

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

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

**L'ENGAGEMENT DES FIRMES DANS LA RSE<sup>1</sup>**  
**APPROCHE PAR LES VALEURS MANAGERIALES.**  
*Une réflexion sur la latitude discrétionnaire responsable  
des membres de l'équipe dirigeante\**

*Magalie MARAIS\*\**

W.P. n° 852

Juin 2009

\* Article présenté lors de la conférence internationale de l'AIMS (2009).

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

---

<sup>1</sup> Responsabilité sociale de l'Entreprise

**L'engagement des firmes dans la RSE approché par les valeurs managériales.  
Une réflexion sur la latitude discrétionnaire responsable des membres de l'équipe  
dirigeante**

Résumé :

Cet article 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...). L'accent est plus spécifiquement mis sur les membres de l'équipe dirigeante d'une organisation et sur leurs valeurs.

Mots clefs :

Responsabilité Sociale de l'Entreprise, discrétion managériale, valeurs, membres de l'équipe dirigeante, leadership.

**The commitment of the firms in Corporate Social Responsibility and managerial values.  
The key role of responsible top managerial discretion**

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:

Corporate Social Responsibility, managerial discretion, values, top managers, leadership.

## INTRODUCTION

Selon le livre vert de la communauté européenne [2001], la RSE<sup>2</sup> 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 [Lépineux, 2004]. Autrefois considérée comme un acteur générateur de profit, l'entreprise est aujourd'hui remise en cause dans son ambition purement économique. Cela ne va pas sans susciter un certain nombre de questionnements voire même de tensions quant à la place du projet organisationnel responsable.

En effet, la complexité des exigences sociétales (souvent contradictoires entre différentes parties prenantes) ainsi que l'existence d'un certain nombre de freins, de blocages, quant à la mise en œuvre de comportements responsables (et notamment en matière de finalité, d'horizon de référence...) font, à ce jour, de l'intégration de la RSE dans l'entreprise un « challenge », « un pari sur l'avenir » ou parfois même une « contrainte » plus qu'une véritable opportunité stratégique immédiate. Les dirigeants vont, donc, être « tiraillés » entre différentes forces non convergentes, certaines les incitant à écarter toute problématique socialement responsable, les autres les incitant au contraire à les intégrer au fonctionnement de leur entreprise. Les niveaux d'engagement variés des firmes en matière de RSE constatés au sein de la littérature sont, d'ailleurs, une manifestation probable de l'influence conjointe et inégale de ces différentes forces sur les organisations.

Ainsi, transposer des valeurs sociétales au sein de l'arène organisationnelle sera considéré dans notre recherche comme une ambition potentiellement critique pour l'entreprise [Métrot, 2005] du fait des tensions qu'elle génère dans la volonté de réconciliation d'objectifs a priori paradoxaux (piliers économiques, sociaux ou sociétaux et environnementaux) et dans la nécessité de faire coopérer des acteurs aux intérêts non nécessairement convergents. Du fait de cette assertion, cette recherche vise à questionner les facteurs susceptibles de faciliter ou au contraire de limiter les possibilités de concrétisation du projet responsable au sein de l'organisation. Nous nous proposons, pour ce faire, d'adopter une perspective dite « mixte » de l'engagement dans la RSE, c'est-à-dire oscillant entre volontarisme et déterminisme. Nous considérons, notamment, que le choix et la concrétisation d'une ambition responsable au sein

---

<sup>2</sup> Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

d'une organisation résulte de l'action humaine mais qu'elle reste néanmoins encadrée par des facteurs déterministes. Pour ce faire, nous avons choisi de mobiliser le cadre théorique de la « discrétion managériale » proposant de tenir compte de la marge de manœuvre des dirigeants, individus pesant de manière forte sur la stratégie et sur son maintien dans le temps, dans la possibilité, pour ces derniers, de voir leurs caractéristiques personnelles se refléter dans les comportements organisationnels (1.).

Dans cette perspective, les valeurs de ces individus, seront considérées comme prégnantes dans la compréhension de la concrétisation et de la persistance de l'engagement socialement responsable. L'étude de ce lien se justifie, principalement, du fait des fondements normatifs ayant présidés à l'émergence et à l'essor de considérations sociétales dans le monde des affaires, ainsi que par la place reconnue de ces caractéristiques dans le processus décisionnel responsable. Swanson [1995]. (2.). Considérer l'impact des valeurs managériales sur l'engagement socialement responsable suscite cependant des oppositions dans la littérature stratégique. Des contradictions sont identifiées : alors que certaines études démontrent une association positive et forte entre les valeurs managériales et l'engagement responsable des organisations, d'autres études peinent, au contraire, à démontrer le caractère significatif de cette relation. Nous proposons, dans cette contribution, de nous interroger sur les facteurs susceptibles d'expliquer les différences constatées dans l'association entre valeurs managériales et comportements responsables des organisations. La dimension contradictoire caractérisant cette relation sera notamment capturée de manière contingente en questionnant les facteurs susceptibles d'expliquer les variations constatées relativement au lien entre les deux concepts (3.). Notre problématique de recherche sera donc la suivante : « Dans quelle mesure les valeurs des membres de l'équipe dirigeante d'une entreprise déterminent-elles le niveau d'engagement de cette dernière en matière de RSE, compte tenu du niveau de discrétion managériale offert aux membres de la dite firme relativement à son engagement responsable ? ».

## **1. LE ROLE CLEF DES DIRIGEANTS ET DE LEURS VALEURS DIRECTRICES DANS LA COMPREHENSION DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RESPONSABLES.**

Cette première partie vise à questionner la part du facteur humain dans la compréhension du niveau d'engagement responsable des firmes. Nous défendons, tout d'abord, le rôle prégnant joué par les membres de l'équipe dirigeante d'une organisation en matière de RSE en mobilisant le cadre théorique du leadership stratégique. Cette place de l'action des hauts dirigeants sera par la suite mise en perspective avec l'influence d'autres facteurs et individus

susceptibles de la renforcer ou de l'amoinrir. Nous mobiliserons pour ce faire le cadre théorique de la discrétion managériale, concept que nous tenterons de transposer au champ du management responsable.

***A- Le rôle des membres de l'équipe dirigeante dans la compréhension de l'engagement responsable organisationnel : de la théorie du leadership stratégique à la théorie de la discrétion managériale.***

Pour la théorie du leadership stratégique, née des travaux de Hambrick et Mason [1984], le principal acteur, pour la compréhension des comportements organisationnels, est l'Homme. Le positionnement ontologique adopté est « volontariste » puisqu'il reconnaît aux managers et principalement à l'équipe dirigeante une influence déterminante sur les comportements des firmes : les comportements de ces dernières seraient le reflet des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante. Le processus est le suivant : les managers interprètent les stimuli environnementaux à travers un filtre de valeurs personnelles et de croyances [Thomas, Simerly, 1995] et il en résulte donc des comportements et résultats organisationnels façonnés à leur image. Cette thèse est mobilisée dans la compréhension des comportements organisationnels responsables à l'instar de Wood [1991, p.690] qui défend 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 volontariste des organisations et rappelle que les comportements des firmes sont le reflet et la résultante de l'action humaine. Plus précisément, ce champ de réflexion soutient que le comité de direction et le PDG (Président Directeur Général) 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 particulière en matière d'appréhension des comportements organisationnels responsables. Le rôle des hauts dirigeants, à l'instar des travaux suscités, est largement mis en avant dans la littérature stratégique sur la RSE, notamment du fait du caractère risqué des fonctions de direction et de l'importance du niveau de responsabilité endossé par ces individus. Comme le précisent Pfeffer et Salancik [1978], « le dirigeant est notamment le représentant de la responsabilité de l'entreprise ». C'est à lui que l'on pourra attribuer la réussite ou l'échec de l'entreprise. Ce rôle a donc pour corollaire d'être très risqué : si quelque chose ne va pas dans l'entreprise

c'est lui qui en supportera les conséquences. De plus, dans une vision stratégique dite harvardienne en se référant à Mintzberg [1990], les dirigeants sont également à l'origine de la conception et du déploiement des grandes lignes de la stratégie organisationnelle et il en serait donc de même en matière de stratégie de RSE. Gond [2003, p.14] précise à ce titre que selon cette approche « les principes et la pensée (réflexions sur ce qu'il faut faire intégrant des notions de justice ou d'éthique à travers le respect de principes de RSE) précèdent l'action (l'implémentation de la stratégie) dans une logique top-down où le dirigeant joue un rôle central ». Cette conception de la place des dirigeants dans le processus stratégique (école de Harvard) se complète également par les fondamentaux de l'école entrepreneuriale accordant aux dirigeants un rôle visionnaire, ancré dans les caractéristiques individuelles de ces derniers et accordant une large part à leur intuition [Mintzberg et al., 2005].

Toutefois, d'autres écoles de pensée tendent à accorder une place plus restreinte à ces acteurs comme le défend l'école de l'apprentissage. Selon cette école, la stratégie résulte, principalement, d'un processus de construction sociale ou d'apprentissage collectif laissant une large part aux phénomènes émergents relativement aux actions planificatrices. Le rôle des membres de l'équipe dirigeante est, ici, amoindri puisque l'ensemble des acteurs contribue à l'élaboration de la stratégie ainsi qu'à sa mise en œuvre. D'après Gond [2003], « les travaux sur l'apprentissage et l'innovation suggèrent un déroulement beaucoup moins déterministe de la stratégie, laissant une place à des phénomènes émergents [Mintzberg & Waters<sup>3</sup>,1985] et montrant le rôle clef que peuvent jouer des processus de type bottom-up [Burgelman<sup>4</sup>,1991] ». En matière de RSE, ce phénomène serait, d'ailleurs largement, observé [Gond, 2003]. Nous ne cherchons pas, ici, à démontrer que la stratégie et les comportements des entreprises en matière de RSE seraient uniquement le fruit des membres de l'équipe dirigeante. Nous considérons l'influence des autres membres de l'organisation comme prégnante et notamment celle des managers intermédiaires [Floyd, Wooldridge, 1996; Valiorgue, 2005]. Toutefois, il est important de préciser que si la stratégie est susceptible de résulter d'un effort collectif et incrémental, les dirigeants pèsent néanmoins de manière considérable sur la conception de cette dernière et surtout sur son maintien, sa formulation et sa persévérance dans le temps [Montebello, 2003]. Si la stratégie n'est pas décidée et mise en place que par une seule personne, l'engagement des hautes sphères de l'entreprise est, lui, fondamental. Pesqueux [2007] précise que « l'éthique des affaires se pose comme une

---

3 MINTZBERG H. & WATERS D. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6(3), p. 257-273, cités par Gond [2003] .

4 BURGELMAN R. A. (1991). "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, 2(2), p. 239- 262, cité par Gond [2003].

nécessaire prise de position de la part de la Direction Générale en jouant le rôle de cadre de référence pour les différentes décisions qui seront prises ». L'étude de Bellini [2003, p.5] montre même que ce facteur serait le plus prégnant et le plus constant et cela quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise. Selon elle « l'implication du dirigeant joue un rôle important. 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 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, d'ailleurs, l'accent sur l'importance de ces individus dans la détermination des stratégies organisationnelles, du fait de leur accès direct aux processus de prise de décision. Zietsma et Vertinsky [1999-2001] insistent, eux, sur l'importance des schémas cognitifs des leaders dans la compréhension des stades d'avancement des firmes en matière de RSE. Les caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante seraient donc prégnantes dans la compréhension des comportements et de la performance organisationnels.

