

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
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION

**LES COMPORTEMENTS DE RSE DES ENTREPRISES
APPROCHES PAR LES VALEURS MANAGERIALES.**

Une réflexion sur la latitude discrétionnaire
responsable des membres de l'équipe dirigeante*

*Magalie MARAIS***

W.P. n° 832

Mai 2008

* Article présenté à la journée Développement Durable de l'AIMS, organisée à Lyon le 4 juin 2008.

**Etudiante en Doctorat Sciences de Gestion, CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-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

**Les comportements de RSE des entreprises approchés par les valeurs managériales.
Une réflexion sur la latitude discrétionnaire responsable des membres de l'équipe
dirigeante**

Résumé : Cette communication adopte une perspective contingente de l'engagement responsable en le questionnant sous le double aspect humain et situationnel (environnemental et organisationnel). Plus spécifiquement, elle questionne les modalités, les possibilités et la place de l'action humaine dans la construction d'un projet organisationnel responsable vis-à-vis d'un certain nombre de facteurs susceptibles d'encourager ou, au contraire, de bloquer les initiatives dans ce domaine (facteurs psychologiques, politiques, économiques, concurrentiels, organisationnels...). Son objectif est, ainsi, de proposer une approche orientée « leadership » de l'engagement responsable des firmes. L'accent est plus spécifiquement mis sur les membres de l'équipe dirigeante d'une organisation, individus les plus à même d'impacter les comportements organisationnels. Ces individus seront notamment considérés sous l'angle de leurs valeurs ; ces dernières étant susceptibles de les guider vers une orientation responsable ainsi que de garantir la persistance de ce type de comportements dans le temps.

Mots clefs : Discrétion managériale, valeurs, membres de l'équipe dirigeante

**Behaviors of the firms toward corporate social responsibility and managerial values.
A reflexion about top managers' discretion toward responsible commitment**

Summary: This article adopts a contingent perspective of the responsible commitment under a double (environmental and organizational) human and situational sight.

More specifically, it questions the possibilities and the place of the human action in the construction of an organizational responsible strategy. Moreover, this article places emphasis on different factors which may encourage or, on the contrary, block the initiatives in this field (psychological, political, economic, organizational factors). Its aim is to propose a "leadership" approach of a responsible commitment of the firms and the accent is more specifically put on top managers and on their values.

Keys words: Managerial discretion, values, top managers.

INTRODUCTION

« *Je veux travailler dans une entreprise qui fasse partie de la communauté et qui y contribue. Je ne veux pas uniquement de quelque chose où investir. Je veux quelque chose à laquelle je puisse croire* » (Roddick Anita¹).

Cette citation de la créatrice des magasins Body-Shop fait ressortir avec beaucoup de finesse et de conviction les grands principes portés par le courant de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) exhortant les firmes à se montrer responsables dans la réalisation de leurs ambitions organisationnelles et à gérer les dimensions sociétales de leur environnement.

Selon le livre vert de la communauté européenne (2001), la RSE peut être définie comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

L'émergence de la RSE traduit l'apparition de nouvelles attentes au sein de la société et un changement des représentations du rôle et de la conception de l'entreprise. Autrefois considérée comme un acteur générateur de profit, l'entreprise est aujourd'hui remise en cause dans son ambition purement économique.

Comme le précise Lépineux (2004), « *les représentations collectives concernant le rôle de l'entreprise dans la société évoluent : on assiste à l'émergence d'une attente pour une plus grande intégration de l'éthique dans la vie des entreprises* »

La société tend, en effet, à reconnaître, aujourd'hui, un rôle plus étendu à la firme en lui demandant de se montrer responsable et de gérer les dimensions sociétales de son environnement.

Si la définition de la RSE sus-citée semble aujourd'hui largement admise dans les pays européens pour définir et questionner les ambitions responsables des entreprises, elle n'en appelle pas moins à un certain nombre de questionnements. Parmi ceux-ci, la question des déterminants et des motivations de cet engagement volontaire se pose : quels sont les différents facteurs susceptibles de guider une firme sur la voie de la responsabilité ? Si l'engagement responsable doit être volontaire, quelles sont les motivations présidant à ce comportement ? Cette définition questionne également les modalités de mise en œuvre de la RSE : Comment les préoccupations sociales et environnementales doivent-elles être appréhendées par l'entreprise ? Doivent-elles être considérées comme une activité organisationnelle supplémentaire ? Doivent-elles pénétrer l'univers de l'entreprise ?

Ces différents questionnements ont fait l'objet de nombreux travaux au sein de la littérature stratégique ces dernières années et finalement la plupart d'entre eux s'évertuaient à

¹ Créatrice de la Chaîne de magasins « Body Shop », 1942-2007.

questionner tant le contenu des comportements organisationnels responsables que les facteurs pouvant expliquer leurs caractéristiques. Notamment, les études menées ont pu faire ressortir une grande variété de comportements mis en œuvre (allant de la défiance à la pro-action), différentes logiques de positionnement (ontologique, utilitariste, contraint, volontaire...) ainsi que différents facteurs prégnants dans la compréhension des pratiques existantes.

Les auteurs en management stratégique ou même certains économistes ont mobilisé différentes perspectives théoriques pour tenter d'expliquer l'engagement responsable des organisations parmi lesquelles on peut notamment retrouver les travaux liés à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), à la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), à la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977), à la théorie des choix stratégiques (Child, 1972) ou encore les travaux liés au leadership stratégique (Hambrick et Mason, 1984). Ces différentes théories se différencient finalement toutes par des hypothèses différentes à la fois sur les pressions s'imposant aux dirigeants des entreprises en matière de RSE ainsi qu'à la place et à l'impact et de ces derniers sur les comportements organisationnels responsables des firmes (§1).

Pour réconcilier ces différentes perspectives et pour tenter de résoudre les résultats conflictuels ressortant à ce jour des études empiriques sur ce thème, il semble qu'un cadre intégrateur susceptible de capturer les différentes contingences relatives à ce type de comportement serait particulièrement bénéfique.

Face à ce constat, nous nous proposons dans cette communication d'essayer de proposer un cadre intégrateur pour l'explication des comportements responsables en intégrant les fondamentaux de la théorie de la discrétion managériale (§2). Nous proposerons, par la suite, au sein de ce cadre intégrateur de questionner le rôle et la place des valeurs managériales. Nous souhaitons, en effet, dans cette contribution, accorder une place centrale au facteur humain dans la compréhension des comportements organisationnels responsables. Nous aspirons, notamment, à réconcilier deux dimensions de la firme durable souvent considérées de manière isolée : une dimension individuelle et une dimension organisationnelle. Le rapport de 2007 de l'INSEAD sur les pratiques socialement responsables précise à ce sujet que « *la RSE est à la fois une pratique organisationnelle et un comportement individuel et l'on ne peut dissocier ces deux aspects lorsque l'on s'intéresse aux pratiques liées à la RSE* ». L'entreprise étant une construction humaine ou l'expression d'un projet humain, plusieurs auteurs ont, ainsi, mis en évidence l'importance des individus qui la composent et plus spécifiquement celles des managers pour expliquer les différences de comportements des firmes relatifs à la prise en compte des enjeux sociétaux (Thomas, Simerly, 1995 ; Sharma, 2000 ; Ramus et Steger, 2000 ; Flannery et May, 2000 ; Aragon-Corréa et al, 2003).

Cette double perspective, à la fois humaine et situationnelle, devrait nous permettre d'enrichir la compréhension des fondements existants de la RSE oscillant à ce jour entre des considérations individuelles et contextuelles encore non stabilisées.

Au final, cette communication tentera d'adopter une perspective contingente de l'engagement responsable en le questionnant sous le double aspect humain et situationnel (environnemental et organisationnel).

Plus spécifiquement, nous questionnerons les modalités, les possibilités et la place de l'action humaine dans la construction d'un projet organisationnel responsable vis-à-vis d'un certain nombre de facteurs susceptibles d'encourager ou, au contraire, de bloquer les initiatives dans ce domaine (facteurs psychologiques, politiques, économiques, concurrentiels, organisationnels...).

