée vers l'éthique et la RSE que la recherche outrancière de la maximisation du profit de leurs entreprises respectives.

Modélisation 4: Principes Individuels Implication Managériale RSE



Source-nous même

Conclusion

Ce travail de recherche a permis d'enrichir la littérature existante sur le thème de l'engagement RSE des entreprises particulièrement au Sénégal. Il aide à une meilleure compréhension théorique et conceptuelle de l'engagement RSE des organisations comme résultante d'une configuration de principes institutionnels, organisationnels et individuels. Le modèle de recherche construit dans la lignée des travaux de Wood (1991, 2010), intègre : la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; Powell et DiMaggio, 1983), le principe de solidarité générationnelle et intergénérationnelle issu des théories du développement durable et l'outil PRESOR « Perceived Role of Ethics and Social Responsibility (PRESOR) » échelle perceptuelle développée par (Singhapakdi et al., 1996) comme responsabilité individuelle discrétatoire.

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent aux acteurs et décideurs étatiques que pour promouvoir l'engagement RSE, il importe d'insister chronologiquement, d'abord sur les facteurs d'ordre institutionnels, puis individuels et enfin organisationnels. C'est d'ailleurs ce que confirme plusieurs auteurs (Li *et al.*, 2016 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Tounés *et al.*, 2014 ; Cantele et Zardini, 2018) qui ont montré que des pressions externes peuvent constituer une motivation majeure pour les entreprises à s'investir dans la RSE.

L'examen des déterminants institutionnels montrent que, ce sont les pressions normatives c'est-à-dire la promotion pratique RSE au niveau des branches professionnelles qui produiront le plus rapidement des effets, suivies ensuite sur des pressions coercitives enroulées des lois ou règlements, et enfin dernier ressort la vulgarisation des organisations modèles et champions dans le domaine RSE (mimétisme).

L'engagement individuel véhiculé par les valeurs éthiques des dirigeants constitue le second facteur important qui prime sur leur volonté de maximiser leur profit. Les valeurs et les convictions éthiques personnelles des dirigeants sont à l'origine du développement de ces pratiques responsables (Murillo et Lozano, 2006 ; Spence L., 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Paradas, 2008 ; Jenkins, 2009 ; Ben Larbi *et al.*, 2013 ; Bon *et al.*, 2015).

Le dernier facteur organisationnel est incarné par la prégnance de la responsabilité publique qui limite la portée des actions RSE des entreprises aux domaines primaires et secondaires de leurs activités. Toutefois, nos résultats ont montré que ce principe de responsabilité publique est atténué par le principe de solidarité pouvant pousser les organisations à agir au-delà lorsqu'il y a nécessité. C'est dire que les entreprises admettent que leurs champs d'intervention RSE peut dépasser l'étendue des conséquences leurs domaines d'activités directes et indirectes.

Théoriquement, cette recherche a également permis de développer un nouvel outil de mesure fiable et valide pour évaluer les perceptions des acteurs sur l'engagement RSE au Sénégal. Une des limites de cette étude, est que la perception des acteurs peut ne pas correspondre à leurs pratiques réelles. Aussi, pour les futures perspectives, il serait intéressant de prolonger l'étude en investiguant au-delà de la perception des acteurs leurs pratiques réelles in situ.

