

# **A la recherche du lien perdu entre valeurs des membres de l'équipe dirigeante et engagement des firmes dans la RSE<sup>1</sup>. Le rôle clef de la discrétion managériale responsable<sup>2</sup>.**

**Magalie MARAIS, Allocataire-Moniteur, CERGAM, IAE Aix-en-Provence  
IAE Aix-en-Provence, Clos Guiot Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence, Cedex 2  
[magalie.marais@iae-aix.com](mailto:magalie.marais@iae-aix.com), Tel : 06-14-50-45-45**

## **Résumé :**

Ce papier adopte une perspective contingente de l'engagement responsable en le questionnant sous le double aspect humain et situationnel (environnemental et organisationnel). Plus spécifiquement, il 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. La littérature stratégique se préoccupe, en effet, du rôle et de la place des valeurs des membres de l'équipe dirigeante d'une firme dans l'impulsion, la concrétisation et la persistance d'un projet de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). 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. L'impact des valeurs managériales sur l'engagement socialement responsable suscite, cependant, des oppositions au sein des travaux existants. 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, du fait de l'existence de considérations utilitaristes prégnantes. 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 firmes. 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. 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 dans la possibilité, pour ces derniers, de voir leurs caractéristiques personnelles se refléter dans les comportements organisationnels. Le projet de RSE sera, alors, appréhendé à travers un positionnement ontologique mixte, défendant une approche volontariste d'engagement de la firme, tout en ne niant pas toute possibilité de déterminisme. La logique de l'engagement socialement responsable oscillant entre considérations axiologiques et utilitarisme sera, également, questionnée.

**Mots clefs :** Responsabilité Sociale de l'Entreprise, discrétion managériale, valeurs, membres de l'équipe dirigeante, leadership.

---

<sup>1</sup> Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

<sup>2</sup> Cette communication fait actuellement l'objet (dans une version réduite) d'une procédure de soumission, en cours, pour publication éventuelle au sein du numéro spécial RSE, de la revue RFSE. Certains développements présents dans la communication avaient été exposés lors des « travaux en cours » de la Journée Développement Durable de l'AIMS, à Lyon, en Juin 2008.

# **A la recherche du lien perdu entre valeurs des membres de l'équipe dirigeante et engagement des firmes dans la RSE<sup>3</sup>. Le rôle clef de la discrétion managériale responsable<sup>4</sup>.**

## **Résumé :**

Ce papier adopte une perspective contingente de l'engagement responsable en le questionnant sous le double aspect humain et situationnel (environnemental et organisationnel). Plus spécifiquement, il 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. La littérature stratégique se préoccupe, en effet, du rôle et de la place des valeurs des membres de l'équipe dirigeante d'une firme dans l'impulsion, la concrétisation et la persistance d'un projet de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). 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. L'impact des valeurs managériales sur l'engagement socialement responsable suscite, cependant, des oppositions au sein des travaux existants. 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, du fait de l'existence de considérations utilitaristes prégnantes. 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 firmes. 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. 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 dans la possibilité, pour ces derniers, de voir leurs caractéristiques personnelles se refléter dans les comportements organisationnels. Le projet de RSE sera, alors, appréhendé à travers un positionnement ontologique mixte, défendant une approche volontariste d'engagement de la firme, tout en ne niant pas toute possibilité de déterminisme. La logique de l'engagement socialement responsable oscillant entre considérations axiologiques et utilitarisme sera, également, questionnée

**Mots clefs :** Responsabilité Sociale de l'Entreprise, discrétion managériale, valeurs, membres de l'équipe dirigeante, leadership.

---

<sup>3</sup> Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

<sup>4</sup> Cette communication fait actuellement l'objet (dans une version réduite) d'une procédure de soumission, en cours, pour publication éventuelle au sein du numéro spécial RSE, de la revue RFSE. Certains développements présents dans la communication avaient été exposés lors des « travaux en cours » de la Journée Développement Durable de l'AIMS, à Lyon, en Juin 2008.