Notre objectif sera, ainsi, de proposer une approche orientée « leadership » de l'engagement responsable des firmes. Nous allons nous intéresser pour cela aux membres de l'équipe dirigeante d'une organisation, individus les plus à même d'impacter les comportements organisationnels. Ces individus seront notamment considérés sous l'angle de leurs valeurs ; ces dernières étant susceptibles de les guider vers une orientation responsable ainsi que de garantir la persistance de ce type de comportements dans le temps.

Les valeurs, appréhendées dans cette recherche comme « *une conviction stable chez l'individu qu'un mode de conduite particulier ou un objectif poursuivi dans l'existence est préférable personnellement ou socialement à son contraire* » (Rokeach, 1973, p.5) nous semblent, en effet, des variables fondamentales à prendre en compte dans la compréhension des comportements organisationnels socialement responsables notamment du fait de la prégnance des fondements normatifs dont est issu ce courant de recherche.

En effet, la RSE repose sur des fondements et des principes normatifs qui ne peuvent être exclus de la réflexion qui en découle. Ainsi, même si l'on peut constater très largement une certaine « financiarisation » des pratiques responsables² (Bon et Pensel, 2007), le champ de réflexion sur la RSE nécessite cependant un retour, ou tout du moins une prise en compte, des fondations ontologiques dont il est issu.

Notre problématique sera notamment de comprendre « *dans quelle mesure, sous quelles conditions et avec quel effet les valeurs des membres de l'équipe sont-elles susceptibles d'impacter ou de se refléter dans les comportements organisationnels responsables ?* ».

² Les auteurs mettent notamment en exergue dans cette communication la domination d'une logique utilitariste en matière de RSE et l'emprise exercée par la communauté financière sur ces problématiques. Ils discutent de plus la possibilité de l'émergence d'un courant normatif dans les considérations des grandes et des petites entreprises. Leur résultat est qu'une logique normative ne peut survenir que dans les petites organisations familiales. Toutefois, il serait notamment intéressant de savoir si la logique utilitariste affichée pourrait reposer sur des fondements également ontologiques.

Nous proposerons pour ce faire quatre scénarii susceptibles de notre point de vue de questionner la place et l'impact des valeurs managériale en fonction de différents contextes (§3).

§1 : VERS LA COMPREHENSION DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RESPONSABLES : ENTRE DETERMINISME ET ACTION MANAGERIALE

Le champ de la RSE apparaît comme structuré autour de deux oppositions théoriques majeures quand à la compréhension des comportements responsables des firmes : une vision déterministe et une vision managériale.

Ces positionnements se différencient, notamment, par des hypothèses différentes concernant l'influence que les membres de l'équipe dirigeante d'une entreprise sont susceptibles d'exercer sur les pressions qui les entourent et sur les résultats organisationnels.

1) les théories dites « déterministes »

Les théories dites « déterministes » se caractérisent par un positionnement que l'on pourrait qualifier d'holistique, et leur principal postulat est notamment de considérer que les comportements et les caractéristiques organisationnelles seraient la résultante des pressions et contraintes auxquelles l'organisation est sujette. Dans ce positionnement théorique, l'action humaine est donc majoritairement contrainte et réduite et ces théories « *accentuent la sélection environnementale plutôt que la sélection de l'environnement* » (Child, 1997, p. 45). On parle notamment de déterminisme environnemental. Nous pensons qu'en matière de RSE deux types de théories dites déterministes peuvent être largement mobilisées à bon escient à savoir la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la dépendance envers les ressources dont il convient de présenter brièvement les fondements ainsi que les conséquences dans le champs de réflexion qui est le notre.

1.1) La théorie néo-institutionnelle

Les différents comportements de RSE ont souvent été expliqués grâce aux apports de la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1991)

Cette théorie part du postulat que les organisations adoptent des structures en réponse aux attentes externes à l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). Les entreprises sont, ainsi, influencées par des pressions normatives émanant de plusieurs sources telles que l'Etat, les organisations régulatrices ou encore les professions qui orientent leurs comportements.

Mercier (2001) définit, d'ailleurs, le contexte institutionnel comme l'« ensemble des contraintes formelles et informelles qui structurent les interactions entre les individus dans la société (North, 1991). » La réponse à ces pressions induit un changement dans les structures et dans les comportements des organisations qui deviennent de ce fait isomorphes avec les attentes prescrites institutionnellement.

Contrairement à la théorie des parties prenantes qui met l'accent sur les liens de dépendance ou d'interdépendance où s'expriment des enjeux de pouvoir entre l'organisation et les acteurs de son environnement (Hernandez, 2007), la théorie néo-institutionnelle insiste sur l'adoption par l'entreprise de pratiques institutionnalisées par la société, c'est à dire de pratiques reconnues « normes de comportement », indépendamment, d'ailleurs, de l'utilité intrinsèque de ces pratiques pour l'organisation.

Plus précisément, cette théorie postule que les entreprises dans leur recherche de légitimité vont chercher à adopter des structures ou des comportements approuvés par leur environnement légal (réponse aux pressions réglementaires) mais aussi concurrentiel (mimétisme inter-entreprises, adoptions des différentes normes...).

En conclusion, les institutionnalistes suggèrent qu'un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels existent à l'extérieur des firmes et qui influencent leur structure et la manière d'être gérées (Meyer & Rowan, 1977). Les organisations qui répondent aux pressions institutionnelles ont vraisemblablement plus de possibilité de se procurer des ressources rares et ont une chance de survie plus grande que les autres organisations qui ne le font pas (DiMaggio & Powell, 1991).

Depuis le milieu des années 90 et plus spécialement depuis le début du 21^{ème}, un cadre institutionnel important tend à se développer dans le domaine développement durable et plus particulièrement concernant son application aux entreprises.

On assiste, en effet, à l'apparition de nombreuses normes (Tenbrunsel et alii., 2000 ; Gordon, 2001) comme la norme ISO 14001, à l'émergence et au développement d'un cadre réglementaire lié à la communication d'informations extra-financières (Alberola, Richez-Battesti, 2004) comme la loi NRE en France, à des tentatives de définition d'un standard international en matière de reporting extra-financier (Gordon, 2001; Alberola, Richez-Battesti, 2004 ; Depoers et alii., 2003) comme le SD 21200 ou la GRI, ainsi qu'à des initiatives volontaires de la part de grandes entreprises pour tenter d'encadrer les pratiques liées au développement durable (programmes ou codes de RSE, définition de référentiels, de normes, regroupements d'entreprises...) (Gordon, 2001).

Les comportements de RSE peuvent donc être très légitimement envisagés et compris sous l'angle de cette perspective déterministe. Toutefois, la théorie de la dépendance envers les ressources semblent également apporter des éclairages complémentaires à cette théorie.

1.2) La théorie de la dépendance envers les ressources

La théorie de la dépendance envers les ressources, bien que considérée comme déterministe, repose néanmoins sur des fondements différents de ceux de la théorie néo-institutionnelle. Il n'est, en effet, plus question ici de symbole, de code, de norme, de rites... mais les auteurs de ce courant de pensée mettent à l'opposé en exergue l'aspect fortement relationnel de l'engagement organisationnel.

Pour Pfeffer et Salancik (1978), pères fondateurs de cette théorie, les entreprises évoluent au sein d'un environnement au sein duquel elles sont dans l'obligation de se procurer un certain nombre de ressources pour garantir leur survie. Sans l'obtention de ces ressources, la survie de l'organisation pourrait être menacée. De ce fait, les acteurs externes à l'organisation et leurs attentes deviennent fondamentaux et l'organisation se devra de maintenir sa légitimité ainsi qu'une certaine coalition pour survivre. L'organisation sera viable tant qu'elle arrivera à maintenir une certaine coalition, un certain soutien autour d'elle. Les personnes qui apportent des ressources doivent être rémunérées correctement sous peine que les échanges s'arrêtent (personnes internes et externes à l'entreprise).

Il n'y a pas de conditions nécessaires pour prendre part à une coalition ou apporter son soutien à une activité. Cependant, pour les auteurs les personnes qui rejoignent une organisation la rejoignent si elles ont quelque chose à y gagner et la quittent quand elles ne peuvent plus en retirer d'avantages. Chaque groupe ou individu détermine de manière individuelle les gains et les coûts qu'il risque dans la participation à une coalition.

