

L'influence du contexte institutionnel sur l'engagement RSE d'une filiale multinationale.

The influence of the institutional context on the CSR commitment of a multinational subsidiary.

NOUA Hind

Doctorante à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Chouaïb Doukkali, El Jadida.

Laboratoire d'Etudes en Sciences Economiques et de Management (LERSEM), Maroc.

E-mail : hindnoua1@gmail.com

ALAMI Hasnaa

Professeure chercheuse à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Chouaïb Doukkali, El Jadida.

Laboratoire d'Etudes en Sciences Economiques et de Management (LERSEM)

Maroc.

E-mail : alamihassnaa@gmail.com

Date de soumission : 24/05/2021

Date d'acceptation : 13/07/2021

Pour citer cet article :

Noua H. & Alami H. (2021) « L'influence du contexte institutionnel sur l'engagement RSE d'une filiale multinationale », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 161-184.

Résumé

Dans un contexte de mondialisation, les firmes multinationales s'implantent dans plusieurs pays et ceci pour une multitude de raisons, comme par exemple élargir les parts de marchés, réaliser des chiffres d'affaires plus importants, bénéficier des coûts de production les plus bas...etc. L'implantation dans de nouveaux pays incite donc la filiale à adapter l'ensemble de ses stratégies avec le nouveau contexte du pays d'accueil. La stratégie de responsabilité sociale est l'une des stratégies qui doivent être prises en considération lors de l'internationalisation.

Cet article étudie la question de l'impact du contexte institutionnel d'un pays sur l'engagement en matière de responsabilité sociale d'une filiale multinationale. La réflexion théorique de l'article porte sur un passage en littérature pour mettre un éclairage sur le concept de la RSE, les stratégies de la RSE et la complémentarité de la théorie des parties prenantes et de la théorie néo-institutionnelle qui nous ont permis d'approfondir l'étude théorique notre problématique. Notre recherche empirique s'appuie sur l'étude d'une multinationale française implantée au Maroc. Les résultats issus de cette étude nous ont permis d'identifier la stratégie RSE adoptée par la filiale française dans le contexte marocain, ainsi, nous avons pu identifier des facteurs qui constituent l'origine de cet impact institutionnel.

Mots clés : RSE, parties prenantes, FMN, stratégie, contexte institutionnel.

Abstract

In a context of globalization, multinational firms are establishing themselves in several countries and this for a multitude of reasons, such as, for example, expanding market shares, achieving higher turnover, benefiting from the lowest production costs, etc. Establishment in new countries therefore encourages the subsidiary to adapt all of its strategies to the new context of the host country. The strategy of social responsibility is one of the strategies that must be taken into consideration when internationalizing.

This article examines the question of the impact of a country's institutional context on the social responsibility commitment of a multinational subsidiary. The theoretical reflection of the article focuses on a passage in literature to shed light on the concept of CSR, CSR strategies and the complementarity of stakeholder theory and neo-institutional theory which allowed us to "deepen the theoretical study of our problem. Our empirical research is based on the study of a French multinational based in Morocco. The results of this study allowed us to identify the CSR strategy adopted by the French subsidiary in the Moroccan context, thus, we were able to identify factors that constitute the origin of this institutional impact.

Keywords : CSR, stakeholders, FMN, strategy, institutional context.

Introduction

Il est commun aujourd'hui que les modèles économiques et sociaux sont l'objet d'un débat intense. Ce débat se rapporte aux problèmes financiers, aux problèmes humains, aux problèmes de gouvernance des organisations ainsi qu'aux problèmes de la société. Au cœur de ce débat, les entreprises font faces à plusieurs enjeux, questions, voire même des critiques, sur leurs contributions à la résolution de ces dits problèmes. Dans un contexte de mondialisation, les entreprises cherchent aujourd'hui de nouveaux pays pour s'implanter et profiter d'une nouvelle part de marché, des coûts de production plus faibles et une main d'œuvre plus qualifiée.

En management des organisations, la Responsabilité Sociale des Entreprises représente une concrétisation du concept de DD, c'est une traduction d'un engagement volontaire des entreprises pour tenir compte des attentes sociétales de l'ensemble des parties prenantes. (Daouda, 2014). En effet, la responsabilité sociale des entreprises livre une réponse générale à l'ensemble des questions d'intersection entre la société et l'économie en se basant sur ses trois dimensions (l'économie, le sociale et l'environnementale) (Wolff & Zacharias, 2007).

La RSE représente aujourd'hui un élément clé de la légitimité de la firme multinationale aux yeux des parties prenantes dans le nouveau contexte de mondialisation (Persais, 2010). Au moment d'implantation, les FMN sont confrontées à des contextes différents, des cultures différentes et donc une interprétation différente des principes de la RSE.

L'objectif principal de cette recherche portera sur l'étude et l'exploration du comportement sociale d'une filiale d'une multinationale implantée au Maroc. La question centrale de notre recherche est la suivante : « **Dans quelle mesure le contexte institutionnel d'un pays influence-il l'engagement RSE d'une filiale multinationale** »

Afin de mieux cerner notre problématique, nous avons décidé de la décortiquer en 2 questionnements principaux :

- Est-ce que le contexte institutionnel impact réellement la stratégie RSE de la filiale multinationale ?
- Quelle est la nature de cet impact et quels sont les facteurs déterminants ?

Pour y répondre, nous avons scindé notre recherche en deux parties, une première partie théorique par laquelle nous allons nous intéresser à l'émergence du concept de la RSE, la définition du concept et les stratégies adoptées par les filiales des multinationales en matière d'engagement en RSE, par la suite nous allons analyser théoriquement l'intersection des deux

théories, la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnel pour proposer une première explication théorique à notre problématique.

Dans une seconde partie, nous procéderons à l'étude d'une filiale d'une multinationale française implantée au Maroc en utilisant une approche qualitative exploratoire, notamment par la méthode d'étude de cas unique et le guide d'entretien semi-directif.