## INTRODUCTION

« Je veux travailler dans une entreprise qui fasse partie de la communauté et qui y contribue. Je ne veux pas uniquement de quelque chose où investir. Je veux quelque chose à laquelle je puisse croire » [Roddick 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 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]. L'expression de valeurs sociétales, autrefois marginalisée dans le monde des affaires, est rendue possible par un environnement de plus en plus concerné par les enjeux sociétaux, du fait de l'émergence des considérations liées au développement durable ainsi qu'à la résurgence de l'éthique des affaires. Les entreprises sont, en effet, sous l'impulsion de ces mouvements, incitées de manière croissante à se montrer responsables et à s'investir dans une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou RSE. Cependant, si leurs valeurs sont susceptibles de guider les dirigeants vers le développement d'une intentionnalité responsable, la concrétisation de cette ambition au sein de l'arène organisationnelle semble plus problématique, ou tout du moins, ambitieuse.

Cette recherche part d'ailleurs d'un constat fondamental mais pourtant souvent occulté dans les recherches liées aux problématiques responsables ou durables : le développement durable est un concept initialement macro-économique, porté par des acteurs publics au niveau international et ayant pour objet la défense de l'intérêt général de manière intergénérationnelle. Il apparaît donc, à sa source, comme un objet de sphère publique et répondant à une finalité de bien commun. Peu à peu, un glissement s'est néanmoins opéré entre la sphère publique et la sphère privée, les entreprises ayant été considérées par les acteurs publics comme parties prenantes clefs pour l'atteinte de la durabilité au niveau mondial [Albareda et al., 2008]. Ce mouvement de glissement s'est encore amplifié du fait de la capture des enjeux de durabilité (dont l'éthique peut être considérée comme une

---

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

<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]).

composante) par les acteurs associatifs exerçant une pression forte sur l'acteur entreprise ainsi que par l'intégration de ces enjeux par différentes parties prenantes privées, et notamment les milieux financiers, trouvant dans ses nouveaux enjeux des possibilités de renouvellement de leur activité [Gond, Déjean, 2003]. Cependant, la transposition du développement durable « objet de sphère publique, à finalité de bien commun » aux entreprises « objet de sphère privée, à finalité capitalistique » à travers la RSE, souvent présentée comme une évidence ou une nécessité, pose néanmoins des problèmes de compatibilité sérieux que cette recherche entend à souligner. 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 d'intégration de valeurs sociétales au sein de l'organisation. Nous nous proposons, pour ce faire, d'adopter une perspective dite « volontariste » de l'engagement socialement responsable. Nous considérons, notamment, que la décision d'adopter un projet de RSE au sein d'une organisation résulte avant tout de l'action humaine et notamment du choix des acteurs la composant. Dans cette perspective, les valeurs des membres de l'équipe dirigeante, individus pesant de manière forte sur la stratégie et sur son maintien dans le temps, seront considérées comme prégnantes dans la compréhension de l'engagement socialement responsable (I).

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 (II). 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 dans la possibilité, pour ces derniers, de voir leurs caractéristiques personnelles se refléter dans les comportements organisationnels. 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 ? ». L'introduction de ce concept et de ses implications dans le champ du management responsable nous permettra, enfin, de proposer un modèle de recherche susceptible de capturer la nature des liens entre valeurs des dirigeants, engagement responsable des firmes et sphère discrétionnaire (III).

## **1. LE RÔLE CLEF DES DIRIGEANTS ET DE LEURS VALEURS DIRECTRICES DANS LA COMPRÉHENSION 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. Nous nous intéressons, ensuite, plus spécifiquement au rôle des valeurs de ces derniers.

### **1.1. LE RÔLE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE DANS LA COMPRÉHENSION DE L'ENGAGEMENT RESPONSABLE ORGANISATIONNEL : UNE APPROCHE PAR LA THÉORIE DU LEADERSHIP STRATÉGIQUE**

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>7</sup>,1985] et montrant le rôle clef que peuvent jouer des processus de type bottom-up [Burgelman<sup>8</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. 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 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. Alors que n'importe quel employé pourrait devenir un leader responsable, il apparaît que les attitudes des membres de l'équipe dirigeante, leurs croyances ainsi que leurs

---

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

8 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].

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.