Les participants à une coalition sont continuellement engagés dans un processus d'échanges et de ces échanges et de l'interdépendance entre les membres émergent des différences de pouvoir et de contrôle.

Les auteurs se situent dans une perspective d'interdépendance entre les organisations. Ils considèrent que l'espace discrétionnaire d'une organisation peut être largement réduit par l'influence d'autres organisations

Comme le souligne Borchani (2004), « *cette approche reconnaît donc l'importance des ressources et compétences de l'organisation lors du choix des alternatives stratégiques. En effet, ces dernières ne sont pas liées à l'environnement uniquement mais de plus en plus aux*

ressources propres de l'entreprise et que les meilleures ressources sont souvent les ressources intangibles telles que la culture et le know-how technologique. »

Notamment, la possession d'un certain nombre de compétences ou de ressources valorisées par l'environnement placera l'entreprise dans une situation favorable vis-à-vis des autres organisations (ou acteurs) nécessaires à sa survie. Les caractéristiques de l'organisation seront donc largement dictées par l'environnement, puisqu'elles permettront finalement de garantir son efficacité, entendue comme l'évaluation externe de ses comportements et de sa valeur.

En matière de RSE, cela aura pour implication que les acteurs externes et leurs attentes, ainsi que les caractéristiques intrinsèques à l'organisation (ressources, compétences mais également culture et valeurs des salariés) seront fondamentales pour expliquer l'engagement des firmes en matière de RSE.

Ainsi, les auteurs de ce paradigme accordent une place centrale aux variables contextuelles (environnementales et organisationnelles) dans l'explication des comportements et ne réservent aux variables managériales qu'une place subsidiaire (Aragon-Correa et al, 2003). Ici, l'environnement (pris au sens large, à savoir interne et externe à l'entreprise) est le principal acteur. L'action managériale est d'ailleurs envisagée dans une conception très restreinte, les membres de l'équipe dirigeante ne bénéficiant que d'une marge de manœuvre extrêmement réduite. Leurs caractéristiques personnelles s'effacent du fait des contraintes environnementales et organisationnelles s'imposant à eux. Les dirigeants se voient donc endosser un rôle symbolique.

Ce rôle sera d'ailleurs particulièrement risqué (Pfeffer et Salancik, 1978) . En effet, si en cas de performance de l'organisation les membres de l'équipe dirigeante se verront auréolés d'une bienveillante reconnaissance, en cas de sous-performance de cette dernière, ces derniers payeront le prix fort et endosseront la casquette de bouc-émissaire (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985) pouvant conduire à leur blâme voire même à leur destitution.

La transposition de ces théories au champ de la RSE donne les conclusions suivantes : l'engagement dans la RSE est dicté par les pressions institutionnelles et les contraintes organisationnelles et il ne dépend pas, ou marginalement, de l'action des membres de l'équipe dirigeante et de leurs caractéristiques propres.

2) les théories dites « manageriales »

Les théories dites « manageriales » sont apparues dans le champ stratégique pour lutter contre deux phénomènes complémentaires. Elles désiraient d'une part lutter contre la possible

« déshumanisation » des problématiques organisationnelles mais elles sont surtout apparues dans une volonté de contestation d'un déterminisme jugé trop excessif.

Nous présenterons successivement deux d'entre elles à savoir la théorie du choix stratégique proposée par Child en 1972 et la théorie du leadership stratégique proposée par Hambrick et Mason en 1984 ainsi que leurs implications pour le champ de la RSE.

2.1) La théorie du choix stratégique

Le déterminisme extrême ayant montré ses faiblesses quant à la compréhension des comportements organisationnels, différents auteurs ont peu à peu accordé une place aux acteurs humains et notamment en leur reconnaissant la possibilité de modifier l'environnement dans lequel ils évoluent. Pfeffer et Salancik (1978) mettent d'ailleurs en avant l'importance du rôle de l'équipe dirigeante particulièrement concernant la gestion des multiples demandes émanant de l'environnement. Ils lui reconnaissent notamment « *la possibilité d'ajuster et de changer le contexte social ou de faciliter l'ajustement de l'entreprise à ce contexte* ». Ainsi, les organisations et leurs dirigeants ne seraient pas totalement bornées par des normes institutionnelles, du fait notamment de leur capacité à répondre stratégiquement à ces normes (Oliver, 1991).

Child (1972) qui est d'ailleurs le père du concept de « choix stratégique » questionnait notamment la possibilité des managers, de décider, de faire des choix voire même d'agir sur leur environnement. Il posa notamment « *que les détenteurs du pouvoir dans les organisations possèdent et exercent une latitude décisionnelle quant à la détermination de l'environnement dans lequel l'organisation opérera, aux standards de performance à utiliser et au design structurel à mettre en place. Celui-ci n'est pas donc la résultante obligée de facteurs de contingence mais le produit de décisions managériales vis-à-vis desquelles des éléments tels que les perceptions, valeurs, croyances de décideurs et facteurs d'ordre politique jouent un rôle important* » (Desreumaux, 1998, p. 151)

En matière de RSE, cette perspective considérerait donc que les dirigeants ou autre acteur dominant serait en mesure de choisir d'engager ou non son entreprise sur la voie de la responsabilité et notamment de choisir dans quelle mesure il souhaiterait le faire.

C'est notamment cette capacité des détenteurs du pouvoir à agir et à opérer qui a permis de s'interroger sur l'importance de leurs caractéristiques individuelles dans la compréhension des comportements des firmes. C'est ce qu'il convient d'examiner à présent.

2.2) *La théorie du leadership stratégique*

Pour la théorie du leadership stratégique (ou de l'upper echelon/ top management team³), née principalement des travaux de Hambrick et Mason (1984), le principal acteur, pour la compréhension des comportements organisationnels, est l'homme. Cette théorie adopte une vision individualiste en considérant l'entreprise comme une construction humaine ou l'expression d'un projet humain.

Les différents travaux de ce courant de pensée font tous partie du courant dit « managérial » reconnaissant aux managers et principalement à l'équipe dirigeante une influence déterminante sur les comportements des firmes : les comportements des organisations seraient le reflet des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante.

Le processus serait notamment le suivant : les managers interprèteraient les stimuli environnementaux à travers un filtre de valeurs personnelles et de croyances (Thomas, Simerly, 1995) et il en résulterait donc des comportements et résultats organisationnels façonnés à leur image.

Ce courant a d'ailleurs été largement mobilisé dans la compréhension des comportements organisationnels responsables. Wood (1991, p.690) défend, en effet, l'idée selon laquelle « *la responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains* ». Cette assertion tient à mettre l'accent sur la dimension humaine des organisations et rappelle, en adoptant une perspective individualiste, que les comportements organisationnels sont le reflet et même la forte résultante de l'action humaine. Plus précisément, ce champ de réflexion soutient que le comité de direction et le PDG sont tous deux importants dans la compréhension des comportements organisationnels. Thomas et Simerly (1995, p.414) soutiennent cette proposition en affirmant que « *le pouvoir de prise de décision est distribué entre les coalitions dominantes de l'entreprise plutôt que concentré dans les mains d'un seul individu* ».

Les membres de l'équipe dirigeante méritent donc, à ce titre, une attention toute particulière en matière d'appréhension des comportements organisationnels responsables.

Le management responsable fait d'ailleurs l'objet, et cela depuis maintenant quelques années, d'un regain d'intérêt de la communauté scientifique en matière de considération des problématiques socialement responsables au niveau des firmes. En effet, la plupart des études

³ L'unité d'analyse privilégiée par cette théorie reste « l'équipe dirigeante ». Les auteurs considèrent, en effet cette unité de groupe plus pertinente que l'étude d'un individu seul (ex : le dirigeant). Les auteurs défendent ce point de vue en expliquant que les décisions et les choix dans une entreprise sont le fruit d'échange et de négociations entre différents membres.

tachant de comparer l'effet de l'influence managériale sur les comportements de durabilité à d'autres facteurs parviennent au même constat : les facteurs managériaux sont fondamentaux pour comprendre l'engagement des firmes en matière de durabilité.