Génération des items du questionnaire de recherche niveau des principes RSE						
Niveau conceptuel	Sous Dimensions	Variable correspondante	Code	Items sous-jacents	Fondement de mesure	
Niveau conceptuel I : Principes RSE	Principes institutionnels	Principe de légitimité	PL1	Votre engagement sociétal est fortement motivé par une recherche de légitimité envers la société.	Adapté de Davis (1973) et de Wood (1991)	
			PL2	Selon vous, l'entreprise est un agent social devant s'acquitter de ses obligations sociétales.		
			PL3	Le non-respect de vos engagements envers vos parties prenantes pourrait entraîner des sanctions.		
		Isomorphisme Mimétique	PIMI1	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement justifié par le besoin de faire face à l'incertitude inhérente dans l'environnement de l'organisation	Construite et adaptée à partir de (DiMaggio et Powell, 1983) (Scott, 1987)	
			PIMI2	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement justifié par la nécessité d'imiter et de copier les meilleures pratiques qui ont montré leur succès		
		Isomorphisme Normatif	PIN1	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement justifié par l'influence d'organisations pionnières dans votre champ institutionnel		
			PIN2	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est fortement justifié par le besoin de se conformer aux normes professionnelles de votre secteur		
			PIN3	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes motivé par le besoin de constituer des réseaux professionnels dynamiques		
			PIN4	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est une exigence culturelle dans votre environnement		
		Isomorphisme Coercitif	PIC1	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes est une réponse à une obligation légale formelle		
			PIC2	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes répond à des influences coercitives informelles		
			PIC3	Votre engagement sociétal envers vos parties prenantes vise à éviter les sanctions		
	Principes Organisationnels	Principe de responsabilité publique	PRP1	La responsabilité de votre entreprise se limite aux seules conséquences relatives à son domaine d'intervention.		Preston et Post (1975)
			PRP2	Selon vous, la responsabilité de votre entreprise se limite aux seules parties prenantes qui sont concernées par votre activité		
			PRP3	Votre entreprise n'est pas responsable des problèmes qu'elle n'a pas causés (n'êtes pas responsable de toute la misère du monde »).		
	Principe de solidarité	PS1	Votre entreprise pourra participer à des actions visant à éradiquer des périls ou défis qui menacent ou affectent la communauté, même si elle ne se sent pas responsable des causes.	Principe Développement Durable		
		PS2	Votre entreprise va participer dans des actions visant à éradiquer des périls ou défis futurs qui menacent ou affectent la communauté, même si elle ne se sent pas responsable des causes.			
	Principes individuels Implication Managériale	Orientation Profit	PIM1	La préoccupation la plus importante pour une entreprise est de faire du profit, même si cela signifie tordre ou casser les règles.	ECHELLE PRESEOR (Singhapakdi et al., 1996).	
PIM2			Pour rester compétitives dans un environnement globalisé, les entreprises devront faire abstraction de l'éthique et de la RSE.			
PIM3			Si la survie d'une entreprise est en jeu, alors vous devez oublier l'éthique et la responsabilité sociale.			
PIM4			Être efficace est beaucoup plus important pour une entreprise que le fait d'être perçue ou non est comme étant éthique ou socialement responsable.			
Orientation Ethique/ RSE		PIM5	Être éthique et socialement responsable est la chose la plus importante qu'une entreprise peut faire.			
		PIM6	L'éthique et la responsabilité sociale d'une entreprise sont primordiales à sa rentabilité à long terme.			
		PIM7	La performance globale d'une entreprise peut être déterminée dans une grande mesure par le degré auquel elle est éthique et socialement responsable.			
		PIM8	L'éthique des affaires et responsabilité sociale sont essentielles à la survie d'une entreprise.			
		PIM9	La première priorité d'une entreprise doit être le moral des employés.			
		PIM10	Les entreprises ont une responsabilité sociale au-delà que faire un profit.			
		PIM11	La responsabilité sociale et la rentabilité peuvent être compatibles			

			PIM12	La bonne éthique est souvent la bonne affaire.	
--	--	--	--------------	--	--

Bibliographie

- SAIDI, C. (2019). L'engagement responsable des PME : une analyse par l'approche des ressources et compétences. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(4).
- Amato, S., Esposito Vinzi, V., & Tenenhaus, M. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management, France, March, 24(1), 4.
- Avram, D. O., & Kühne, S. (2008). Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective: Developing a framework for Austrian SMEs. *Journal of business ethics*, 82(2), 463-475.
- Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive?. *European Management Journal*, 27(6), 429-441.
- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-71.
- Berger-Douce, S. (2019). Transition numérique et engagement RSE en PME: une lecture par la gestion des paradoxes?. @ GRH, 33(4), 91-118.
- Berkes, F., Folke, C., & Colding, J. (Eds.). (2000). *Linking social and ecological systems: management practices and social mechanisms for building resilience*. Cambridge University Press.
- Bertrand, D., Le Bas, C., Mathieu, A., & Chapuis, S. M. (2020). Types d'innovation et intensité de l'engagement de responsabilité sociale des entreprises (RSE): Aspects analytiques et empiriques. *Innovations*, (2), 221-247.
- Bon, V., Pensel, J. L., & Morlet, D. (2015). Les PME engagées en RSE: des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative. *Recherches en sciences de gestion*, 109(4), 75-100.
- Boukar, H., Tchinda, J. L. D., & TSAPI, V. (2018). Engagement à la RSE des entreprises. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 3(1).
- Boussoura, E., & Ben Mlouka, M. (2008). La théorie néo-Institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale?. In *Colloque international: Responsabilité sociale des entreprises: nouveaux enjeux, nouveaux comportements*.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2016), *La responsabilité sociale d'entreprise*, 1ère édition 2007, Paris, La Découverte.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Cronbach L. J. (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test, *Psychometrika*, 16, (sept.), 297-334.
- Davies, I. A., & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 126-139.
- Delpuech, C. (2009). Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME. *Actes de RIODD*.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. RA Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 257-287
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2000). *Market: Etudes et Recherches en Marketing*, avec la collaboration de Choffray JM. Dussaix AM et Claessens M., Paris: Dunod.
- Ferauge, P. (2018). Étude exploratoire des déterminants de l'intention durable de dirigeants de PME belges. *Management Avenir*, (5), 113-135.
- FERAUGE, P. (2021). Analyse typologique de la stratégie d'engagement RSE de PME belges. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-11).

