

Les déterminants des pratiques de responsabilité sociale envers les employés : Le cas des filiales des multinationales établies au Canada

Raja Abid

raja.abid@umontreal.ca

Patrice Jalette

patrice.jalette@umontreal.ca

School of Industrial Relations

CRIMT

Université de Montréal

Table des matières

Abstract.....	1
Introduction.....	2
Revue de la littérature et construction des hypothèses	5
Cadre conceptuel.....	13
Méthodologie.....	14
Résultats.....	19
Discussion.....	22
Conclusion.....	26
Annexes.....	27
Bibliographie.....	29

Determinants of Corporate Social Responsibility Towards Employees: The Case of MNCs' Subsidiaries operating in Canada

Abstract

The adoption of Corporate Social Responsibility practices towards Employees (CSRE) is a prominent matter particularly for Multinational Companies (MNCs) which are evolving in different contexts where these obligations might vary. CSRE ensure that employees' rights and well-being are voluntarily secured by the firm initiatives. Such practices give employees opportunities to learn through training and development and to be involved in the decision making process through participation mechanisms and social dialogue with trade unions. CSRE form part of the social pillar of Sustainable Work Systems which are defined by Eijnatten (2000:53) as "*work systems in which the quality of work (i.e. employee's health, well-being, and personal development); the quality of the organization and the quality of connections with the environment are constantly kept at the same high levels*". Given the importance of such topic, it appears to be crucial to understand the circumstances under which these practices tend to be implemented.

In this regard, the question that motivates this paper is the following: What are the conditions under which MNCs' subsidiaries are most likely to adopt socially responsible practices and policies towards their employees?

Literature on Corporate Social Responsibility (CSR) determinants has predominantly focused on country-level and institutional factors that influence the adoption of socially responsible behaviors such as the legal environment, the presence of private regulatory actors and the business education systems. In this respect, when presenting his comprehensive institutional theory on CSR, Campbell (2007:948) underlines the importance of institutional factors as well as organisational factors and encourage future research to consider CSR determinants that are operating inside the organisation. This paper focuses therefore on a number of factors characterizing the relationship between the subsidiary and its parent MNC along with subsidiary specific factors which could explain variations in the adoption of CSRE in MNCs' subsidiaries.

Thus, this paper is structured as follow. First, it will assess the extent to which MNCs' subsidiaries operating in Canada are adopting these practices. In this study, CSRE refers to the attitude of the management towards unions, job security, policies favoring training and development and policies promoting employees involvement through participation and communication. Second, analyzing the adoption of CSRE, this paper will consider different explanatory factors reflecting the relationship between the subsidiary and its parent MNC such as subsidiary autonomy (Shirodkar et al., 2016), competition (Campbell, 2007), the extent of the subsidiary's mandate and the rating of the workforce within the worldwide company (Lee et al., 2016).

Our analysis is mainly based on the INTREPID database containing information on human resource practices and employee relations collected among 208 MNCs' subsidiaries operating in Canada. To test our hypotheses relating to the research question and the different factors of interest in this study, multivariate statistical analysis were conducted. Our results confirmed the majority of our hypotheses and outlined the role of country of origin, level of autonomy, HR positive rating, financial performance, competition and sector in influencing the adoption of CSRE.

I. Introduction

Depuis quelques décennies, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est reçue une attention grandissante tant des chercheurs que des praticiens. En effet, selon Cavaco et Crifo (2015), les entreprises font beaucoup d'efforts pour apparaître comme responsables sur le plan environnemental et social. A titre d'exemple, en 2013, 93 % des 250 plus grandes entreprises américaines ont communiqué sur leur responsabilité sociale et environnementale afin de faire valoir leurs actions socialement responsables par le public¹. Toutefois, bien que l'intérêt envers la RSE ne cesse d'augmenter, on observe une certaine variabilité dans l'adoption des pratiques socialement responsables au niveau des entreprises. Cette variation prend place entre des entreprises de pays différents mais également entre des entreprises opérant dans le même contexte national et institutionnel. A titre d'exemple, alors que la multinationale américaine Wal-mart est connue pour son hostilité aux syndicats et à la représentation collective, son compatriote Koppers Holdings Inc. compte le respect des droits des travailleurs et la protection de leurs intérêts parmi les valeurs centrales de leur culture d'entreprise.

Dans cette recherche, nous prenons pour acquis que ce ne sont pas uniquement les facteurs institutionnels qui sont en mesure d'expliquer les comportements socialement responsables des firmes mais qu'ils existent d'autres facteurs, notamment de niveau organisationnel, en mesure de justifier l'intérêt des firmes envers la responsabilité sociale.

La littérature sur les déterminants de la RSE a principalement abordé les facteurs de niveau national et institutionnel qui influencent l'adoption des pratiques socialement responsables. Parmi ces facteurs, on peut citer l'environnement légal, la présence d'instances privées de régulation ou encore les systèmes d'éducation incitatifs. A cet égard, en présentant sa théorie institutionnelle de la RSE, Campbell (2007 :948) avance « *“(…) I am not making the overly deterministic claim that institutions are solely responsible for CSR (…) I leave it to others to consider the determinants of socially responsible corporate behavior that may be operating inside the corporation».*

Dans la même perspective, Shirodkar et al. (2016) soulignent que bien que les études se sont beaucoup intéressées aux effets de la RSE sur les organisations, peu d'attention a été accordée aux déterminants de niveau organisationnel des stratégies de responsabilité sociale. Les auteurs avancent que les recherches sur les facteurs déterminants de la RSE se sont davantage concentrées sur l'étude des facteurs institutionnels et les vides de régulation qui mènent les entreprises multinationales (EMN) à mettre en place des politiques socialement responsables. Une grande partie des études a ainsi attribué l'adoption des actions socialement responsables à l'existence, dans le pays d'accueil, d'institutions de soutien peu performantes amenant les entreprises à combler les lacunes institutionnelles par les initiatives de RSE.

Notre recherche se distinguera dès lors de la majorité de la littérature en s'intéressant aux facteurs organisationnels reflétant les caractéristiques de la filiale et de sa relation avec sa maison mère qui sont susceptibles d'expliquer les variations dans l'adoption de la responsabilité sociale envers les employés au niveau des filiales canadiennes d'EMN.

¹ KPMG (2013)

Notre recherche se démarque également par l'étude d'une dimension unique de la RSE. Comme définit par Carroll (1979), la RSE n'implique pas seulement les actions environnementales et sociétales mais inclut également les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société exprime envers les organisations. Cette définition semble concevoir la RSE comme un concept multidimensionnel visant différentes parties prenantes. Malgré l'acceptation de ce constat dans la littérature, la RSE a généralement été considérée et opérationnalisée différemment. En effet, la majorité des études empiriques sur la RSE ont intégré les dimensions de RSE et les ont étudiées sous une seule et unique dimension. Cet aspect de la littérature a été largement critiqué notamment par Johnson et Greening (1999) qui soulignent le fait que la plupart des études antérieures ont agrégé les dimensions de la RSE en supposant que la RSE envers différentes parties prenantes va avoir les mêmes déterminants ainsi que les mêmes effets. Une fois réunies sous un seul et unique indice, les dimensions de la RSE ont en effet tendance à perdre leur singularité et leur pertinence individuelle. Dans le but de corriger cette limite adressée dans la littérature et d'approfondir les connaissances relativement à une dimension unique de la RSE, nous avons choisi de considérer la dimension « Relation d'emploi » et d'étudier les actions de responsabilité sociale envers les employés.

Par ailleurs, la responsabilité sociale des EMN est une question contemporaine centrale qui, comme souligné par plusieurs auteurs, devrait être étudiée plus en profondeur. Cette question trouve son intérêt notamment face aux problèmes d'images et de réputation dont souffrent les EMN à l'étranger mais aussi pour sa contribution au gain de légitimité dans le pays d'accueil et pour ses différents avantages apportés à l'entreprise. Park et Ghauri (2015) soulignent l'importance de la performance sociale particulièrement pour les EMN et leurs filiales car celles-ci doivent gérer certaines idées reçues concernant leurs activités dans les pays émergents. La RSE aura pour effet ici de donner une meilleure image aux EMN et de démontrer leur respect des considérations éthiques, environnementales, sociales et économiques au niveau du pays d'accueil. Les EMN ont alors tendance à étendre leurs missions au-delà des objectifs de rentabilité pour inclure les questions d'éthique en vue de gagner des parts de marché et de garantir la prospérité et la légitimité dans les marchés étrangers. La responsabilité sociale devient un outil stratégique utilisé par les EMN et leurs filiales qui ont de plus en plus conscience de l'avantage concurrentiel qui puisse en résulter (Polonsky et Jevons, 2009).

Les effets de la RSE sur plusieurs caractéristiques organisationnelles ont aussi été mis en lumière dans la littérature parmi lesquels on peut citer l'amélioration de la qualité et de la productivité (Berman et al., 1999), l'attraction et la rétention de la main d'œuvre (Fatemi et al., 2015), l'amélioration de l'image de marque et de la réputation (Quéré et al., 2015) et l'amélioration de la performance financière (Brammer et Millington, 2008). Autant d'exemple qui font que les EMN reconnaissent que la performance économique et financière passe par de nos jours par le respect des attentes de l'ensemble des parties prenantes et donc par la performance sociale.

De plus, l'étude de la responsabilité sociale dans les EMN est intéressante car elle intègre le conflit entre le cadre du pays d'origine et du pays d'accueil en mesure d'influencer les

stratégies de responsabilité sociale des EMN. L'adoption des pratiques socialement responsables est ainsi un sujet d'un grand intérêt particulièrement pour les EMN qui évoluent dans différents contextes en l'absence d'un cadre légal ou institutionnel unifié. En effet, il n'existe pas de cadre réglementaire supranational qui permet de protéger les intérêts des employés de la même manière dans différentes régions du monde. C'est dans ce contexte qu'apparaît l'importance des pratiques de responsabilité sociale envers les employés qui sont des pratiques qui assurent que les droits et le bien-être des employés sont respectés même dans l'absence de règles formelles et de contraintes légales. Ces pratiques donnent aux employés une opportunité d'apprendre à travers la formation et le développement et de s'impliquer à travers les mécanismes de communication et de participation mis en place et la syndicalisation.