Reconnaissant, cependant, le bien-fondé de certains arguments avancés par les courants de l'écologie des populations et de la nouvelle théorie institutionnelle, Hambrick et Finkelstein [1987] proposent d'introduire, dans le modèle initial de Hambrick et Mason [1984], la notion de latitude managériale (managerial discretion ou latitude of action) comme variable « modératrice » pour améliorer le pouvoir explicatif de leur approche, en reconnaissant que l'effet des caractéristiques personnelles des dirigeants dépend, à l'évidence, de la latitude managériale dont ils disposent. Autrement dit, si les dirigeants n'ont aucune latitude, la stratégie et la performance devraient être insensibles à leurs caractéristiques personnelles. Pour Hambrick et Mason [1984], cette latitude existe lorsqu'il y a une absence de contraintes et lorsque règne une forte ambiguïté causale dans la relation moyens-fins, c'est-à-dire, lorsqu'il existe de nombreuses alternatives pour atteindre les objectifs fixés au dirigeant. La thèse des auteurs et le prolongement de leurs travaux penchent, donc, pour la défense d'une influence significative des traits de personnalité des « top managers » dans un contexte où ceux-ci seraient en mesure de s'exprimer (discrétion managériale forte). Dans le cadre de la RSE, l'influence de cette latitude discrétionnaire se doit d'être prise en considération si l'on souhaite appréhender de manière pertinente le rôle et la place des caractéristiques personnelles des dirigeants dans la compréhension du niveau d'engagement socialement responsable des firmes.

## ***B- La discrétion managériale responsable : définition et enjeux.***

La discrétion managériale est un concept qui a été très largement mobilisé dans la littérature pour faire le pont entre deux visions des comportements organisationnels, jusqu'alors en opposition, à savoir une vision déterministe de l'action de la firme et une vision volontariste de cette dernière [Hambrick, Finkelstein, 1987; Shen, Sho, 2005]. Ce concept fait notamment référence à la possibilité et à l'importance réelle de l'action managériale pour expliquer les comportements et la performance des firmes mais il insiste, également, sur la nécessaire contextualisation de cette action. Ainsi, l'amplitude et les possibilités de l'action managériale ne seraient pas uniformes mais elles seraient au contraire très largement contextualisées et bornées par un certain nombre de facteurs. Ces différents facteurs délimiteraient ainsi ce que l'on pourrait appeler la « zone d'autorité » ou de « pouvoir » des dirigeants [Barnard, 1938]. C'est à l'intérieur même de cette zone que pourraient être mis en œuvre un certain nombre de choix stratégiques [Child, 1972]. Pour Caroll [1979], la latitude discrétionnaire peut être définie comme « l'espace laissé au jugement et au choix individuel ». Mais cette notion de discrétion managériale questionne de manière plus large la liberté des dirigeants dans la décision et la mise en œuvre de comportements organisationnels. Les dirigeants évoluent-ils dans des cadres, sont-ils prisonniers d'un certain nombre d'institutions ? Subissent-ils l'influence d'acteurs contraignant leur manière de penser et d'agir ? Sont-ils en mesure d'exprimer des jugements ou les intentions qu'on leur prête généralement ? Et de manière plus large, sont-ils en mesure de percevoir les contraintes et opportunités qui les entourent voire même d'agir sur ces dernières ?

La théorie de la gouvernance financière a abordé ce concept en le définissant comme « 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]. Cette définition renvoie, ainsi, à la notion de gouvernance entendue comme « l'ensemble des mécanismes qui gouvernent les décisions des dirigeants et définissent leur espace discrétionnaire » [Charreaux, 2008, p.11]. Elle souligne l'importance de l'intensité des pressions actionnariales ou des mécanismes de gouvernance sur l'action des dirigeants ainsi que sur la conséquence de ces pressions pour la définition des objectifs organisationnels. On parle, ici, de « latitude décisionnelle » des hauts décideurs [Magan, St-Onge, 1997]. La discrétion managériale en matière de RSE pourrait, ainsi, se définir comme la latitude décisionnelle des dirigeants quant à l'intégration, ou à la non-intégration, de problématiques socialement responsables au sein des objectifs de l'organisation. La RSE revêtirait, ici, une place variable : elle relèverait, dans

le premier cas du domaine de la stratégie et n'occuperait, dans le second cas, qu'une place marginale. A ce titre, considérer la nature de la mission de l'entreprise est fondamental pour tenter de définir la notion de RSE. En effet, si l'on adopte une vision « durable » reconnaissant une mission large à la firme ou, si l'on adopte une vision plus réduite, une vision capitaliste de cette dernière, la RSE ne revêt pas le même statut : elle sera tantôt considérée comme une finalité, tantôt comme un moyen. Dans le cadre d'un référentiel dit « durable », la RSE que nous avons précédemment définie comme une manière d'agir de façon responsable s'apparentera alors, à travers la notion de performance globale, à une finalité pour l'entreprise, le profit étant désormais considéré comme l'un des objectifs de la firme parmi d'autres. Il convient de préciser que, reconnaître une finalité globale à l'organisation (profit et finalités sociétales) n'empêche cependant pas la hiérarchisation de ces finalités [Bon et Pense, 2007]. Dans le cadre d'un référentiel plus traditionnel, la RSE ne serait pas tant une finalité qu'un moyen au service d'un objectif de profit [Quinn et Jones, 1995]. D'après cette perspective, se comporter de manière socialement responsable pourrait être rentable pour l'entreprise afin d'éviter une érosion du profit ou encore pour maximiser ce dernier, compte tenu des contraintes et des opportunités qui lui sont offertes par son environnement (logique utilitariste). La dimension stratégique de la RSE, dans le cadre d'une logique utilitariste, dépendrait alors des possibilités offertes à la firme par ses caractéristiques et son environnement pour la création d'un avantage politique et/ou concurrentiel à travers l'adoption d'un positionnement socialement responsable. Quoiqu'il en soit, il est, ici, question de la place de l'engagement responsable de la firme au sein du processus stratégique de cette dernière ainsi que des possibles contradictions ou synergies susceptibles d'intervenir entre des objectifs financiers et des objectifs sociétaux. La latitude discrétionnaire responsable, relative au choix des objectifs de la firme et à leur place respective, se matérialiserait, dans ce cadre, par certaines bornes ; bornes étant elles-mêmes susceptibles d'être modelées ou redéfinies par le biais d'un rôle actif du dirigeant (théorie de l'enracinement). Les antécédents de la latitude discrétionnaire des dirigeants selon cette perspective, sont essentiellement des déterminants relatifs à la gouvernance de la firme prise au sens large tels que les mécanismes disciplinaires de contrôle des actionnaires, les forces exercées par l'ensemble des parties prenantes, l'ensemble des mécanismes de contrôle exercés par les marchés (Biens et Services, légal...) mais également les potentialités offertes au développement et à l'expression des compétences managériales [Charreaux, 2008]. Elle questionne, notamment, le passage d'une gouvernance actionnariale à une gouvernance partenariale et les conséquences de ce passage sur les comportements de la firme. Notamment, les choix et actions organisationnels devront

désormais être soumis à l'acceptation d'un ensemble plus large d'acteurs qui acteront tant lors des processus décisionnels que lors de la mise en œuvre des stratégies des entreprises.

Un certain nombre de déterminants suscités se retrouvent également au sein de la perspective stratégique de la discrétion managériale responsable. La littérature stratégique se préoccupe, en effet, depuis le milieu des années 80, du concept de discrétion managériale sous l'impulsion des travaux fondateurs de Hambrick et Finkelstein [1987]. Ces deux auteurs ont, en effet, introduit à cette date le concept de « discrétion managériale » défini 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 ces derniers « 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]. Contrairement à la définition proposée par les financiers, cette définition exclut toute possibilité d'opportunisme managérial [Shen, Sho, 2005]. 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 stratégique de la discrétion managériale ne questionnent pas la possibilité pour le manager de s'affranchir de certaines contraintes pour choisir les objectifs organisationnels. Leur réflexion se situe plutôt en aval et ils s'intéressent, plus spécifiquement, à la marge de manœuvre ou aux possibilités offertes par l'environnement pour la réalisation de tel ou tel objectif c'est-à-dire pour la mise en œuvre de telle ou telle action. Cette marge de manœuvre, conditionnant la sphère d'expression des choix et caractéristiques managériales, est susceptible de considérablement varier en fonction de l'environnement des firmes entendu au sens large (macro, méso et microenvironnement) et notamment compte-tenu du type d'industrie considéré, mais également en fonction des caractéristiques mêmes des dites firmes. De part l'unité d'analyse retenue, à savoir l'équipe dirigeante, la notion de pouvoir est également mentionnée explicitement comme variable modératrice par Carpenter et al. [2004]. Finkelstein [1992] a, d'ailleurs, tenté de la mesurer pour les équipes managériales. Cette approche de la discrétion managériale insiste également de manière forte sur la dimension psychologique de ce concept qui est omniprésente [Charreaux, 2008, p.15] dans les développements des auteurs de ce courant contrairement à ceux issus de la théorie de la gouvernance financière. La latitude semble, ainsi, fortement dépendante des schémas cognitifs des dirigeants. Cette approche cognitive de la discrétion managériale rejoint d'ailleurs les récents développements issus d'une perspective cognitive et comportementale de la gouvernance organisationnelle. Charreaux [2008] considère, à ce titre,

que les perspectives complémentaires dans leur définition, se rejoignent notamment dans les antécédents qu'elles proposent. Il explique que «de nombreux déterminants de l'environnement se retrouvent tant dans les mécanismes de marché que dans les mécanismes légaux et réglementaires retenus dans les descriptions les plus complètes de la gouvernance financière. Il en est de même pour les déterminants de nature organisationnelle (...). Certaines dimensions personnelles apparaissent également dans les deux littératures».

Les deux approches présentées ci-avant nous semblent pouvoir être mobilisées de manière complémentaire dans le champ de la RSE. Elles permettent, notamment, d'envisager la sphère discrétionnaire responsable des dirigeants sous un angle décisionnel (choix des objectifs) mais également sous un angle opérationnel (acceptabilité et faisabilité quant à la mise en œuvre des actions). Chacune de ces deux perspectives propose, de plus, des antécédents différenciés (bornes de la discrétion managériale) pouvant être mobilisés de manière concomitante pour une plus grande richesse de la définition des degrés de liberté disponibles pour les choix et l'action managériale en matière de RSE. Dans ce champ, la discrétion managériale se caractérise, donc, par une vision contingente de l'action managériale (dans quelle mesure et sous quelles conditions les dirigeants ont-ils une importance en matière d'engagement responsable ?) et par une réflexion sur la liberté d'un ou de plusieurs dirigeant (s) de bâtir une firme responsable. Les dirigeants et leurs possibilités d'action en matière de RSE ne seraient pas universelles mais largement contextualisées et la discrétion managériale permet ainsi de faire le pont entre déterminisme et volontarisme [Marais, 2008]. Ce questionnement sur la marge de manœuvre des dirigeants en matière de RSE apparaît comme particulièrement pertinent car les dirigeants incarnent la « vitrine » de l'entreprise. Ils jouent un rôle symbolique fort [Pfeffer et Salancik, 1978] et se voient attribuer les conséquences positives ou négatives du niveau d'engagement responsable de l'organisation. Questionner leur véritable rôle et les limites de leurs possibilités de choix et d'action au sein des firmes, semble donc être une problématique digne d'intérêt notamment dans la compréhension du lien existant entre leurs caractéristiques et l'engagement responsable.