1. Revue de littérature et développement des hypothèses

1.1 La RSE : Concept et contours

1.1.1 Émergence de la RSE

Les activités économiques ont été depuis toujours exercées dans des rapports avec l'être humain, des rapports qui visent la satisfaction des besoins de l'ensemble des populations et d'autres qui participent à la destruction des ressources naturelles et humaines (Capron & Quairel-Lanoizelée 2007).

Nous pouvons considérer que la responsabilité sociale de l'entreprise joue le rôle d'un élément facilitateur des interactions entre la société et l'entreprise. Selon (Gond & Igalens, 2008) la RSE se présente comme une négociation dont les deux interlocuteurs sont l'entreprise et la société, l'objectif est de répondre aux problèmes sociaux.

La notion de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est présentée des fois comme une nouveauté en Europe (Acquier & Aggeri 2015), tandis que ce concept trouve ses origines tout d'abord dans les écrits d'histoire du 14^{ème} siècle, et dans la littérature américaine depuis le début du XIX^e siècle.

Les travaux sur la RSE montrent que l'idée est apparue dans la société et au sein des milieux d'affaires vers la fin du 19^{ème} siècle et lors de la transformation du capitalisme américain (Acquier & Gond 2007).

La littérature sur la RSE met en avant l'existence de deux courants de pensée notamment le courant américain et le courant européen (Aberji & Bouazza 2020). Dans l'approche américaine, la RSE repose sur des fondements religieux et éthique (Aggeri et al., 2005), elle se traduit au sein de l'entreprise par un ensemble d'actions volontaires loin de tout ce qui est économique et recherche de profits, or dans l'approche européenne, la RSE est une traduction des principes de développement durable par lesquels une entreprise s'engage à répondre aux besoins sociaux, économiques et environnementaux « *le triple bottom line* ». La RSE dans l'approche européenne est considérée comme une obligation institutionnelle selon (Renaud & Berland, 2007).

1.1.2 Définition du concept de la RSE :

Les définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise sont dissemblables (Benaïcha 2017). Selon (Gond, 2006), l'ensemble des définitions prennent en considération l'existence d'une relation profonde entre l'entreprise et son entourage, cette relation dépasse tous ce qui est économique.

L'ouvrage de Bowen en 1953 présente la RSE comme une obligation pour les hommes d'affaires. De ce fait, des politiques responsables doivent être mises en place ainsi que la prise de décision doit respecter des lignes de conduite afin de répondre aux objectifs de la société.

La complexité du concept de la RSE se traduit par l'existence de trois catégories de définitions (managériale, académique, et institutionnelle) selon (Ouriahi, et al., 2020). La définition institutionnelle et managériale constitue une base importante en matière de compréhension du concept, elles donnent une illustration sur la façon d'appropriation de la RSE de chaque partie prenante selon ses propres objectifs.

Dans la présente recherche nous proposons la définition avancée par ISO 26000 en 2010 qui spécifie que « *La RSE se traduit par la responsabilité d'une organisation envers la société et l'environnement au travers les impacts de ses décisions, qui se traduisent par un comportement éthique et transparent contribuant au développement durable.* ». La définition de ISO 26000 nous explique bien la relation qui existe entre une entreprise et son environnement et comment ce dernier peut-il influencer l'ensemble des orientations de l'entreprise pour la rendre responsable socialement. Donc c'est l'existence d'une pression institutionnelle qui donne naissance à un comportement responsable.

1.1.3 La stratégie de la RSE au sein des filiales des FMN :

La plupart des travaux sur la responsabilité sociale de l'entreprise, affirment que la RSE est plus claire et bien définie lorsqu'il s'agit d'une entreprise domestique qui ne dépasse pas son territoire national, tandis que cela devient plus complexe lorsque l'entreprise s'internationalise, impliquant donc un changement du contexte. En effet, ce changement impacte dans la majorité des cas l'intégralité des stratégies de la filiale.

Après son internationalisation, chaque FMN cherche à adapter ses stratégies au contexte du pays hôte de sa filiale. La stratégie de la responsabilité sociale de l'entreprise est l'une des

plus importantes stratégies à adapter car elle est aujourd'hui un facteur déterminant de la nature de la relation entre la filiale et son nouvel entourage (le pays d'implantation).

Dans ce contexte, nous pouvons distinguer entre deux types de problématiques, des problématiques de la RSE liées aux valeurs et règles sociales universelles, qualifiées de globales, et d'autres problématiques qui répondent à la satisfaction des besoins spécifiques des parties prenantes des pays d'accueil, qualifiées comme locales (Husted & Allen 2006). D'autres auteurs notamment (Logsdon & Wood, 2002) et (Arthaud-Day, 2005) se positionnent dans un troisième type de stratégie considéré comme intermédiaire, c'est la stratégie transnationale.

Pestre en (2014) dans un deuxième article sur le sujet des stratégies de RSE dans les filiales des multinationales propose un tableau qui regroupe les avantages et les limites de chaque type de stratégie de responsabilité sociale (Tableau 1):

Tableau 1 : Stratégies de la RSE (Locale, Globale et transnationale)

	RSE locale	RSE globale	RSE transnationale
Avantages	Développe une réactivité et une capacité d'adaptation aux enjeux locaux. Prend en compte les spécificités contextuelles. Renforce la légitimité des actions de RSE des filiales. Renforce l'autorité et le sens des responsabilités des dirigeants de filiales.	Harmonise et opérationnalise en amont les standards de manière internationale. Développe une approche proactive. Renforce la légitimité, l'image et l'identité de l'entreprise multinationale. Favorise la cohérence et l'homogénéité des pratiques, processus et structures de RSE. Assure une transmission efficace	Identifie les standards internationaux et rend flexible la mise en œuvre. Permet la liberté d'interprétation par les filiales Favorise la créativité, l'innovation, l'apprentissage et le partage des meilleures pratiques. Sollicite la participation des filiales

		au niveau mondial et un contrôle centralisé.	
Inconvénients	Risque la fragmentation et le manque de cohérence à l'échelle de l'entreprise multinationale. Correspond à une stratégie réactive. Risque l'adoption opportuniste des standards les plus favorables à l'entreprise multinationale. Rend difficile le contrôle et la coordination des stratégies de RSE multiples.	Peut entraîner une inadéquation des standards avec le contexte local et un fort niveau d'abstraction. Engendre des coûts élevés de mise en œuvre et de contrôle. S'accompagne d'une faible appropriation locale, d'une faible légitimité locale et d'une résistance potentielle des dirigeants de filiales. Correspond à des stratégies fondées sur la conformité et le contrôle, non incitatives.	Rend complexe la construction de telles stratégies. Nécessite des mécanismes de pilotage sophistiqués. Engendre des coûts élevés de coordination Rend difficile le contrôle et la certification des stratégies de RSE mises en œuvre.

