

**UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX  
MARSEILLE  
UNIVERSITE PAUL CEZANNE  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
EN GESTION D'AIX MARSEILLE**

**LA MESURE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE  
DE L'ENTREPRISE (RSoE) :  
PROPOSITION D'UNE METHODOLOGIE  
D'INTERVENTION  
POUR L'OPERATIONNALISATION  
D'UN CONCEPT « CAMELEON<sup>1</sup> »**

***Magalie MARAIS\****

**W.P. n° 853**

**Juin 2009**

*\* Etudiante en Doctorat Sciences de Gestion, Allocataire-Moniteur, rattachée au CERGAM-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089Aix-en-Provence Cedex 2*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063  
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

---

<sup>1</sup> Terminologie empruntée à BOIRAL O., CROTEAU G.(2001), Du développement durable à l'écologie industrielle, ou la métamorphose d'un « concept caméléon », *Xème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Québec, Juin

**La mesure de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSoE):  
Proposition d'une méthodologie d'intervention pour  
l'opérationnalisation d'un concept « caméléon »**

Résumé

Cet article a pour objectif de réfléchir sur les potentialités d'opérationnalisation du construit de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ou RSoE. Plus spécifiquement, il propose une réflexion sur le construit de RSoE, ici envisagé comme multidimensionnel, formatif et à « géométrie variable ». Les caractéristiques du construit ainsi que les biais importants liés à sa mesure (biais de contextualisation, de désirabilité) imposent des précautions méthodologiques rigoureuses quant à la mise en œuvre de la démarche empirique. Nous proposons, dans ce cadre, une méthodologie de mesure mixte (qualitative et quantitative) axée sur l'évaluation des discours et des comportements effectifs des firmes.

Mots clés

Mesure ; Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ; construit multidimensionnel, réflexif, formatif ; méthodologie mixte.

**The measure of Corporate Social Responsibility (CSR):  
A few ideas for a new methodology of research**

Summary

This paper intends to formulate some proposals about the measure of Corporate Social Responsibility. Its main goal is to analyze the state of art about this construct and the means to deal with it empirically. We propose to consider this concept like a multidimensional, formative and contextual construct. Some implications about the methodology to adopt are proposed around a double approach: qualitative and quantitative. It focuses on the measure of effective behaviors and on the understanding of discourses.

Key words:

Measure; Corporate Social Responsibility; Multidimensional, formative and contextual construct; qualitative and quantitative methodology.

## INTRODUCTION

*« Pourquoi est-ce que les hommes d'affaires d'aujourd'hui se sentent concernés par leurs responsabilités sociales ? [...] Il est possible de diviser la réponse à cette question en trois parties : parce qu'ils ont été forcés de se sentir concernés, parce qu'ils ont été persuadés de la nécessité de se sentir plus concerné, et parce que la séparation entre propriété et contrôle a créé des conditions qui ont été favorables à la prise en compte de ces responsabilités »* [Bowen, 1953, p.103]. A l'instar de cette citation du « père » [Carroll, 1979] de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), cette contribution s'inscrit très largement dans le courant « Business and Society » s'intéressant à la nature des interactions entre l'entreprise et la société. Ce courant formalise, notamment, l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, se devrait d'assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques. Nous discutons, à ce titre, le concept de RSE ou plutôt de RSoE<sup>2</sup> (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), cette dernière étant considérée dans notre recherche comme l'appropriation de l'ensemble des enjeux du développement durable par les firmes (environnement, social, société, économique...).

Plus spécifiquement, cette communication s'intéresse aux modalités d'opérationnalisation de ce concept. La problématique centrale du papier n'est donc pas de remettre en cause la légitimité ou la pertinence des tentatives de son opérationnalisation. Nous essayons, plutôt, de nous focaliser sur un questionnement aval, relatif aux manières de mettre en œuvre, de faire vivre, la mesure du construit de RSoE. Nos propos s'organisent en deux temps.

---

<sup>2</sup> Nous emploierons, ici, le terme de Responsabilité « Sociétale » de l'Entreprise (RsoE), et non pas de Responsabilité « Sociale » de l'Entreprise (RSE), nos propos ne se limitant pas à l'aspect « social » à proprement parler du concept.

Nous tentons, tout d'abord, de proposer un retour sur les pratiques relatives aux modalités de mesure du concept de RSoE en nous intéressant à la définition de ce concept ainsi qu'à ses caractéristiques en tant qu'objet « mesurable ». (Partie 1). Dans un second temps, nous souhaitons poser les bases d'une méthodologie d'intervention, qui, sans prétention d'universalisme, pourrait permettre aux chercheurs et aux praticiens de produire une mesure de la RSoE complète, valide et fiable. Nous dépasserons, notamment, l'aspect de la mesure pour réfléchir sur un design complet d'intervention destiné à appréhender empiriquement la RSoE. Les apports, implications et limites de la méthodologie proposée seront, à ce titre, discutés (Partie 2).