## **1.2. LE RÔLE DES VALEURS DIRECTRICES DES DIRIGEANTS DANS LA COMPRÉHENSION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL RESPONSABLE**

Les recherches sur les choix stratégiques ont mis en évidence l'importance des valeurs personnelles sur les actions organisationnelles et plus spécifiquement sur l'engagement responsable des 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 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, Gerber<sup>9</sup>,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 aboutie ne suppose pas des changements organisationnels mineurs mais elle s'apparente plutôt à un véritable bouleversement organisationnel. Au-delà même d'une stratégie, elle suppose un changement radical de conception de l'action stratégique tant dans son contenu que dans ses finalités. Certains auteurs parlent même d'un 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

---

9 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].

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 valeurs influencent la manière dont une entreprise perçoit la RSE et elles sont, elles-même 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.

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. La dimension contingente du lien entre valeurs des dirigeants et engagement responsable des firmes fait l'objet des développements suivants.

## **2. Une perspective contingente de l'impact des valeurs directrices des dirigeants sur l'engagement responsable envisagée à travers le cadre intégrateur de la discrétion managériale**

Cette seconde partie est consacrée à l'analyse contingente du lien entre valeurs des membres de l'équipe dirigeante en matière de RSE à travers la mobilisation du cadre théorique de la discrétion managériale. Nous nous intéressons dans un premier temps à la présentation de ce cadre théorique en insistant sur ses potentialités pour notre objet d'étude. Nous proposons, ensuite, une conceptualisation contingente du lien entre valeurs et engagement responsable compte tenu de scénarii discrétionnaires différenciés.

### **2.1. LA DISCRÉTION MANAGÉRIALE COMME SPHÈRE D'EXPRESSION DES CHOIX ET DES VALEURS DES DIRIGEANTS EN MATIÈRE DE RSE**

La discrétion managériale est un concept qui a été très largement mobilisé dans la littérature stratégique 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 Carroll [1979], la latitude discrétionnaire peut être définie comme « l'espace laissé au jugement et au choix individuel ». Cette notion de discrétion managériale renvoie d'ailleurs 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 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. 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 ?<sup>10</sup> Sont-ils en mesure d'exprimer des jugements ou les intentions qu'on leur prête généralement ?<sup>11</sup> 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 ?

Transposée au champ de la RSE, 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 existante entre leurs valeurs 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. Les valeurs managériales apparaissent, à ce titre, comme une caractéristique individuelle digne d'intérêt dans la compréhension de l'utilisation de ces degrés de liberté. Les choix peuvent être en

---

<sup>10</sup> Cette réflexion sur la liberté des dirigeants et des managers a, notamment, été soulevée comme problématique fondamentale dans le numéro spécial de la Revue Management International coordonné par Alain-Charles Martinet et visant à questionner les cadres, les normes, les contraintes auxquelles étaient assujetties l'action managériale.

<sup>11</sup> Cf. notamment les réflexions de Irani J.J., Raha S., Prabhu S. (2005), « Corporate Governance : 3 views », Vikalpa, Vol.30, N°4, octobre-décembre, p.1-11.

partie orientés en fonction de ces dites valeurs. L'espace de liberté disponible peut être, en effet, utilisé de manière différenciée selon la sensibilité et les valeurs des individus invités à choisir et à s'exprimer en son sein. En matière de RSE, un membre de l'équipe dirigeante aux valeurs 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 valeurs 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 valeurs des membres les initiant sont pro-RSE. Dans le cas de sensibilités non responsables, l'utilisation des degrés de liberté disponibles serait tout autre.

Cette marge de manœuvre, conditionnant la sphère d'expression des choix et valeurs managériales, est cependant susceptible de considérablement varier en fonction de l'environnement des firmes entendu au sens large (macro, méso et micro-environnement) mais aussi en fonction des caractéristiques mêmes des dites firmes. Les degrés de liberté stratégique en matière de RSE peuvent être nombreux mais ils peuvent être également extrêmement réduits. Plusieurs questions surgissent alors : l'absence de degrés de liberté stratégique anéantit-elle les possibilités d'expression des valeurs managériales ? Cette non-expression des valeurs a-t-elle un impact sur le niveau d'engagement responsable des firmes ? Un engagement responsable abouti est-il assujéti à l'existence d'une sphère discrétionnaire pour les dirigeants ? Ces différentes questions appellent des réponses différenciées et en tout état de cause non linéaires.