Source : (Pestre 2014)

La question qui se pose tout le temps est : quel type de stratégie à adopter ? En effet, le choix d'une stratégie RSE dans un nouveau contexte est en forte relation avec trois types de facteurs principaux : des facteurs stratégiques, des facteurs institutionnels et des facteurs spécifiques (Pestre, 2014).

Selon l'auteur, les facteurs stratégiques représentent les pressions organisationnelles interne de la FMN, c'est la nature de l'orientation stratégique de la multinationale (intégration globale / réactivité locale développée par (Bartlett & Ghoshal, 1990) qui explique la stratégie RSE adopté.

Les facteurs institutionnels sont en rapport avec l'ensemble des pressions de l'environnement externe exercées sur la filiale. Pour (Crane & Matten, 2008) la divergence de la conception de la RSE entre un contexte et un autre s'explique par de multiples facteurs éducatifs, politiques, culturels ...

En dernier lieu, les facteurs spécifiques dépendent de la nature des enjeux de responsabilité sociale rencontrés. Au sein d'une même entreprise nous pouvons interpréter la RSE de manières différentes (Payaud & Martinet, 2014). Il apparaît donc important de lier ces facteurs spécifiques aux nouvelles attentes de l'environnement de la filiale.

Il convient maintenant d'approfondir la liaison qui existe entre la nécessité d'intégration des parties prenantes expliquée par la théorie des parties prenantes et la réorientation des pratiques RSE de la filiale pour répondre aux besoins du nouveau contexte expliqué par la théorie néo-institutionnelle.

1.2 L'intersection entre la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle : une explication théorique :

1.2.1 La théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes est aujourd'hui l'un des apports les plus pertinents pour traiter et même modéliser le sujet de la RSE (Mullenbach, 2007), c'est l'une des rares théories qui fait un assemblage entre le stratégique et l'éthique. Les relations et les liens qui existent entre une entreprise et son environnement rendent le traitement de la RSE fortement lié à la théorie des parties prenantes.

La TPP a été depuis toujours utilisée dans la littérature afin de montrer et de découvrir comment les entreprises intègrent les attentes de leurs parties prenantes (Benaïcha, 2017), mais aussi pour expliquer la forte relation qui existe entre l'engagement en matière de la RSE et la performance d'une entreprise (Nakou & Simen, 2021).

Une entreprise peut décrire, évaluer et aussi gérer l'ensemble de ses responsabilités grâce à la théorie des parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995), ce qui semble plus important pour une firme multinationale qui se met à chaque fois face à un environnement différent lors de son processus d'internationalisation, avec des besoins différents, et toujours sous contrainte

de garder une satisfaction des parties prenantes et une performance sociale similaire à celle de son siège dans le pays d'origine.

- **Les parties prenantes**

Selon Freeman 1984, le terme « Stakeholder » a été utilisé dans un premier temps en 1963, dans le cadre d'une communication dans la « Stanford Research Institute » (Mercier, 2001). Le terme se traduit souvent par « parties prenantes » mais aussi par « parties intéressées », cette traduction est qualifiée comme approximative pour (Mullenbach, 2007).

La fondation est un résultat d'une volonté intentionnelle de modifier la vision traditionnelle de l'entreprise et de montrer que le terme « stakeholder » ne désigne pas que les actionnaires et qu'il y a d'autres parties qui ont intérêts « Stake », et l'entreprise est appelée à les intégrer dans ses stratégies (Mercier, 2001).

L'ouvrage de Freeman (1984), est le premier ouvrage qui a permis au concept de « parties prenantes » de s'imposer au cœur de la littérature en management, par la suite, plusieurs auteurs ont confirmé l'importance d'avoir une approche qui s'intéresse aux parties prenantes en management stratégique, notamment Carroll par le biais de ses ouvrages en (1989).

Plusieurs recherches en sciences de gestion ont proposé des classifications des parties prenantes dont la plus citée est celle de (Mitchell, et al., 1997) qui se base sur trois critères (pouvoir, légitimité et urgence).

La légitimité de l'organisation se réalise lorsqu'une entreprise intègre ses parties prenantes, ces derniers lui reconnaissent le droit de pratiquer son activité (Benaïcha, 2017). Le critère d'urgence est défini comme une chose qui réclame une attention immédiate, ce qui nécessite une prise en compte par l'entreprise.

La théorie des parties prenantes contient trois niveaux d'utilisation (normative, instrumentale et descriptive) (Donaldson & Preston 1995), cette distinction est devenue centrale et pratiquement reprise dans plusieurs travaux académiques.

- **La dimension descriptive** : La TPP se manifeste comme une réponse aux intrications des organisations de nos jours, elle répond même aux questionnements sur la façon dont une organisation impacte son environnement et inversement.

- **La dimension instrumentale** : La TPP permet d'étudier les conséquences organisationnelles qui peuvent résulter lors de l'intégration des pratiques de responsabilité sociale.
- **La dimension normative** : La dimension normative fondée par (Evan & Freeman, 1988), se manifeste comme un élément qui aide les dirigeants à gérer l'entreprise d'une manière stratégique et éthique (Mullenbach, 2007).

1.2.2 La théorie néo-institutionnelle :

Selon (Freeman et al., 2010), la TPP toute seule ne représente pas un cadre théorique suffisant devant les interactions des PP avec les autres acteurs de la société. La théorie néo-institutionnelle est développée pour compléter la TPP, en intégrant l'impact de l'environnement institutionnel, les attentes sociales, les normes et les pressions (DiMaggio & Powell, 1983).