## **PARTIE 1 : LA RSOE A L'EPREUVE DE LA MESURE : UNE REFLEXION SUR LA NATURE DU CONSTRUIT**

Nous nous interrogeons, dans cette première partie, sur la conception de la RSoE retenue pour la mesure. En effet, la RSoE se distingue par la pluralité de ses définitions et de ses approches [Boiral et Croteau, 2001]. La mesure ne pouvant, au préalable, s'affranchir d'une réflexion précise sur la nature des concepts auxquels elle s'applique [Mitnick, 1993; Banerjee, 2001], nous tenterons, ainsi, de clarifier les différents positionnements, dominant à ce jour la littérature et la pratique, afin d'en identifier les implications concernant nos préoccupations. Nous discuterons, plus précisément, de trois éléments essentiels, particulièrement prégnants pour toute tentative de mesure du concept de RSoE. Ce dernier sera, ainsi, appréhendé à partir d'une réflexion sur son caractère unidimensionnel ou pluridimensionnel [Griffin, Mahon, 1997] (1), sur son caractère réflexif ou formatif [Jarvis et al., 2003] (2) mais aussi relativement à ses possibilités « d'universalité » [Rowley, Berman,

2000], compte tenu des contextes micro et macro économiques au sein desquels la mesure est susceptible d'être mise en œuvre (3).

### ***1. la RSoE : construit unidimensionnel ou pluridimensionnel ?***

La RSoE et la complexité de sa mesure semblent aujourd'hui étroitement liées au manque de consensus théorique dont fait l'objet ce concept [Gond, Mullenbach-Servayre, 2004]. Mitnick [1993] et Rowley et Berman [2000] soulignent, d'ailleurs, très largement dans leurs écrits l'impact d'un manque conceptuel sur le flou relatif à l'opérationnalisation de la RSoE. Le premier débat relatif à ce construit concerne sa nature unidimensionnelle ou pluridimensionnelle. En effet, si l'on considère que la RSoE s'assimile à une démarche environnementale ou à une démarche d'éthique des affaires voire même qu'elle peut être réduite à certains aspects de ces dimensions tels que la diversité, la pollution de l'air etc, alors le construit de RSoE peut être appréhendé selon une dimension unique. Peut-on cependant considérer que le construit de RSoE peut se réduire à la mesure d'une seule composante, d'une seule dimension qui en capturerait l'essence ? Traditionnellement, ce construit semble plutôt appréhendé conceptuellement de manière multidimensionnelle [Rowley, Berman, 2000]. En effet, si l'on considère que la RSoE se définit comme la contribution des entreprises au développement durable, alors ce concept se définira, nécessairement, dans la mobilisation conjointe et dans l'atteinte simultanée de différents objectifs (sociaux, sociétaux, environnementaux, gouvernance...) [Johnson et Greening, 1999]. De la même manière, les auteurs appréhendant ce concept par rapport aux différentes parties prenantes concernées par l'action organisationnelle [Clarkson, 1995] parviennent également à une définition pluridimensionnelle du construit de RSoE. En tout état, de cause, toute tentative d'opérationnalisation de la RSoE ne peut se passer, au préalable, d'une

réflexion sur la conception de ce concept et sur la nature et le nombre des dimensions que l'on souhaite appréhender.

Nous choisirons dans ce papier de retenir, en s'appuyant sur les arguments précédemment évoqués, une approche multidimensionnelle de ce concept. La prise en compte d'une dimension unique, si elle peut s'avérer simplificatrice dans la mise en œuvre de la mesure, nous semble, en effet, peu pertinente pour « capturer » la richesse du concept de RSoE dont l'intérêt réside, essentiellement, dans la variété de dimensions et d'objectifs qu'il sous-tend pour les organisations. Il s'agit, à présent, de nous intéresser à la spécification de ce construit multidimensionnel que nous cherchons à appréhender empiriquement.

## ***2. La RSoE : construit réflexif ou formatif ?***

La mise en œuvre de la mesure de la RSoE, appréhendée en tant que construit, souffre également fréquemment d'un manque de réflexion sur la nature du construit mobilisé. Il s'agit, à ce titre, de s'intéresser à la spécification même du construit étudié, aspect souvent négligé au profit de considérations plus techniques sur la mesure et la validité [Jarvis et al. 2003]. En effet, peut-on considérer que la RSoE serait une variable se reflétant dans différentes facettes susceptibles d'en capturer l'essence (construit réflexif), ou doit-on, au contraire, considérer la RSoE comme un ensemble de dimensions disparates, non nécessairement corrélées, mais dont la mobilisation conjointe contribuerait à donner du sens au construit, ici, étudié (construit formatif) ? Ce questionnement ne reste pas sans conséquence pour la mesure. En effet, si l'on considère la RSoE comme un construit réflexif, alors, cela rend impossible l'agrégation de dimensions disparates non nécessairement corrélées, défaut souvent observé lors des tentatives d'opérationnalisation de ce concept [Rowley, Berman, 2000]. En revanche, si

l'on considère ce construit comme un agrégat de dimensions diverses mais qui concourraient conjointement à donner du sens à ce construit, alors l'agrégation de données non corrélées deviendrait possible et pertinente sans remettre en cause la validité du construit. La mesure de la RSoE doit donc, nécessairement, intégrer une réflexion sur la spécification initiale du construit étudié.