## **2.2. SCENARI DISCRETIONNAIRES 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/contrainte 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 et 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], ancrée 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 compte « 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 responsables 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 ci-dessous).

	<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>Nature du lien entre valeurs des dirigeants et engagement responsable</b>	Relation positive, plus faible que dans un environnement neutre en matière de RSE	Relation positive, plus faible que dans un environnement neutre en matière de RSE	Relation positive, plus forte que dans un environnement habilitant ou contraignant en matière de RSE	Relation probablement inexistante, plus faible que dans tout autre type d'environnement en matière de 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 étudiant les liens à l'œuvre entre les trois concepts centraux de notre papier.

### **3. Valeurs des dirigeants, engagement responsable et sphère discrétionnaire : proposition d'un modèle de recherche**

L'objectif de la dernière partie de ce papier consiste à proposer un modèle de recherche susceptible d'articuler les trois concepts clés de cette communication à savoir : les valeurs des dirigeants, la sphère discrétionnaire responsable qui leur est offerte et l'engagement responsable de la firme. Notre ambition est de parvenir à proposer quelques relations simples et opérationnalisables qui pourraient permettre d'appréhender empiriquement les liens, ici, à l'étude. Pour ce faire, nous procéderons en temps deux. Nous tenterons, tout d'abord, de rappeler la nature des liens entre les variables en insistant, plus particulièrement sur la place de la discrétion managériale, puis, nous nous attarderons sur les variables « proxy » susceptibles de capturer l'essence même de ce dernier concept.

### **3.1. LE RÔLE MODÉRATEUR DE LA DISCRÉTION MANAGÉRIALE RESPONSABLE : L'ENGAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE ENTRE VOLONTARISME ET DÉTERMINISME**

La première partie de cette communication a permis de faire émerger l'existence supposée d'un lien positif entre les valeurs des membres de l'équipe dirigeante d'une organisation et son niveau d'engagement socialement responsable. Plusieurs auteurs ayant empiriquement validé ce lien [Branzei et alii., 2000 ; Reynaud et alii., 2007, 2008], nous nous permettons, donc, de poser 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.**

Si la relation entre valeurs pro-RSE des membres de l'équipe dirigeante et l'engagement socialement responsable des firmes est avancée, peut-on cependant considérer cette relation comme universelle? Finalement, les travaux de Mintzberg [1973], défendant la primauté de l'environnement de la firme dans le choix de ses orientations stratégiques sont-ils totalement à écarter ? Ne sont-ils pas partiellement compatibles avec la perspective axée sur les valeurs abordée ? L'opposition entre une perspective déterministe et une perspective volontariste est-elle souhaitable ? Nous choisissons de répondre négativement à cette dernière interrogation : ces deux perspectives ne seraient pas opposées, elles seraient au contraire mobilisables conjointement pour la compréhension des dynamiques à l'œuvre dans l'engagement socialement responsable des firmes, compte-tenu de contextes et de situations organisationnelles singuliers.

La discrétion managériale permet de « capturer » cette contradiction puisqu'elle a été appréhendée au sein de la littérature à travers son rôle modérateur et médiateur entre les valeurs des membres de l'équipe dirigeante et le niveau d'engagement socialement responsable des firmes. 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 principale, H1, serait celle d'une relation positive entre les valeurs des membres de l'équipe dirigeante et le niveau d'engagement de la firme en matière de RSE. L'hypothèse H2 introduit, elle, l'effet modérateur de la discrétion managériale, sur le lien entre ces deux concepts.