Selon la TNI, l'entreprise est une entité intégrée et interconnectée dans le contexte social où elle se trouve (DiMaggio et Powell, 1983). Plusieurs auteurs ont analysé l'apport de la théorie néo-institutionnelle, en proposant la FMN comme un cadre d'étude. Ils ont mis l'accent sur la complexité des firmes multinationales et la difficulté de choix entre l'intégration globale et la réactivité locale (Kostova, 1999).

La TNI n'a pas traité seulement l'impact de l'environnement institutionnel sur les filiales. Elle présente également les types de comportements qu'une filiale doit adopter pour répondre aux besoins et pressions locales d'une manière plus efficace.

Dans cette perspective (DiMaggio & Powell, 1983) ont identifié trois mécanismes qui participent à la création d'un changement institutionnel isomorphique : l'isomorphisme mimétique, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme coercitif.

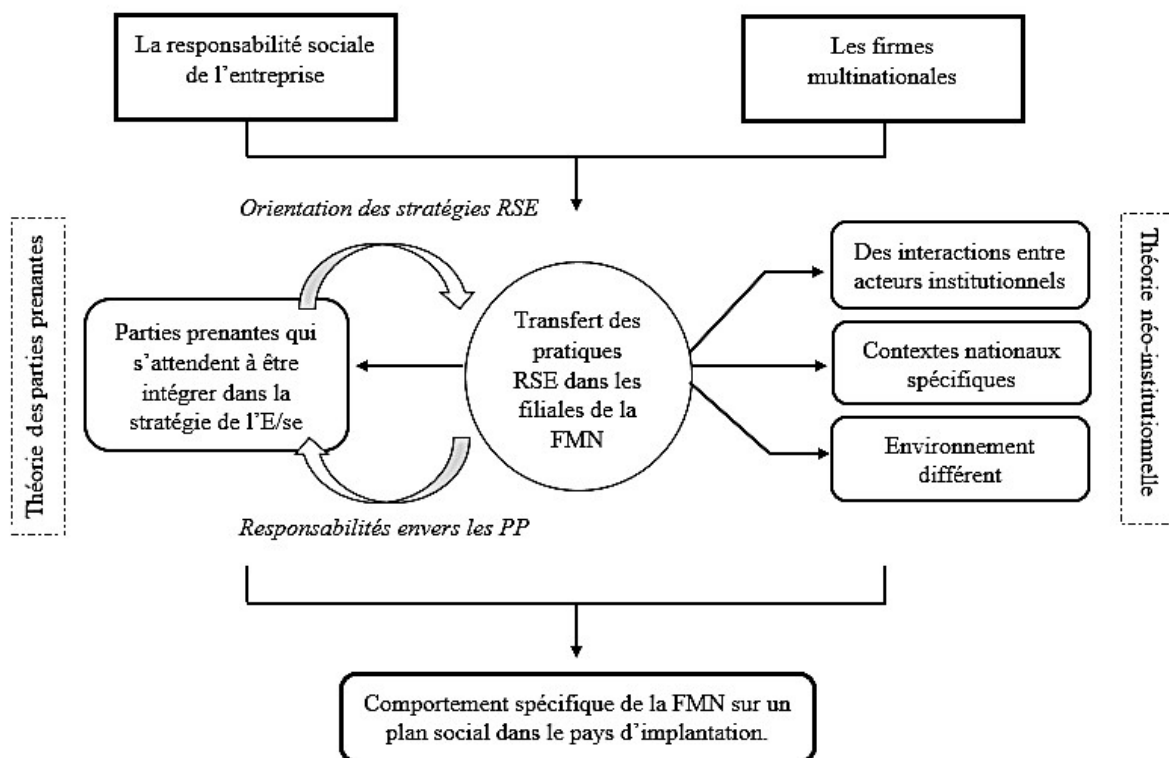
- **Types d'isomorphisme**

- **L'isomorphisme mimétique** : c'est l'imitation directe ou indirecte des modèles institutionnels, sur la base des recommandations et des directives des consultants et des associations de professionnelles. Il peut être aussi une imitation des « best practices » recommandés par la maison mère sur la base de la réussite d'un modèle organisationnel dans une entreprise qui est confrontée au même contexte.

- **L'isomorphisme normatif** : c'est lorsqu'une entreprise adhère indirectement à un ensemble de valeurs et règles qui se présentent comme une réalité sociale qui caractérise un cadre institutionnel.
- **L'isomorphisme coercitif** : c'est le résultat des pressions formelles et informelles qui s'exercent sur les organisations par le biais d'autres organisations avec lesquelles elles sont en relation et aussi par les attentes culturelles du pays d'implantation (DiMaggio et Powell, 1983). Ces pressions constituent des contraintes pour les comportements et les actions des organisations qui veulent éviter tous types de sanctions.

A ce stade-là, la démarche théorique du travail est devenue claire. Sur cette base, nous pouvons résumer le cheminement théorique de notre travail en présentant le cadre théorique (Figure 1) :

Figure 1 : Cadre théorique de l'impact institutionnel sur les stratégies RSE des filiales.



Source : élaboration propre.

L'ensemble des réponses proposées par la littérature nous confirment que les pratiques RSE des filiales sont souvent impactées par les particularités de l'environnement institutionnel du pays d'implantation, et nous amènent à soulever les trois propositions de recherche suivantes :

- **Proposition 1 :** l'impact institutionnel sur les pratiques RSE proviendrait d'une logique mimétique. C'est la volonté de la filiale, elle chercherait à adopter les bonnes pratiques en suivant les orientations du siège et des organisations locales en vue de construire une stratégie de la RSE locale.
- **Proposition 2 :** l'impact institutionnel sur les pratiques RSE Proviendrait d'une logique normative. Dans ce cas la filiale chercherait à s'aligner avec l'ensemble des règles imposées par le pays d'accueil.
- **Proposition 3 :** l'impact institutionnel sur les pratiques RSE Proviendrait d'une logique coercitive, donc la filiale adopterait ses pratiques RSE pour être dans une zone de confort vis-à-vis les lois du pays d'implantation.