L'étude de Bellini (2003, p.5) montre même que ces facteurs seraient les plus prégnants et les plus constants et cela quels que soient le secteur d'activité de l'entreprise. Selon elle « *l'implication du dirigeant joue un rôle important. Selon elle, c'est même le seul facteur (associé à l'implication de la personne en charge de la gestion environnementale) qui a un véritable impact* ».

Les managers, et notamment les membres de l'équipe dirigeante, seraient ainsi déterminants, à travers leur capacité de choix et de décision, dans la compréhension des comportements responsables.

Mitchell, Agle et Wood (1997) mettent également l'accent sur l'importance vitale des hauts managers dans la détermination des stratégies organisationnelles, du fait de leur accès direct aux processus de prise de décision. Zietsma et Vertinsky (1999-2001) insistent plus particulièrement sur l'importance des schémas cognitifs des leaders dans la compréhension des stades d'avancement des firmes en matière de RSE. Alors que n'importe quel employé pourrait devenir un leader responsable, il apparaît ainsi que les attitudes des membres de l'équipe dirigeante, leurs croyances ainsi que leurs valeurs expliquent d'importantes différences entre les comportements pro-environnementaux (Flannery et May, 1994) ou responsables (Thomas, Simerly, 1995).

Cette première partie a fait l'objet d'une présentation des principales théories à ce jour mobilisées dans la compréhension des comportements organisationnels responsables. Nous avons notamment choisi d'opposer deux visions s'affrontant au sein de ce champ à savoir une vision déterministe et une vision manageriale.

Au vu de ces développements, il nous semble possible de proposer un cadre intégrateur de ces différentes théories dans la compréhension des comportements de RSE. Nous souhaitons pour se faire mobiliser les fondements de la théorie de la discrétion manageriale définie comme « la marge de manœuvre » offerte aux dirigeants dans la mise en œuvre de choix organisationnels. Nous proposons donc de questionner de manière contingente l'engagement responsable des firmes et notamment la place de l'action humaine dans ce domaine.

§2 : LE CADRE INTÉGRATEUR DE LA DISCRÉTION MANAGÉRIALE DANS LA COMPRÉHENSION DES COMPORTEMENTS DE RSE

La discrétion managériale a été envisagée par les chercheurs selon deux perspectives que nous considérerons dans cette recherche comme complémentaires : une perspective économiste et une perspective stratégique.

1) La perspective économiste de la discrétion managériale et son apport à la RSE

D'après les développements économistes, la discrétion managériale fait référence à « *la liberté des membres de l'équipe dirigeante de poursuivre des objectifs personnels plutôt que de poursuivre les objectifs définis par les actionnaires* » (Shen, Sho, p.845). La théorie de l'agence renvoie également très largement à ces considérations en insistant sur le fait que les membres de l'équipe dirigeante, agissant en tant qu'agents vis-à-vis des actionnaires, sont incités à poursuivre parfois leur propre intérêt plutôt que de maximiser le profit des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976).

Cette approche de la discrétion managériale met ainsi l'accent sur l'intensité des pressions actionnariales sur l'action managériale (nous qualifierons ici ces pressions de pressions « financières ») ainsi que sur la conséquence de ces pressions pour la définition des objectifs organisationnels.

Ainsi, plus les pressions financières actionnariales, visant notamment à accroître une rentabilité financière de court terme, seront fortes plus les membres de l'équipe dirigeante seront limités dans la détermination des objectifs de la firme. L'ensemble des ressources devra être employé à la maximisation court-termiste de la performance et cela au détriment d'investissements de plus long terme.

Williamson (1963) précise cependant que le niveau de discrétion managériale offert aux membres d'une équipe dirigeante serait très largement contextualisé et dépendrait notamment de la vigilance des actionnaires eu égard aux actions managériales ainsi qu'à l'existence de mécanismes de contrôle et d'incitation effectifs.

En matière d'engagement responsable des firmes, la prise en compte de cette composante de la discrétion managériale sera fondamentale. En effet, la RSE suppose pour sa mise en œuvre un certain relâchement des pressions financières de court terme imposées aux organisations, de nombreuses études ayant démontré la relation vertueuse entre performance sociétale et performance financière sur un horizon de moyen-long terme.

Nous pourrions ainsi définir cette facette de la latitude discrétionnaire comme la marge de manœuvre offerte aux membres de l'équipe dirigeante pour l'intégration de la RSE dans les objectifs de la firme.

Cette latitude discrétionnaire serait notamment inversement proportionnelle à l'intensité des pressions financières court-termistes reposant sur l'organisation⁴.

Ainsi, nous pouvons poser l'hypothèse, au regard de la littérature existante, selon laquelle plus l'intensité des pressions financières imposées aux membres de l'équipe dirigeante serait importante, plus l'inscription de la RSE dans la réflexion stratégique et la mise en œuvre de comportements responsables seraient délicates.

Cette facette de la latitude discrétionnaire, relative aux développements des économistes, se complète parfaitement avec une autre facette de ce concept développée par les auteurs en management stratégique relative à l'éventail d'actions offert aux membres de l'équipe dirigeante du fait de leur environnement interne et externe.

2) La perspective stratégique de la discrétion managériale et son apport à la RSE

La littérature stratégique se préoccupe depuis le milieu des années 80 du concept de discrétion managériale sous l'impulsion des travaux fondateurs de Hambrick et Finkelstein en 1987.

Ces deux auteurs ont, en effet, introduit à cette date le concept de « discrétion managériale » définie comme la marge de manœuvre des dirigeants dans le choix et la mise en œuvre d'un certain nombre de comportements ou actions. Plus précisément, ce courant de pensée insiste sur l'éventail de comportements offerts aux managers ou que les managers « *perçoivent comme possibles à mettre en œuvre du fait des contraintes de leur environnement (ensemble des possibilités d'action perçues par un manager)* » (Key, 1997, p.142),.

Partant de cette définition, les auteurs de ce courant défendent la thèse selon laquelle l'influence des managers et notamment de leurs caractéristiques sur les résultats

⁴ Les pressions actionnariales sont, ici au cœur de l'analyse, et considérées comme le facteur le plus prégnant et le plus déterminant dans l'intégration de la RSE aux objectifs de la firme. D'autres acteurs auraient pu être retenus dans la détermination des buts organisationnels (groupes de pression...). Cependant, nous considérerons qu'à ce jour pour les firmes privées, l'actionnaire reste encore la clef de voute de la détermination des priorités organisationnelles et c'est notamment lui qui orientera la RSE vers une logique durable ou utilitariste. Les autres acteurs pourront avoir un impact sur les décisions mais pas sur les orientations générales de la firme.

organisationnels dépendraient largement de la discrétion managériale offerte aux dirigeants pour la mise en œuvre de certains comportements (Hambrick et Finkelstein, 1987).

Finalement, cette définition de la discrétion managériale renvoie aux possibilités offertes à un manager du fait de son environnement (Child, 1972) . Les auteurs précisent d'ailleurs, que cette latitude discrétionnaire serait largement contextualisée et dépendrait de facteurs à la fois individuels, organisationnels et environnementaux (externes à l'entreprises et notamment le type d'industrie) qui définiraient le degré de variété stratégique, de changement ainsi que la possibilité d'implémentation de certaines stratégies offerts à l'entreprise.

Contrairement à la définition proposée par les économistes, cette définition exclut ici toute possibilité d'opportunisme managérial. Ainsi, la possibilité qu'un manager décide de poursuivre des objectifs qui lui sont propres est exclue. D'ailleurs la notion de choix des objectifs n'est pas présente ici. Les théoriciens du courant de la discrétion managériale ne questionnent pas la possibilité pour le manager de s'affranchir de certaines contraintes ou de choisir les objectifs organisationnels. Leur réflexion se situe plutôt en aval et ils s'intéressent à la marge de manœuvre ou aux possibilités offertes par l'environnement pour la réalisation de tel ou tel objectif (pour la mise en œuvre de telle ou telle action).

Ainsi, appliquée au champ de réflexion de la RSE cette facette de la discrétion managériale renvoie finalement à la capacité d'un environnement donné (externe ou interne à l'entreprise) de valoriser ou au contraire de bloquer/ rejeter des comportements de RSE.