Shirodkar et al. (2016) soutiennent que les EMN mettent en place des activités de responsabilité sociale afin d'augmenter leur influence dans le domaine de la gouvernance au niveau de leurs pays d'accueil mais aussi au niveau global. La responsabilité sociale représente un moyen d'autorégulation pour les EMN où les mécanismes de gouvernance existants sont inexistantes ou insuffisants pour réguler les activités des entreprises étrangères. De plus, une EMN opérant dans différents contextes géographiques et institutionnels, fait face à un grand nombre de parties prenantes comme les changements dans les politiques gouvernementales, les actions de la communauté, les priorités des consommateurs ou encore les rapports des médias, qui ont toutes une influence complexe et imprévisible sur leurs opérations.

Bien que l'importance de l'étude de la responsabilité sociale au niveau des EMN semble être reconnue, il existe peu de recherche qui se sont penchées sur le sujet. Rodriguez et al. (2006) soulignent que, relativement à la responsabilité sociale des EMN, il y a encore plusieurs problématiques théoriques et empiriques non résolues. L'une des questions les plus importantes est d'identifier les motivations derrière les actions socialement responsables dans les filiales des EMN. Park et Ghauri (2015) précisent de leur part que le lien entre la littérature sur la RSE et sur les EMN est encore à l'état embryonnaire. Husted et Allen (2006) associent l'échec des EMN à répondre aux problématiques sociales dans leurs pays d'accueil au manque de recherches et de travaux académiques. Dans la même perspective, Waldman et al. (2006) soulignent que même si l'intérêt des EMN envers la RSE est grandissant, la littérature contient peu d'informations quant aux facteurs déterminants de ces pratiques.

Kolk et Tudler (2010) soulignent que même si la RSE est souvent citée en tant que sujet central dans l'étude des EMN, il existe peu d'articles qui ont tenté de relier les deux corps de littérature. Les auteurs associent cette limite au manque de base de données contenant des informations sur l'adoption de pratiques socialement responsables par les EMN. Finalement, Brammer et al. (2009) soulignent que les recherches étudiant le lien entre la performance sociale et l'internationalisation des firmes restent rares et que les résultats sont souvent contradictoires.

Il est toutefois important de souligner qu'il existe certaines recherches qui ont étudié les déterminants de la RSE dans les filiales d'EMN à l'instar de Yang et Rivers, 2009, Shirodkar et al., 2016, Park et Ghauri 2015 et Lynes et Andrachuk, 2008.

II. Revue de la littérature :

1. La RSE envers les employés

Comme définit par Carroll (1979), la RSE n'implique pas seulement les actions environnementales et sociétales mais inclut également les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société exprime envers les organisations. Cette définition semble concevoir la RSE comme un concept multidimensionnel visant différentes parties prenantes. La majorité des recherches relatives aux déterminants de la RSE ont alors abordé la RSE comme un concept multidimensionnel qui réunit tant la responsabilité environnementale que la responsabilité sociale envers la communauté, la bonne gouvernance et la sécurité des produits.

Se basant sur cette conceptualisation de la RSE, la littérature relative a introduit plusieurs classifications des dimensions de la RSE. Notons par exemple la classification « affaires, société, gouvernance » (Business, Society, Gouvernance) proposée par Girerd-Potain et al. (2014). Cette classification se base sur la cible des actions socialement responsables et donc sur les parties prenantes visées au niveau de chaque dimension. La dimension « Affaires » vise les parties prenantes directes à savoir les employés ainsi que les clients et les fournisseurs. La dimension « Société » reflète l'engagement envers la nature et l'environnement ainsi qu'envers la communauté. Finalement, la dimension « Gouvernance » reflète la responsabilité sociale avec les parties prenantes financières à l'instar des actionnaires et des créanciers par exemple.

Cependant, la classification la plus reconnue et la plus reprise dans les recherches est celle de Kinder, Lydenberg et Domini (KLD) qui évalue le niveau de responsabilité sociale de près de 3000 entreprises américaines en fonction de 7 grands domaines.

1. Environnement : prévention de la pollution, recyclage, énergies propres, communication des pratiques environnementales, etc.
2. Produit : qualité des produits, innovation, recherche et développement, etc.
3. Gouvernance d'entreprise : compensation des dirigeants, structure de propriété, transparence dans la communication etc.
4. Diversité : diversité dans les organes de direction et le conseil d'administration, promotion des femmes et des minorités, politiques de conciliation travail-famille, emploi des personnes handicapées etc.
5. Communauté : dons de charité, soutien à l'éducation, programmes de bénévolat, etc.
6. Droits de l'homme : relations avec les peuples autochtones, respect du droit du travail, activités controversées (Afrique du Sud, Birmanie et Mexique)
7. Relations d'emploi : attitude vis-à-vis des syndicats, politiques de mise à pied, politiques de partages des bénéfices, politiques de participation des employés, prestations de retraites, politiques de santé et de sécurité au travail etc.

Bien que les classifications s'accordent sur le fait que la RSE est un concept multidimensionnel qui s'adresse à plusieurs parties prenantes, la littérature souligne les résultats mitigés issus des études de la RSE. Cette divergence est d'un côté expliquée par les différences des définitions et de l'opérationnalisation du concept de la RSE et d'un autre côté,

par l'éventuelle agrégation inadéquate des dimensions de la RSE (Griffin & Mahon, 1997). Dans ce sens, Johnson et Greening (1999) invitent les futures recherches étudiant les facteurs prédicteurs des actions socialement responsables des firmes à ne pas considérer la RSE en tant que concept uniforme. L'avancée des connaissances et de la compréhension de la RSE passe selon eux par l'étude distincte des différentes dimensions. Griffin et Mahon (1997) adressent la même critique et soulignent que même si les chercheurs ont généralement accepté l'idée que la RSE est un concept multidimensionnel, ils ont tout de même combiné les différentes dimensions pour mesurer le concept de la RSE d'une manière agrégée. Les auteurs prennent l'exemple des dimensions de la base de données KLD, qui une fois réunies sous un seul et unique indice, auront pour résultat de masquer la singularité des dimensions individuelles qui sont chacune aussi importante et pertinente (1997, p 15).

L'opérationnalisation de la RSE a donc été le centre de plusieurs critiques et la source de la divergence des résultats empiriques. A cet effet, au niveau de cette revue de la littérature, nous allons uniquement exposer les recherches qui ont étudié les dimensions de la RSE séparément et plus particulièrement celles qui se sont penchés sur l'analyse des déterminants de la RSE envers les employés (RSEE).

Une des principales études ayant considéré la RSE envers les employés en particulier est celle de Brammer et al. (2006). Se basant sur la base de données EIRIS (Ethical Investment Research Service), les auteurs ont étudié la relation entre les dimensions environnement, employé et communauté de la RSE et la diversification géographique des firmes britanniques. Conformément aux hypothèses avancées, les résultats ont démontré que contrairement à la responsabilité environnementale et envers la communauté, la responsabilité sociale envers les employés n'a pas de lien direct avec la diversification géographique des entreprises. Seule la présence d'investisseurs institutionnels de long terme et la taille de la firme semblent influencer positivement l'adoption de la RSE envers les employés. Brammer et al. (2006) attribuent ces différences au fait que la dimension « Responsabilité sociale envers les employés » est beaucoup plus régulée que les deux autres dimensions et que les règles qui s'y appliquent sont beaucoup plus détaillées et protectrices que les normes environnementales par exemples qui sont souvent perçues comme des normes minimales. La RSE envers les employés sera donc assimilée à des actions de conformité aux normes suggérées et ne sera de ce fait pas sensible aux mêmes déterminants organisationnels. Cette étude constitue une première preuve que les différentes dimensions de la RSE ne se comportent pas de la même manière et qu'elles ne prennent pas forcément place pour les mêmes raisons.

Deckop, Merriman, et Gupta (2006) ont étudié le lien entre la structure de rémunération des dirigeants et la performance sociale des entreprises. En adoptant un indice de RSE composé de 6 dimensions issues de la base de données KLD, les auteurs ont pu démontrer qu'une structure de rémunération orientée vers le court terme (qui mène le dirigeant à s'intéresser aux objectifs de court terme et à privilégier les rendements immédiats) est négativement reliée à la RSE alors qu'une structure de rémunération orientée vers le long terme (qui fait que les objectifs des dirigeants soient alignés à ceux des parties prenantes) est positivement liée à la performance sociale des entreprises. Toutefois, lorsque chaque dimension de RSE est considérée séparément, aucune relation n'a pas pu être détectée entre la dimension « RSE

envers les employés » et la structure de rémunération des dirigeants. Des résultats différents de ceux obtenus lorsque les dimensions environnement, droit de l'homme et diversité sont considérées et dont la relation avec la structure de rémunération reste significative et du même signe que pour l'indice de RSE multidimensionnel. Les auteurs expliquent cette différence par la complexité de la relation entre la performance sociale et les considérations financières des firmes.

Johnson et Greening (1999) ont traité de l'effet de la gouvernance et de la structure de propriété sur la performance sociale des entreprises. Bien que les auteurs n'aient pas étudié la RSE envers les employés individuellement, ils ont contribué à mettre en lumière les différences qui existent entre les dimensions de la RSE. Ils ont construit 2 dimensions RSE à partir de la base de données KLD : la première « La dimension personne » qui réunit la RSE envers les employés, la dimension femmes et minorités et la dimension communauté alors que la seconde dimension « Qualité du produit » réunit la responsabilité environnementale et la sécurité des produits. L'hypothèse centrale de cette étude est que différents facteurs explicatifs, comme les catégories des investisseurs institutionnels et les structures de gouvernance, peuvent avoir des effets différents sur chacune des dimensions de RSE. Les résultats ont démontré que l'effet d'un facteur de gouvernance donné sur les 2 dimensions de RSE est le même en termes de signe mais qu'il était significativement plus important pour la dimension qualité de produit que pour la dimension personne dont le niveau apparaît comme étant moins sensible à la gouvernance et à la composition de la structure de propriété. De plus, les résultats ont démontré que la performance financière de court terme influence significativement la dimension personne de la RSE mais n'avait pas d'effet explicatif significatif quant à la dimension qualité du produit. Dans l'ensemble, l'étude présente un soutien mitigé des hypothèses mais démontre que les investisseurs présents dans la structure de propriété de la firme vont avoir des objectifs différents qui vont à leur tour influencer la responsabilité sociale de la firme et définir les dimensions auxquelles elle va porter une attention particulière. L'étude a également permis de souligner les différences qui existent entre les dimensions de RSE relativement à leurs facteurs antécédents.