De notre point de vue, la RSoE ne saurait être un construit réflexif. En effet, de par la multiplicité des enjeux qu'il recouvre, la mesure de ce construit semble difficilement envisageable sous la forme de facettes étroitement corrélées et dont la consistance interne serait à rechercher. En effet, si l'on considère la RSoE sous l'angle des différents enjeux auxquels les firmes devraient répondre de manière simultanée (environnement, éthique, social, sociétal...), alors il n'y a pas de fondement théorique valide à la recherche de corrélation entre ces différentes facettes de la RSE. Chacune d'entre elle vient, en effet, nourrir la définition du construit, s'agrègent pour lui donner de la substance et la suppression d'une de ces différentes facettes viendrait modifier la nature même du construit étudié. Ce sont les indicateurs qui expliquent le construit, qui lui donnent du sens. Les dimensions de la RSoE ne sont pas seulement là pour refléter un positionnement de la firme dans ce champ, elles construisent elles-mêmes la nature de cet objet d'étude. De ce fait, l'agrégation de ces différentes dimensions peut alors être envisagée, si l'on s'interroge évidemment au préalable, sur les modalités de cette agrégation (poids des dimensions, critères d'agrégation...). D'ailleurs, envisager la RSoE comme un construit formatif, mesure composite agrégée de différentes dimensions, invite à questionner l'universalité de ces différentes composantes selon les firmes. C'est ce qu'il convient d'étudier à présent.

### ***3. La RSoE : Construit universel ou à géométrie variable ?***

Les entreprises semblent considérer la RSoE de manière particulièrement variée et la pluralité de définitions attachées à ce concept confirment cette ambiguïté quant à l'absence de consensus sur sa définition. On peut, dès lors, s'interroger sur les raisons présidant à ce foisonnement conceptuel et empirique. La diversité des pratiques constatée fait-elle état d'un manquement théorique important et/ou reflète-t-elle une nécessaire appropriation à géométrie variable du concept de RSoE par les firmes ? La comparaison est-elle possible entre les firmes quant aux démarches engagées ? A ce jour, le positionnement des chercheurs sur cette question apparaît éclaté. En effet, certains défendent l'idée d'une RSoE universelle qui devrait pouvoir être appréhendée, et donc mesurée, de manière transversale quelque soient la nature des firmes étudiées et le secteur d'activité auquel elles appartiennent. Il existerait un « substrat de RSoE », transcendant les contingences et délivrant une preuve de la possibilité d'un engagement sociétal « universel ». D'autres auteurs, fondant essentiellement leur réflexion sur les pratiques observées, postulent au contraire pour une RSoE à « géométrie variable ». Ainsi, il existerait donc un ensemble de principes fondateurs du concept de RSoE, mais la mesure ne pourrait être implémentée sans tenir compte des spécificités sectorielles et/ou organisationnelles, rendant les pratiques et donc potentiellement la traduction empirique, du concept variables selon les organisations considérées.

De notre point de vue, la RSoE, ne saurait s'appréhender de manière universelle selon les firmes. Comment pourrait-on, en effet, appréhender de la même manière la démarche responsable d'une entreprise de service avec celle d'une industrie pétrolière, celle d'une PME avec un grand groupe multinational ? Ainsi, si nous ne pouvons pas exclure la présence de quelques grandes lignes directrices, ou principes clefs, qui dépasseraient les

contingences, il n'en reste pas moins qu'envisager la RSoE de manière identique quelque soient les firmes s'avérerait réducteur et risquerait de faire perdre de la richesse et de l'intérêt à un concept « caméléon » dont la force réside potentiellement dans la diversité des démarches qu'il pourrait soutenir. Le principe et les précautions de comparabilité nous semblent alors requises et nous considérons à l'instar de Bouvier-Patron, Marais [2009], que *« l'on ne peut comparer que ce qui est comparable »* et que *« les entreprises retenues pour une étude comparative doivent, donc, impérativement appartenir au même secteur d'activité ou à des secteurs d'activité proches »*.

Les spécificités de la RSoE, précisées ci-dessus, impliquent, de fait, le respect d'un design méthodologique exigeant pour son opérationnalisation, dont il convient maintenant de présenter les principales options.

## **PARTIE 2 : PROPOSITION D'UNE METHODOLOGIE D'INTERVENTION POUR L'OPERATIONNALISATION D'UN CONCEPT CAMELEON : UNE REFLEXION SUR LES PRATIQUES.**

Au-delà de la réflexion sur l'objet à mesurer, à savoir la RSoE, nous nous proposons dans cette partie, de nous poser la question du « quoi », à savoir, que doit-on chercher à mesurer lorsque l'on s'intéresse à ce type de concept ? Doit-on appréhender des discours [Ullman, 1985], des représentations [Maignan et al., 1999], des actions tangibles intra-entreprises [Marais, Reynaud, 2008] des impacts [Capron-Quairel-Lanoizelée, 2005]? Ce papier, se propose de clarifier les différentes possibilités offertes au chercheur de ce point de vue et de se positionner face à ces différentes options (1). Par la suite, le « comment » de la mesure sera abordé autour d'une réflexion sur les outils de mesure mobilisables par les chercheurs, sur la nature de ces outils, sur leurs possibilités d'utilisation conjointe et sur les conditions de validité de leur mobilisation (2).