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR: What to pack for the trip. *Business & society*, 37(1), 40-59.
- Hair Jr, J. F. (2020). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management & Data Systems*.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*.
- Haned, N., Le Bas, C., & Poussing, N. Les déterminants de l'engagement des entreprises dans la RSE: une comparaison entre pratiques Luxembourgeoises et Françaises.
- Hans, J. (1990). Le principe responsabilité: une éthique pour la civilisation technologique. Paris, cerf.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization studies*, 21(4), 697-720.
- Hind, N. O. U. A., & ALAMI, H. (2021). L'influence du contexte institutionnel sur l'engagement RSE d'une filiale multinationale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines. FeniXX.
- Jakobowicz, E. (2007). Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM).
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83.
- Kret, M., Domecq, S., Quenon, J. L., & Vialle, S. (2014). Utilisation complémentaire des approches LISREL et PLS des modèles d'équations structurelles à la validation d'un questionnaire de culture de sécurité et de ses indicateurs – expérimentation CLARTE.
- Kpossa, M. R. (2015). La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées: Quelle image perçue par le consommateur?. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 164(2), 60-74.
- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*, 28(1), 157-189.
- Lacroux, A. (2009). L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS: une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. *XXème congrès de l'AGRH*, Toulouse, 9.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2012). Partial least Squares: Concept and application path modeling using program XLSTAT-PLS for empirical research. *BP UNIDIP*.
- Mathevet, R., Thompson, J., & Bonnin, M. (2012). La solidarité écologique: prémices d'une pensée écologique pour le XXI e siècle?. *Écologie & politique*, (1), 127-138.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Moustadraf, H., Ayoub, O., Taoufik, B., El Bakkour, S. O. U. A. F., & El Bakkouri, E. W. Analyse des déterminants de l'engagement RSE au Maroc: Résultats d'une étude quantitative.
- Ondoua Biwolé, V. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE: état de l'art de 2005 à 2015. *Revue internationale PME*, 30(2), 115-143
- Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes. actes du 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.
- Paradas, A. (2008). La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 39-52.

- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J. M., & Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME: influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 197-228
- Philippeau, G., & Philippeau, G. (1986). Comment interpréter les résultats d'une analyse en composantes principales?. Institut technique des céréales et des fourrages (ITCF).
- Pourquier, C., & Igalens, J. (2020). Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE. *Revue française de gestion*, 289(4), 11-34.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). Measuring corporate responsibility. *Journal of General Management*, 2(3), 45-52.
- RAKOTOMALALA, R., & Regression, Z. I. P. Université Lumière Lyon 2. Analyse de corrélation. Étude des dépendances-Variables quantitatives.
- Roussel, P. (1996), « Application de l'analyse factorielle confirmatoire sous Lisrel à la validation d'un questionnaire », Actes de la XIIIème Journées Nationales des IAE, tome 2.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of business ethics*, 15(11), 1131-1140.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 17-42.
- Stan, V., & Saporta, G. (2006, May). Une comparaison expérimentale entre les approches PLS et LISREL. In 38èmes Journées de Statistique.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Taoukif, F. E. Z. (2014). Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE: de la performance au développement durable-cas du maroc (Doctoral dissertation, Toulon).
- Temri, L., & Fort, F. (2010, June). Processus d'innovation environnementale dans les PME agroalimentaires. In ISDA 2010. Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Thien, G. (2011). Financial Services Institutions and Corporate Social Responsibility: on taking a broad versus a narrow view (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 11(2), 2.
- Versus a Narrow View», A thesis submitted to Auckland University of Technology in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD), Faculty of Business and Law. AUT University.
- Thien, G. (2011). Financial Services Institutions and Corporate Social Responsibility: on taking a broad versus a narrow view (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology)..
- Williamson, D, Lynch-Wood, G & Ramsay, J 2006, 'Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR', *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no. 3, pp. 317-330
- Wold, H. (1975). Path models with latent variables: The NIPALS approach. In *Quantitative sociology* (pp. 307-357). Academic Press.
- Wold, H. O. A. 1985. Partial least squares. Kotz S, Johnson N L. *Encyclopedia of Statistical Sciences*. New York: Wiley, 581-591
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International journal of management reviews*, 12(1), 50-8