Girerd-Potin et al. (2015) ont exploré l'effet de la culture sur les différentes dimensions de RSE. Les dimensions de responsabilité sociale adoptées ont été classées en fonction des parties prenantes concernées : Une dimension affaires qui réunit la responsabilité sociale envers les ressources humaines, les clients et les fournisseurs à savoir les parties prenantes directes; une dimension société qui fait référence à la responsabilité sociale envers l'environnement et l'engagement envers la société à savoir les parties prenantes indirectes et une dimension gouvernance qui vise la responsabilisation sociale de la firme envers ses créanciers et actionnaires à savoir les parties prenantes financières. Cette classification se base sur les indicateurs de RSE proposés par la base de données Vigeo qui offrent une évaluation de la RSE de plus de 2000 entreprises appartenant à 23 pays européens. Se basant sur ces 3 dimensions distinctes de RSE, les auteurs suggèrent que la culture aura un effet différent en fonction des parties prenantes en question. Par exemple, la dimension distance hiérarchique est supposée avoir un effet négatif sur la responsabilité sociale envers les parties prenantes directes mais un effet positif sur la responsabilité sociale envers la société. En effet, dans les pays avec une grande distance hiérarchiques, les relations paternalistes prévalent dans les

entreprises et les parties prenantes directes ne s'attendent pas à ce que la direction aille au-delà de ses obligations formelles. A l'opposée, les auteurs soulignent que l'aspect paternaliste et la tendance à penser que les problématiques sociales sont du ressort de l'entreprise amènent les firmes à agir d'une manière socialement responsable envers l'environnement et la société. Cette étude apporte ainsi une preuve supplémentaire aux différences au niveau de la nature et de l'effet des déterminants à l'origine de l'adoption des actions de responsabilité sociale envers différentes parties prenantes.

Bien que les recherches qui se sont principalement penchées sur la question de la RSE envers les employés restent rares, celles-ci nous ont permis de confirmer les critiques envers l'étude de la RSE à travers une mesure agrégée et les affirmations que les dimensions de RSE sont différentes et ne disposent ni des mêmes déterminants ni des mêmes effets.

2. Les déterminants de la RSE envers les employés

Afin de définir les déterminants de niveau organisationnel des pratiques des RSE envers les employés, cette étude tente de combiner deux corps de littérature à savoir celle sur les EMN et celle sur la RSE.

1.1 Déterminants de la théorie institutionnelle de la RSE

Plusieurs déterminants, de niveau institutionnel, organisationnel et individuel ont été étudiés au niveau de la littérature en tant qu'antécédents à l'adoption des comportements socialement responsables de la part des firmes. Au niveau de cette étude, notre choix s'est porté sur les déterminants avancés par Campbell (2007) au niveau de sa théorie institutionnelle de la RSE. Bien que l'intitulé de la théorie de Campbell (2007) fasse référence aux influences institutionnelles sur le niveau de la RSE, ce dernier soutient qu'il existe également certains facteurs de niveau organisationnels susceptibles d'expliquer la mise en place des actions RSE. C'est dans ce sens, que les variables de niveau organisationnel présentées dans la théorie de Campbell (2007) ont été introduites au niveau de cette étude.

1.1.1 Concurrence

Au niveau de sa théorie institutionnelle de la RSE, Campbell (2007) soutient qu'un niveau trop élevé ou trop faible de concurrence va avoir un effet négatif sur la RSE. En effet, les firmes qui font face à un niveau trop élevé de concurrence, auront une marge de rentabilité faible et feront face à des pressions importantes de coûts et de rentabilité. Ceci les amènera à faire le plus d'économie possible et à ne pas adopter de pratiques socialement responsables (tenter de diminuer les coûts de la main d'œuvre, porter moins attention aux questions environnementales, etc.). De même, une firme qui fait face à très peu ou pas de concurrence est peu tentée d'agir d'une manière socialement responsable car elle dépend moins de son image, de sa réputation ou de la fidélité de ses employés. De plus, dans cette situation, les firmes seront moins tentées de se tourner vers la RSE afin d'améliorer leurs avantages compétitifs (Porter et Kramer, 2002) ou d'améliorer leur performance de long terme étant donné que ses parties prenantes ont très peu d'alternatives. (Chih et al., 2009).

A l'opposé, les firmes qui font face à un niveau moyen de concurrence seront plus susceptibles d'agir d'une manière socialement responsable étant donné qu'elles disposent des ressources, de la flexibilité et de l'incitation nécessaire pour s'intéresser à la RSE. Cruz et Boehe (2010) avancent que la RSE peut servir aux MNC afin de se différencier et peut ainsi devenir un moyen de construire un avantage concurrentiel.

Toutefois, les études empiriques (notamment Chih et al. 2009) n'ont pas été en mesure de confirmer cette relation curvilinéaire entre la concurrence et la RSE mais ont plutôt relevé une relation linéaire. Ceci nous amène alors à formuler notre hypothèse de la manière suivante :

H 1.1 : Plus le niveau de concurrence étrangère augmente, plus les filiales seront incitées à adopter des pratiques de RSEE (relation linéaire).

1.1.2 Performance financière

Campbell (2007) avance que la relation entre la performance financière et la RSE est positive et souligne que les firmes les moins profitables ont moins de ressources à consacrer à la RSE que les firmes les plus profitables. Les firmes les plus rentables ont alors une meilleure performance sociale (Brammer et al., 2009) alors que celles qui rencontrent des difficultés financières seront moins susceptibles d'agir d'une manière socialement responsable (Waddock et Graves, 1997). Ces études soulignent l'importance d'intégrer la performance financière en tant que variable explicative des actions socialement responsables des firmes.

Ng et Koh (1994) expliquent de leur part cette relation par le fait que les firmes les plus profitables sont plus exposées aux pressions politiques et au contrôle du public ce qui les amène à utiliser des mécanismes d'autorégulation, comme la RSE dans le but d'éviter la régulation. De son côté, Carmelo (2009) avance que l'explication la plus plausible de ce lien est que les firmes les plus rentables ont les ressources financières nécessaires qui leurs permettent de s'engager dans des actions de responsabilité sociale (Cowen et al., 1987; Hackston et Milne, 1996; Pirsch et al., 2007). A l'opposé, dans une organisation avec des moyens économiques et financiers faibles, les gestionnaires vont probablement se concentrer sur des activités qui auront un effet plus direct sur les profits de l'organisation que ceux obtenus suite à l'adoption d'actions de responsabilité sociale et environnementale (Roberts, 1992; Ullmann, 1985). Ces différentes études nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

H 1.2 : Les firmes avec des niveaux de performance financière élevée seront plus susceptibles d'adopter des pratiques de RSEE.

1.1.3 Appartenance à une association d'employeur

Cette relation se base sur l'argument avancé par Campbell (2007) selon lequel le fait d'appartenir à une association d'employeur fait que les firmes deviennent plus axées sur leurs objectifs de long terme et qu'elles développent une vision axée vers le futur et vers la pérennité du secteur. Souvent, les associations d'employeur jouent un rôle dans l'éducation de leurs membres concernant l'importance d'accepter les syndicats et de faire de leur main d'œuvre (MOD) leur avantage concurrentiel, ainsi l'hypothèse avancée est la suivante :

H 1.3 : Les filiales qui participent à une association d'employeur seront plus susceptibles d'adopter des pratiques de RSEE.

2. Les caractéristiques de la filiale et de sa relation avec sa maison mère

Cette recherche se penche en premier lieu sur l'étude des caractéristiques des filiales et de la relation entre les filiales et leurs maisons mères en tant que facteurs explicatifs des comportements socialement responsables envers les employés. Le lien entre ces facteurs et la RSE a été peu exploré au niveau de la littérature qui s'intéresse aux déterminants des pratiques socialement responsables, ce qui rend leur étude d'autant plus intéressante.

2.1 Pays d'origine

Le rôle du pays d'origine comme facteur déterminant des politiques et des pratiques des entreprises multinationales et de leurs filiales est très présent dans la littérature. En effet, l'appartenance géographique des firmes tend à définir plusieurs de leurs caractéristiques organisationnelles et à teinter leurs orientations stratégiques et opérationnelles. C'est dans ce sens que le pays d'origine est susceptible d'influencer les pratiques socialement responsables envers les employés. Au niveau de cette étude, nous avons choisi d'étudier les spécificités des Etats-Unis en tant que pays d'origine. Ce choix a été motivé par l'abondance des travaux sur les pratiques d'emploi aux Etats-Unis qui est un pays connu pour sa culture individualiste et à dominance masculine. De même, les relations d'emploi aux Etats-Unis sont caractérisées par une certaine hostilité à la syndicalisation et un système qui assure peu les intérêts des travailleurs par exemple en matière de conciliation travail-famille et de régimes de retraite. Se basant sur ces éléments, nous posons l'hypothèse suivante :

H 2.1 : Les filiales d'EMN d'origine américaine sont moins susceptibles d'adopter des pratiques de RSEE que les filiales d'EMN d'autres origines.

2.2 Autonomie de la filiale

Au niveau de notre étude, l'autonomie de la filiale reflète la mesure dans laquelle celle-ci dispose d'une liberté pour définir ses pratiques et politiques notamment en matière de RH. Se basant sur les hypothèses de la théorie institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983), on peut supposer que le fait de s'engager en RSE va permettre à une filiale d'une entreprise étrangère d'augmenter sa légitimité dans le contexte local et d'améliorer l'accès aux ressources qui sont contrôlées par les parties prenantes locales. Les actions de responsabilité sociale vont alors servir ce besoin de légitimité et assurer aux filiales une meilleure acceptation dans le pays hôte. Se basant sur la théorie de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978), on peut également avancer que les filiales les plus autonomes vont bénéficier de moins de soutien de la part de l'entreprise mère ce qui les laissera plus vulnérables et dépendantes aux ressources locales. Ceci les amènera à développer plus de relations avec les parties prenantes locales à travers l'adoption d'actions socialement responsables.