Nous nous situons donc ainsi à ce stade dans le domaine de la mise en œuvre. Ainsi, si un manager a l'ambition de mettre en œuvre des comportements responsables dans son organisation, cette dimension de la discrétion managériale renvoie finalement à la marge de manœuvre qui lui serait offerte par son environnement pour la réussite de cette stratégie.

Le questionnement central de cette facette de la discrétion managériale pour un manager est finalement : dans quelle mesure les caractéristiques de mon organisation et de mon environnement rendent-elles possibles l'implémentation d'une stratégie de RSE ⁵? Et finalement également, de quel type de stratégie de RSE ?⁶

Au niveau de l'organisation, les interrogations pourront notamment être les suivantes : la taille et la performance de mon organisation me permettent-elles aisément d'envisager la mise

⁵ Nous laisserons ici de côté les développements de ce courant théorique relatifs à l'influence des variables individuelles sur l'espace discrétionnaire offert aux dirigeants. Ces développements serviront dans nos résultats d'éléments de discussion et d'enrichissement notamment pour la proposition de stratégies d'action aux managers. Nous concentrerons notre étude sur les facteurs organisationnels et environnementaux susceptibles d'influer sur la latitude discrétionnaire des managers.

⁶ Il est particulièrement intéressant ici de rappeler la distinction faite par Capron et Quairel-Lanoizelé (2004) sur la différence entre des stratégies dites « symboliques » de RSE se limitant à des opérations de communication et des stratégies dites « substantielles » témoignant de bouleversements beaucoup plus importants du mode de fonctionnement de l'organisation.

en œuvre de comportements de RSE, est-ce que je dispose des ressources suffisantes pour l'implémentation de ce type de stratégie, la culture de mon entreprise est-elle adaptée à ce type d'enjeux, mes salariés témoignent-ils d'initiatives ou d'orientations propices à un engagement responsable ... ?

Au niveau de l'environnement les questionnements concernent plutôt l'acceptabilité et la valorisation sociale de ce projet par les acteurs externes à l'entreprise : mes clients seraient-ils sensibles à la prise en considération des enjeux sociétaux, l'évolution de la réglementation m'incite-t-elle à la pro-action ou à la réaction (voire même à l'inaction) en matière de RSE, mes partenaires financiers, mes fournisseurs me soutiendraient-ils dans ce type de démarche... ?

Pour conclure, nous adopterons donc dans cette recherche un cadre théorique intégrateur en considérant que l'espace discrétionnaire des membres de l'équipe dirigeante quant à l'intégration de la RSE dans les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que l'espace discrétionnaire quant à l'implémentation d'une stratégie de RSE agirait simultanément pour déterminer la marge de manœuvre des dirigeants en matière de RSE ainsi que leurs possibilités d'action sur leur environnement. Notamment, nous considérerons que cet espace discrétionnaire serait susceptible d'expliquer une relation plus ou moins forte entre les valeurs des membres de l'équipe dirigeante et les comportements responsables des organisations et que ces valeurs n'auraient pas la même fonction, ni le même intérêt compte tenu des situations.

§3 : LE RÔLE CONTINGENT DES VALEURS MANAGÉRIALES DANS LA COMPRÉHENSION DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RESPONSABLES : ESSAI DE SCÉNARISATION

Cette troisième et dernière partie s'articulera autour de deux points principaux. Dans un premier temps nous présenterons les liens possibles entre valeurs managériales et comportements organisationnels responsables. Nous justifierons d'ailleurs l'intérêt de questionner cette variable dans ce domaine. Dans un second temps, nous tenterons de questionner de manière contingente l'impact et le rôle des valeurs managériales sur les comportements organisationnels responsables notamment en considérant 4 différents scénarios les mettant en scène.

1) Valeurs managériales et comportements de rse

Les précédentes recherches sur les choix stratégiques ont mis en évidence l'importance des valeurs personnelles sur les actions organisationnelles et plus spécifiquement sur l'engagement responsable des organisations (Branzei, Vertinsky, Zietsam, 2000 ; Reynaud et alii., 2007, 2008).

Mathieu (2007) défend, à ce titre la thèse selon laquelle « *les managers agissent en fonction de leurs propres valeurs. Celles-ci influencent leur représentation du monde et leur mode de gestion* ». Reynaud et al (2007) confirment, à ce propos, que « les managers agissent en fonction des représentations qu'ils se font » et, de ce fait, celles-ci apparaissent comme particulièrement impactantes sur leurs perceptions et leurs comportements. Les valeurs fonctionnent notamment comme des normes guidant la pensée et l'action humaine (Feather, 2002; Rohan, 2000; Schwartz & Bilsky, 1987).

Elles apparaissent comme des caractéristiques propres à un individu. Rokeach (1973, p.5) définit une valeur personnelle comme « une conviction stable chez l'individu qu'un mode de conduite particulier ou un objectif poursuivi dans l'existence est préférable personnellement ou socialement à son contraire ».

Filser (1994, p.145) propose donc à partir de cette définition deux types de valeurs individuelles : les valeurs terminales relatives aux objectifs poursuivis par les individus et les valeurs instrumentales relatives aux moyens mobilisés pour atteindre ces objectifs.

Schwartz (1987,1992, 1994), propose une définition, aujourd'hui largement admise, de ces valeurs et exprime l'idée générale selon laquelle les valeurs seraient des croyances se rapportant à des fins ou des comportements désirables. Elles transcenderaient des situations spécifiques et seraient l'expression de motivations destinées à atteindre des objectifs particuliers comme la sécurité, l'accomplissement, l'autonomie... Ces valeurs apparaîtraient comme des principes guidant les choix et permettent l'évaluation de comportements envers des personnes et des événements. Elles seraient, enfin, ordonnées selon leur importance relative en tant que principes guidant la vie.

Ainsi, la prise en compte des valeurs apparaît comme particulièrement à propos dans la considérations des pratiques responsables des firmes. En effet, un leader témoignant de valeurs personnelles pro-RSE telle que l'altruisme, l'ouverture au changement ou autres valeurs eco-centrées aura le potentiel de faciliter ou d'accélérer l'engagement volontaire des firmes dans la RSE du fait notamment du rôle important qu'il serait susceptible d'endosser dans les choix stratégiques responsables.

Par exemple, dans le cas de l'engagement environnemental, si les membres de l'équipe dirigeante considèrent « *l'environnement comme une responsabilité de la firme plutôt que comme une responsabilité personnelle, il est probable qu'ils n'engagent leur organisation que dans des initiatives dites « politiques ou de communication » qui seraient probablement assez vides de substance (Ballantyne, Gerber, 1994). Si les leaders considèrent en revanche la protection de l'environnement comme responsabilité personnelle du fait de leurs valeurs eco-centrées, alors ils seront plus enclins à adopter des pratiques durables* » (Branzei, Vertinsky, Zietsam, 2000)⁷.

Ainsi, les valeurs des membres de l'équipe dirigeante seraient donc fondamentales pour la compréhension des comportements responsables des organisations au-delà de toute autre caractéristique personnelle. Ce constat n'est d'ailleurs pas surprenant et tient aux caractéristiques même de l'engagement responsable. La RSE ne peut être, en effet, appréhendée au même titre que d'autres stratégies organisationnelles et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la RSE dans sa considération la plus aboutie ne suppose pas des changements organisationnels mineurs mais elle s'apparente plutôt à un véritable bouleversement organisationnel. Au-delà même d'une stratégie, elle suppose un changement radical de conception de l'action stratégique tant dans son contenu que dans ses finalités. Certains auteurs parlent même d'un véritable changement de paradigme de l'action entrepreneuriale⁸.

D'autre part, la RSE repose sur des fondements et des principes normatifs qui ne peuvent être exclus de la réflexion qui en découle. Ainsi, même si l'on peut constater très largement une certaine « financiarisation » des pratiques responsables (Bon et Pensel, 2007), le champ de réflexion sur la RSE nécessite cependant un retour, ou tout du moins une prise en compte, des fondations normatives dont il est issu.

Ainsi, les valeurs des dirigeants ou des membres de l'équipe dirigeante apparaissent comme une caractéristique particulièrement pertinente dans la compréhension des pratiques responsables des firmes.