## ***1. Vers l'appréhension de l'objet de la mesure : le « quoi ? » de la mesure.***

La question de « que-doit-on appréhender ? » lorsque l'on s'intéresse au construit de RSoE semble être une problématique récurrente et digne d'intérêt. A ce sujet, Bouvier Patron et Marais [2009] distinguent deux modalités essentielles d'instrumentalisation des enjeux sociétaux au sein de la sphère organisationnelle. La RSoE peut, ainsi, être considérée comme un simple discours (logique de communication prolongée éventuellement par des actions de prestige : fondations, etc) et/ou comme un principe d'action (logique d'action et/ou logique d'engagement) en faveur de la RSoE (engagement à des degrés divers et de nature formelle ou informelle, structurelle ou superficielle, et ce en rendant compatible les ressources tangibles et intangibles, compétences, décisions, actions, produits, marchés avec le nouveau paradigme qui se met probablement en place [Caroll 1979, Bansal et Roth 2000]). Dans le premier cas, l'étude empirique de la RSoE portera essentiellement sur des représentations, sur des interprétations [Sharma, 2000], sur des perceptions [Banerjee, 2001] ou encore sur des discours de nature sociétale [Igalens, 2006]. Il s'agit, ainsi, d'évaluer le positionnement des firmes par rapport à la RSoE, c'est-à-dire ce que l'on pourrait appeler le « penser durable ou responsable » (en opposition à l'action durable ou responsable) [Marais, 2008]. Dans le second cas, la mesure portera plutôt sur des actions concrètement mises en œuvre par les firmes ou sur des impacts résultant de la mise en œuvre de ces actions [Gond, 2003].

L'étude des discours en matière de RSoE semble être particulièrement riche et instructive dans ce domaine d'étude. Elle permet, notamment, d'appréhender les logiques d'action des organisations et de comprendre le positionnement des firmes face au concept. Elle apporte, en plus de mesures à

vocation de « quantification », une compréhension contextuelle et perceptuelle riche permettant d'interpréter des comportements observés. Elle semble, donc, tout à fait à propos pour l'opérationnalisation de notre objet d'étude, à la condition, bien sûr, qu'elle puisse être couplée à des méthodes plus axées sur l'évaluation de comportements effectifs.

A ce titre, les recherches sur l'évaluation des impacts des politiques de RSoE parviennent, notamment, au constat suivant : à ce jour, l'étude des impacts sociétaux et leur mesure est un champ éclaté, disparate et sans grande cohérence tant quant à la nature des actions évaluées, que quant à la nature des indicateurs ou outils à utiliser. Finalement, la recherche de mesure des impacts s'apparente vraisemblablement à une « utopie mobilisatrice » [Capron, Quairel-Lanoizelée, 2005] développée dans un but essentiellement légitimant et dont les fondations théoriques et instrumentales restent largement à construire. Pour cette raison, les instruments de mesure portant sur les impacts, restent à ce jour marginalisés au profit d'outils relatifs à la « réponse » des firmes en matière de RSoE. Ces derniers permettent, notamment, de mesurer le niveau d'engagement dans la RSoE, à travers l'étude des modifications intra-firmes résultant de l'appropriation de ce concept [Bouvier-Patron, Marais, 2009]. Nous pensons ces derniers outils particulièrement utiles pour « capturer » et quantifier les démarches menées par les firmes en matière de RSoE. La grille ci-après (Figure 1), propose, notamment, différents axes permettant d'appréhender la substance de l'engagement responsable des organisations à travers le repérage d'actions clefs, « signaux » forts de sa mise en œuvre effective.

<b>Intégration de la RSoE aux stratégies de l'entreprise</b>	<b>Stratégie de RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Politique de lutte contre les discriminations</li> <li>* Promotion de l'égalité des chances</li> <li>* Promotion de l'intégration de populations en difficultés</li> <li>* Valorisation des compétences des collaborateurs et leur parcours professionnel</li> <li>* Dialogue social et communication à double sens au sein de l'entreprise</li> <li>* Développement d'une culture d'entreprise autour de valeurs citoyennes</li> <li>* Bonnes conditions de travail (santé, sécurité...)</li> </ul>
	<b>Stratégie industrielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prise en compte des impacts environnementaux et/ sociaux au cours du processus de production</li> <li>* Réflexion sur le cycle de vie des produits dès la conception</li> <li>* Utilisation de technologies propres</li> <li>* Prise en compte des impacts environnementaux/ sociaux à chaque niveau de la supply-chain</li> <li>* Démarche d'innovation autour de la RSoE</li> <li>* Politique préventive de gestion des risques</li> <li>* Réexamen de la chaîne de valeur de l'entreprise</li> </ul>
	<b>Stratégie concurrentielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Produits verts/éthiques/durables : Eco-design, Eco-efficience, Bio</li> <li>* Normes de qualité et environnementales</li> <li>* Marque ou Label vert/ équitable</li> <li>* Communication sur les actions de RSoE</li> </ul>