Ainsi, la discrétion managériale conditionne les possibilités d'expression des choix managériaux responsables en proposant aux managers un certain nombre de degrés de liberté stratégiques disponibles pour leur libre utilisation en matière de RSE. L'espace de liberté disponible peut être, en effet, utilisé de manière différenciée selon la sensibilité et la personnalité des individus invités à choisir et à s'exprimer en son sein. En matière de RSE, un membre de l'équipe dirigeante aux caractéristiques pro-RSE peut décider de fixer pour la firme des objectifs responsables et des actions allant en ce sens à l'intérieur des degrés de

liberté disponibles, alors qu'un manager ne témoignant pas de ces caractéristiques réagirait lui de manière différente. L'espace de liberté des dirigeants et les degrés de liberté stratégiques disponibles permettent, dans ce cadre, la créativité, l'innovation, et celle-ci pourrait s'orienter vers des projets responsables si les caractéristiques des membres les initiant sont pro-RSE. Dans le cas de sensibilités non responsables, l'utilisation des degrés de liberté disponibles serait tout autre. Il apparaît, à ce titre, 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, 2000] ou responsables [Thomas, Simerly, 1995]. Cependant, relativement aux croyances ou aux attitudes, les valeurs se situent au niveau le plus stable et le plus ancré chez l'individu. C'est également le cas des traits de personnalité. Mais, à la différence de ces derniers, les valeurs sont plus dynamiques et initiatrices du comportement [Rokeach 1973]. Elles vont guider le choix des individus dans différentes situations et méritent donc, à ce titre, notre attention.

## **2. UNE PERSPECTIVE CONTINGENTE DE L'IMPACT DES VALEURS DIRECTRICES DES DIRIGEANTS SUR L'ENGAGEMENT RESPONSABLE ENVISAGEE A TRAVERS LE CADRE INTEGRATEUR DE LA DISCRETION MANAGERIALE.**

Cette seconde partie est consacrée à la compréhension des liens potentiels susceptibles d'exister entre les valeurs des hauts dirigeants d'une organisation et le niveau d'engagement socialement responsable de cette dernière. Nous tenterons, dans un premier temps, de restituer l'intérêt d'analyser les relations entre ces deux variables, notamment en retraçant les possibles liens de causalité existant entre l'une et l'autre. Dans un second temps, nous questionnerons l'universalité de ce lien à travers le cadre théorique de la discrétion managériale responsable suscitée. Un essai de scénarisation sera, notamment, proposé.

### ***A- Le rôle des valeurs directrices des dirigeants dans la compréhension de l'engagement organisationnel responsable.***

« 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 Anita<sup>5</sup>]. De nombreux dirigeants d'entreprises semblent, depuis quelques années, témoigner d'une volonté de reconsidérer les modalités de l'action organisationnelle (voire même ses finalités) en introduisant au sein de leur firme la prise en compte d'enjeux sociétaux. Cette volonté est, en partie, dictée par les valeurs personnelles des

---

<sup>5</sup> Créatrice de la chaîne de magasins « Body Shop », 1942-2007

dirigeants concernés. De nombreuses études ont, en effet, mis en évidence la prégnance des valeurs des membres de l'équipe dirigeante dans la compréhension de l'engagement organisationnel socialement responsable<sup>6</sup>. Les valeurs des membres de l'équipe dirigeante sont, notamment, présentées comme un élément clef susceptible de guider les entreprises vers une orientation responsable ainsi que de garantir la persistance de ce type de comportement dans le temps [Paturel, Berger-Douce, 2008].

Les recherches sur les choix stratégiques ont, d'ailleurs, mis en évidence l'importance des valeurs personnelles sur les actions organisationnelles et plus spécifiquement sur l'engagement responsable des firmes [Branzei et alii., 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 alii. [2007] confirment que « les managers agissent en fonction des représentations qu'ils se font » et, de ce fait, celles-ci apparaissent comme particulièrement impactantes sur leurs comportements. Les valeurs, fonctionnent 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], 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 permettant 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 considération des pratiques responsables des firmes. En effet, un leader témoignant de valeurs

---

<sup>6</sup> L'engagement ou plutôt le niveau d'engagement est entendu, ici, au sens de « *strategic commitment* » (largement mobilisé dans la théorie des jeux contemporaine). Le niveau d'engagement responsable sera, alors, une implication mesurable de l'action effectivement engagée par l'entreprise (à travers son éthique, son positionnement, ses produits, ses investissements, les solutions techniques élaborées...[Marais, Reynaud, 2008]).

personnelles pro-RSE telle que l'altruisme, l'ouverture au changement ou autres valeurs eco-centrées [Egri, Herman, 2000; Fernandez et alii., 2006; Reynaud et alii. 2007, 2008] aura le potentiel de faciliter ou d'accélérer l'engagement volontaire des firmes dans la RSE du fait notamment du rôle important qu'il est 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, Gerber7,1994]. 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 et alii., 2000]. Les valeurs des membres de l'équipe dirigeante sont donc fondamentales pour la compréhension de l'engagement responsable des organisations, au-delà de toute autre caractéristique personnelle. Elles constituent un antécédent potentiel de ce type de comportement. Ce constat n'est d'ailleurs pas surprenant et tient aux spécificités 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 puriste 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 changement de paradigme de l'action entrepreneuriale [Gladwin et alii., 1995]. 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. Les valeurs revêtent, notamment, une importance forte dans la compréhension des comportements de RSE puisque leurs antécédents (aux valeurs) sont ancrés dans des considérations idéologiques et culturelles largement concernées par l'émergence du développement durable et des enjeux y étant associés. Joyner et alii. [2002, p.115] considèrent que « les valeurs, l'éthique (considérée en tant que norme) et la RSE, ne sont pas mutuellement exclusives; elles sont plutôt inter-reliées voire même interdépendantes. Les

---

7 BALLANTYNE R., GERBER R. (1994), Managerial Conceptions of Environmental Responsibility, The Environmentalist, Vol.14, N°1, p. 47-56, cités par Branzei et alii. [2000].

valeurs influencent la manière dont une entreprise perçoit la RSE et elles sont, elles-mêmes influencées par les activités sociétales, les normes et les standards ». Les dirigeants seraient notamment les vecteurs de valeurs portées par la culture et les institutions qui contribueraient à la structuration de leurs schémas cognitifs.

Comment retracer, cependant, le cheminement entre valeurs individuelles et comportements organisationnels? La réponse semble résider dans la considération des attitudes des individus. Notamment, les valeurs influenceraient l'attitude positive ou négative des dirigeants vis-à-vis d'un comportement responsable et de cette attitude résulterait ou non la mise en œuvre effective de ce dit comportement à travers l'engagement de la firme dans la RSE. L'attitude reflète de manière générale l'expression des valeurs d'un individu et son adhésion aux grands principes et valeurs portés par la RSE ; cette adhésion se reflétant dans des considérations affectives et/ou normatives. Ainsi, les valeurs personnelles fourniraient des cartes cognitives ou des scripts [Eden, 1992] qui détermineraient les perceptions par les managers des facteurs importants dans leur travail [Brown, 1992, p 290] et donc leur attitude vis-à-vis d'un certain nombre de phénomènes dont la RSE fait partie. Notamment, les managers seraient susceptibles de privilégier telle ou telle dimension de la RSE en fonction de leur système de valeurs. Selon Reynaud, Roques [2007], appliquant le modèle de Schwartz à la prédiction d'attitudes environnementales et sociales, les valeurs de bonté et d'universalisme seraient des valeurs associées à l'idée qu'il est du devoir de toute entreprise d'être encadrée par des lois garantissant le respect d'une responsabilité sociale. Egri et Herman [2000] ont, eux, montré que les leaders dans le domaine de l'environnement étaient plus altruistes et plus ouverts au changement. Plus généralement, et en référence au modèle de Schwartz [1987], Reynaud et al. [2007] montrent que les dimensions d'altruisme (ou de dépassement de soi) et d'ouverture au changement seraient positivement associées à l'orientation socialement responsable alors que les dimensions de conservation et de valorisation de soi (ou de propre-enrichissement) y seraient négativement associées. Enfin, les individus témoignant de valeurs biosphériques [Groot (de) et Steg, 2007] et écocentrées [Egri, Herman, 2000] témoigneraient d'une attitude pro-environnementale voire même de manière générale pro-RSE marquée, contrairement aux individus possédant des valeurs dites « égoïstes ». Les valeurs seraient donc liées à la prédiction d'attitudes socialement responsables mais elles influenceraient également la mise en œuvre de comportements organisationnels allant en ce sens. De manière plus générale, les valeurs des dirigeants, au-delà de l'attitude, contribueraient à façonner les scripts cognitifs de ces derniers [Sharma, 2000 ; Crilly et al., 2008]. Ces scripts cognitifs, entendus comme porteurs d'une certaine vision de la RSE et de ses enjeux, contribueraient, eux-mêmes, à

influer sur le processus décisionnel de l'entreprise. Kéramidas [2005, p.142] tente de retracer ce lien en précisant avec beaucoup de pertinence que « les individus sont confrontés à des conflits cognitifs, dans leur propre rôle social. Dans le sens des études de Festinger<sup>8</sup> [1957], les « dissonances cognitives » des individus, placés dans leur rôle de décideur, sont engendrées par rapport à la société en tant que membre et citoyen de celle-ci. Ainsi, la culture et l'histoire de l'individu décideur lui-même sont à prendre en compte dans l'analyse des processus décisionnels. La vertu et la morale des acteurs, et le code de déontologie du groupe de décideurs, constituent des éléments importants à prendre en compte dans la prise de décision. Ces facteurs viennent, selon Walzer<sup>9</sup> [1983], contredire certains effets politiques, ou de lobbies et cooptations, repoussant l'individu dans ses propres limites psychologiques. En d'autres termes, les décideurs, malgré l'enjeu professionnel de leur stratégie dans le processus de décision, ne peuvent se séparer totalement de leur fondement cognitif et de leurs valeurs individuelles ». Les valeurs influeraient donc sur les scripts cognitifs des dirigeants qui eux-mêmes auraient un impact sur le processus décisionnel en matière de RSE. Dans la continuité de ce cheminement, cette influence forte des dirigeants sur le processus décisionnel de la firme, expliquerait, par la suite, la mise en place ou le rejet de certains comportements de RSE. Elle façonnerait, au niveau décisionnel, la substance de l'engagement responsable des organisations [Flannery, May, 2000].