**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.**

La discrétion managériale a été « capturée » au sein de la littérature, à la fois théoriquement mais également empiriquement, par l'identification de variables proxy de ce concept, qui en délimiteraient les contours, c'est à dire son amplitude. En effet, dès l'introduction de ce concept dans le champ du management stratégique, Hambrick et Finkelstein [1987] ont évoqué l'existence de variables de trois niveaux distincts susceptibles de façonner la marge de manœuvre offerte aux dirigeants d'une firme : les variables individuelles (l'engagement, le niveau d'aspiration, la tolérance face à l'ambiguïté...), les variables organisationnelles (les forces d'inertie : âge, taille, culture, ressources disponibles) et les variables environnementales (croissance du marché, structure de l'industrie, contraintes légales, les pressions des parties prenantes externes...). L'influence conjointe de ces trois variables détermineraient le nombre de degrés stratégiques [Bouvier-Patron, Marais, 2008] offerts aux top-managers pour le choix des objectifs d'une organisation et pour la mise en œuvre de ces derniers.

La discrétion managériale responsable, à l'instar de la discrétion managériale globale, est elle, également, encadrée par un certain nombre de variables qui en déterminent l'amplitude mais également son influence quant à l'engagement ou au non engagement dans la RSE. Ce sont de ces variables dont il convient de discuter, à présent, pour les intégrer dans notre modèle de recherche de manière pertinente.

### **3.2. LES VARIABLES « PROXY » DE LA DISCRETION MANAGERIALE RESPONSABLE : DE L'ENVIRONNEMENT A L'ORGANISATION**

L'amplitude de la marge de manœuvre offerte aux dirigeants est déterminée par un ensemble de facteurs environnementaux et organisationnels<sup>12</sup> qui impactent directement la

---

<sup>12</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.

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.

### **3.2.1. 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>13</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.

**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.

### **3.2.2. 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)

---

<sup>13</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.

[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 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 :