⁷ Nous n'avancons pas ici que la stratégie et les comportements des entreprises ne sont uniquement le fruit de des membres de l'équipe dirigeante. En effet, les phénomènes d'apprentissage mettent de manière forte en exergue l'importance de l'ensemble des membres de l'organisation dans la définition et la mise en œuvre de l'orientation de l'entreprise. Il est notamment important de préciser que même si la définition de la stratégie est la plupart du temps un effort collectif (possibilité de stratégies émergentes), les valeurs des dirigeants peuvent néanmoins peser sur l'orientation de la stratégie et surtout sur son maintien et sa persévérance dans le temps. Même si la stratégie n'est pas décidée et mise en place que par une seule personne, il semblerait qu'il reste néanmoins probable que l'engagement du dirigeant semble fondamental.

⁸ Deux visions s'affrontent ici : une vision normative, reposant sur la volonté d'un changement de paradigme économique pour répondre aux grands enjeux de notre planète (paradigme durable) et une vision instrumentale présentant la RSE comme un moyen au service d'un objectif de profit. L'émergence de ce « moyen », serait consécutive à l'émergence dans l'environnement des firmes de pressions orientant les organisations dans la prise en considération des enjeux responsables (pressions réglementaires, des consommateurs...)

Nous poserons donc l'hypothèse suivante :

H1 : Une relation positive existe entre les valeurs personnelles des membres de l'équipe dirigeante et l'adoption des comportements organisationnels responsables pro-actifs.

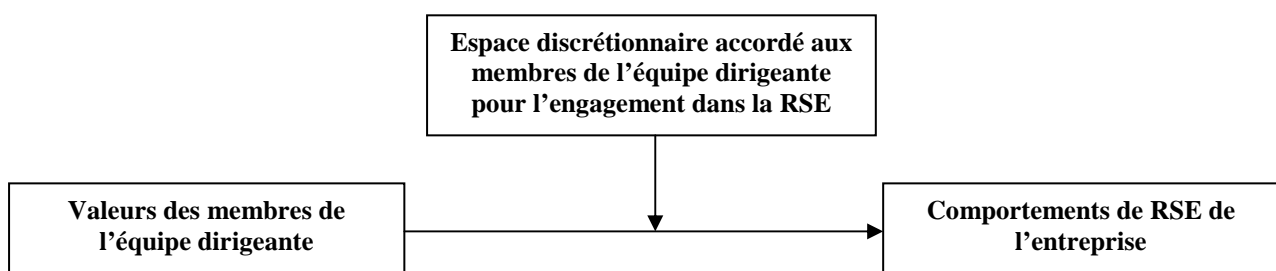
Il convient cependant de préciser, au regard des précédents développements, que les membres de l'équipe dirigeante ne sont pas totalement libres d'agir en accord avec leurs valeurs et que l'expression et le rôle même de ces valeurs ne seraient pas des données figées mais au contraire très largement contextualisées. Ainsi, le rôle, la place et l'impact des valeurs managériales sur les comportements organisationnels responsables dépendraient de la marge de manœuvre offerte aux dirigeants en matière de RSE. Les paramètres susceptibles de faire varier cet espace discrétionnaire seraient notamment la liberté des managers à intégrer la RSE dans les objectifs de la firme (latitude discrétionnaire liée aux objectifs) ainsi que la capacité de l'environnement à accepter la mise en œuvre de comportements responsables (latitude discrétionnaire liée à la mise en œuvre).

Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

H2a : La relation positive entre les valeurs personnelles des membres de l'équipe dirigeante et l'adoption des comportements organisationnels responsables pro-actifs serait plus forte dans un environnement offrant une large latitude discrétionnaire en matière de RSE.

H2b : La relation positive entre les valeurs personnelles des membres de l'équipe dirigeante et l'adoption des comportements organisationnels responsables pro-actifs serait plus faible dans un environnement offrant une faible latitude discrétionnaire en matière de RSE.

Nous proposons donc le modèle suivant :



2) Le caractère contingent du rôle des valeurs managériales en matière de rse

Pour aborder la problématique de l'expression contingente des valeurs managériales dans le cadre des comportements organisationnels responsables, nous avons choisi de nous pencher sur quatre types de situations, chacune correspondant à un niveau différent de discrétion managériale.

Nous considérerons à la fois l'impact de la discrétion managériale liée aux objectifs sur la possibilité d'expression des valeurs personnelles des membres de l'équipe dirigeante ainsi que le rôle de ces valeurs vis à vis de la discrétion managériale relative à la mise en œuvre de comportements de RSE. Nous obtiendrons, au final, quatre scénarios ayant des implications différenciées à la fois, sur le rôle des dirigeants ainsi que sur les comportements de RSE des firmes. Nous avons notamment choisi d'adopter une perspective dichotomique, notamment en appréhendant des cas polaires de discrétion managériale (forte ou faible), pour la réalisation de nos scénarii. Nous sommes tout à fait conscient du caractère probablement réducteur de cette approche, la discrétion managériale ne pouvant se situer que sur un continuum, mais nous considérons, toutefois, cette simplification comme nécessaire pour un premier essai de conceptualisation et d'explicitation de la réalité de l'engagement responsable.

Nos scénarii seront donc articulés autour de deux oppositions majeures : une latitude liée aux objectifs forte ou faible et une latitude liée à la mise en œuvre de la RSE forte ou faible. Nous croiserons ces deux paramètres pour obtenir nos quatre situations. Le tableau en annexe 1 présente les 4 scénarii obtenus ainsi que leurs principales caractéristiques.

2.1) Scénario 1 : La RSE « diabolisée » ou rejetée par l'environnement

Dans ce cas de figure, l'environnement oriente faiblement les firmes vers la RSE. Probablement, tant le secteur d'activité de l'entreprise, que les préoccupations des membres qui la compose, que ses propres caractéristiques ne valorisent pas ce type de stratégie. De plus, les dirigeants sont contraints par des exigences de performance financière de court terme particulièrement importantes. Ainsi, la possibilité de *« l'expression des valeurs personnelles des dirigeants apparaît comme beaucoup plus restreinte dans un environnement où les exigences de performance financière sont hautes que dans un environnement où ces pressions seraient moins importantes »* (Shen, Sho, 2005, p.848).

Notamment, dans le cas présent d'un rapport d'agence très largement bloqué par les actionnaires, les valeurs des membres de l'équipe dirigeante auraient peu de chance de pouvoir s'exprimer au sein de l'organisation.

De ce fait, quels sont les choix s'offrant à notre dirigeant ? Ils seront de nature tout à fait différente en fonction des valeurs caractérisant ce dernier. En effet, si le dirigeant ne témoigne d'aucune valeur pro-RSE, son environnement lui sera alors parfaitement adapté et il ignorera de fait autant que faire se peut ce type de comportements pour son organisation.

Dans le cas contraire où le dirigeant manifesterait personnellement des sensibilités responsables, alors ces dernières se devront d'être externalisées. Les membres de l'équipe dirigeante pourront par exemple s'engager à titre de mécènes ou à titre personnel dans des donations charitables qui seraient alors déconnectées de la stratégie de l'entreprise.

Les dirigeants n'auraient, alors, dans ce scénario, qu'un rôle symbolique présentant toutefois un risque élevé. En effet, en cas de crise ponctuelle relative à des pratiques dites ou jugées non « éthiques », le dirigeant pourrait endosser le rôle de bouc émissaire ce qui pourrait même amener à sa destitution. Nous sommes donc ici dans une perspective très largement déterministe et contrainte de la RSE.