Un lien positif entre valeurs des dirigeants et niveau d'engagement des firmes dans la RSE peut, donc, être posé à travers l'hypothèse suivante :

**H1 : Une relation positive existe entre les valeurs personnelles des membres de l'équipe dirigeante et l'engagement socialement responsable des firmes.**

Les liens précédemment évoqués ne font, cependant, pas l'objet d'un consensus au sein de la littérature stratégique. En effet, certaines recherches démontrent empiriquement la prégnance de ces relations alors que d'autres peinent à les mettre en évidence. L'influence des valeurs est, notamment, perçue comme variable en fonction des contextes considérés. Mais, de manière plus large, la force de chacune des relations suscitées semble étroitement liée à l'absence ou à la présence d'autres facteurs environnementaux et/ou organisationnels qui viendraient en modifier la substance. Finalement, la discrétion managériale en matière de RSE pourrait intervenir à chaque étape du processus expliqué ci-avant pour en modifier

---

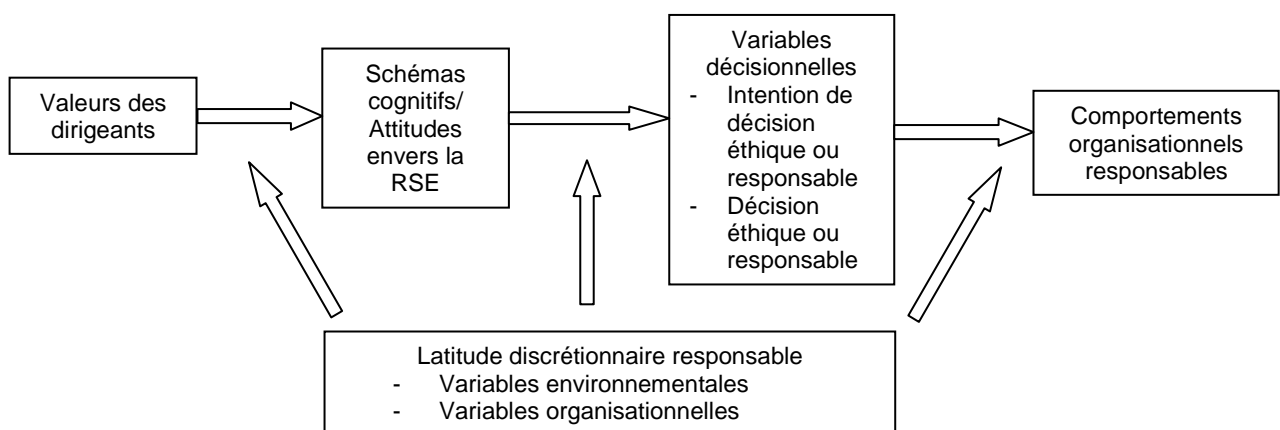
<sup>8</sup> FESTINGER, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.

<sup>9</sup> WALZER, M. (1983): *Spheres of Justice*, New York: Basic Books.

l'importance voire-même le rendre caduque (Figure 1). Elle permet de « capturer » à travers son rôle modérateur et médiateur entre les valeurs membres de l'équipe dirigeante et le niveau d'engagement socialement responsable des firmes, les facteurs susceptibles d'influencer le lien entre ces deux concepts. Le rôle modérateur renvoie à la possibilité offerte par un environnement discrétionnaire de voir se refléter, ou non, les caractéristiques des dirigeants dans les comportements de la firme. Le rôle médiateur, quant à lui, permet d'appréhender de manière dynamique l'influence des valeurs des dirigeants sur leur espace discrétionnaire et consécutivement, l'impact de celui-ci sur le niveau d'engagement dans la RSE. Ce papier étant axé sur le contenu, à un moment précis, des phénomènes étudiés et non sur leur processus de déroulement, nous avons choisi de ne retenir que le rôle modérateur joué par la discrétion managériale. L'hypothèse H2 suivante synthétise ce lien :

**H2 : L'intensité de la relation entre les valeurs des membres de l'équipe dirigeante et l'engagement socialement responsable des firmes varie en fonction de l'environnement discrétionnaire en matière de RSE qui leur est offert.**

Nous ne tenterons pas dans cet article de proposer une modélisation qui se voudrait force d'une théorie et qui chercherait à étudier l'impact de la discrétion managériale sur les différentes relations illustrées par la figure 1. Nous discuterons essentiellement, dans une volonté de simplification, les facteurs susceptibles d'introduire de la contingence dans le lien entre valeurs des dirigeants et engagement responsable des firmes. Cela fait l'objet des développements suivants.



**Figure 1 : A la recherche du lien perdu entre valeurs des membres de l'équipe dirigeante et comportements organisationnels responsables**

## ***B- Scenarii discrétionnaires et variabilité du lien entre valeurs des membres de l'équipe dirigeante et engagement responsable de la firme***

Le lien entre les valeurs des dirigeants et l'engagement responsable des firmes semble être dépendant de la sphère discrétionnaire offerte à ces derniers en matière de RSE. Tout d'abord, la discrétion managériale peut s'avérer essentielle, notamment si elle permet l'expression de valeurs sociétales. Son rôle peut également être plus marginal si les valeurs des dirigeants se trouvent naturellement renforcées par un environnement existant, et cela même s'il n'offre à ces individus que peu de degrés de liberté pour choisir, créer et innover. Enfin, la discrétion managériale invite à questionner, dans le cas de membres dirigeant témoignant de valeurs opposées à celles de la RSE, les possibilités de mauvaise utilisation de l'espace discrétionnaire qui est alors le leur [Takala, Pallab, 2000, p.117]. Dans ce cas, l'absence de discrétion managériale voire même l'existence d'un environnement contraignant en matière de RSE n'est-elle pas souhaitable pour engager la firme dans la RSE ? Un comportement abouti de RSE peut-il simplement résulter de la réponse à un environnement contraignant qui se voudrait pro-RSE ? La réponse à cette question n'est pas simple et interpelle, à ce jour, les réflexions de nombreux auteurs débattant autour de l'opposition volontarisme/contraainte pour susciter l'engagement responsable des firmes [King, Lenox, 2000 ; Beji Bêcheur, Bensebaa, 2006 ; Gordon, 2001 ; Marais, Reynaud, 2008]. Certaines études défendent le rôle déterminant et nécessaire joué par la contrainte étatique dans l'engagement responsable. D'autres auteurs prônent, au contraire, le volontarisme comme règle d'or dans l'engagement responsable, celui-ci se devant, dans sa conception normative, de reposer sur l'expression de valeurs. De manière plus globale, deux perspectives de la discrétion managériale s'opposent: une conception positive de celle-ci, à travers laquelle la RSE serait dépendante et assujettie à l'existence d'un espace de liberté permettant au manager d'exprimer des valeurs pro-RSE et une conception négative, à travers laquelle la RSE ne s'exprimerait que sous la contrainte entendue au sens large. Ce débat concerne deux oppositions au sein de la littérature sur le bien-fondé de l'existence d'un espace de liberté managérial.

Les réponses apportées par la littérature semblent nuancées. La théorie de la gouvernance financière [Williamson, 1963 ; Jensen, Meckling, 1976] a longtemps combattu cette sphère discrétionnaire. Définie dans ce courant de pensée comme « 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], elle apparaît d'ailleurs, le plus souvent, dans les travaux lui étant relatifs, comme une « zone de risque », une « zone noire »

dont il serait absolument nécessaire de réduire l'amplitude. L'essentiel de ces travaux repose sur des hypothèses fortes de l'action managériale diabolisant un dirigeant opportuniste, prêt à toutes les manœuvres pour léser les apporteurs de capitaux et pour maximiser sa propre utilité au détriment de toute autre considération morale. La latitude n'était finalement « considérée que sous sa dimension défavorable et avec comme référence l'intérêt des actionnaires » [Charreaux, 2008, p.15]. Cette vision est compatible avec une vision instrumentale ou financière de la RSE comme celle défendue par Friedman [1970]. Dans cette perspective, les actionnaires seraient les seuls garants de l'atteinte des objectifs financiers de la firme. Tout opportunisme responsable des dirigeants serait à éviter. Cette approche de la discrétion managériale est partiellement, à ce jour, remise en cause avec l'essor de l'Investissement Socialement Responsable ou ISR. En effet, l'ISR admet la possibilité pour les actionnaires de poursuivre d'autres objectifs que ceux strictement financiers. Les actionnaires peuvent désormais apparaître comme une source de pression réduisant la latitude discrétionnaire des dirigeants des firmes dans un sens d'encouragement à l'engagement responsable. Des pressions similaires peuvent également survenir du marché ou d'autres parties prenantes modifiant les jeux de gouvernance traditionnellement ancrés dans le diptyque actionnaires-dirigeants. La latitude discrétionnaire est, ici, toujours négative mais la contrainte est perçue comme potentiellement stimulatrice de comportements responsables. Elle viendrait contrebalancer et freiner l'expression de valeurs managériales exagérément financières. Le lien entre valeurs managériales et engagement responsable serait, ici, plus faible puisqu'une grande partie de l'engagement prendrait sa source dans des facteurs dits « exogènes ».

Au contraire, dans une perspective normative de la RSE, la latitude discrétionnaire est perçue positivement, notamment si elle incarne les possibilités d'expression de valeurs managériales pro-RSE ou le développement de compétences relatives à ces préoccupations. La théorie stratégique [Hambrick et Finkelstein, 1987], ancree sur le choix et la mise en œuvre des actions, a tout d'abord prôné dans ses développements les vertus positives de la discrétion managériale qui serait la sphère permettant l'expression des valeurs des membres dirigeants. La théorie financière, et les travaux cognitivistes, ont par la suite reconnu à la discrétion managériale des vertus positives et habilitantes notamment du fait de la possibilité qu'elle offre aux dirigeants de prendre en contre « l'autre » dans la décision [Pigé, 2008, p.235], de gérer de manière responsable les externalités générées par l'entreprise et non prises en compte par le marché et finalement d'exprimer des valeurs humanistes au sein de la firme. En matière de RSE, un environnement neutre en matière de RSE (c'est-à-dire ni contraignant, ni habilitant) serait le plus susceptible de faire naître un lien fort entre valeurs des dirigeants et

engagement responsable. En effet, dans ce cas de figure, l'engagement responsable naîtrait essentiellement de considérations axiologiques. Dans le cas d'un environnement habilitant pro-RSE, le lien serait fort mais il serait néanmoins plus faible que dans le cas d'un environnement neutre puisque, là encore, l'engagement responsable pourrait, en partie, résulter de considérations utilitaristes du fait des opportunités offertes à la firme. Il convient, ici, de préciser que des environnements habilitants et contraignants seraient susceptibles de cohabiter dans un sens favorable à l'engagement responsable.