	<p><b>Stratégie politique/ de légitimation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Respect de la réglementation</li> <li>* Dialogue avec les différentes parties prenantes</li> <li>* Politique de gestion des risques sociaux et environnementaux (systèmes de veille, d'alerte, de prévention, de réparation...)</li> <li>* Transparence des activités (ouverture de sites, audits volontaires, publication de rapports, de documents.....)</li> <li>* Adoption de normes</li> <li>* Système de veille juridique</li> <li>* Actions de lobbying</li> <li>* Participation aux débats des instances nationales et internationales</li> <li>* Adhésion à des programmes de réflexion sur la RSoE</li> </ul>
	<p><b>Stratégie financière</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Politique de communication externe à l'attention des investisseurs institutionnels</li> <li>* Evaluation de la politique sociétale à travers des indicateurs</li> </ul>
<p><b>Intégration de la RSoE au fonctionnement et à l'organisation interne de l'entreprise</b></p>	<p><b>Politique de RSoE / Formalisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Engagement du dirigeant formalisé</li> <li>* Formalisation des valeurs, principes</li> <li>* Formalisation de la stratégie : objectifs précis, chiffrés, plan à court/moyen/long terme</li> </ul>
	<p><b>Organisation/ Structures</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b><u>Organisation interne :</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Création d'une structure dédiée à la durabilité reliée à la direction générale</li> <li>✓ Responsable de la durabilité si possible présent au conseil exécutif ou d'administration</li> <li>✓ Structure transversale de type réseau, projet</li> <li>✓ Décentralisation des décisions</li> </ul> </li> <li>* <b><u>Organisation externe :</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Partenariats avec les différentes parties prenantes de l'environnement</li> <li>✓ Comités ou instances de décision ouvertes à des personnalités extérieures</li> </ul> </li> </ul>

	<p style="text-align: center;"><b>Systèmes</b></p>	<p>* <b><u>Systèmes d'évaluation et de récompense</u></b> prenant en compte la performance sociale et environnementale</p> <p>* <b><u>Systèmes d'allocation de ressources</u></b> intégrant des variables sociales et environnementales (pour la sélection de projets, produits...)</p> <p>* <b><u>Systèmes de gouvernance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Dialogue et ouverture vers les parties prenantes:</u> clients, salariés, société...</li> <li>✓ <u>Respect des règles de bonne gouvernance :</u> Indépendance des administrateurs, contrôle des rémunérations, comités d'audit</li> </ul> <p>* <b><u>Systèmes d'information et de communication :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Communication interne :</u> Echange à double sens, documents écrits, intranet...</li> <li>✓ <u>Communication externe :</u> Normes, reporting</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Compétences clés</b></p>	<p>* Plan/ Programme de formation du personnel</p> <p>* Communication à double sens ouverte</p> <p>* Collaborations avec différentes parties prenantes</p> <p>* Politique de R&amp;D ambitieuse : collaboration avec des laboratoires, budget élevé, veille technologique, projets environnements...</p> <p>* Veille sur les actions de reporting des concurrents</p>

**Figure 1 : Les modalités d'engagement de la firme dans la RSoE (source : Marais, Reynaud, 2008)**

Ainsi, si l'on se préoccupe du « quoi » de la mesure en matière de RSoE, deux éléments semblent primordiaux à prendre en compte : les discours et représentations des acteurs concernés par la mise en œuvre de la RSoE et les comportements effectifs observés implémentés par les firmes à travers leurs différentes actions. Ces deux « objets » d'étude ne peuvent être séparés et

nécessitent pour leur appréhension empirique l'élaboration d'un design méthodologique rigoureux dont il convient, à présent, d'étudier les principales modalités.

## ***2. Les premiers pas vers un design d'opérationnalisation : le « comment » de la mesure***

Les méthodes jusqu'alors mobilisées pour l'opérationnalisation du concept de RSoE se caractérisent par leur diversité. Si les recherches anglo-saxonnes favorisent, traditionnellement, la décomposition du concept de RSoE en dimensions réflexives mesurables à l'aide d'items, les recherches francophones favorisent, au contraire des méthodologies plus qualitatives, axées sur la compréhension et l'évaluation qualitative des phénomènes étudiés (observation, entretiens...).

Le design méthodologique que nous comptons proposer, a pour ambition, de croiser une approche qualitative et une approche quantitative de la mesure de la RSoE, toutes deux complémentaires [Biardeau et al., 2008], de notre point de vue, pour l'investigation de ce champ. Comme le précise Wacheux [1996, p.200], *« le problème n'est plus d'opposer les mesures statistiques et les évaluations compréhensives, mais au contraire de les articuler pour repérer les connaissances fiables sur le comportement organisationnel et sur la place de l'homme dans l'entreprise. Les deux approches peuvent se féconder mutuellement, à condition d'accepter la relativité de chacune des démarches »*. Mais, avant toute chose, ce design s'interroge sur la contextualisation de l'opérationnalisation de la RSoE autour de réflexions sur le choix de la population d'étude.