Toutefois, certains auteurs présentent une relation différente entre le niveau d'autonomie de la filiale et ses actions socialement responsables. A titre d'exemple, Shirodkar et al. (2016) présentent une relation négative entre le niveau de l'autonomie et la RSE. S'intéressant aux actions politiques de responsabilité sociale, les auteurs soutiennent que les filiales implantées

dans des pays émergents et qui sont très interdépendantes du siège social et des autres filiales étrangères de la MNC sont plus susceptibles de s'engager dans des actions de RSE politiques étant donné l'importance élevée des ressources locales. Cette hypothèse n'a pas été confirmée par les résultats de l'étude et les auteurs l'expliquent par la complexité de la relation entre l'interdépendance de la filiale et le réseau de l'EMN (Blumentritt 2003; Blumentritt et Nigh. 2002). En effet, l'importance des ressources locales pour la filiale et son implication dans des actions de RSE politiques vont dépendre de son positionnement au niveau de la chaîne de valeur de l'EMN (si la filiale produit dans le pays d'accueil des outputs d'importance majeure ou que ses inputs proviennent d'autres filiales étrangères, Mascarenhas 1984). Se basant sur l'ensemble des éléments présentés, nous formulons l'hypothèse suivante :

H 2.2 : Plus le niveau d'autonomie des filiales de MNC est élevé, plus la probabilité d'adopter des pratiques de RSEE est grande

2.3 Etendue du mandat

Lorsque la filiale dispose d'un mandat étendu, au niveau international ou régional, celle-ci subira davantage d'influence et de pression venant du siège social ainsi que des parties prenantes locales et étrangères. La filiale fera également face à une multitude de règles formelles et informelles venant de la diversité des contextes avec lesquels elle est amenée à collaborer. Ce contexte fera alors en sorte que la filiale tente d'équilibrer les demandes de l'ensemble des parties prenantes et s'engage dans une plus grande mesure dans la RSE.

H 1.3 : Les filiales qui disposent d'un mandat de production locale uniquement seront moins susceptibles d'adopter des pratiques de RSEE.

2.4 Qualité de la MOD

Le fait que la filiale valorise et donne de l'importance aux attributs de sa MOD (en termes de compétences technologiques et interpersonnelles, de diplômes universitaires, d'éthique du travail, etc.) fera en sorte que celle-ci tente d'en faire son avantage concurrentiel. La théorie du capital humain (Becker, 1964) soutient cette vision et avance que la firme tentera d'investir dans la main d'œuvre afin de la développer et de la retenir. Cet investissement dans la MOD peut se faire sous plusieurs formes notamment à travers des pratiques d'emploi socialement responsables envers les employés telles que les politiques de conciliation travail-famille, les politiques d'égalité des chances et d'inclusion ou encore les politiques de santé et de sécurité au travail.

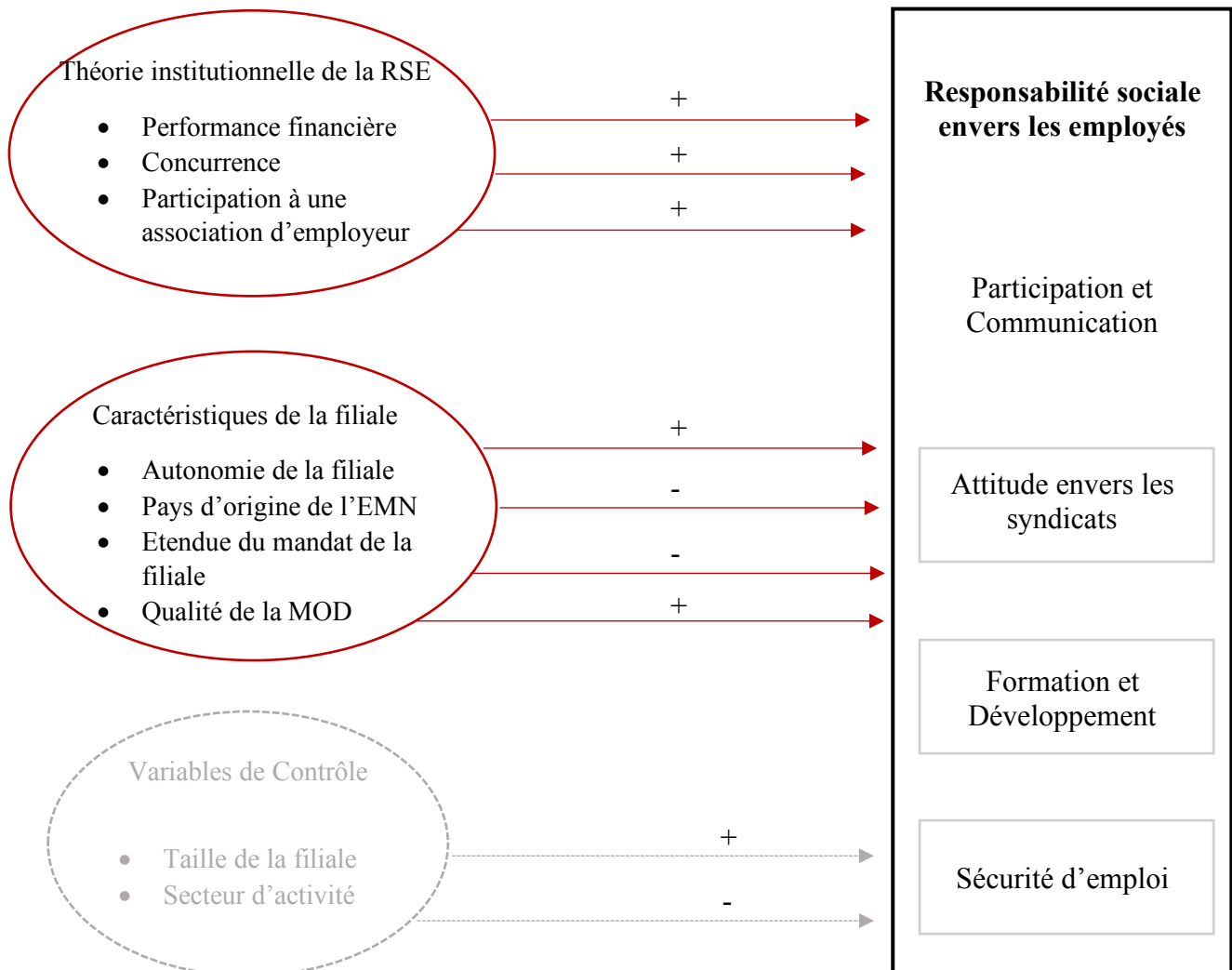
H 1.4 : Plus la filiale évalue positivement la qualité de sa MOD, plus elle sera susceptible d'adopter des pratiques de RSEE.

Par ailleurs, les recherches étudiant les déterminants de la RSE ont proposé plusieurs variables de contrôle telles que l'âge de l'entreprise, la taille, le secteur d'activité, les investissements en recherche et développement et les dépenses en publicité. Dans notre étude, nous avons décidé d'intégrer la taille de l'entreprise mère ainsi que le secteur d'activité en tant que variables de contrôle. La relation positive entre la taille de la firme et la RSE a été prouvée par différentes études (Brammer et al., 2009 ; Waddock et Graves, 1997; Orlitzky, 2001; Adams et Hardwick, 1998 ; Watts et Zimmerman, 1986) qui expliquent le lien par le

fait que les grandes entreprises vont plus attirer l'attention des parties prenantes externes, vont être plus visible au public et attirent un plus grand intérêt médiatique.

Plusieurs autres études ont étudié le lien entre le secteur d'activité et la RSE (Galani et al., 2011 ; Carmelo, 2009 ; Branco et Rodrigues, 2008 ; Bowen, 2000; Hoffman, 1999; Morris, 1997). Ces études avancent que les secteurs les plus sensibles (secteur des métaux, de l'énergie, de l'eau, des produits chimiques, etc.) aux questions environnementales et sociales vont subir plus de pressions de la part des parties prenantes (gouvernement, organismes non gouvernementaux, consommateurs, etc.) et vont de ce fait adopter davantage de pratiques socialement responsable.

III. Cadre conceptuel



IV. Méthodologie

1. Base de données

Cette étude se base sur une large enquête qui a étudié entre les années 2006 et 2007 les pratiques d'emploi et de gestion des ressources humaines de filiales d'EMN localisées au Canada. Étudier les pratiques socialement responsables au niveau de filiales d'EMN est particulièrement intéressant étant donné la multitude d'influences et de pressions auxquelles font face ces entreprises au sein du réseau international de leurs maisons mères. Les filiales d'EMN évoluent en effet dans une dualité institutionnelle qui en influence les pratiques et les politiques ce qui en fait des unités d'analyse pertinentes pour l'analyse de la question de l'adoption des pratiques socialement responsables envers les employés. De plus, les scandales récents relatifs aux conditions d'emploi et au non-respect des droits des travailleurs qui ont eu lieu au sein de filiales d'EMN dans différents pays et secteur d'activité donnent à l'étude de la RSEE un aspect urgent et d'actualité.

Par ailleurs, le fait que notre base de données ne contienne que des filiales basées au Canada nous permet de nous concentrer sur un unique pays d'accueil, limitant ainsi les influences institutionnelles au niveau national et nous donnant l'occasion d'étudier plus spécifiquement les déterminants de nature organisationnelle (étant donné que toutes les filiales évoluent dans le même contexte institutionnel). De plus, avec sa législation du travail développée et la protection large des droits des travailleurs, le Canada est un contexte institutionnel qui permet d'apprécier les efforts volontaires et les initiatives corporatives qui dépassent les obligations légales.

La population en question au niveau de notre base de données contient toutes les EMN, tant canadiennes qu'étrangères, qui emploient au minimum 500 employés dont 100 sont employés au Canada et 100 à l'étranger. 1 398 EMN dont les spécificités correspondent à nos critères ont été identifiées et une copie papier du questionnaire leur a été acheminée par voie postale. Les répondants, qui sont généralement les responsables ressources humaines en charge de l'ensemble des employés des activités canadiennes, ont également eu la possibilité de compléter l'enquête directement à travers un site web.

Suite à ce processus de collecte, 208 réponses ont été obtenues amenant le taux de réponse à 15%. Les répondants de notre échantillon final semblent offrir une bonne représentativité de la population des EMN au Canada tant en termes de pays d'origine que de secteurs d'activité et de taille d'entreprise.