2. Méthodologie de recherche

2.1 Posture épistémologique et démarche méthodologique

Pour répondre à notre problématique de recherche qui est : « *Dans quelle mesure le contexte institutionnel d'un pays impact-il la stratégie RSE d'une filiale ?* », il semble important de se positionner dans un courant interprétativiste. En effet, le sujet de la RSE et notamment l'impact institutionnel sur les stratégies RSE des filiales de multinationales est l'un des sujets récents en sciences de gestion surtout au Maroc, peu traité dans la littérature et fortement lié à plusieurs autres aspects, notamment la culture, l'éducation, les comportements des individus, la performance des organisations...

L'analyse du phénomène d'impact institutionnel sur les pratiques RSE des filiales renvoie à une grande subjectivité en rapport avec l'environnement de l'entreprise mais surtout les comportements des personnes responsables qui décident et qui gèrent. Cela nécessite de notre part une analyse des discours des personnes concernées pour pouvoir interpréter et comprendre la réalité. Selon (Wacheux, 1996) les méthodes qualitatives ont pour objectif de comprendre un phénomène en profondeur. Donc la démarche que nous allons adopter dans le présent travail de recherche est qualitative.

Nous nous intéressons aux « choses » mais aussi aux relations et interactions (Venkaterman, et al., 2012). Le souci de compréhension qui guide ce travail de recherche nous mène alors

vers une approche qualitative où l'étude de cas semble être la stratégie de recherche la plus adaptée (Yin, 2009), parce que d'une part, notre problématique de recherche est relative au (quoi et comment), d'autre part, l'étude de cas est la méthode la plus utile pour explorer les boucles de causalité récursives qui sont assez complexe (Hlady Rispal, 2002).

2.2 Outils de collecte des données

Dans le présent travail nous avons adopté trois techniques de collecte de données. Dans un premier lieu nous avons administré des guides d'entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon du top-management de la filiale implantée au Maroc et qui participe à la prise de décision en matière de tout ce qui concerne la fonction RSE, par la suite, nous avons complété notre recherche par une analyse documentaire de l'ensemble des rapports sur la RSE publiée sur le site web de la maison mère de la filiale afin de comparer les orientations stratégique en matière de la RSE dans le siège et la filiale implantée au Maroc, et finalement, une observation de l'ensemble des réactions des interviewés lors des entretiens.

2.3 Présentation de la filiale et sélection des entretiens

2.3.1 Présentation de la multinationale

Le Groupe EPSIL¹ est une multinationale familiale française, créé en 1976. La société EPSIL s'est implantée au Maroc en 1995 à Casablanca par l'ouverture d'une usine de production des articles de sport, par la suite en 2009 EPSIL inaugure son premier magasin dédié à la commercialisation des équipements sportif au Maroc, la filiale au Maroc est détenue à 100% par la maison mère en France.

La définition de la RSE que retient la multinationale EPSIL dans son site officiel est la suivante : « *La RSE est la contribution des entreprises aux principes du Développement Durable* ». A travers cette définition, la multinationale met en avant l'importance de la réalisation d'un équilibre et d'une cohérence entre les trois dimensions de développement durable à savoir, la dimension économique, la dimension environnementale et la dimension sociale.

Les rapports de RSE et de DD depuis 2013 de la multinationale EPSIL montrent que cette dernière est fortement impliquée dans ce volet, les rapports publiés montrent les réalisations de l'entreprise durant l'année en matière de RSE.

¹ Pour respecter le principe de confidentialité, nous avons attribué des noms à l'entreprise et aux personnes interviewées du directoire. Toutefois, nos encadrants ont été les seuls à avoir accès aux données réelles.

Le choix de EPSIL s'est effectué en fonction de l'engagement sociale de l'entreprise clairement annoncé dans le pays d'implantation par un ensemble d'actions présentées chaque année au niveau du rapport de développement durable de l'entreprise.

2.3.2 Sélection des entretiens

Notre guide d'entretien a été administré auprès de 4 responsables au sein de la filiale et qui contribuent d'une manière directe ou indirecte dans la mise en œuvre des pratiques de la RSE. Les interviewés sont les suivant : « le responsable ressources humaines, le responsable développement durable, le directeur d'un magasin et le manager d'une équipe au sein de la filiale ».

Le déroulement des entretiens s'est effectué sur le lieu de travail ; il s'agit de quatre entretiens face à face individuels. Chaque entretien a duré moyennement de 60min à 90min, par la suite, nous avons effectué une analyse thématique après avoir extrait les principaux traits des réponses des interviewés que nous avons essayé de synthétiser dans une grille d'analyse.

La répartition de notre cible est la suivante (Tableau 2) :

Tableau 2 : Structure de la population cible

Profil	Genre	Entretien
Responsable RH	Femme	Face à face
Responsable R&D	Homme	Face à face
Directeur de magasin	Homme	Face à face
Manager d'équipe	Homme	Face à face

Source : élaboration propre.

3. Résultats et discussions

Notre guide d'entretien est réparti en deux axes. L'objectif du premier axe est d'identifier la stratégie de la RSE adoptée par la filiale implantée au Maroc, cette partie est accomplie par une analyse des rapports RSE publiés sur le site web de la maison mère en France pour comparer les orientations stratégiques en matière de la RSE entre le siège et la filiale. L'objectif du deuxième axe de notre guide d'entretien est d'identifier la nature de l'impact institutionnel sur la stratégie RSE de la filiale au Maroc en mettant le point sur un ensemble de facteurs qui participent à la création des divergences au niveau des pratiques RSE entre le siège en France et la filiale au Maroc, l'analyse des rapports RSE nous a permis d'identifier les actions et les pratiques RSE de la maison mère.