**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).**

**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 1).

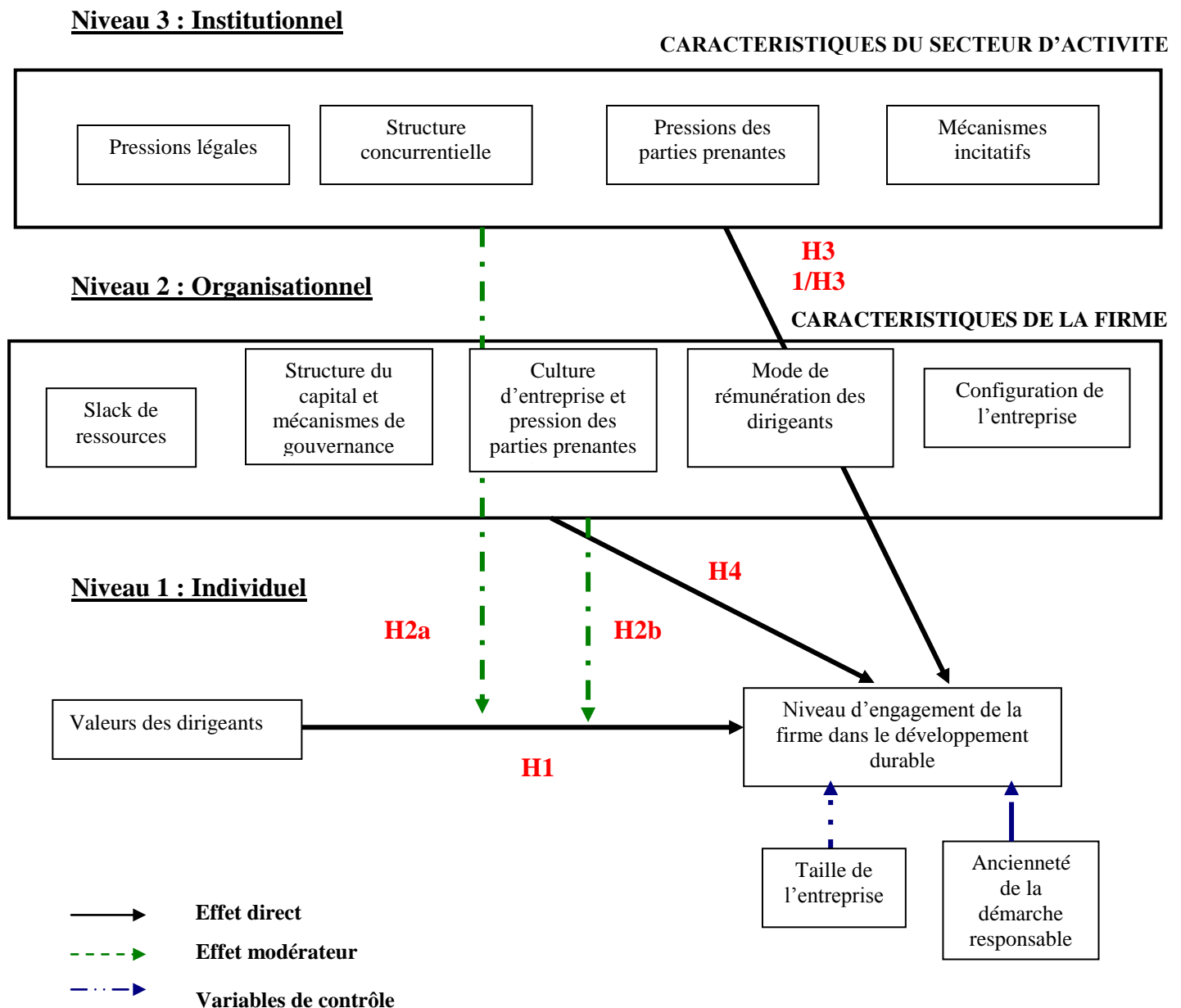


Figure 1 : Valeurs des dirigeants, engagement responsable et sphère discrétionnaire : proposition d’un modèle de recherche

## 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. Ce travail de recherche avait pour objectif de questionner les modalités et les enjeux de la transposition (ou de l'ingérence) d'un concept macro-économique issu de la sphère publique à un organisme privé, l'entreprise. En effet, même si la RSE ne peut être réduite à sa mise en parallèle avec le concept de développement durable et que son émergence résulte en partie d'autres facteurs tels que la résurgence de l'éthique dans le monde des affaires [Padioleau, 1989 ; Gond, Déjean, 2003], elle suppose néanmoins la mobilisation d'une dimension normative forte semblable à celle prônée par la durabilité et l'ingérence de valeurs humanistes dans le monde des affaires. Cette ingérence n'est pas, d'ailleurs, dénuée d'embûches pour l'acteur « entreprise ». 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. Nous envisageons notamment, à ce titre, le test du modèle de recherche proposé sur des entreprises issues de quatre terrains de la Région PACA, terrains eux-mêmes sélectionnés compte-tenu de leurs spécificités discrétionnaires en matière de RSE. Le test du modèle peut, aussi, être envisagé dans une perspective processuelle en examinant à travers une ou deux études de cas la relation dynamique à l'œuvre entre les trois variables clés du papier à savoir : valeurs des dirigeants, environnement discrétionnaire et niveau d'engagement dans la RSE. Ces différents points pourraient faire l'objet de futures recherches prometteuses.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ALBAREDA L., LOZANO J.M., TENCATI A., MIDTTUN A., PERRINI F.** (2008), "The changing role 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-LANOZELÉE F.** (2004), *Mythes et réalité de l'entreprise responsable, Edition la découverte*, Paris.
- 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 role 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.
- 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, 2<sup>ème</sup> 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 suiveur », *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 amerian 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.
- 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", 2<sup>ème</sup> 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.
- 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
- 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
- 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 Role 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.
- PÉREZ R.** (2003), *La gouvernance des entreprises*, Paris, La découverte
- PÉREZ 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. Epistémique, 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.
- 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 role 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.
- 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 role of top managers", *Academy of Management Journal, Best Paper Proceedings*, pp.411-415.
- WILLIAMSON O.** (1963), "Managerial discretion and business behavior", *American Economic Review*, n°53, p.1032-1057.
- WOOD D. J.** (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16 (4), p. 691-718.
- ZIETSMA C., VERTINSKY I.B.** (1999-2001), "Shades of green: Cognitive framing and the dynamics of corporate environmental response", *Journal of Business Administration and Policy Analysis*, Vol 27-29, p.261-291.