2. Variables

2.1 Variable Dépendante

Comme souligné au niveau de la revue de la littérature, la RSE est fondamentalement un concept multidimensionnel et un nombre important de dimensions lui ont été associées au niveau de plusieurs études. Par exemple, plusieurs recherches ont identifié des dimensions de la RSE qui sont reliées aux relations d'emploi, aux relations avec la communauté, aux problématiques relatives aux femmes et aux minorités et à la responsabilité

environnementales (Hillman et Keim, 2001; Griffin et Mahon, 1997; Johnson et Greening, 1999). Toutefois, une des principales limites attribuées aux recherches qui ont étudié la RSE dans la littérature est le fait de conceptualiser la RSE sans exploiter la singularité de chaque dimension. En effet, les différentes dimensions de la RSE ont démontré des différences lors des tests empiriques, tant dans leurs déterminants que dans leurs effets et l'opérationnalisation de la RSE d'une manière agrégée ne permet pas de démontrer ces différences. C'est dans ce sens que nous avons choisi de nous pencher sur une unique dimension de la RSE, à savoir la RSE envers les employés. Notre variable dépendante est constituée de pratiques et de politiques de GRH qui sont perçues comme étant socialement responsables.

Pour la construction de notre variable de RSE envers les employés, nous nous sommes basés sur le modèle de Kinder, Lydenberg et Domini (KLD). KLD intègre 7 indicateurs dans la construction de cette dimension à savoir les politiques envers les syndicats, les politiques de mise à pied, les politiques de partages des bénéfices, la santé et sécurité au travail, les régimes de retraites, les politiques de participation et de communication et les autres forces. Une autre base de données, EIRIS (Ethical Investment Research Service) qui offre la couverture la plus complète et la plus large de la RSE au Royaume-Uni utilise des indicateurs similaires de la dimension « Responsabilité sociale envers les employés » à savoir les systèmes de santé et sécurité, la formation et le développement, les pratiques d'égalité des chances, les relations d'emploi et la sécurité d'emploi.

Parmi ces indicateurs de RSE envers les employés, nous avons choisi d'intégrer 4 à savoir l'attitude envers les syndicats, les politiques de formation et de développement des employés, la participation et la communication avec les employés et finalement la sauvegarde de l'emploi. D'autres indicateurs auraient été intéressants à intégrer dans notre dimension de la RSE envers les employés mais nous avons malheureusement été limités par la disponibilité des données.

- Construction de notre VD :

VD	Mesures²
Dimensions	
Attitude envers les syndicats	Variable continue constituée de la moyenne de 5 items (transformés en valeur standardisée) où un score élevé indique une attitude de coopération envers les syndicats.
Attitude envers les mises à pied	Variable continue constituée de 1 item (transformé en valeur standardisée) où un score élevé indique une grande importance accordée par la filiale à la sauvegarde de l'emploi
Formation et développement	Variable continue constituée de 1 item (transformé en valeur standardisée) où un score élevé indique une grande importance accordée à la formation des employés par la filiale.

² Les questions correspondantes sont reprises à l'annexe A

Participation et communication	Variable continue (transformé en valeur standardisée) constituée du produit de 2 groupes d'items (mécanismes de communication et fréquence de communication) où un score élevé indique l'adoption de pratiques favorables à la participation et à la communication avec les employés.
Indice RSE envers les employés	La moyenne des 4 indicateurs a été calculée. Pour les filiales non syndiquées, l'indice RSE a été calculé en fonction de 3 indicateurs seulement (car l'indicateur attitude envers les syndicats n'est pas disponible)

2.2 Variables indépendantes

Se basant sur la littérature pertinente et dans le but de répondre à notre question de recherche à savoir définir les déterminants de niveau organisationnel de la RSEE, plusieurs variables explicatives ont été intégrées dans notre modèle.

- Notre variable concurrence évalue le niveau de concurrence étrangère (en provenance de l'extérieur du Canada) auquel est confrontée la filiale. Bien que Campbell (2007) soutienne une relation non linéaire entre la concurrence et la RSE, notre étude de la relation directe entre notre VD et la variable concurrence montre une relation linéaire. De ce fait, la variable concurrence étrangère sera introduite avec les autres VI étant donné que l'hypothèse de linéarité est respectée.
- La performance financière a été évaluée à l'aide d'une mesure subjective de performance où les gestionnaires évaluent l'évolution de la rentabilité des opérations canadiennes de l'EMN sur les 3 dernières années.
- L'appartenance à une association d'employeur qui reflète la mesure dans laquelle la filiale est engagée dans des associations sectorielles d'employeurs.
- La variable pays d'origine fait l'objet d'une hypothèse centrale dans la littérature sur les EMN car celle-ci réunit plusieurs influences pouvant expliquer les comportements des filiales ainsi que leur pratiques et politiques (exemple de l'attitude face au syndicat dans les filiales d'EMN américaines). Étant donné que les EMN d'origine américaine sont les plus présentées au niveau de notre échantillon, le pays de référence choisi a été les États Unis. En effet, les 208 filiales qui forment notre échantillon appartiennent majoritairement à des EMN américaines (51%). Le Canada est le deuxième pays d'origine le plus représenté (21.2%) suivi par l'Europe (20.7%) et les autres pays du monde (7.2%)
- La variable autonomie introduite au niveau de cette étude fait référence au niveau d'influence dont dispose la filiale sur ses propres pratiques et politiques RH au niveau de ses opérations canadiennes.
- La variable étendue du mandat de la filiale oppose les filiales qui disposent d'un mandat de production local uniquement à l'opposition aux filiales qui disposent d'un

mandat régional et/ou mondial, ce qui serait susceptible d'influencer l'adoption des pratiques de RSEE.

- La variable qualité de la MOD réunit plusieurs aspects de la MOD évalués par la filiale (en comparaison avec l'entreprise mère) à l'instar des diplômes universitaires des employés, de la capacité des employés à travailler en équipe et avec les nouvelles technologies ou encore l'éthique de travail des employés.

Finalement, nos variables de contrôle « Taille de l'EMN » et « Secteur d'activité » ont été conceptualisées à travers le nombre d'employé et l'appartenance au secteur des services respectivement.

VI	Mesures
Variables de Contrôle	
Taille de l'EMN	Log du nombre d'employés de toute l'EMN
Secteur d'activité	Variable dichotomique : 1 si la filiale opère dans le secteur des Services ; 0 sinon
VI	
Concurrence	Variable continue qui représente la moyenne de 2 items (transformés en valeur standardisée) qui évaluent le niveau de concurrence rencontré par la filiale à l'étranger.
Performance financière	Variable continue (transformée en valeur standardisée) évaluant l'évolution de la rentabilité des opérations canadiennes de l'EMN sur les 5 dernières années.
Appartenance à une association d'employeur	Variable dichotomique : 1 si la filiale participe aux activités des associations sectorielles d'employeur ; 0 sinon
Pays d'origine	Variable dichotomique : 1 si le pays d'origine de l'EMN est les Etats Unis ; 0 sinon
Autonomie de la filiale	Variable dichotomique : 1 si la filiale dispose d'une grande influence sur ses propres politiques et pratiques RH ; 0 sinon
Etendu du mandat de la filiale	Variable dichotomique : 1 si la filiale a un mandat mondial ou régional ; 0 sinon
Qualité de la main d'œuvre	Variable continue : moyenne de 6 items (transformés en valeur standardisées) qui évaluent la qualité de la MOD de la filiale comparativement à l'ensemble de la MOD de l'EMN

Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

	Moyenne	Ecart-Type	Secteur	Taille MNC	Appartenance Association d'employeur	Performance financière	Concurrence	Pays d'origine	Entendu du mandat	Autonomie	Qualité MOD	RSE Employé
Secteur	0,3317	0,47197	1									
Taille MNC	25103,20	57541,114	,054	1								
Appartenance association employeur	0,65	0,48	-,192***	,104	1							
Performance financière	3,9171	1,56492	,489***	-,039	-,034	1						
Concurrence	2,2601	1,01225	-,154**	-,029	,061	-,257***	1					
Pays d'origine	0,51	0,501	-,105	-,026	,052	-,064	,162**	1				
Entendu du mandat	0,66	0,476	,115	,049	,054	,123	-,123	-,062	1			
Autonomie	0,0941	0,28264	-,05	-,082	-,098	-,026	,086	-,162**	,072	1		
Qualité MOD	0,0029	0,67397	,047	,091	,080	,108	,055	,065	,041	-,048	1	
RSE Employés	0,0059	0,60341	-,144**	,074	,110	0,123*	0,119*	-,096	-,060	0,142**	,305***	1

***. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.1 (bilatéral).

V. Résultats

Régressions linéaires

VARIABLES	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3	
	Coefficients standardisés	t	Coefficients standardisés	t	Coefficients standardisés	t
Constante	0.051	0.95	0.098*	1.792	0.265***	2.968
VARIABLES DE CONTROLE						
Secteur d'activité	-0.160**	-2.16	-0.28***	-3.364	-0.291***	-3.364
Taille de l'EMN	0.085	1.144	0.106	1.483	0.087	1.308
VARIABLES INDEPENDANTES						
Théorie Institutionnelle de la RSE						
Concurrence			0.187**	2.555	0.163**	2.357
Performance financière			0.322***	3.825	0.282***	3.599
Appartenance à une association d'employeur			0.071	0.973	0.073	1.079
Caractéristiques de la filiale						
Pays d'origine					-0.0167**	-2.482
Autonomie					0.143**	2.12
Etendue du mandat					-0.101	-1.518
Qualité de la MOD					0.309***	4.626
N	179		179		179	
F	2.876		5.264		7.377	
Significativité du modèle	0.059		0.000		0.000	
R ²	2.1%		10.6%		24.3%	

Afin de tester nos hypothèses de recherche relatives à la théorie institutionnelle de la RSE et aux caractéristiques de la relation entre la filiale et son entreprise mère, des régressions linéaires multiples ont été conduites avec le niveau de RSEE en tant que variable dépendante. Plusieurs tests statistiques ont été conduits auparavant afin de s'assurer du respect des conditions préalables aux régressions linéaires. A cet effet, la linéarité de la relation entre chaque VI et la VD a été testée de même que la normalité de la distribution des VI, l'absence de multicolinéarité et d'hétéroscasticité.