### *La sélection de la population d'étude : comment gérer la contextualisation ?*

La première partie du design de recherche, ici proposé, concerne la sélection de la population d'étude, à savoir les entreprises à investiguer en matière de RSoE. Si l'on se réfère aux développements précédents, les exigences en termes de contextualisation [Pérez, 2003 ; cf. Partie 2, D] impliquent, nécessairement, la sélection d'entreprises sur des critères précis, si l'on souhaite, bien évidemment, s'inscrire dans une démarche comparative entre les firmes étudiées. Il s'agit, notamment, de spécifier différents facteurs tels que la taille des firmes à étudier (multinationale, PME, TPE...) et, surtout, le secteur d'activité considéré. Il convient aussi, pour maîtriser différents paramètres institutionnels et économiques [Bensédine, 2001] susceptibles d'influer sur le comportement des firmes, de restreindre potentiellement la zone d'étude considérée ou de la spécifier avec beaucoup de rigueur. Par exemple, le chercheur peut choisir de s'intéresser à un ensemble de firmes situées sur un même territoire. Cette identification et cette spécification des contingences de l'étude à mener, notamment du fait des facteurs contextuels en présence, obligent le chercheur à se montrer rigoureux dans le choix de son échantillon d'étude. Notamment, opter pour une étude territorialement ancrée, dans un espace donné, pourrait permettre d'étudier des firmes aux problématiques proches, soumises à un contexte économique et institutionnel commun, ce qui pourrait faciliter la mise en œuvre de la mesure et surtout son interprétation. A l'instar des travaux de Dupuis [2002] instaurer le territoire comme un lieu de régulation et de dialogue entre les firmes, pourrait permettre de renforcer la validité interne des résultats des études menées. Ou, à défaut de se restreindre à un territoire donné, les spécificités inhérentes à ce dernier mériteraient, en tout état de cause, d'être précisées et discutées.

Le secteur d'activité des firmes questionne, également, la mise en œuvre d'une étude empirique en matière de RSoE et par-là même la mobilisation de différents outils de mesure. Par exemple, dans le cadre d'une étude qualitative, il est souhaitable qu'un certain nombre de questionnements d'un guide d'entretien soient adaptés en fonction des firmes investiguées. De la même manière, la mise en place d'une étude quantitative requerrait également une adaptation des outils de mesure mobilisés. Si l'on reprend la grille en figure 1 témoignant des potentielles modalités d'appropriation de la RSoE par les firmes, on remarque que certaines catégories, à l'instar de l'intégration de la RSoE à la stratégie industrielle des firmes, ne seraient pas cohérentes avec la mesure de l'engagement dans la RSoE d'une entreprise de service. L'adaptation de la grille serait alors requise, notamment en retirant certaines catégories jugées inadaptées.

De la même manière, la taille de l'entreprise (ce qui entraîne des spécificités en termes de ressources, de modes de gouvernance, de stratégies...) doit également être prise en compte dans l'élaboration des outils de mesure, qui se doivent d'être adaptés aux principales spécificités des firmes étudiées.

Ainsi, la contextualisation semble être une problématique particulièrement prégnante dans l'élaboration d'une démarche d'opérationnalisation de la RSoE. Face à cet objet d'étude complexe, « caméléon », elle apparaît comme un pré-requis nécessaire à la mesure valide/fiable et à la compréhension des phénomènes étudiés.

### *La mise en œuvre de l'étude: une réflexion sur la méthodologie*

La recherche empirique en matière de RSoE ne semble pouvoir se restreindre à une démarche quantitative. Nous proposons, ainsi, de favoriser

dans un premier temps une analyse qualitative des démarches engagées par les firmes. Cette étape de la démarche évaluative se justifie par une volonté de compréhension, en profondeur, des logiques d'action sous-jacentes à l'engagement effectif des firmes et de leur dynamique. En effet, l'engagement dans la RSoE, encore plus que pour d'autres types de stratégies, appelle à la fois à « *la prise en compte d'une attitude (témoignant notamment de l'expression de certaines valeurs et finalités) et d'un comportement (engagement concret des firmes dans la RSoE, degré d'intégration stratégique)* ». Ainsi, une approche qualitative, centrée sur les discours et les représentations des acteurs, s'avère dans notre conception riche de sens. Mise en œuvre autour de méthodes de recueil de données telles que l'observation directe et/ou participante, l'entretien auprès de membres des firmes ainsi que l'analyse de discours écrits, elle permet d'appréhender les démarches responsables à l'œuvre en identifiant les intentions sous-jacentes ainsi que le processus de construction (ou de non-construction) de celles-ci. Ces méthodes qualitatives se heurtent cependant à de nombreux biais, dont les plus significatifs sont probablement les biais de désirabilité [Banerjee, 2002 ; Clemens, 2006] et les biais de rationalisation a posteriori. La réduction de ces biais passe par une instrumentalisation rigoureuse requérant l'utilisation de méthodes projectives pour les entretiens [Bouvier-Patron, Marais, 2008], des croisements de sources de données à la fois écrites et orales, mais également une observation directe, lorsque l'accès au terrain est rendu possible.