Enfin, l'environnement le plus susceptible de voir l'expression des valeurs responsable des dirigeants annihilée et l'engagement dans la RSE des firmes réduit à son minimum, serait un environnement que nous pourrions qualifier d'« anti-RSE ». Dans ce contexte, les facteurs compétitifs à l'œuvre ainsi que les caractéristiques de l'activité, amèneraient les dirigeants à percevoir la RSE comme une utopie, comme un rêve, non compatible avec les activités productives.

Les valeurs semblent, enfin, pouvoir jouer un rôle plus ambitieux et plus fort que celui de la simple utilisation de degrés de liberté disponibles. En effet, elles peuvent avoir un rôle différent en conduisant celui qui en témoigne à modifier l'environnement qui l'entoure dans la direction portée par ses sensibilités dans une recherche de congruence. Les valeurs serviraient alors de scripts et de support à un entrepreneuriat environnemental et/ou organisationnel que celui-ci soit orienté vers la RSE ou qu'il en soit éloigné.

A partir des développements précédents, des scénarii discrétionnaires particuliers au sein desquels les potentialités de l'expression des valeurs managériales, et le bien-fondé de ces potentialités en matière d'engagement responsable, peuvent être discutés (cf. Tableau 1).

	<b>Environnement contraignant pro-RSE</b>	<b>Environnement habilitant pro-RSE</b>	<b>Environnement neutre en matière de RSE</b>	<b>Environnement Anti-RSE</b>
<b>Caractéristiques de l'environnement</b>	Environnement contraignant les dirigeants à s'engager dans la RSE	Environnement encourageant les dirigeants à s'engager dans la RSE	Environnement laissant les dirigeants libres de s'engager ou de ne pas s'engager dans la RSE	Environnement décourageant les dirigeants à s'engager dans la RSE
<b>Discrétion managériale offerte</b>	<b>Discrétion managériale responsable faible pro-RSE</b> (négative et contraignante pro-RSE)	<b>Discrétion managériale responsable forte pro-RSE</b> (positive et habilitante)	<b>Discrétion managériale responsable forte mais neutre en matière de RSE</b> (positive)	<b>Discrétion managériale faible anti-RSE</b> (négative et contraignante anti-RSE)
<b>Rôle des valeurs sur l'environnement</b>	<p><b>* Si valeurs pro-RSE :</b> la RSE sera considérée par les dirigeants comme une opportunité stratégique à défendre et à valoriser auprès des parties prenantes <i>Engagement responsable fort</i> <u>Rôle des dirigeants :</u> Proactif</p> <p><b>* Si absence de valeurs pro-RSE :</b> la RSE sera considérée comme une contrainte au même titre que d'autres et elle devra être intégrée pour optimiser le profit des actionnaires. <i>Engagement responsable faible</i> <u>Rôle des dirigeants :</u> Réactif ou défensif</p>	<p><b>* Si valeurs pro-RSE :</b> utilisation par les dirigeants des facteurs incitatifs dans une double orientation axiologique et utilitariste <i>Engagement responsable très fort</i> <u>Rôle des dirigeants :</u> Proactif</p> <p><b>* Si absence de valeurs pro-RSE :</b> utilisation des opportunités offertes dans une perspective utilitariste ou négation des opportunités (voire non perception) <i>Engagement responsable fort (si création d'opportunités) ou faible</i> <u>Rôle des dirigeants :</u> Proactif ou neutre</p>	<p><b>* Si valeurs pro-RSE :</b> La RSE est perçue comme un challenge, comme une vision à construire <i>Engagement responsable faible à fort</i> <u>Rôle des dirigeants :</u> Visionnaire, entrepreneurs institutionnels</p> <p><b>* Si absence de valeurs pro-RSE :</b> La RSE est considérée comme négligeable <i>Engagement responsable faible</i> <u>Rôle des dirigeants :</u> Passif</p>	<p><b>* Si valeurs pro-RSE :</b> La RSE est perçue comme un rêve, comme une utopie. Les valeurs des dirigeants peuvent conduire à envisager un renouvellement d'activité. <i>Engagement responsable faible</i> <u>Rôle des dirigeants :</u> Passif ou réactionnaire</p> <p><b>* Si absence de valeurs pro-RSE :</b> La RSE est totalement ignorée <i>Engagement responsable faible</i> <u>Rôle des dirigeants :</u> Passif voire même défensif</p>
<b>Action des dirigeants sur l'environnement</b>	Possibilité de passer un environnement habilitant ou limiter les contraintes (lobbying politique)	Possibilité de renforcement des opportunités (effets de synergie)	Possibilité de passer à un environnement habilitant ou contraignant (lobbying politique)	Possibilité de passer à d'autres types d'environnements uniquement dans le cas d'un changement ou d'un repositionnement total de l'activité

**Tableau 1 : Le rôle contingent des valeurs des dirigeants dans la compréhension de l'engagement organisationnel responsable : essai de scénarisation**

La conceptualisation de la discrétion managériale en matière de RSE nous a conduit à l'élaboration de quatre scénarii discrétionnaires spécifiques susceptibles de faire varier les possibilités d'expression des valeurs des membres de l'équipe dirigeante, et le lien de ces dernières avec l'engagement socialement responsable de la firme. Nous avons, ainsi, constaté que certains contextes ne laissaient pas la possibilité aux valeurs de l'équipe dirigeante de s'exprimer et d'impacter les comportements organisationnels. Dans d'autres contextes, au contraire, ces valeurs serviraient de tremplin quant à l'intégration de la RSE dans la firme et impulseraient une action proactive des dirigeants. D'autres situations, plus nuancées, permettraient, elles, une expression moyenne des valeurs des dirigeants qui deviendraient un facteur de décision parmi d'autres, et notamment aux côtés de facteurs dits utilitaristes. Nous nous devons de préciser, à ce titre, que ces scénarii ou situations discrétionnaires relèvent d'une construction théorique artificielle qui tente de simplifier des situations contextuelles

complexes à travers la production d'environnements particuliers. Les cas issus de ce processus conceptuel reflètent des situations dites « extrêmes » permettant de mettre en évidence de la manière la plus significative possible les variations survenant sur notre objet d'étude. Nous sommes conscients du caractère probablement réducteur de cette approche, la discrétion managériale ne pouvant se situer que sur un continuum entre les différents environnements proposés. Comment, cependant, transcrire ces développements en un ensemble d'hypothèses susceptibles d'être empiriquement validées ? Comment évaluer la discrétion managériale responsable offerte aux dirigeants d'une firme et son impact sur l'engagement responsable de cette dernière ? C'est ce qu'il convient d'examiner, à présent, en précisant les facteurs de contingence susceptibles d'impacter la relation entre valeurs des dirigeants et niveau d'engagement des firmes dans la RSE.

### **3. VERS L'IDENTIFICATION DES PROXIES DE LA DISCRETION MANAGERIALE RESPONSABLE : L'IMPACT DE L'ENVIRONNEMENT ET DES CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES SUR LE LIEN ENTRE VALEURS DES DIRIGEANTS ET NIVEAU D'ENGAGEMENT DANS LA RSE DES FIRMES.**

L'objectif de la dernière partie de cet article consiste à proposer un modèle de recherche susceptible d'articuler trois concepts clés: les valeurs des dirigeants, la sphère discrétionnaire responsable qui leur est offerte et l'engagement responsable de la firme. Il a notamment pour objectif, afin de compléter les développements précédents, d'approcher des variables ou facteurs de contingence susceptibles d'impacter le lien entre valeurs des dirigeants et niveau d'engagement des firmes dans la RSE.

L'amplitude de la marge de manœuvre offerte aux dirigeants est déterminée par un ensemble de facteurs environnementaux et organisationnels<sup>10</sup> qui impactent directement la liberté de ces individus dans leur exercice de management. En effet, l'environnement des firmes entendu au sens large ainsi que les caractéristiques intrinsèques de ces dernières restreignent ou habilitent les actions des top managers, et cela dans un sens favorable ou défavorable à l'engagement socialement responsable. Nous discuterons, dans un premier temps, des facteurs environnementaux susceptibles d'avoir une influence sur la sphère discrétionnaire responsable des dirigeants, avant de nous intéresser aux facteurs organisationnels.

---

<sup>10</sup> Nous ne tiendrons pas compte dans ce papier des facteurs individuels. Ces facteurs sont pertinents dans la compréhension de la discrétion managériale responsable, mais ils concernent, plus spécifiquement, une approche perceptuelle ou psychologique de ce concept que nous préférons écarter de nos développements.

## ***A-L'impact de l'environnement de la firme sur la discrétion managériale responsable de ses hauts dirigeants : l'influence du secteur d'activité des organisations***

Hambrick et Finkelstein [1987] ont mis en évidence l'importance du secteur d'activité pour la détermination de la sphère discrétionnaire des dirigeants des firmes. Ainsi, certains secteurs traditionnellement très réglementés comme l'énergie ou la chimie offriront aux dirigeants une marge de manœuvre beaucoup plus faible dans les choix organisationnels que des secteurs tels que l'informatique, où les contraintes pesant sur les firmes seraient relativement plus lâches. En matière de discrétion managériale responsable, le même phénomène peut être observé. Certains environnements, généralement ceux concernés par des enjeux humains et environnementaux importants, vont être très vigilants à encadrer et à contraindre les firmes à s'engager dans la RSE. D'autres environnements laisseront, eux, les firmes beaucoup plus libres. D'autres auront un effet habilitant sur les comportements de ce type alors que d'autres les décourageront. Comment peut-on cependant caractériser ce type d'environnement ? Quels sont les facteurs à prendre en compte pour évaluer la propension d'un environnement à être plutôt contraignant, plutôt habilitant, plutôt neutre, plutôt anti-RSE ?

Des facteurs habilitant peuvent, tout d'abord, caractériser l'environnement des firmes. Ceux-ci cristallisent les opportunités externes offertes à la firme quant à son engagement responsable. Ces facteurs externes peuvent être regroupés autour de deux grandes catégories. Le contexte général de concurrence semble tout d'abord prégnant. Ici, les facteurs habilitants sont l'ensemble des facteurs facilitant le développement d'un avantage concurrentiel à travers la prise en compte de la RSE. On retrouve par exemple, l'existence d'une clientèle sensible à des produits éthiques ou durables (que cette clientèle soit composée de clients particuliers ou de clients professionnels) [Banerjee, 2001 ; Reynaud et alii., 2007], les possibilités de synergies offertes avec les entreprises d'un même territoire pour le développement de produits ou services dits pro-RSE [Hart et Shrivatava, 1995] ou encore les subventions offertes localement pour le développements des produits pré-cités [Demazières, 2002]. Les pressions mimétiques sont également habilitantes [Howard et alii., 2000]. En effet, la présence de concurrents engagés dans ce domaine facilite le travail des entreprises « suiveurs », notamment quant aux compétences à acquérir en matière de RSE [Demil, 1998]. Les ressources locales semblent, également fondamentales à prendre en compte. On retrouve dans cette catégorie les facteurs permettant le développement des ressources et compétences des entreprises en matière de RSE tels que les mécanismes financiers incitatifs (subventions, leviers fiscaux...) [Clemens, 2006], l'accès aux universités ou aux organismes de

recherche [Négri, 2007], l'accès à des financements de différente nature [Demazières, 2002] ou encore l'accès à un certain nombre d'infrastructures territoriales notamment dans le domaine environnemental [Demazières, 2002 ; Négri, 2007].