Les variables indépendantes ont été introduites séquentiellement : les variables de contrôle dans un premier temps auxquelles ont été ajoutées les variables indépendantes relatives à la performance financière, à la concurrence et à l'appartenance à une association d'employeur. Finalement, ce sont les variables relatives aux caractéristiques des filiales et de leurs relations vis-à-vis de leurs maisons mères qui ont été introduites.

Le premier modèle contient uniquement nos deux variables de contrôle à savoir le secteur d'activité et la taille de l'EMN évaluée par le nombre d'employé. La variable secteur d'activité est significative au niveau de 5% et devient significative au niveau de 1% dans les 2 autres modèles tout en gardant le même signe négatif attendu. Ce résultat nous amène à conclure que les firmes appartenant au secteur des services adoptent significativement moins d'actions de RSEE que les firmes appartenant à d'autres secteurs. La variable taille de l'EMN n'est quant à elle pas significative dans le premier modèle, ni dans les modèles suivants. La proportion de variance expliquée (R^2 ajusté) par ces deux variables s'élève à 2.1% alors que le modèle est significatif au niveau de 10% (le F s'élève à 2.876)

Le deuxième modèle nous permet de tester les 3 hypothèses relatives à la performance financière, à la concurrence et à l'appartenance à une association d'employeur. Tout d'abord, la variable concurrence internationale est significative au niveau de 1% et de signe positif. L'hypothèse 1.1 est alors confirmée. Les filiales qui rencontrent une concurrence élevée au niveau international sont plus socialement responsables envers leurs employés que celles dont le niveau de concurrence est plus faible. La variable concurrence reste significative au même niveau dans le troisième modèle lorsque l'ensemble de nos VI sont introduites. La variable performance financière est également significative au niveau de 1% et son signe est positif comme le suggère l'hypothèse de Campbell (2007). L'hypothèse 1.2 supposant que les filiales dont la performance financière a évolué positivement au cours des 5 dernières années mettent en place plus de pratiques socialement responsables envers leurs employés que les filiales dont la santé financière se porte moins bien a donc été confirmée. Toutefois, bien qu'elle soit du signe attendu, la variable appartenance à une association d'employeur n'est pas significative. L'hypothèse 1.3 n'est donc pas confirmée.

Dans l'ensemble, le modèle 2 est significatif au niveau de 1% avec un F de Fisher qui s'élève à 5,264. Le R^2 a augmenté de 8.5% de variance expliquée grâce à l'introduction de nos 3 première VI pour passer de 2,1% à 10,6%.

Finalement, le troisième modèle nous a permis d'introduire les variables pour tester nos hypothèses quant à l'effet explicatif des caractéristiques des filiales et de leurs relations avec leurs maisons mères. Relativement au pays d'origine, les résultats ont permis de confirmer l'hypothèse 1.1 et de prouver que les filiales dont le pays d'origine se trouve être les Etats-Unis adoptent significativement moins de pratiques socialement responsables que les filiales appartenant à d'autre pays d'origine. En effet, la variable « pays d'origine » est significative au niveau de 5% et son signe est négatif ce qui confirme notre hypothèse 2.1. De même, l'hypothèse 2.2 est confirmée au seuil de 5% et le signe positif de la variable permet de démontrer que les filiales qui disposent de plus d'autonomie quant à la mise en place de leurs propres politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sont plus probables d'adopter des pratiques socialement responsables. A l'opposée, l'hypothèse 2.3 relative à

l'entendu du mandat de la filiale n'est pas confirmée par les résultats qui montre que le fait de détenir un mandat de production local n'a pas d'effet sur le niveau de responsabilité sociale envers les employés. Finalement, notre dernière VI, à savoir la qualité de la MOD est significative au seuil de 1%. On peut alors dire que les résultats ont permis de confirmer l'hypothèse 2.4 selon laquelle plus la filiale évalue positivement valorise la qualité de la MOD, plus celle-ci est adopte de pratiques socialement responsables envers ses employés.

La modèle 3 explique 24.3% de la variance de la variable dépendante et l'introduction des variables relatives aux caractéristiques de la filiale et de sa relation avec son entreprises mère a fait augmenter le R² ajusté de 13,7% qui est passé de 10,6% à 24.3%. Le modèle 3 est également statistiquement significatif au seuil de 1% avec un F de Fisher qui s'élève à 7,377.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que les résultats ont permis de confirmer la majorité de nos hypothèses (5/7). Les variables qui renferment le pouvoir explicatif le plus important sont celles qui décrivent les caractéristiques de la filiale et de sa relation avec sa maison mère. Les variables issues des hypothèses de Campbell (2007) les suivent de près en termes de pouvoir explicatifs suivi pas les variables de contrôle.

Récapitulatif des résultats

Hypothèse	Résultat	Signe du lien
Concurrence => RSEE	Confirmée	Positif
Performance financière => RSEE	Confirmée	Positif
Appartenance à une association d'employeur => RSEE	Infirmée	Absence de lien
Pays d'origine => RSEE	Confirmée	Négatif
Autonomie => RSEE	Confirmée	Positif
Mandat local => RSEE	Infirmée	Absence de lien
Qualité de la MOD => RSEE	Confirmée	Positif

VI. Discussion

Nos résultats nous ont permis de mettre en évidence l'importance des facteurs organisationnels dans l'explication des comportements socialement responsables d'EMN envers leurs employés. Plus particulièrement, les résultats du modèle 3 ont mis en lumière le rôle des caractéristiques des filiales et de leurs relations avec leurs maisons mères, à savoir le niveau d'autonomie, la qualité de la main d'œuvre et le pays d'origine, comme déterminants des pratiques de RSEE.

En étudiant les caractéristiques des filiales et de leurs relations avec leurs maisons mères, nous pouvons dégager les spécificités organisationnelles dans lesquelles les filiales sont les plus susceptibles d'agir d'une manière socialement responsable envers leurs employés. Nos résultats indiquent que les filiales les plus socialement responsables ont le profil suivant : des filiales d'EMN non américaines qui ont connu une évolution positive de leur performance financière et qui font face à un niveau de concurrence international élevé. Ces filiales opèrent dans d'autres secteurs que celui des services, valorisent la qualité de leur main d'œuvre et disposent d'une grande influence sur leurs propres politiques et pratiques RH.

Les premières variables explicatives introduites sont tirées de la théorie institutionnelle de la RSE (Campbell, 2007) et font référence au contexte général dans lequel évolue la filiale. Ainsi, le niveau de concurrence, et particulièrement la concurrence à l'international, auquel fait face la filiale semble avoir un lien avec l'adoption des pratiques socialement responsables envers les employés. Plus les filiales rencontrent de concurrence sur le plan international, plus celles-ci sont susceptibles d'être socialement responsable envers leurs employés. La relation positive et linéaire trouvée correspond aux résultats de Chih et al. (2009) dont l'étude consiste à vérifier les propositions de Campbell (2007). Lorsque le niveau de concurrence est pris en compte, les auteurs n'ont pas pu confirmer l'hypothèse que la relation entre la RSE et la concurrence est curvilinéaire mais ont trouvé une relation linéaire et positive. Les auteurs expliquent ce résultat par le fait que les firmes agissent d'une manière socialement responsable afin d'en tirer un avantage concurrentiel dans un marché où la concurrence est extrêmement intense. Une étude qualitative de Bansal et Roth (2000) a également permis de faire ressortir le rôle de la concurrence en tant que motivation principale dans l'adoption des pratiques innovantes de responsabilité sociale. Les auteurs soulignent que la concurrence peut affecter la stratégie sociale de la firme, l'orienter et mener les décideurs à s'intéresser plus aux coûts et bénéfices tirés des actions de responsabilité sociale. Finalement, Shleifer (2004) soutient l'importance de considérer la concurrence tant dans l'explication des comportements socialement responsables que dans l'explication des comportements socialement irresponsables des firmes. L'auteur soutient que même si la concurrence a tendance à diminuer les prix et la rentabilité des activités organisationnelles, celle-ci aura pour effet, sur le long terme, d'inciter les firmes à être socialement responsable et à utiliser la RSE comme une source d'avantage concurrentiel leur permettant d'améliorer leur position sur leur marché ainsi que leur profitabilité.

Relativement à la variable « performance financière », nos résultats nous ont permis de soutenir que les firmes qui ont connu une évolution positive de leur performance financière sont plus susceptibles d'être socialement responsables envers leurs employés. Les firmes qui

disposent d'un équilibre financier satisfaisant et de ressources disponibles adoptent donc davantage de pratiques socialement responsables envers leurs employés. Ceci se trouve être en ligne avec les résultats de Deckop et al. (2006) qui ont trouvé une relation significative et positive entre la RSE et la performance financière mesurée par l'indice comptable de rentabilité économique ainsi que les résultats de Johnson et Greening (1999) qui ont trouvé que la performance comptable influence positivement la dimension « personne » de la RSE. Nos résultats sont également en ligne avec l'hypothèse des « Slack resources » qui soutient que la disponibilité des ressources amène les firmes à être plus socialement responsables.

A l'opposé, notre variable « Appartenance à une association d'employeur » ne semble pas avoir de lien significatif avec l'adoption des pratiques de responsabilité sociale envers les employés. Ce résultat peut être attribué à l'opérationnalisation de l'appartenance à une association d'employeur à l'aide d'une variable dichotomique. Campbell (2007) avance en effet l'importance associée à l'objectif de l'association d'employeur ainsi que son rôle formateur qui doit promulguer l'importance de la responsabilité sociale et notamment l'importance d'accepter les syndicats et de faire de la MOD un avantage concurrentiel. La variable introduite dans notre modèle ne permet toutefois pas de saisir ces dimensions ce qui peut être à l'origine de l'infirmité de cette hypothèse.

Par ailleurs, trois de nos quatre variables qui reflètent les caractéristiques de la filiale et de sa relation avec sa maison mère ont un lien significatif avec l'adoption des pratiques socialement responsables envers les employés.