L'évaluation des comportements de RSoE des firmes appelle également, ou tout du moins nécessiterait, la production d'outils de mesure quantitatifs susceptibles de légitimer les démarches des organisations les implémentant [Fernandez-Revuelta-Perez, Robson, 1999] et permettant au chercheur de mesurer des comportements et de comparer un certain nombre

d'organisations dans leur démarche. La proposition offerte, dans ce papier, consiste à opérationnaliser la grille présentée en figure 1. Les différentes actions présentes dans la grille peuvent être renseignées sous la forme d'une variable binaire (0 ou 1) témoignant de l'absence ou de la présence de l'action considérée. Cette évaluation pourrait être réalisée à la fois par les membres de l'organisation en « auto-reporting » ainsi que par le chercheur à partir d'entretiens ou de données secondaires à sa disposition. Cette triangulation des sources permettrait d'obtenir une vision plus proche de la réalité des démarches engagées et, ainsi, de limiter certains biais liés à la désirabilité. De plus, la considération de la RSoE en tant que construit formatif permettrait l'agrégation des différentes actions. Cela offrirait la possibilité d'obtenir des scores globaux d'engagement des firmes ainsi que des scores plus restreints, notamment si l'on souhaite se limiter à la mobilisation de seulement quelques catégories de la grille. La souplesse de cet outil de mesure et ses possibilités d'adaptabilité présenteraient un avantage certain dans l'appréhension de notre objet de recherche. Par ailleurs, cet outil peut aussi participer à une analyse plus aboutie de l'engagement des firmes, en ne raisonnant plus, cette fois-ci, sur une échelle binaire, mais sur une échelle de likert, renseignée par le chercheur (lors d'observations par exemple) pour chacune des observations de la grille, ce qui pourrait renforcer, encore, la finesse et la précision de l'analyse effectuée.

Ces deux méthodes pourraient, enfin, se compléter dans le cadre d'un processus de recherche itératif visant à revenir sur les évaluations quantitatives effectuées en les confrontant au point de vue de protagonistes internes et externes (experts, parties prenantes...) aux organisations considérées.

	<b>DESIGN METHODOLOGIQUE D'OPERATIONNALISATION DE LA RSoE</b>	
	<b>Approche qualitative</b>	<b>Approche quantitative</b>
<b>Objectif de la démarche</b>	Compréhension, Etude approfondie d'un cas	Statistiques, représentativité, comparabilité
<b>Objet de la recherche à appréhender</b>	Discours et représentations en matière de RSoE = Discours	Niveau d'engagement des firmes en matière de RSoE (réponse, modifications intra-firme) = Actions
<b>Sources de recueil de données + Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation directe</li> <li>- Entretiens auprès des managers chargés des problématiques de RSoE</li> <li>- Analyse de discours écrits (Rapports RSoE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto-évaluation par les managers en charge de la mise en œuvre des actions de RSoE</li> <li>- Analyse de données secondaires</li> <li>- Interviews d'experts</li> </ul>
<b>Instrumentalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocole d'observation</li> <li>- Guide d'entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille d'analyse des actions de la firme en matière de RSoE (cf. Figure 1)</li> </ul>
<b>Précautions liées à la contextualisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélection d'entreprises industrielles ou de services</li> <li>- Recherche d'une inscription territoriale/ Précision du contexte environnemental de la population d'étude</li> <li>- Uniformisation de la taille des entreprises considérées</li> </ul>	

**Figure 2 : Design méthodologique pour l'étude empirique de la RSoE**

## CONCLUSION

La RSoE apparaît donc comme un objet d'étude complexe, dont la transposition au niveau empirique nécessite au préalable une réflexion approfondie sur la définition du concept et sur l'angle d'approche adopté

pour l'appréhender. Comme le précisent Ben Mlouka, Boussoura [2008], « l'absence de consensus théorique sur la définition du concept rejait sur l'opérationnalisation du construit et un fossé se creuse entre « ce qu'il faudrait mesurer », d'après les modèles théoriques (ex. des principes des processus et des résultats si l'on se fonde sur le modèle proposé par Wood<sup>3</sup> (1991)) et « ce qui est effectivement mesuré » dans les travaux empiriques (Gond et Déjean<sup>4</sup>, 2004) ».

Nous choisissons, pour notre part, de considérer la RSoE comme la contribution des entreprises au développement durable. Ce concept se définit, donc, nécessairement, dans la mobilisation conjointe et dans l'atteinte simultanée de différents objectifs (sociaux, sociétaux, environnementaux, gouvernance...) organisationnels. Le construit de RSE s'apparente, alors, à un construit multidimensionnel, nourri par ses différentes dimensions (construit formatif) et à géométrie variable compte tenu des firmes qui choisissent de le mettre en œuvre.

Cette conception du construit de RSoE invite à attacher une importance particulière aux conditions d'opérationnalisation du concept et, notamment, à questionner la contextualisation de la mesure et, par là même, la nature des outils mobilisés. A ce titre, méthodologies qualitative et quantitative semblent pouvoir se rejoindre pour une évaluation pertinente de l'objet d'étude. Si le design méthodologique et les outils envisagés, permettent, de proposer une évaluation valide, complète et adaptable de l'engagement responsable des firmes, ils présentent, cependant, certaines limites qu'il nous semble pertinent de soulever.