3.1 Stratégie RSE de la filiale

Nous avons jugé nécessaire, durant ce premier thème, d'étudier la place de la RSE dans la filiale tout en montrant les stratégies d'adaptation sur un plan social dans le nouveau contexte. La RSE dans la multinationale que nous avons choisie pour notre étude occupe une place très importante dans le siège qui dispose d'un ensemble d'orientations stratégiques claires par rapport à ce volet et qui sont mentionnées chaque année dans leurs rapports RSE, ce qui a aussi été confirmé pendant nos interviews. *« ...nous avons une démarche RSE au niveau nationale et même internationale et c'est très intéressant pour nous... »* (Interviewé 2).

La RSE occupe aussi une place très importante au sein de la filiale implantée au Maroc et cela se traduit à travers l'ensemble des réactions des interviewés qui nous ont confirmés qu'ils disposent d'un volet sociale dans leur plan d'action annuel *« ...nous avons une démarche RSE au niveau nationale et même internationale et c'est très intéressant pour nous... »* (Interviewé 2), et que le siège en France assure un ensemble de formations au niveau de la RSE et du développement durable pour l'ensemble des cadres administratifs de la filiale tous les ans.

La stratégie RSE de la filiale est qualifiée comme une stratégie à court et à moyen terme car elle varie chaque année selon les besoins des parties prenantes, selon nos interviewés au Maroc ils accordent plus d'importance aux parties prenantes internes (l'intégration et la satisfaction des employés) en ce qui concerne les parties prenantes externes c'est en générale des actions sociales avec des associations locales dans des zones isolées au Maroc et en faveur des parties défavorisées *« ...des fois il s'agit des demandes d'aide de la part des associations et nous répondons dans la majorité des cas, ... »* (Interviewé 1). De l'autre côté, le siège travaille sur de grands projets sociaux et environnementaux (ex. : énergies renouvelables).

Les interviewés ont avancé qu'ils anticipent les besoins de leurs parties prenantes afin de les intégrer, il s'agit donc d'une :

- Stratégie proactive *« ... nous anticipons nos plans RSE de chaque année, par exemple cette année nous avons anticipé un besoin dans des zones défavorisées dans les montagnes ici au Maroc, précisément en période de chute de neige, pour cela on a consacré un nombre de chaussures de neige que nous avons distribué en hiver... »*. (Interviewé 1).

En se référant à notre revue de littérature, nous avons conclu que les multinationales sont de plus en plus impliquées en termes de RSE. Or, le problème majeur de la thématique de la RSE reste de pouvoir identifier les parties prenantes ainsi qu'identifier les pratiques de la RSE.

Les parties prenantes de la filiale étudiée n'ont pas été définies ou déterminées, en générale, la filiale considère toute personne en interaction avec l'organisation comme partie prenante. La même chose pour ce qui est des pratiques RSE, la filiale ne dispose pas d'un nombre de pratiques bien déterminé, les pratiques varient chaque fois selon la situation.

Dans la revue de littérature nous avons relevé que les inconvénients d'une stratégie RSE transnationale c'est qu'elle nécessite des mécanismes de pilotage sophistiqués, ainsi qu'elle engendre des coûts de coordination très importants selon (Pestre, 2014). Les résultats obtenus nous ont ainsi confirmé l'importance d'avoir des profils expérimentés mais surtout formés en matière de RSE pour s'engager dans une telle stratégie, ils nous ont montrés aussi les efforts et les coûts que dépense la maison mère pour s'assurer de l'engagement sociale de la filiale d'une manière adéquate avec le nouveau contexte institutionnel, ce dernier détermine les actions à adoptées et les budgets a consacrés, nos interviewés ont confirmé que la RSE dans la maison mère occupe une place plus importante et les budgets consacrés pour la RSE sont plus importants « ...c'est normal que ce n'est pas le même budget, en fait ici au Maroc en est toujours sur le volet social, alors qu'en France ils sont plus focalisés sur l'environnement et la réalisation des grands projets d'énergie renouvelable... » (Interviewé 4).

Il est important de mentionner que le fait de parler d'une stratégie RSE reste un élément très vague dans la littérature et que la plupart des théories qui étudie le concept ne proposent pas un modèle clair et standard de la RSE, de ce fait même au sein de la même multinationale les orientations stratégiques en matière de la RSE ne sont pas les mêmes parce que chacun perçoit la RSE de sa propre manière et cela revient à un ensemble de facteurs que nous allons présenter par la suite.

3.2 L'impact institutionnel sur la stratégie RSE

L'entreprise est une entité intégrée et interconnectée dans le contexte social où elle se trouve (DiMaggio & Powell, 1983). Donc il nous semble logique d'expliquer l'impact du nouveau contexte sur la stratégie RSE de la filiale implantée au Maroc par l'existence de certains facteurs qui réorientent la stratégie et les pratiques RSE transférées par la maison mère, c'est l'influence de l'environnement institutionnel.

La théorie néo-institutionnelle s'est focalisée d'une manière générale sur le contexte institutionnel et la distance institutionnelle comme principal facteur qui contribue à la création des différences de stratégies entre le pays d'origine et le pays d'implantation.

Dans la littérature, nous avons relevés que les trois types d'isomorphisme à savoir l'isomorphisme mimétique, l'isomorphisme normatif, l'isomorphisme coercitif peuvent être regroupés à la fois dans un seul cas. Dans notre étude empirique nous avons constaté que la forte relation de la filiale avec le siège dans le pays d'origine rend l'isomorphisme mimétique inapplicable dans ce cas, selon nos interviewés la filiale marocaine est un leader en matière de la RSE, « ...nous ne pouvons pas adopter une stratégie juste parce qu'elle a connu une réussite avec une autre entreprise. En effet la totalité de nos stratégies sont bien réfléchis et bien planifiées, il n'y'a pas d'imitation... » (Interviewé 3).