Tout d'abord, l'effet du pays d'origine explorée au niveau de cette étude cherche à attribuer les politiques et les pratiques de RSE implantées par les filiales aux spécificités du pays d'origine de l'EMN. Bien que le pays d'origine apparaisse comme un déterminant significatif des pratiques de RSE, cette variable a été peu utilisée dans la littérature sur la RSE. En effet, l'effet du pays d'origine sur les pratiques et politiques des filiales d'EMN est davantage exploité dans la littérature relative aux EMN. Une littérature dont le lien avec la RSE reste à l'état embryonnaire mais qui semble toutefois intéressant à développer. Comme le soulignent Almond et al. (2005), les caractéristiques des politiques implantées par l'EMN sont déterminées par son origine nationale et par son attachement à son environnement local. Ainsi, lors de son internationalisation, l'entreprise va jouer de sa puissance de transfert afin de disséminer des caractéristiques de nature purement locale et leur donner une portée internationale. L'EMN tente de véhiculer ses valeurs managériales, ses conditions de travail et sa culture à travers lesquels elle tente d'influencer ses parties prenantes. La RSE semble s'intégrer à ce raisonnement et être un bon moyen pour les EMN de différentes origines, de transférer leurs caractéristiques propres et d'assurer la cohérence de leurs stratégies sociales et opérationnelles. Le pays d'origine peut également refléter la tendance ethnocentrique des EMN de certaines origines nationales dont résultent une forte coordination et une standardisation des pratiques entre les différents pays d'implantation. Ce concept prend pour hypothèse que le comportement organisationnel de l'EMN ainsi que le contrôle et l'influence qu'elle exerce sur ses filiales seront tributaires des valeurs et de la culture de son pays d'origine. Dans notre étude, les filiales d'EMN américaines semblent adopter moins de pratiques socialement responsables envers leurs employés que les filiales d'EMN d'autres

origines. Ceci peut être attribué aux pratiques d'emploi particulières aux Etats-Unis notamment caractérisées par une hostilité au syndicalisme, une faible protection des employés (régimes de retraite, conciliation travail-famille) et une culture orientée vers l'individualisme et vers des valeurs de réussite matérielle de succès professionnel et de compétition.

Notre deuxième variable qui décrit la relation entre la filiale et son entreprise mère est la variable « Autonomie de la filiale ». Cette variable semble avoir un effet déterminant sur la mise en place des pratiques socialement responsables envers les employés. Ainsi, la filiale qui détient une grande influence sur les politiques et pratiques RH au niveau de ses opérations canadiennes est plus susceptible d'adopter des pratiques socialement responsables envers ses employés. Les pratiques de RSE envers les employés semblent alors dépendre du niveau de latitude dont dispose la filiale face à l'implantation de ses propres politiques et pratiques de RH.

L'explication de ce lien se base principalement sur la théorie institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983). Les auteurs présentent le concept d'isomorphisme coercitif qui résulte des pressions formelles et informelles émanant de la dépendance d'une firme à d'autres organisations ou bien des attentes culturelles et sociales. Ces attentes peuvent être directes comme la législation ou les demandes publiques ou indirectes telles que les influences politiques et les considérations de légitimité. Cette hypothèse de DiMaggio et Powell (1983) s'applique au cas des filiales d'EMN qui subissent des pressions iso-morphiques au niveau du pays d'accueil et qui vont tenter d'en adopter et respecter les usages. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte du Canada comme pays d'accueil qui est un pays réputé par la culture orientée vers la protection des droits des travailleurs et la défense de leurs intérêts.

De plus, la théorie institutionnelle présente la recherche de la légitimité sociale comme le but ultime de toutes entreprises. Suchman (1995) définit ce concept comme la perception généralisée que les actions de l'entreprise sont désirables, propres et appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs et de croyances. Pour Kostova, Roth, et Dacian (2008), la légitimité renvoie à savoir si les actions organisationnelles sont acceptées et approuvées par les parties prenantes internes et externes. De même, selon Scott, Ruef, Mendel et Caronna (2000) les organisations nécessitent en plus des ressources matérielles et techniques, une acceptation et une crédibilité au niveau social afin de survivre et se développer dans leur environnement. A cet effet, la RSE semble être un moyen adéquat d'assurer la légitimité sociale recherchée par les entreprises. Adopter des pratiques socialement responsables envers les employés représente alors pour les filiales d'EMN un moyen approprié pour assurer l'imbrication et l'acceptation dans le pays d'accueil. En effet, en démontrant leur conformité aux normes sociales, les organisations gagnent une acceptation apparente de la part de l'ensemble de leurs parties prenantes qui approuvent leurs activités et soutiennent leur développement.

Par ailleurs, nos résultats n'ont pas permis de souligner le lien entre la variable « Etendue du mandat » de la filiale et son niveau de responsabilité sociale où une filiale disposant uniquement d'un mandat local est supposée agir d'une manière moins socialement responsables envers ses employés que les filiales qui disposent d'un mandat régional ou mondial. Cette relation se base sur l'idée que disposer d'un mandat régional ou mondial ferait en sorte que la filiale soit en lien avec un nombre plus important de parties prenantes dont les

pressions seront multiples. Nous pensons toutefois que l'absence de lien démontré par nos résultats peut s'expliquer par la dépendance aux ressources de la filiale. Cette hypothèse semble en effet selon la littérature jouer un rôle médiateur au niveau de cette relation, ce qui explique que, seule, la variable étendu du mandat de la filiale n'est pas significative.

Finalement, la dernière variable qui semble expliquer les comportements socialement responsables des filiales envers leurs employés est la qualité de la main d'œuvre. En effet, lorsque la filiale juge que la qualité des diplômés universitaires et collégiales, les compétences interpersonnelles et technologiques ainsi que l'éthique de travail de ses employés sont élevés, celle-ci a tendance à agir d'une manière plus socialement responsables envers eux. La mise en place de pratiques socialement responsables envers les employés peut dans cette optique s'expliquer par le fait que la filiale considère la main d'œuvre comme un avantage concurrentiel dans laquelle elle doit investir. Cette vision rejoint celle de Lee et al. (2016) qui avancent que parmi plusieurs caractéristiques organisationnelles comme la taille ou la culture de l'organisation, la qualité de la main d'œuvre influence considérablement les stratégies sociales adoptées par les firmes. L'étude de Weng et Lin (2011) confirme également les idées de Lee et al. (2016) en soulignant que le fait de disposer des ressources et des capacités organisationnelles suffisantes, notamment une main d'œuvre qui utilise les technologies et le partage d'information pour la résolution des problèmes, va positivement influencer les stratégies sociale et environnementale des firmes. Les auteurs expliquent ce lien par l'importance de la qualité de la MOD dans le processus d'adoption de pratiques organisationnelles innovantes qui est souvent relié à la capacité d'apprentissage et à l'implication des employés. Bien que le raisonnement de Weng et Lin (2011) vise principalement la responsabilité environnementale des firmes, nous pensons que c'est également pertinent pour expliquer les pratiques de responsabilité sociale envers les employés dont la mise en place dépend en partie de la qualité de la main d'œuvre et de sa capacité d'apprentissage.

Par ailleurs, les résultats issus de nos variables de contrôle ont été mitigés. La taille de l'entreprise ne semble pas avoir de lien avec l'adoption des pratiques de responsabilité sociale envers les employés. Ce résultat est peut notamment être expliqué par l'opérationnalisation de cette variable évaluée à travers le nombre d'employés au niveau de l'EMN dans son ensemble. A l'opposé, nos résultats ont démontré que notre deuxième variable de contrôle « Secteur d'activité » a un lien significatif avec l'adoption des pratiques de responsabilité sociale envers les employés. Ceci correspond à la majorité des résultats trouvés dans la littérature. Toutefois, malgré la significativité de notre variable « Secteur d'activité », nos résultats souffrent des mêmes limites que celles de l'étude de Shirodkar et al. (2016) qui précisent que la classification des secteurs d'activité en tant que variable dichotomique donne un aperçu limité de la variation de la RSE entre les secteurs et de l'effet relatif de chaque secteur d'activité sur l'adoption des actions socialement responsables par les firmes.

VII. Conclusion

La présente étude s'est penchée sur la question des déterminants des pratiques socialement responsables envers les employés dans les filiales d'EMN opérant au Canada. Pour ce faire, nous avons exploré le rôle de plusieurs facteurs de niveau organisationnel dans l'adoption des pratiques de RSEE. Ces facteurs sont notamment relatifs aux caractéristiques de la filiale et de sa relation avec sa maison mère. Nos résultats nous ont permis de souligner le lien qui existe entre l'adoption des pratiques de RSEE et les facteurs concurrence, performance financière, pays d'origine de l'EMN, niveau d'autonomie de la filiale et qualité de la MOD.

Notre étude a permis de répondre à plusieurs limites dont souffrent les recherches sur les déterminants de la RSE. Dans un premier temps, le choix de notre variable dépendante nous a permis d'étudier une dimension unique de la RSE au lieu de la considérer au niveau d'un indice agrégé. Les pratiques de responsabilité sociales envers les employés nous ont ainsi permis d'étudier la responsabilité sociale envers une seule partie prenante, primaire et directe, à savoir les ressources humaines de l'entreprise et d'en exploiter la singularité. Dans un deuxième temps, notre étude nous a permis de déterminer les variables de niveau organisationnel qui sont en mesure d'expliquer l'adoption des pratiques socialement responsables envers les employés. Au-delà des variables de niveau institutionnel, nos déterminants nous permettent d'expliquer les variations en termes de responsabilité sociale entre les entreprises qui opèrent au sein du même contexte institutionnel. Dans un troisième temps, notre étude a permis de faire avancer les connaissances quant aux pratiques socialement responsables au niveau des filiales d'EMN et d'étudier simultanément deux corps de littératures souvent traité séparément.

Toutefois, notre étude souffre de certaines limites. L'étude de la RSE envers les employés dans un contexte comme le Canada, où la protection des employés est assurée par des lois, un cadre réglementaire développé et la présence influente des syndicats, risque d'influencer l'adoption des pratiques socialement responsables et les motivations des entreprises à le faire. De plus, la construction de notre variable dépendante aurait pu être enrichie par d'autres pratiques jugées comme étant socialement responsables envers les employés à l'instar des pratiques de santé et de sécurité au travail, des politiques de conciliation travail-famille et des pratiques d'égalité des chances. Nos variables indépendantes ont également pu être opérationnalisées d'une manière plus détaillées, notamment pour les variables dichotomiques comme le secteur d'activité ou le pays d'origine. La taille de notre échantillon constitue également une limite à nos résultats et à notre capacité d'explorer davantage de variables indépendantes.