Aux côtés des facteurs habilitants, on retrouve également des facteurs dits « contraignants », antécédents d'une latitude discrétionnaire managériale faible pro-RSE, qui sont l'ensemble des facteurs qui obligent l'entreprise à s'engager de manière responsable. Plusieurs proxies de ce type d'environnement contraignant ont été identifiés. L'ensemble de ces facteurs contraignants concernent de manière globale les pressions subies par les firmes, émanant de différentes parties prenantes de leur environnement (interne et externe), les forçant à progresser dans leur engagement responsable. Au niveau environnemental ou « marché », les pressions émanant des instances régulatrices semblent être les plus prégnantes. En effet, les pressions légales ou réglementaires ont fait l'objet de nombreuses études au sein de la littérature stratégique ayant reconnu leur rôle central pour impulser l'engagement responsable des firmes. Si elles ne sont pas la garantie pleine et entière d'une stratégie de RSE substantielle, ces pressions servent néanmoins, a minima, à susciter cet engagement voire même à favoriser son évolution. Elles n'écartent pas les choix [Demil, 1998], voire même les possibilités de défiance [Delpuech, Klarsfeld, 2007], mais elles les encadrent de manière plus ou moins souple [King, Lenox, 2000] pour susciter l'engagement responsable attendu. Elles restreignent, donc, la marge de manœuvre des dirigeants dans un sens favorable à l'adoption de comportements de RSE. Aux côtés de ces mécanismes de coercition formels, cohabitent des mécanismes aux mêmes vertus contraignantes mais qui peuvent être considérés comme informels [King, Lenox, 2000]. Ces mécanismes renvoient à des pressions visant à favoriser l'exposition publique de l'entreprise et sa visibilité [Milgrom et alii., 1990]. L'entreprise est, ainsi, contrainte de s'engager plus largement dans la RSE afin de se prémunir contre des pertes importantes de légitimité, voire même contre des « blocages pénalisants » [Lucas-Leclin, 2004]. L'entreprise, du fait de ces mécanismes, est notamment contrainte de « rendre-compte » [Perez, 2005] à différents acteurs de ses performances sociétales. Parmi ces acteurs, on retrouve des parties prenantes externes telles que des associations ou ONG [Brulé, 2007], mais aussi les pouvoirs publics non légiférant tels que les collectivités territoriales au niveau local [Soldo et alii., 2008] ou encore les associations professionnelles susceptibles de mettre en place et de plaider pour l'adoption de normes spécifiques dans ce domaine [King, Lenox, 2000]. Les investisseurs financiers privés et notamment les banques sont, également, de plus en plus attentifs à la situation responsable des entreprises et imposent, d'ailleurs, à ces dernières de présenter régulièrement la situation de leur entreprise en la matière. Celles ne

témoignant pas de performances raisonnables peuvent, d'ailleurs, se voir affecter des pénalités [Goss, Roberts, 2006]. La nécessité de « rendre-compte » en externe se traduit très significativement par la présence d'auditeurs [Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004] en matière de RSE, chargés de contrôler les performances des firmes dans ce domaine.

L'environnement de l'entreprise peut, également, se révéler anti-RSE. Certains secteurs, notamment ceux caractérisés par une intensité concurrentielle très forte et par un système compétitif basé sur les prix [Bagnoli, Watts, 2003], tel que le textile, semblent, en effet, très défavorables à un engagement socialement responsable abouti. Enfin, un environnement considéré comme neutre en matière de RSE, sera un environnement caractérisé par l'absence relative de facteurs habilitants, contraignants ou anti-RSE. Ainsi, différentes variables environnementales sont susceptibles d'avoir une influence sur la discrétion managériale des firmes en matière de RSE. Ces variables caractérisent, généralement, un secteur d'activité donné, qui devient à la lumière de celle-ci plus ou moins habilitant, contraignant, anti-RSE ou neutre. Nous avons, déjà, dans la deuxième partie de ce papier (cf. 2.), proposé différents scénarii susceptibles de faire varier la relation entre les valeurs des firmes et l'engagement socialement responsable de ces dernières. L'hypothèse générale qui peut être posée :

**H2a: La relation entre les valeurs des membres de l'équipe dirigeante et l'engagement socialement responsable des firmes serait plus forte dans un secteur d'activité offrant une large sphère discrétionnaire en matière de RSE (habilitante ou neutre) que dans un secteur d'activité offrant une faible sphère discrétionnaire en matière de RSE (contraignante ou anti-RSE).**

Enfin, concernant l'impact de la discrétion managériale sur le niveau d'engagement socialement responsable des firmes, deux hypothèses contradictoires peuvent être avancées. Ces hypothèses renvoient au débat, présent dans la littérature, quant à l'environnement susceptible de susciter de la manière la plus forte l'engagement socialement responsable des organisations. Les deux hypothèses<sup>11</sup> suivantes témoignent de la controverse au sein de la littérature stratégique sur le bien-fondé d'un environnement contraignant qui forcerait les firmes à s'engager dans la RSE (pour stimuler l'engagement socialement responsable) ou sur les bienfaits d'un environnement laissant les firmes libres ou les habilitant à s'engager dans la RSE.

---

<sup>11</sup> Les deux hypothèses dont il est question sont intitulées H3 et 1/H3 car il s'agit, ici, d'hypothèses inverses issues d'une contradiction au sein de la littérature. Le sens de l'hypothèse ne peut être déterminé théoriquement, *a priori*, et ne pourra être validé qu'empiriquement.

**H3 : Le niveau d'engagement socialement responsable des firmes est susceptible d'être plus élevé dans un secteur d'activité offrant une large sphère discrétionnaire en matière de RSE (habilitante ou neutre) que dans un secteur d'activité offrant une faible sphère discrétionnaire en matière de RSE (contraignante).**

**1/H3 : Le niveau d'engagement socialement responsable des firmes est susceptible d'être plus élevé dans un secteur d'activité offrant une faible sphère discrétionnaire en matière de RSE (contraignante) que dans un secteur d'activité offrant une large sphère discrétionnaire en matière de RSE (habilitante ou neutre).**

Ainsi, l'environnement des firmes, et notamment leur secteur d'activité d'appartenance, est susceptible de modeler la discrétion managériale offerte aux firmes en matière de RSE et cela a des conséquences à la fois sur le lien entre les valeurs des dirigeants et l'engagement socialement responsable des firmes et sur la substance même de ce dernier. Des variables organisationnelles jouent également le même rôle. Il convient, à présent, de les appréhender.

### ***B- L'impact des caractéristiques de la firme sur la discrétion managériale responsable de ses hauts dirigeants***

Les facteurs organisationnels sont prégnants concernant les possibilités d'engagement d'une firme dans la RSE. Certaines entreprises apparaissent, en effet, du fait de leur structure ou de leur culture comme plus à même d'envisager un engagement responsable substantiel. On parle, ici, de la capacité d'une organisation à saisir certaines opportunités liées à la RSE présentes dans son environnement [Snow, 1976]. Les facteurs leviers à cet engagement, recensés dans la littérature, sont de deux types. Dans la catégorie des facteurs organisationnels, on retrouve des facteurs tels que l'existence d'un slack de ressources disponibles (la RSE demandant un certain nombre d'investissements à court ou moyen terme) [Sharma, 2000], l'existence d'une culture d'entreprise pro-RSE défendant des valeurs éthiques et humanistes [Banerjee, 2001], facilitant le développement de ce type de politiques, ou encore l'inclusion de critères RSE dans la rémunération des managers et notamment des dirigeants de filiales pour que ceux-ci se sentent concernés par ces problématiques et les déclinent dans l'ensemble de l'organisation [Sharma, 2000]. Enfin, la configuration de l'entreprise [Aragon-Correa et alii., 2003], qui inclut l'ensemble des structures et des grandes variables stratégiques de l'entreprise, est également susceptible d'avoir un impact fort sur les possibilités d'intégration de la RSE. Notamment, une entreprise de configuration stratégique « prospective » (axée vers l'innovation et l'anticipation de nouvelles tendances) sera plus à

même de saisir les opportunités responsables offertes par l'environnement relativement aux autres types de configurations plus réactives ou suiveurs. Les facteurs liés à la gouvernance sont également prégnants. Parmi les facteurs recensés dans la littérature relatifs à la gouvernance des firmes, trois d'entre eux nous semblent susceptibles de jouer un rôle non négligeable quant à la promotion d'une latitude discrétionnaire habilitante pro-RSE. Tout d'abord, la présence de fonds socialement responsables (ISR) dans le capital des firmes constitue un facteur habilitant et notamment sur le territoire français. En effet, aux États-Unis ou dans les pays anglo-saxons, les modes d'administration des entreprises permettent aux actionnaires d'avoir un réel pouvoir dans la détermination de la stratégie de la firme et leur influence, à travers un activisme marqué, agit comme une force contraignante sur les choix organisationnels. Dans ce cadre, la présence de fonds ISR et leur activisme constituerait une force contraignante pesant sur les dirigeants pour l'intégration de la RSE dans l'entreprise [Roberts et alii., 2005]. En France et dans les pays d'Europe continentale, l'influence des actionnaires socialement responsable semble être d'une nature différente. En effet, comme le précise Martinet [2002], l'actionnaire « *participe relativement peu, voire pas du tout à la définition des objectifs, à l'élaboration de la stratégie, à la préparation des plans et budgets, aux choix d'investissements internes et à la désignation des cadres supérieurs* ». Son pouvoir contraignant n'interviendrait finalement que dans le cadre de quelques grandes décisions majeures telles que la prise de participation, les acquisitions/fusions/alliances ou concernant la stratégie financière. L'auteur conclut en précisant que l'influence de l'actionnaire, au-delà d'un contrôle direct et coercitif, réside plus largement dans une influence indirecte à travers la diffusion de normes ou de grands principes. En matière de RSE, cette posture éducative et d'influence douce semble être, notamment dans les pays occidentaux, beaucoup plus pertinente concernant les fonds ISR qu'une posture que l'on pourrait qualifier de contraignante. La présence de ces investisseurs au sein du capital de l'entreprise aurait un impact positif sur la latitude discrétionnaire des membres de l'équipe dirigeante en matière de RSE, notamment car comme le précise Lydenberg [2007] « *ces investisseurs partagent une base d'intérêt commune pour la promotion d'une société juste et durable* » (p.467). Perez [2003, p.9] souligne à ce propos que « *l'activisme actionnarial des fonds socialement responsables* » représente une « *posture pédagogique et civique – dans le but de faire évoluer les dirigeants des firmes concernées – et représentant, en quelque sorte, une expression de la responsabilité globale, non pas du seul management, mais de ce « management du management » que constituent les systèmes de corporate governance* ». Ainsi, l'influence des fonds ISR en Europe occidentale (à travers leur présence et leur activisme) peut être qualifiée

de positive et d'habilitante en favorisant la sensibilisation et le développement des