L'isomorphisme normatif s'applique au sein la filiale marocaine à travers un ensemble de règles normatives qui doivent être respecter par la filiale indirectement, selon le cas étudié la loi marocaine favorise aujourd'hui l'engagement dans des approches de développement durable, et pour la filiale qui vient d'un pays plus développé, cela est un avantage « ...pas de difficulté au contraire la loi marocaine et les discours de sa majesté encouragent toutes initiative qui rentre dans le cadre de la responsabilité sociale et de développement durable ... » (Interviewé 2). « ...l'Etat marocaine est devenue exigeante par rapport aux conditions de travail (sécurité et hygiène) dans les grandes entreprises, le comité local de sécurité et hygiène nous visite chaque trimestre ... » (Interviewé 1).

Les pressions formelles et les attentes culturelles du pays d'implantation poussent la filiale à être flexible pour répondre aux besoins de la communauté de manière adaptée au contexte, « ...le top management fait toujours des efforts pour adapter les pratiques au contexte de notre culture marocaine, ainsi que l'ensemble des collaborateurs sont toujours prêts à s'adapter... » (Interviewé 4).

Dans le cas étudié, nous avons relevé l'existence d'autres facteurs qui impactent la stratégie RSE de la filiale implantée au Maroc. Par ailleurs, le degré d'impact de tout type de facteurs revient à l'organisation elle-même et aux compétences des personnes responsables.

Les facteurs ayant un impact selon l'analyse des interviews peuvent être regroupés en trois catégories, le (Tableau 3) illustre les facteurs de chaque catégorie :

Tableau 3 : Facteurs ayant impact sur les pratiques RSE dans le pays d'implantation

Facteurs liés au contexte national	La culture nationale
	La distance culturelle
	Les comportements des individus
	Le besoin de l'environnement
Facteurs liés au contexte organisationnel	Les stratégies de l'organisation
	La structure de l'organisation
	La culture de l'organisation
	La capacité d'absorption des connaissances transférer
Facteurs liés au contexte relationnel	La relation maison mère-filiale

Source : élaboration propre.

- Les facteurs liés au contexte national :

La culture nationale du pays d'implantation a un impact très important sur les pratiques RSE transférées par la maison mère, ceci se traduit par le degré d'importance de contextualisation de tous types de pratiques ou décisions qui viennent de la maison mère. La justification de cette importance revient à la distance culturelle qui existe entre les deux pays, alors, le rôle des membres de la filiale est de vérifier l'acceptabilité de l'ensemble des pratiques par la culture marocaine.

Toujours dans le même cadre nous pouvons dégager un deuxième facteur qui a un impact sur les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise au sein de la filiale, ce sont les comportements des individus, nous sommes arrivés à cette conclusion parce que nous avons remarqués que la maison mère accorde beaucoup de ressources afin d'assurer un maximum de formations et de transfert de bonnes pratiques pour avoir des comportements unifiés avec un seul objectif qui est la contribution à la réussite de la filiale.

Le besoin de l'environnement de l'entreprise est l'un des points forts ayant la capacité à déterminer la nature d'engagement envers ses parties prenantes, ainsi nous soulignons que ce facteur a eu un impact significatif sur le cas étudié, car la filiale au Maroc s'est focalisée seulement sur la dimension sociale et de gouvernance alors que la maison mère en France intègre le volet environnemental.

- **Des facteurs liés au contexte organisationnel :**

Les stratégies de l'organisation jouent un rôle aussi important, ils peuvent constituer même des fois un obstacle, pour ceci la filiale adopte une stratégie de base qui est la communication et la participation des collaborateurs² dans la prise de décisions. Nous avons remarqué ainsi que le changement de la structure de l'organisation depuis 2015 a impacté positivement le volet RSE et plus précisément les parties prenantes interne de l'entreprise, en effet ils ont changé les nominations des postes par exemple (Directeur) par (Responsable) pour éliminer la hiérarchie au sein de l'entreprise, faciliter la communication et opter pour des décisions réalisables.

La culture de l'organisation joue un rôle assez important, ainsi le secret de réussite de la filiale revient à l'adhésion des valeurs et principes de la maison mère. Et donc la capacité d'absorption des connaissances transférées par la maison mère constitue un élément principal pour la filiale afin de s'engager et réaliser des projets RSE intéressants qui intègrent l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et être au même niveau que la maison mère. Il est à noter que la culture de l'organisation est toujours encadrée par la culture des individus, d'où la veille du siège sur l'instauration d'une bonne culture au sein de la filiale.

- **Des facteurs liés au contexte relationnel :**

La relation qui existe entre la maison mère et la filiale est la principale source de transfert de connaissances et de pratiques, de même c'est un moyen de contrôle et de vérification des exigences souhaitées. Dans le cas présenté la maison mère joue un rôle crucial dans ce cadre, ce qui facilite le contrôle de l'impact institutionnel sur les pratiques de responsabilité sociale de la filiale.

Conclusion

Depuis l'émergence du concept de la responsabilité sociale des entreprises, plusieurs recherches ont interrogé la complexité du traitement de ce concept et précisément quand il s'agit d'une multinationale qui s'implante dans des pays différents et qui se voit obligée de s'adapter à un contexte institutionnel différent. Pour cela, l'objectif principale de notre recherche a été de découvrir et de comprendre « **Dans quelle mesure le contexte institutionnel d'un pays impacte-il la stratégie RSE d'une filiale ?** ».

² Durant notre entretien nous avons remarqué que seulement le mot « collaborateurs » qui est utilisé, ce qui reflète le mode de gestion au sein de l'organisation qui repose sur la collaboration de tout le monde et pour un seul objectif.

Pour répondre à notre problématique, nous avons mobilisé un cadre théorique relatifs aux objectifs de la recherche. La partie théorique de notre travail nous a permis de mieux cerner le concept de la RSE et de comprendre l'ensemble des interactions d'une filiale avec son entourage, ce qui nous a amené à soulever trois propositions de recherche que nous avons exploré par la suite dans la partie empirique.