Finalement, nos résultats ont plusieurs implications sur le plan pratique et peuvent éclairer quant aux conditions favorables qui rendent les entreprises sensibles au bien-être de leurs employés et en mesure à leur offrir un environnement de travail favorable. Toutefois, plusieurs autres facteurs peuvent être explorés afin de mieux comprendre les conditions sous lesquelles l'adoption des pratiques de RSEE est susceptible d'avoir lieu. Les futures recherches peuvent dans ce sens intégrer d'autres déterminants comme par exemple la dépendance aux ressources de la filiale ou les différences culturelles entre le pays d'origine de l'EMN et le pays d'accueil de la filiale.

Annexe A

VD	Questions dans l'enquête
Indicateurs	
Attitude envers les syndicats	<p>Au sein de votre entreprise au Canada, quelle est la politique de gestion à l'endroit des syndicats sur chacun des sujets suivants ?</p> <p>De La direction prend sa décision sans consulter les représentants syndicaux à La direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux.</p> <p>a) Organisation du travail b) Système de rémunération variable c) Sous-traitance et impartition d) Formation et développement des compétences e) Mécanismes de participation directe des employés</p>
Attitude envers les mises à pied	<p>Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants relatifs aux avantages concurrentiels des opérations de votre entreprise au Canada ? De Entièrement en désaccord à entièrement en accord</p> <p>e) La sauvegarde des emplois de nos travailleurs est prioritaire pour notre entreprise au Canada</p>
Formation et développement	<p>Au cours de la dernière année, quel a été le nombre d'heures de formation offertes en moyenne aux employés de la CEN dans votre entreprise au Canada ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 heures et moins (1 jour) • De 9 à 16 heures (1-2 jours) • De 17 à 40 heures (3-5 jours) • Plus de 40 heures (1 semaine ou plus)
Participation et communication	<p>E3- Lequel des mécanismes suivants utilisez-vous afin de communiquer avec vos employés de la CEN dans les opérations de votre entreprise au Canada ?</p> <p>a) Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel b) Enquêtes portant sur les attitudes des employés c) Rencontre entre les superviseurs ou les directeurs de services et les employés (groupes d'information) d) Boîtes de suggestions e) Politique de la porte ouverte f) Bulletin électronique et courriels g) Réseau intranet d'entreprise fournissant des informations aux employés</p> <p>E4-A quelle fréquence des informations sont-elles fournies aux employés de la CEN concernant les aspects suivants de l'entreprise ? Jamais, parfois ou Régulièrement</p> <p>a) Situation financière de votre entreprise multinationale b) Situation financière des opérations de votre entreprise au Canada c) Plans d'investissements concernant les opérations de votre entreprise au Canada d) Plans de recrutement ou de mise à pied concernant les opérations de votre entreprise au Canada</p>

Bibliographie

- Adams, M., & Hardwick, P. 1998. An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence. *Journal of Management Studies* 35(5): 641–54.
- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J., & Wächter, J. 2005. Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries, *Industrial Relations*, 44 (2): 276-306.
- Bansal, P., & Roth, K. 2000. Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43(4): 717-737.
- Becker, G. 1964. *Human Capital*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. 1999. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5): 488–506.
- Blumentritt, T. 2003. Foreign subsidiaries' government affairs activities: The influence of managers and resources. *Business and Society*, 42(2), 202–233.
- Blumentritt, T., & Nigh, D. 2002. The integration of subsidiary political activities in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 57–77.
- Bowen, F. 2000. 'Environmental visibility: a trigger of green organizational response?'. *Business Strategy and the Environment*, 9:9, 92–107.
- Brammer, S. & Millington, A. 2008. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance", *Strategic Management Journal* 29(12), 1325-1343.
- Brammer, S.J., Pavelin, S., & Porter, L.A. 2006. Corporate Social Performance and Geographical Diversification, *Journal of Business Research*, 59, 1025-1034.
- Brammer, S. J., Pavelin, S., & Porter, L. A. 2009. Corporate Charitable Giving, Multinational Companies and Countries of Concern. *Journal of Management Studies*, 46(4): 575-596.
- Branco, MC & Rodrigues, LL. 2009. Exploring the importance of social responsibility disclosure for human resources. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(3), 186-205.
- Branco, MC & Rodrigues, LL. 2008. Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83, 685-701.
- Campbell, J. L. 2007. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review* 32(3), 946–967.
- Carmelo, R. 2009. Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by spanish listed firms, *Journal of Business Ethics*, 88 (2): 351 – 366.

- Carroll, A.B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- Cavaco S., & Crifo P. 2015. La responsabilité sociale et la Performance des entreprises, Rapport d'étude pour CFE-CGC, Institut de recherches économiques et sociales, Septembre 2015.
- Chih, H.L., Chi, H.Y., & Chen, T.Y. 2009. On the Determinants of Corporate Social Responsibility: International Evidence on the Financial Industry, *Journal of Business Ethics* (2010) 93:115–135.
- Cowen, S.S., Ferri, L.B. & Parker, L.D. 1987. The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure: A Typology and Frequency-based Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 111-122.
- Cruz, L. B., & Boehe, D. M. 2010. How do Leading Retail MNCs Leverage CSR Globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, 91, 243-263.
- Deckop, J.R., Merriman, K.K., & Gupta, S. 2006. The Effects of CEO Pay Structure on Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 32 (3), pp. 329-342.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Eijnatten, F.M. 2000. From intensive to sustainable work systems: The quest for a new paradigm of work. In: Sapir, M. (Ed.), *Conference proceedings: Working without limits: Re-organising work and reconsidering workers' health: Plenary sessions* (pp. 47-66). Brussels: TUTB.
- Fatemi, A., Fooladi, I., & Tehranian, H. 2015. Valuation effects of corporate social responsibility. *Journal of Banking & Finance*, 59, 182–192.
- Galani, D., Alexandridis, A., & Stavropoulos, A. 2011. The Association between the Firm Characteristics and Corporate Mandatory Disclosure the Case of Greece, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 77, 101-107.
- Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S., & Louvet, P. 2014. Which dimensions of social responsibility concern financial investors? *Journal of Business Ethics*, 121(4), 559-576.
- Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S., & Louvet, P. 2015. L'influence de la culture sur les politiques socialement responsables des entreprises. Working Paper, Novembre 2015.
- Griffin J.-J., & Mahon J.-F. 1997. The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty five years of incomparable research. *Business and Society*, 36, 5-31.
- Hackston, D., & Milne, M.J. 1996. Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol 9, No 1, pp. 77- 108.
- Hillman, A. J. & Keim, G. D. 2001. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?. *Strategic Management Journal* 22(2), 125–139.

- Hoffman, A. J., 1999. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry', *Academy of Management Journal*, 42(4): 351-371.
- Husted, B., & Allen, D.B. 2006. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37: 838-849.
- Johnson, R. A., & Greening, D. W. 1999. The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 564-576.
- Kolk, A., & Van Tulder, R. 2010, International business, corporate social responsibility and sustainable development, *International Business Review*, vol. 19, no. 2, pp. 119-25.
- KPMG International, 2013. The KPMG Survey of Corporate Responsibility, Reporting 2013.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. 2008. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994-1006.
- Lee, J.W., Kim I.M., & Kim, Y.E. 2016. Antecedents of Adopting Corporate Environmental Responsibility and Green Practices, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-016-3024-y.
- Lynes, J.K., & Andrachuk, M. 2008. Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines, *Journal of International Management*, 2008, 14 (4), 377-390.
- Mascarenhas, B. 1984. The coordination of manufacturing interdependence in multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 91–106.
- Morris, S. 1997. Environmental Pollution and Competitive Advantage: An Exploratory Study of U.S. Industrial-Goods Manufacturers', in *Academy of Management Conference Proceedings, 1997* (Academy of Management, New York).
- Ng, E.J., & Koh, H. C. 1994. An Agency Theory and Profit Analytic Approach to Corporate Non-Mandatory Disclosure Compliance', *Asia-Pacific Journal of Accounting* 1(1), 29–44.
- Orlitzky, M. 2001. Does firm size confound the relationship between corporate social performance and financial performance? *Journal of Business Ethics*, 33, 167–180.
- Park, B.I., & Ghauri, P. 2015. Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNEs subsidiaries: A stakeholder perspective', *Journal of World Business*, 1, 192-204 (ABS4).
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. L. 2007. A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*. 70(2): 125-140.
- Polonsky, M., Jevons, C. 2009. Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity", *International Marketing Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 327-47.

- Porter, M.E., & Kramer, M.R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy”, *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 12, pp. 56-68.
- Quéré, B.P., Nouyrigat, G., Baker, C.R. 2015. A Bi-Directional Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility Ratings and Company Financial Performance in the European Context, *Journal of Business Ethics*, doi:10.1007/s10551-015-2998-1.
- Roberts, R.W. 1992. Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory”, *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612.
- Rodríguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A., & Eden, L. 2006. Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption, and Corporate Social Responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37: 733–46.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J., & Caronna, C. A. 2000. *Institutional change and healthcare organizations*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Shirodkar, V., Beddewela, E., & Richter, U.H. 2016. Firm-Level Determinants of Political CSR in Emerging Economies: Evidence from India.
- Shleifer, A.: 2004. Does Competition Destroy Ethical Behavior?, *American Economic Review* 94(2), 414–418.
- Suchman, M. C. 1995. Localism and globalism in institutional analysis: The emergence of contractual norms in venture Wnance. In W. R. Scott and S. Christensen (eds.), *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*: 39–63. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Ullmann A. A. 1985. Data in search of a theory, a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *The Academy of Management Review* 10(3), 540–557.
- Waddock, S.A., Graves, S., 1997. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal* 19, 303–317.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., & House, R. J. 2006. ‘Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 countries’. *Journal of International Business Studies*, 37: 823–37.
- Watts, R. L. & J. L. Zimmerman. 1986, *Positive Accounting Theory* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ).
- Weng, M.H., & Lin, C.Y. 2011. Determinants of green innovation adoption for small and medium-size enterprises (SMES), *African Journal of Business Management*, 5(22), 9154-9163.