2.2) Scénario 2 : La RSE comme « futur possible », comme « vision »

Dans ce scénario, comme dans le précédent, l'environnement de l'entreprise ne valorise ou ne permet que très faiblement les actions liées à la RSE. Cependant, dans ce cas de figure, les managers ne sont pas contraints par des pressions actionnariales trop fortes et des exigences de performance financière à court terme. Ils sont d'ailleurs relativement libres quant au choix des objectifs et des stratégies organisationnelles. Ainsi, dans le cas où les dirigeants témoigneraient de valeurs pro-RSE, comme leur environnement semble assez peu adapté à ce type de pratiques, ils pourraient alors avoir la possibilité de tenter de modifier leur environnement (modification du marché, éducation des clients, tentative pour lever des fonds, modification de la structure de l'entreprise, de sa stratégie...) pour le rendre plus adapté à leurs ambitions responsables. Le dirigeant endosserait ainsi le rôle de visionnaire ou d'entrepreneur institutionnel en tentant de modifier un environnement peu enclin aux pratiques responsables pour le rendre plus en adéquation avec sa propre conception du management et avec ses aspirations. Cette tâche se révélerait probablement longue, ardue et semée d'embûches (l'engagement effectif de la firme dans la RSE sera un processus de longue haleine) mais il semble que ce soit précisément dans ce cas de figure que les valeurs des détenteurs de pouvoir seraient les plus à même de jouer un rôle crucial en garantissant la force et la persistance de l'engagement responsable.

L'essence même de la discrétion managériale en matière de RSE réside, ici, dans la croyance que les individus sont susceptibles d'influencer leur environnement (Shen, Sho, p.136).

Dans le cas contraire où les dirigeants ne témoigneraient pas de valeurs responsables, alors la RSE serait marginalisée, voire même ignorée et le dirigeant adopterait alors un rôle passif dans ce domaine.

2.3) Scénario 3 : La RSE comme « demande de l'environnement »

Dans ce cas de figure, l'environnement oriente très fortement les firmes vers l'engagement dans la RSE que ce soit à travers des pressions réglementaires, des pressions de différentes parties prenantes (clients, ONG, pouvoirs publics...), des revendications des salariés... Cependant les pressions reposant sur les managers en terme de performance financière limitent les possibilités de l'engagement responsable. Deux cas de figure sont alors envisageables. En l'absence de valeurs pro-RSE de la part des dirigeants, les demandes émanant de l'environnement seront considérées dans une logique dite « utilitariste contrainte ». Plus précisément, les dirigeants vont être contraints de s'adapter aux demandes de leur environnement pour éviter toute érosion de profit qui pourrait survenir dans un environnement valorisant les comportements responsables. Les comportements implémentés seraient alors très largement réactifs voire même « cosmétiques » et se limiteraient à des preuves de bonnes conduite. En tout état de cause, l'engagement responsable ne serait pas nul, il serait d'ailleurs probablement conséquent mais il révélerait plutôt une volonté de gestion de la contestation plutôt que d'une volonté de pro-action.

Dans le cas où les managers témoigneraient de valeurs pro-RSE, alors leur rôle pourrait se révéler déterminant puisque finalement, la seule contrainte qui s'imposerait à eux en matière de RSE serait les pressions financières de court terme. Ces pressions sont bien évidemment considérables et gênantes pour l'action responsable. Toutefois, les managers disposeraient d'une marge de manœuvre pour en diminuer l'intensité. Une solution consisterait pour ces derniers à jouer sur la croyance de la rentabilité financière des comportements responsables et de convaincre les détenteurs de capitaux du bénéfice de cet engagement pour leurs profits présents et surtout à venir. Le manager endosserait ainsi un rôle légèrement manipulateur ou tout du moins un important rôle de négociateur et de défenseur acharné. L'engagement dans la RSE pourrait ainsi se révéler substantiel.

2.4) Scénario 4: La RSE comme « stratégie de succès »

Ce scénario semble être le plus favorable et probablement le plus idyllique quant à la possibilité d'engagement responsable des firmes. L'environnement valorise et rend possible

ce type de pratiques et les pressions actionnariales sont suffisamment lâches pour permettre d'engager des actions d'ampleur conséquente.

Dans ce cas de figure, l'engagement responsable des entreprises devrait être élevé. Dans le cas de la présence de valeurs pro-RSE, cet engagement reposera à la fois sur des fondements ontologiques et économiques et l'engagement responsable devrait être ici le plus élevé. En l'absence de valeurs pro-RSE, l'engagement devrait cependant être également conséquent et il reposerait alors sur une logique dite « utilitariste opportuniste » dans laquelle la RSE serait appréhendée comme un moyen au service d'un objectif de profit.

Dans les deux cas de figure, l'engagement du dirigeant serait très élevé.

		Latitude du manager à intégrer la RSE dans les objectifs de la firme	
		Faible	Forte
Latitude de mise en œuvre des orientations responsables : Possibilités offertes par l'environnement interne et externe pour la concrétisation des comportements de RSE	Faible	<p>SCENARIO 1</p> <p><u>P1a</u> : La RSE est inexistante (si absence de valeurs RSE) ou externalisée (si valeurs RSE)</p> <p><u>P2a</u> : L'engagement responsable est le plus faible</p> <p><u>P3a</u> : Les dirigeants n'ont qu'un rôle symbolique voire même de bouc émissaire en cas d'accusations ponctuelles portées à l'entreprise sur ses agissements non responsables</p>	<p>SCENARIO 2</p> <p><u>P1b</u> : La RSE est perçue comme un challenge, comme une vision à construire (si valeur RSE) ou comme inexistante (si absence de valeurs RSE)</p> <p><u>P2b</u> : L'engagement responsable est le plus faible (si pas de valeurs RSE). Il pourra devenir progressivement important si engagement proactif des responsables.</p> <p><u>P3b</u> : Le dirigeant sera soit un visionnaire ou un entrepreneur institutionnel si valeurs pro-RSE ou il adoptera dans le cas contraire un rôle passif</p>
	Forte	<p>SCENARIO 3</p> <p><u>P1c</u> : En l'absence de valeurs pro-RSE, la RSE sera considérée comme une contrainte au même titre que d'autres et elle devra être intégrée pour optimiser le profit des actionnaires.</p> <p>Si valeurs pro-RSE, la RSE sera considérée par les dirigeants comme une opportunité stratégique à défendre et à valoriser auprès des actionnaires.</p> <p><u>P2c</u> : L'engagement responsable en cas de logique contrainte sera plutôt faible et répondra aux demandes environnemental (initiatives majoritairement symboliques)</p> <p>En cas de logique ontologique, la RSE devra être défendue comme opportunité stratégique et le niveau d'engagement pourrait être élevé.</p> <p><u>P3c</u> : Le rôle endossé par le dirigeant sera soit réactif (si pas de valeurs pro-RSE) ou manipulateur si (valeurs pro-RSE)</p>	<p>SCENARIO 4</p> <p><u>P1d</u> : L'entreprise considérera la RSE comme une opportunité sociétale et économique (si valeurs pro-RSE). Même en cas d'absence de valeurs pro-RSE, cette dernière sera considérée comme une opportunité économique</p> <p><u>P2d</u> : L'engagement responsable sera ici très fort et d'autant plus en présence de valeurs pro-RSE.</p> <p><u>P3d</u> : Le rôle endossé par le dirigeant sera largement pro-actif</p>

CONCLUSION :

L'engagement responsable a été appréhendé ces dernières années sous une multitude de facettes, certes toutes complémentaires, mais laissant néanmoins une impression de champ éclaté dans lequel les rôles respectifs des organisations et des individus qui les composent étaient encore non stabilisés.

Face à ce constat, l'objectif de cette communication était double. Nous avons souhaité dans un premier temps proposer un cadre intégrateur des différentes théories à ce jour mobilisées dans le champ de la RSE en ayant recours aux fondements de la théorie de la discrétion managériale, entendue comme marge de manœuvre des dirigeants dans l'intégration de la RSE à la réflexion stratégique ainsi que dans la mise en œuvre de ce type de comportements au sein de l'organisation. Nous avons ainsi proposé 4 scénarii au sein desquels tant le niveau d'engagement des firmes dans la RSE que les place des membres de l'équipe dirigeante de ces dernières étaient susceptibles de différer.

Au sein, de ces quatre contextes, nous avons également questionné le rôle des valeurs managériales de manière contingente en observant quel pouvait être leur impact sur les comportements organisationnels responsables.

Nous avons ainsi constaté que certains contextes ne laissaient pas la possibilité aux valeurs managériales (et notamment celles de l'équipe dirigeante) de s'exprimer et d'impacter les comportements organisationnels dans une orientation pro-RSE (Scénario 1 et 3).