**H2b : La relation entre les valeurs des membres de l'équipe dirigeante et l'engagement socialement responsable des firmes est plus forte dans une organisation offrant une large sphère discrétionnaire en matière de RSE (au sein d'un secteur d'activité) que dans une organisation offrant une faible sphère discrétionnaire en matière de RSE (au sein d'un secteur d'activité).**

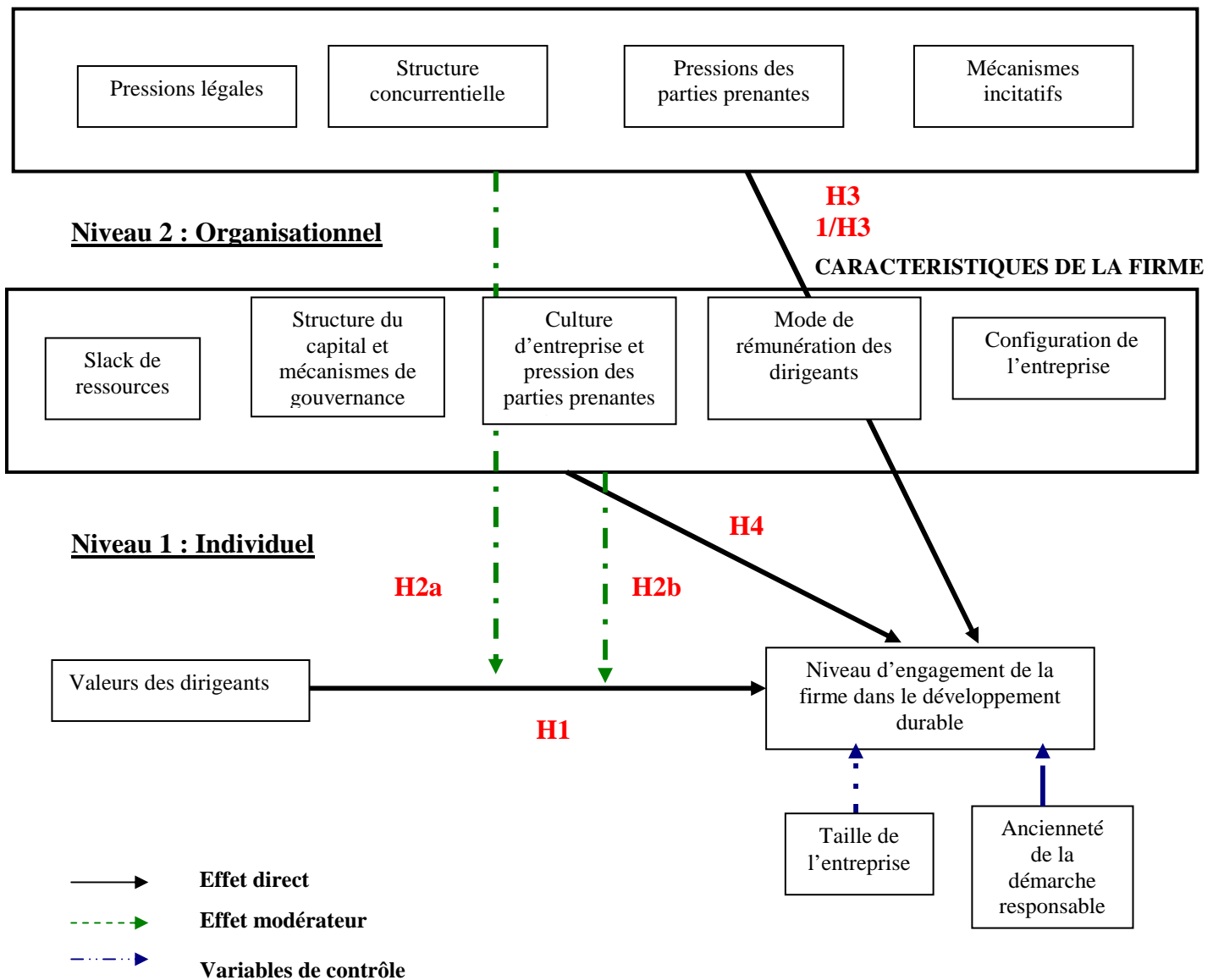
compétences des dirigeants dans le domaine de la RSE. Enfin, la nature des financements auxquels les firmes ont recours semble également avoir un impact sur la latitude discrétionnaire forte pro-RSE. En effet, Gainet et Wechtler [2007] montrent que le recours à l'épargne publique permet de lever des fonds plus importants, d'avoir une plus grande visibilité sur le marché et, elle favoriserait, de ce fait, la mise en œuvre de politiques responsables. L'ensemble de ces facteurs et leur présence au sein de l'arène organisationnelle permettraient, donc, à la firme de s'engager de manière plus aisée en matière de RSE. Leur absence, en revanche, conduirait à freiner, voire même à bloquer, le processus d'engagement. Les hypothèses suivantes peuvent donc être posées :

**H4 : Le niveau d'engagement socialement responsable des firmes est susceptible d'être plus élevé dans une organisation offrant une large sphère discrétionnaire en matière de RSE (au sein d'un secteur d'activité) que dans une organisation offrant une faible sphère discrétionnaire en matière de RSE (au sein d'un secteur d'activité).**

Cette troisième partie était consacrée à la proposition d'hypothèses de recherche visant à capturer les liens susceptibles d'exister entre les valeurs des dirigeants d'une firme, la sphère discrétionnaire leur étant allouée et le niveau d'engagement organisationnel socialement responsable. Quatre hypothèses principales ont été posées et elles témoignent de l'articulation de trois niveaux de compréhension distincts relatifs à notre objet de recherche : un niveau individuel, un niveau organisationnel et un niveau environnemental. Au regard de ces hypothèses, nous pouvons proposer un méta-modèle, multi-variables, permettant de représenter les liens entre les variables étudiées et de saisir la dialectique entre un engagement socialement responsable volontariste et déterministe (cf. Figure 2).

### Niveau 3 : Institutionnel

#### CARACTERISTIQUES DU SECTEUR D'ACTIVITE



**Figure 2 : Valeurs des dirigeants, engagement responsable et sphère discrétionnaire : proposition d'un modèle de recherche**

## CONCLUSION

Notre contribution s'inscrit dans le courant « Business and Society » s'intéressant à la nature des interactions entre l'entreprise et la société. Ce courant formalise, notamment, l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, se devrait d'assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques. Nous discutons, à ce titre, les concepts de développement durable et de RSE, cette dernière étant considérée dans notre recherche

comme l'appropriation des enjeux du développement durable par les firmes. La difficulté de l'engagement en faveur du développement durable à travers la RSE, pour un acteur privé, n'est pas à sous-estimer car cela oblige à « une tension économique (du point de vue des valeurs, des routines, de l'opinion de marché, de la gouvernance, des ressources et de la rentabilité) très forte au sens même où il s'agit alors d'effectuer un calcul d'anticipation consistant à sacrifier des profits immédiats (de court terme) pour, dans le meilleur des cas, espérer les différer, via un investissement, afin de récolter des avantages hypothétiques, tangibles ou intangibles, à long terme et ce en situation d'incertitude » [Bouvier-Patron, Marais, 2008]. Ces difficultés, ou tout du moins, les ambiguïtés liées à cet engagement se manifestent à travers l'appropriation à géométrie variable du développement durable par les firmes. S'il semble réaliste d'admettre qu'à ce jour les firmes restent, pour la grande majorité, ancrées dans une logique utilitariste dans la mise en œuvre de leurs comportements de RSE, à travers une logique dite de « Business Case », les comportements et notamment le niveau d'engagement des firmes restent, eux, beaucoup plus contrastés. La diversité de comportements mis en œuvre s'explique notamment par un ensemble de pressions auxquelles les entreprises sont sujettes et qui les contraignent, ou les incitent, à intégrer des enjeux sociétaux à leur fonctionnement et à leur recherche de performance.

Cependant, il n'y a pas, véritablement, de déterminisme mais une logique d'action qui autorise des degrés de liberté, lesquels vont permettre aux entreprises de bâtir des stratégies spécifiques en fonction de leurs caractéristiques propres et des choix de leurs dirigeants. « C'est bien grâce aux degrés de liberté stratégique (existants mais non mobilisés ou nouvellement créés) que l'entreprise (en utilisant ou en découvrant ces degrés) peut évoluer et, également, permettre à chaque entreprise d'agir différemment d'une autre et de s'engager d'une manière spécifique sur le plan stratégique (y compris en matière de développement durable) » [Bouvier-Patron, Marais, 2008]. L'existence de degrés de liberté stratégique, et leur possibilité de création, admet, ainsi, la possibilité pour les dirigeants d'effectuer des choix même en présence d'un certain nombre de contraintes et incitations, sans qu'il n'y ait de restriction quant à l'univers des « possibles ». Ces degrés incarnent ce que l'on peut appeler la sphère discrétionnaire en matière de RSE des entreprises, permettant le choix de la part de ses membres dirigeants. D'ailleurs, la place de l'action humaine et des choix des dirigeants apparaît d'une importance capitale dans la compréhension de l'engagement responsable des firmes. Notamment, le cadre des valeurs de ces individus semble déterminant pour l'utilisation des degrés de liberté stratégique existants en matière de RSE, ou pour la création de ces derniers. Une relation positive est donc mise en évidence entre les valeurs des

membres de l'équipe dirigeante et un niveau élevé d'engagement des firmes en matière de RSE. Cependant, comment considérer, alors, les travaux n'accordant à ce facteur qu'une place marginale quant à la compréhension de l'engagement responsable des firmes ? Doit-on écarter ces travaux, les considérer comme non compatibles avec notre objet de recherche ? Plutôt que d'opposer deux approches aux potentialités respectives, nous avons opté pour la mobilisation d'un cadre théorique permettant de réconcilier ces deux perspectives à travers une vision que l'on pourrait qualifier de « contingente » de la relation entre valeurs managériales et comportements de RSE. Il ne s'agit donc plus, seulement, de valider le lien entre valeurs managériales et engagement dans la RSE, mais il s'agit, plutôt, d'étudier la force, voire même l'existence de cette relation, en présence d'autres facteurs susceptibles de la faire varier. Nous avons, pour ce faire, proposé différents scénarii, susceptibles d'influer sur la nature de cette relation en mobilisant le cadre intégrateur de la discrétion managériale.