---

3 Wood D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Journal*, 16, p.691-718.

4 Gond J-P. , Déjean F. (2004), Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.57, N°6, p.741-764.

Cette méthodologie laisse, tout d'abord, de côté l'ensemble des mesures liées aux impacts en matière de RSE, ce qui peut s'avérer regrettable dans le cadre d'une mesure complète de se construit. L'angle d'attaque de ce papier, à savoir l'étude de la réponse effective (responsiveness) des firmes en matière de RSoE, est également contestable. Elle permet, cependant, un premier pas sur l'appréhension cohérente de ce concept. De plus, il est important de préciser que les développements présentés, et les outils de mesure proposés, reposent sur une conception particulière de la RSoE, qui en détermine la cohérence. D'autres conceptions de la RSoE pourraient, notamment, être envisagées à travers l'étude du concept de « responsabilité » ou autour de la RSE perçue comme une réponse à des pressions institutionnelles. Des constructions méthodologiques différentes pourraient notamment émerger de ces différences de conception.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Banerjee S.B. (2001), Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations, *Journal of Management Studies*, June, Vol. 38, N°4, p.489-513.

Banerjee S.B. (2002), Corporate Environmentalism: The Construct and Measurement, *Journal of Business Research*, Vol. 55, N°3, p.177-191.

Bansal P., Roth K. (2000), Why companies go green? : A model of ecological responsiveness, *Academy of management Journal*, Vol 43, n°4, p.717-736.

Bensédrine J. (2001), Comment devenir une entreprise verte ?, *Revue Française de Gestion*, N° 136, p.128-144.

Biardeau S., Bourcieu S., Salgado M. (2008), Approches qualitative et quantitative en sciences de gestion : des complémentarités méthodologiques aux complémentarités latentes, *Colloque et Séminaire Doctoral International en partenariat avec l'AOM Division ODC*, l'Université Jean Moulin Lyon 3 et ISEOR, 21, 22 avril 2008, Lyon.

Boiral O., Croteau G. (2001), Du développement durable à l'écologie industrielle, ou la métamorphose d'un « concept caméléon », *Xième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Québec, juin.

- Bouvier-Patron., Marais M. (2008), « Logique d'action, degré de liberté stratégique et niveau d'engagement de l'entreprise dans le Développement Durable : du concept à la praxéologie », *Working Paper, IAE Aix en Provence*, n°838, Décembre.
- Bowen H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York, NY.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalité de l'entreprise responsable*, Edition la découverte, Paris.
- Caroll A.B. (1979), A three dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of management review*, Vol. 4, N°4, p.497-505.
- Clarkson M.B.E., (1995), A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of management review*, Vol.20, N°1, p.92-117.
- Clemens B. (2006), Economic Incentives and Small Firms: Does it pay to be green?, *Journal of business research*, Vol. 59, N° 4, p.492-500.
- Dupuis J.C. (2007), "La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau, *les cahiers de recherche de l'ESDES*, 2007-02.
- Fernandez-Revuelta Perez L., Robson K. (1999), "Ritual legitimation, decoupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company", *Management Accounting Research*, Vol.10, p.383-407.
- Gond J-P. (2003), Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise, *XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage, juin.
- Gond J.P., Mullenbach-Servayre A. (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *La revue des sciences de gestion*, Question d'actualité, Premier congrès de l'ADERSE, 2003, Janvier-Février.
- Griffin J.J., Mahon J.F. (1997), The Corporate Social Performance and corporate Financial Performance Debate, *Business and Society*, Vol. 36, N°1, p.5-31.
- Igalens J. (2006), L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable des entreprises françaises, *Management & Marketing*, N°1, p.33-56.
- Jarvis C.B., MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. (2003), A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research, *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, N°2, p. 199-218.
- Johnson R., Greening D. (1999), The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance, *Academy of management journal*, Vol.42, N°5, p.564-576

- Maignan, I., Ferrell O.C., Hult G.T.M. (1999), Corporate Citizenship: Cultural, Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, Vol.27, N°4, p.455-469.
- Marais M. (2008), *Penser développement durable? Un préalable à l'action responsable des entreprises?*, in Lazzeri Y., « Développement Durable, Entreprises et Territoires. Vers un renouveau des pratiques et des outils », L'Harmattan, Paris, 284p.
- Marais M., Reynaud E. (2008), Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable, *Management International*, Vol.12, N°4, p.45-69.
- Mitnick B. M. (1993), Organizing research in corporate social performance: the CSP system as a core paradigm, in : Proceedings of the international association for business and society, San Diego, p. 2-15.
- Ben Mlouka M., Boussoura E. (2008), « La théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de RSE ? », Colloque international : Responsabilité sociale des entreprises: nouveaux enjeux, nouveaux comportements, ESC Tunis le 2 et 3 juin.
- Perez R. (2003), *La gouvernance des entreprises*, Paris, La découverte.
- Rowley T., Berman S. (2000), A Brand New Brand of Corporate Social Performance, *Business and Society*, Vol.39, N°4, p.397-418.
- Sharma S. (2000), Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy, *Academy of Management Journal*, Vol 43, N°4, p. 681-697.
- Ullmann, A. (1985), Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among Social Performance, Social Disclosure, and economic performance, *Academy of Management Review*, Vol.10, N°3, p.540-577.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 290p.