Dans d'autres contextes, au contraire, ces valeurs serviraient de tremplins quant à l'intégration de la RSE dans la réflexion stratégique (Scénario 2 et 4) et joueraient un rôle pro-actif.

Enfin, il est surtout intéressant de constater que dans certains environnements, les valeurs servaient de vecteur pour transformer un contexte organisationnel ou environnemental qui en l'état ne leur laissait pas la possibilité de s'exprimer (Scénario 2 et 3) du fait de différents types de contraintes.

Ainsi dans certains cas, la discrétion managériale (et les facteurs lui étant relatifs) apparaîtrait finalement comme une variable modératrice entre les valeurs des membres de l'équipe dirigeante et les comportements organisationnels responsables.

Dans d'autres situations, a contrario, la discrétion managériale jouerait un rôle médiateur entre les valeurs des dirigeants et les comportements organisationnels responsables puisque ces dernières offriraient aux dirigeants la possibilité de modifier l'environnement au sein duquel ils évoluent. Ces différentes propositions nécessiteraient pour plus de pertinence de faire l'objet d'une validation empirique, aspect non pris en compte dans notre communication.

De plus, cette communication présente également certaines limites qu'il nous semble pertinent de soulever ici.

Dans un premier temps, cette proposition occulte l'aspect dynamique constamment présent lorsque l'on se préoccupe d'une évolution responsable et il pourrait être intéressant notamment de tester de manière dynamique le mouvement des scénarii ici proposés.

De plus, ces scénarii occultent également la dimension d'intentionnalité. En effet, avoir des valeurs pro-RSE ne signifie pas nécessairement que les individus souhaiteront les mettre en œuvre ou les concrétiser au sein de leur organisation. Toutefois, nous considérerons néanmoins ces dernières comme des éléments fondamentaux à prendre en compte, dans la mesure où elles pourraient justement provoquer l'intentionnalité et que cette intentionnalité pourrait être même suscitée par des éléments extérieurs.

Enfin, nous ne nous sommes pas intéressés, ici, à questionner les déterminants ou les facteurs les plus susceptibles d'encadrer ou de définir de manière proche la discrétion managériale en matière de RSE. Nous ne nous sommes pas également préoccupés de la mesure de ce concept, mesure qui pourrait soit être appréhendée à l'aide d'un certain nombre de facteurs objectifs (proxy de la discrétion managériale) ou qui pourrait être mesurée à l'aide d'une échelle de mesure évaluant la perception par les dirigeants de leur sphère discrétionnaire.

Ces différents points pourront faire l'objet de futures recherches que nous envisageons en partie de mener dans la suite de notre travail de doctorat.

BIBLIOGRAPHIE :

Alberola E., Richez-Battesti N. (2005), « De la responsabilité sociétale des entreprises : Evaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique Evolution pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003 ? », *La revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion n° 211-212 –RSE.

Aragon-Corréa J.A., Matias-Reche F., Senise-Barrio M.E., (2003), Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment, *Journal of Business research*, Vol.57, N°9, pp. 964-975

Bellini B., (2003) , « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives », XIIème Conférence de l'AIMS.

Bon V., Pensel J-L. (2007), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une mutation en trompe-l'œil », *2ème congrès du RIODD*, 27/28 septembre, Montpellier.

Borchani M. (2004), « Les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales : Etude exploratoire des entreprises étrangères en France », *13ème conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin.

Branzei, O., Vertinsky I., Zietsma C. (2000), From green-blindness to the pursuit of eco-sustainability : an empirical investigation of leaders cognitions and corporate environmental strategy choices, *Academy of management proceedings*, One.

Child J. (1972) : « Organizational structures, environment and performance : The role of strategic choice », *Sociology*, Vol.6, p : 1-22.

Child J. (1997) : « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : Retrospect and prospect », *Organization Studies*, Vol.18, p : 43-76.

Depoers F., Reynaud E., Schneider-Manoury G. (2003), « Comment mesurer la performance durable des entreprises », *Gestion 2000*, Mars-Avril.

Desreumaux A. (1998) : « Théorie des organisations », Editions Management, Collection Les essentiels de la gestion, Paris, 222 pages.

Di Maggio, P.J., Powell, W.W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, p.147-160.

Feather, N. T. (2002), “Values and value dilemmas in relation to judgments concerning outcomes of an industrial conflict”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, p. 446–459.

Filser M. (2000), *Le comportement du consommateur*, Editions Dalloz, Paris, 1994.

Flannery, B.L. and May, D.R., (2000), Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry, *Academy of Management Journal*, n° 43, pp. 642–662.

Freeman R.E. (1984), “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, Pitman series in Business and Public policy.

Gordon, K. (2001), « Des normes de comportement mondiales pour les entreprises », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 2001, p.26-34.

Hambrick, D.C. and Finkelstein, S. (1987), Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes, *Research Organizational Behaviour*, n° 9, pp. 369–406.

Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984), Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, n° 9, pp. 193–206.

Hernandez, S. (2007), « Le management territorial: le renouvellement des modes d'intervention publics », *16ème Colloque international de la revue « Politiques et Management Public »*, organisé en collaboration avec l'Université Paris-X, « Public : nouvelles figures ? Nouvelles frontières ? », Villa Finaly, Florence (Italie), 15-16 mars.

Jensen M., Meckling W. (1976), “Theory of the firm, Managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, *Journal of financial economics*, 3, October, p. 469-506.

- Key S., (1997) "Analyzing managerial discretion : An assessment tool to predict individual policy decisions", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.5, n°2, April, p. 134-155.
- Lépineux F. (2004), « Dimension stratégique de la RSE et cohérence inter fonctionnelle », *Revue des Sciences de Gestion*, n°205 - Question d'actualité, Premier Congrès de l'ADERSE, 2003.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985), „The romance of leadership”. *Administrative Science Quarterly*, 30, p.78–102.
- Mercier S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Xième Conférence de l'AIMS*, juin.
- Meyer, J.W., Rowan B., (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22, p.853-886.
- North C.D., (1991), "Institutions", *Journal of economic perspectives*, Winter, Vol.5, Issue 1, p. 97-112.
- Oliver C., (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, p.145-179.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The external control of organizations : A resource dependence perspective*, Harper et Row, Publisher
- Ramus, C.A. and Steger, U., (2000), The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, n° 43, pp. 605–626.
- Reynaud E. et alii., (2007), The differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: Social orientation or financial orientation?, *European Management Journal*, vol 25, n°2.
- Reynaud E. et alii., (2008), La responsabilité Sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe, *Revue Française de gestion*, à paraître.
- Rohan, M. J. (2000), "A rose by any name? The values construct", *Personality and Social Psychology Review*, 4, p.255–277.
- Rokeach M. (1973) , *The nature of Human Values*, Free Press, New York.
- Sharma S., (2000), Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy, *Academy of management Journal*, 2000, Vol 43, N°4, pp. 681-697.
- Shen W., Sho T.S., (2005), "Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework, *Academy of Management Review*, Vol.30, N°4, p.843-854.

Schwartz, S., & Bilsky, W. (1987), "Toward a universal psychological structure of human values", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, p. 550–562.

Schwartz S., (1987) „Toward a Universal Psychological Structure of Human Values”, *Journal of Personality and social Psychology*, Vol.53, p.550-562.

Schwartz S., (1992) “Universals in the content and the structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.25, p.1-65.

Schwartz S., (1994) “Are there universal aspects in the structure and contents of human values?”, *Journal of Social Issues*, Vol.50, p.19-45.

Tenbrunsel, A.E., Wade-Benzoni, K.A., Messick, D.M., Bazerman, M.H. (2000), “Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices”, *Academy of management Journal*, Vol 43, N°5, p.854-866.

Thomas A.L, Simerly R.J, (1995), Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers, *Academy of Management Journal, Best Paper Proceedings*, pp.411-415.

Williamson O., (1963), “Managerial discretion and business behavior”, *American Economic Review*, n°53, p.1032-1057.

Wood, D. J. (1991). "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16 (4), p. 691-718.

Zietsma C., Vertinsky I.B., (1999-2001), “Shades of green: Cognitive framing and the dynamics of corporate environmental response”, *Journal of Business Administration and Policy Analysis*, Vol 27-29, p.261-291.