Cette contribution présente, cependant, certaines limites qu'il nous semble pertinent de soulever. Dans un premier temps, cette communication ne traite que partiellement de l'aspect dynamique de l'engagement responsable d'une firme et il serait intéressant d'appréhender de manière longitudinale le mouvement des scénarii ici proposés en étudiant de manière approfondie le rôle joué par les valeurs des dirigeants. Une approche processuelle de l'engagement responsable, à travers l'analyse des processus de décision, pourrait être envisagée en tenant compte de différentes situations discrétionnaires. De manière générale, les propositions de cette contribution gagneraient, enfin, à être testées empiriquement.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ALBAREDA L., LOZANO J.M., TENCATI A., MIDTTUN A., PERRINI F. (2008), "The changing rôle of governments in corporate social responsibility: drivers and responses", *Business Ethics: A European Review*, Vol.17, N°4, October, p.347-363.
- ARAGON-CORREA 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, p. 964-975
- BAGNOLI M., WATTS S.G. (2003), "Selling to Socially Responsible Consumers: Competition and The Private Provision of Public Goods", *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol.13, N°3, p.419-445.
- BANERJEE S.B. (2001), "Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations", *Journal of Management Studies*, June, Vol. 38, Edition 4.
- BARNARD C.I. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BEJI-BECHEUR., BENSEBAA F. (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », *Gestion 2000*, Janvier-février, p.93-110

- 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 », *XIIIe 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.
- BOUVIER-PATRON., MARAIS M. (2008), « Logique d'action, degré de liberté stratégique et niveau d'engagement de l'entreprise dans le Développement Durable : du concept à la praxéologie », *Working paper, IAE Aix en Provence*, Décembre.
- 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.
- BRULE E. (2007), « De la mobilisation contre les OGM à la promotion d'une agriculture alternative : les premiers pas vers une agriculture durable ? », *2ème congrès du RIODD, Montpellier*, 27/28 septembre.
- BROWN M.F. (1992), "Does cognitive map guide choices in the radical-arm maze ?", *Journal of experimental psychology, Animal Behavior Processes*, Vol.18, N°56.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOZELEE F. (2004), *Mythes et réalité de l'entreprise responsable, Edition la découverte*, Paris.
- CARPENTER M.A., GELETKANYCZ M.A., SANDERS W.G. (2004), « Upper Echelons Research Revisited : Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition », *Journal of Management*, Vol. 30, N° 6, p.749-778.
- CARROLL A.B. (1979), "A three dimensional model of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, N°4, p.497-505
- CHARREAUX G. (2008), « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », *Cahier du FARGO N° 1080502*, Mai.
- CHILD J. (1972), « Organizational structures, environment and performance: The rôle of strategic choice », *Sociology*, Vol.6, p : 1-22.
- CLEMENS B. (2006), "Economic Incentives and Small Firms: Does it pay to be green?", *Journal of business research*, N° 59, p.492-500.
- CRILLY D., SCHNEIDER S.C., Zollo M. (2008), "Psychological antecedents to socially responsible behavior", *European Management Review*, N°5, p.175-190.
- DELPUECH C., KLARSFELD A. (2007), L'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise, *2ème congrès du RIODD*, Montpellier, 27-28 septembre.
- DEMAZIÈRES C. (2002), « L'action économique locale et l'environnement. Les collectivités locales prennent-elles en compte les contraintes et opportunités qu'offrent les ressources naturelles pour l'économie d'un territoire ? », *Revue Développement Durable et Territoires*, 22 septembre.
- DEMIL B. (1998), « Le pionnier et les suiveurs », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, p. 107-116.
- EDEN C. (1992), "On the nature of cognitive maps", *Journal of Management Studies*, Vol.29, p.261-265.
- EGRI C.P., HERMAN S. (2000), "Leadership in the north American environmental sector: Values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations", *Academy of management Journal*, Vol 43, n°4, p. 571-604
- 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.

- FERNANDEZ E., JUNQUERA B., ORDIZ M. (2006), "Manager's profile in environmental strategy :A review of the literature", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.13, p.261–274.
- FILSER M. (1994), *Le comportement du consommateur*, Éditions Dalloz, Paris.
- FLANNERY B.L., MAY D.R. (2000), "Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry", *Academy of Management Journal*, n° 43, pp. 642–662.
- FINKELSTEIN S. (1992), « Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 3, p. 505-538.
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B. (1996), *The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage*, Jossey-Bass; 1st edition, 192 p.
- FRIEDMAN M. (1970), *The social responsibility of business is to increase its profits*. In T. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p.55-60.
- GAINET C., WECHTLER H. (2007), "Knowing more about the more -and the less-environmentally efficient companies", *2ème congrès du RIODD*, Montpellier, 27-28 septembre.
- GLADWIN T.N., KENNELLY J.J., KRAUSE T. (1995), "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research", *The Academy of Management Review*, Vol 20, p.874-907.
- GOND J-P. (2003), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise », *XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage, juin.
- GOND J-P., DEJEAN F. (2003), La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche, *Sciences de Gestion & Pratiques managériales*, Réseau des IAE (ed.), France Economica, p.389-400.
- GORDON K. (2001), « Des normes de comportement mondiales pour les entreprises », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 2001, p.26-34.
- GOSS A., ROBERTS G.S. (2006), *The Cost of Virtue: Corporate Social Responsibility and the Cost of Debt Financing*, Working Paper.
- GROOT (DE) J., STEG L. (2007), "Value orientation and environmental beliefs in five countries: Validity of an Instrument to Measure Egoistic, Altruistic and Biospheric Value Orientations", *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 38 N°3, Mai, p.318-332.
- HAMBRICK D.C., FINKELSTEIN S. (1987), "Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes", *Research Organizational Behaviour*, n° 9, pp. 369–406.
- HAMBRICK D.C., MASON P.A. (1984), "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, n° 9, pp. 193–206.
- HART S., SHRIVASTAVA P. (1995), "Creating Sustainable Corporations", *Business Strategy & the Environment*, July-September, Vol.4, N° 3, p.154-165.
- HOWARD J., NASH J., EHRENFELD J. (2000), "Standard or Smokescreen ? Implementation of a voluntary environmental Code", *California Management Review*, Vol.42, N°2, Winter.
- 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.
- JOYNER B.E., PAYNE D., RAIBORN C.A. (2002), "Building values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility into the developing organization", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.7, N°1, April, p.113-131.
- KERAMIDAS O. (2005), *Les trajectoires d'équité: les stratégies de gestion de l'équité des organisations publiques*, Thèse de doctorat, Soutenue le 14 décembre à l'IMPGT d'Aix en Provence, Aix en Provence.

- 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.
- KING A., LENOX M. (2001), "Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program", *Academy of Management Journal*, Vol.43, n°4, p. 698-716.
- LEPINEUX 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.
- LUCAS-LECLIN V. (2004), « L'entreprise et les stratégies du développement durable », 2<sup>ème</sup> *Forum Mondial du Développement durable*, Novembre.
- LYDENBERG S. (2007), "Universal Investors and Socially Responsible Investors: a tale of emerging affinities", *Corporate Governance*, Vol.15, N°3, p.467-477
- MAGNAN M., SAINT-ONGE S. (1997), « Bank Performance and Executive Compensation: A Managerial Discretion Perspective », *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°7, p.573-581.
- MARAIS M., REYNAUD E. (2008), « Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable », *Management International*, Juillet-Août-Septembre, A paraître.
- MARAIS M. (2008), *Penser développement durable? Un préalable à l'action responsable des entreprises?*, in Lazzeri Y., Moustier E., « Entreprises, Territoires et Indicateurs de Développement Durable », Editions l'Harmattan, Paris, à paraître.
- MARTINET A.C. (2002), « L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique », *Revue française de gestion* 2002, Vol.5, N° 141, p.57-76.
- MATHIEU A.L., LAGHZAOU S. (2007), « Facteurs explicatifs des comportements en matière de développement durable : le rôle clef des valeurs directrices », *Workshop du CERGAM*, Aix-en-Provence, Novembre.
- METROT F. (2005), « Développement Durable et Entreprise Responsable : formation des politiques de développement durable et cohérence des stratégies », *Journée Développement Durable AIMS*, Aix en Provence, 11 mai.
- MILGROM P.R., NORTH D.C., WEIGAST B.R. (1990), "The Rôle of Institutions in the Revival of Trade : the Law Merchant, Privates Judges And The Champagne Fairs", *Economics and Politics*, Vol. 2 n° 1, March, p.1-23.
- MINTZBERG H. (1973), *Managing work*, New York Harper and Row.
- MINTZBERG H. (1990). The Design School revisited: Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol.11, N°3, p. 171-196.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. (2005), *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Nouvelle édition, Village Mondial, Paris, 424p.
- 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.
- MONTEBELLO M. (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, collection Gestion, Editions Economica, Paris, 221 p.
- NEGRI J. (2007), « Le développement durable : des contraintes mais aussi des opportunités », *Université du développement durable*, Science Po, 29-31 août.
- PADIOLEAU J.G. (1989), « L'éthique est-elle un outil de gestion ? », *Revue française de Gestion*, N°74, p. 82-91.
- PATUREL R., BERGER-DOUCE S. (2008), « La responsabilité sociétale d'entreprise : portraits croisés de deux entrepreneurs », *Revue Sciences de Gestion*, N°64, p.187-207.
- PEREZ R. (2003), *La gouvernance des entreprises*, Paris, La découverte

- PEREZ R. (2005), Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, p.29-46.
- PESQUEUX Y. (2007), *L'éthique entre pragmatique et philosophie : le cas de l'éthique des affaires*, dans Martinet A.C. « Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique », Vuibert, Collection FNEGE, Paris, p.191-214.
- PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper et Row, Publisher
- PIGE B. (2008), « Ethique, marché et gouvernance : espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises », *Sciences de Gestion*, N°64, p.225-247.
- QUINN D.P., JONES T.M. (1995), "An agent morality view of business policy", *Academy of Management Review*, Vol. 20, Edition 1, p.22-42.
- REYNAUD E., ROQUES O. (2007), *Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés*, Working Paper, IAE Aix en Provence, N°809, septembre.
- 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.
- ROBERTS J., SANDERSON P., BARKER R., HENDRY J. (2005), "In the mirror of the market: the disciplinary effects of company/fund manager meetings", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, N° 3, p.277-294
- 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.
- SCHWARTZ S. (1987), "Toward a Universal Psychological Structure of Human Values", *Journal of Personality and social Psychology*, Vol.53, p.550-562.
- SCHWARZ S., BILSKY W. (1987), "Toward a universal psychological structure of human values", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53,p. 550-562.
- SHARMA S. (2000), "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy", *Academy of management Journal*, Vol 43, N°4, p. 681-697.
- 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.
- SNOW C.C. (1976), The rôle of managerial perceptions in organizational adaptation: An exploratory study, *Academy of Management Proceedings*, p249-255.
- SOLDO E., MARAIS M. HERNANDEZ S. (2008), « Le développement durable, vecteur de modification de la gouvernance territoriale? Le rôle de l'évaluation », *AIMS, Atelier « Développement durable et Entreprise »*, ESDES, Lyon, 4 juin.
- SWANSON D. L. (1995), "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, p.43-64.
- TAKALA T., PALLAB P. (2000), "Individual, collective and social responsibility of the firm", *Business ethics: A european review*, Vol. 9, N°2, p.109-118.
- THOMAS A.L, SIMERLY R.J (1995), "Internal determinants of corporate social performance: The rôle of top managers", *Academy of Management Journal, Best Paper Proceedings*, pp.411-415.

VALIORGUE B. (2005), « Participation d'acteurs non décideurs au processus de formation de la responsabilité sociale de l'entreprise. Repérages théoriques et observations empiriques, Le cas Adecco », *Journée Développement Durable de l'AIMS*, Aix-en-Provence, 11 mai.

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.