La première proposition stipule que la filiale lors de son implantation dans un nouveau contexte cherche directement à adopter les bonnes pratiques qui sont en parfaite adéquation avec le nouveau contexte et cela à travers l'imitation des stratégies RSE des entreprises déjà présentes sur le territoire, ce qui correspond avec la logique d'adoption d'une stratégie de RSE locale proposée par (Pestre, 2014). La seconde proposition suppose que le facteur qui impact la stratégie RSE d'une filiale est lié aux règles normatives imposées par le pays d'accueil. Tandis que la troisième proposition stipule que c'est les attentes culturelles et la pression d'autres organisations avec lesquelles la filiale opère dans un seul territoire qui déterminent la nature de la stratégie adoptée.

Pour confronter les propositions de recherche à la réalité empirique, nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas unique d'une filiale française implantée au Maroc. Afin d'explorer le terrain de recherche et sortir avec une réponse claire concernant la nature de l'impact institutionnel sur la stratégie RSE de la filiale et aussi déterminer les facteurs qui participent à la création de cet impact, nous avons complété notre étude par une analyse documentaire des rapports RSE de la multinationale.

Les résultats que nous avons obtenus montrent que la RSE occupe une place importante au sein du siège ainsi qu'au sein de la filiale implantée au Maroc. Le siège dans le cas que nous avons étudié joue un rôle primordial dans l'orientation et l'encadrement de la filiale dans ce volet de la RSE à travers les formations, visites, charte de RSE et suivi.

La filiale au Maroc cherche à se positionner dans une stratégie proactive de la RSE, tout en restant flexible pour s'adapter constamment avec les attentes des parties prenantes, or ces dernières ne sont pas clairement définies par la filiale. Nous avons ainsi remarqué que la filiale rencontre des difficultés en matière d'identification des pratiques RSE, ce qui représente une des principales limites du cadre théorique mobilisé qui ne propose pas un modèle clair du concept de la RSE.

Le choix de la théorie néo-institutionnelle nous a permis de comprendre la nature de l'impact institutionnel sur la stratégie de RSE de la filiale qui se traduit par la distance culturelle, les comportements des individus et les spécificités des besoins de l'environnement.

D'après l'analyse des entretiens et des rapports de la filiale et du siège, nous avons remarqué qu'il existe d'autres facteurs qui déterminent les choix stratégiques en matière de la RSE au sein de la filiale, ces facteurs sont ainsi impactés d'une manière indirecte par le contexte institutionnel, il s'agit des facteurs liés au contexte organisationnel et les facteurs liés au contexte relationnel.

En guise de conclusion, sur un plan académique notre travail présente un cadre théorique qui explique le processus de transfert des pratiques RSE d'une maison mère à une filiale dans un pays d'implantation, ainsi l'ensemble des facteurs qui impactent directement la concrétisation des pratiques RSE transférées dans une filiale implantée au Maroc. Sur un plan managérial, cette recherche montre l'importance de l'intégration des attentes des parties prenantes du pays d'accueil par la filiale et surtout l'importance de la contextualisation des pratiques de la RSE lors du transfert pour les adapter au nouveau contexte. Le cas étudié montre qu'il existe une forte relation entre la réussite au niveau de l'adoption des pratiques RSE par la filiale et l'accompagnement de la maison mère.

Le caractère exploratoire de ce travail constitue une principale limite par rapport à la généralisation des résultats. Cependant, il est nécessaire d'élargir l'échantillon d'étude pour une meilleure validation des résultats. Ce panorama de réflexion dressé montre que de nombreuses questions restent à approfondir sur le concept de la RSE au sein des multinationales, notamment la question d'appropriation de la RSE et les divergences du processus d'appropriation entre la maison mère et la filiale.

BIBLIOGRAPHIE

- Aberji, K., & Bouazza, A. (2020). Une réflexion sur la possibilité de quantifier la contribution des démarches RSE à la performance globale de l'entreprise. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 248-263.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.
- Acquier, A., & Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 5-35.
- Aggeri, F., & Acquier, A. (2005, June). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? In XIVème Conférence de l'AIMS.
- Arthaud-Day, M. L. (2005). Transnational corporate social responsibility: A tri-dimensional approach to international CSR Research. *Business Ethics Quarterly*, 1-22.
- Benaïcha, O. (2017). La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Université Cadi Ayyad, Marrakech).
- Bowen, HR (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* Harper & Row. New York).
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, Coll. Repères, La Découverte, 3, 104.
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008). *Corporations and citizenship: Business, responsibility and society*. Cambridge University Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Evan W. M., Freeman R. E., (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism , in Tom L. Beauchamp et Norman E. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review*, 15(4), 603-626.

- Gond, J. P. (2006). Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise : fondements théoriques, construction sociale, impact financier (Doctoral dissertation, Toulouse 1).
- Gond, J. P., & Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise. Presses universitaires de France.
- Hamadou Daouda, Y. (2014). Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses : cas du groupe AREVA au Niger. *VertigO*, 14(1).
- Hlady Rispal M. (2002), La Méthode des cas : Application à la recherche en gestion, De Boeck.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of international business studies*, 37(6), 838-849.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices : A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2), 308-324.
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business ethics quarterly*, 155-187.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. In *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 13-14).
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & 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.
- Mullenbach, 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.
- Nakou, Z. D., & Simen, S. F. (2021). La responsabilité sociale, un capital valorisable de différenciation concurrentielle : Cas des Petites et Moyennes Entreprises béninoises. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2).
- Ouriachi, N., Talkhoukhet, D., & Bakhtaoui, M. (2021). Les facteurs influençant le transfert de la RSE entre les acteurs des chaînes de valeurs-cas des PME sous-traitantes. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(1).
- Payaud, M. A., Martinet, A. C., & Amoussouga, F. G. (2014). La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU. *Revue française de gestion*, (8), 133-158.

- Persais, E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 14(2), 11-30.
- Pestre, F. (2014). Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18, 21-41.
- Venkataraman, S. Sarasvathy, S.D. Dew, N. Forster, W.R. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award whither the promise ? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial, *Academy Of Management Review*, 37(1), 21-33.
- Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, *Economica*.
- Wolff, E. N., & Zacharias, A. (2007). The distributional consequences of government spending and taxation in the US, 1989 and 2000. *Review of income and wealth*, 53(4), 692-715.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research design and methods*. (4e éd.). Thousand Oaks : Sage.