

# **Les déterminants du comportement responsable : Une comparaison internationale à grande échelle**

**Emmanuelle Reynaud**, Professeur, IAE Aix-en-Provence<sup>1</sup>

**Carolyn P. Egri, David A. Ralston, Ian Palmer, Han Srinivasan, Pingping Fu, Arif Butt,  
Jamie Ruiz Gutierrez, Wade Danis, Chay Hoon Lee, Moon Yong-lin, Olivier Furrer,  
Jose Pla-Barber, Mario Molteni, Marina Dabic, Ho Bing Chia, Christine Kuo, Tania  
Casado, Tere de la Garza, Malika Richards, Yusuf Sidani, Philip Hallinger, Laurie  
Milton**

<sup>1</sup> Auteur de correspondance: Emmanuelle Reynaud

Professor, IAE d'Aix-en-Provence, CEROG,  
Clos Guiot Puyricard, BP 3063,  
13089 Aix-en-Provence Cédex 2,  
[emmanuelle.reynaud@iae-aix.com](mailto:emmanuelle.reynaud@iae-aix.com)

## **Résumé :**

Malgré la diffusion du concept de développement durable dans les instances internationales, la sensibilité écologique ou sociale varie beaucoup d'un pays à un autre : alors qu'elle culmine dans les pays scandinaves elle est quasi absente de certains pays émergents. Quelles sont les raisons d'une telle différence ? La littérature se focalise aujourd'hui sur le rôle des managers : l'implication du PDG ou des autres managers paraît être une étape incontournable à la prise en compte de la responsabilité par l'entreprise. En serait-il de même au niveau international ? Et si le manque d'implication des dirigeants dans certains pays et l'intérêt des dirigeants dans d'autres était le principal facteur explicatif ? Certains auteurs croient en une convergence des attitudes et des comportements à moyen terme du fait de la mondialisation. Proposer une compréhension des différences internationales (ou observer une convergence) en fonction de l'implication des managers est l'objet de cet article. Pour ce faire, nous analysons les valeurs des dirigeants ainsi que leur attitude vis-à-vis des responsabilités environnementale et sociale.

Cette recherche conduite auprès de 2728 étudiants en management répartis dans 22 pays situés sur 4 continents (Amérique, Asie, Europe et Océanie) utilisant l'échelle de Schwartz montre grâce à la modélisation hiérarchique linéaire que la convergence observée sur de petits échantillons n'existe plus lors d'une recherche à plus grande échelle. Des différences culturelles demeurent. Ces différences s'apprécient par le taux de croissance économique (caractéristique des pays émergents) qui est négativement lié avec l'attitude environnementale et sociale. Dans les pays émergents la croissance se fait en dépit d'éventuelles conséquences environnementales ou sociales. Une autre différence ayant un impact est la durabilité environnementale du pays d'origine de l'interviewé. Les pays prenant le plus en compte l'environnement (et où les problèmes environnementaux sont les moins importants) sont aussi les pays où les habitants en tiennent le plus compte. La capacité des entreprises à gérer les problèmes environnementaux joue un rôle important, les valeurs des entreprises se propagent au sein de la société à moins que les entreprises soient simplement le reflet des valeurs des habitants.

Si on quitte le niveau sociétal pour se pencher sur le niveau individuel, on s'aperçoit que les valeurs d'individualisme d'une part et d'universalisme de l'autre sont fortement corrélées avec l'attitude responsable. Ainsi, l'individualisme est négativement corrélé à l'attitude en faveur de l'environnement et du social tandis que l'universalisme est positivement corrélé à ces deux attitudes conformément aux hypothèses formulées. Ce lien semble intuitif mais il a beaucoup plus rarement été empiriquement validé et encore moins lors d'une recherche impliquant un nombre si important de pays.

## **Les déterminants du comportement responsable : Une comparaison internationale à grande échelle**

### **Résumé :**

Malgré la diffusion du concept de développement durable dans les instances internationales, la sensibilité écologique ou sociale varie beaucoup d'un pays à un autre : alors qu'elle culmine dans les pays scandinaves elle est quasi absente de certains pays émergents. Quelles sont les raisons d'une telle différence ? La littérature se focalise aujourd'hui sur le rôle des managers : l'implication du PDG ou des autres managers paraît être une étape incontournable à la prise en compte de la responsabilité par l'entreprise. En serait-il de même au niveau international ? Et si le manque d'implication des dirigeants dans certains pays et l'intérêt des dirigeants dans d'autres était le principal facteur explicatif ? Certains auteurs croient en une convergence des attitudes et des comportements à moyen terme du fait de la mondialisation. Proposer une compréhension des différences internationales (ou observer une convergence) en fonction de l'implication des managers est l'objet de cet article. Pour ce faire, nous analysons les valeurs des dirigeants ainsi que leur attitude vis-à-vis des responsabilités environnementale et sociale.

Cette recherche conduite auprès de 2728 étudiants en management répartis dans 22 pays situés sur 4 continents (Amérique, Asie, Europe et Océanie) utilisant l'échelle de Schwartz montre grâce à la modélisation hiérarchique linéaire que la convergence observée sur de petits échantillons n'existe plus lors d'une recherche à plus grande échelle. Des différences culturelles demeurent. Ces différences s'apprécient par le taux de croissance économique (caractéristique des pays émergents) qui est négativement lié avec l'attitude environnementale et sociale. Dans les pays émergents la croissance se fait en dépit d'éventuelles conséquences environnementales ou sociales. Une autre différence ayant un impact est la durabilité environnementale du pays d'origine de l'interviewé. Les pays prenant le plus en compte l'environnement (et où les problèmes environnementaux sont les moins importants) sont aussi les pays où les habitants en tiennent le plus compte. La capacité des entreprises à gérer les problèmes environnementaux joue un rôle important, les valeurs des entreprises se propagent au sein de la société à moins que les entreprises soient simplement le reflet des valeurs des habitants.

Si on quitte le niveau sociétal pour se pencher sur le niveau individuel, on s'aperçoit que les valeurs d'individualisme d'une part et d'universalisme de l'autre sont fortement corrélées avec l'attitude responsable. Ainsi, l'individualisme est négativement corrélé à l'attitude en faveur de l'environnement et du social tandis que l'universalisme est positivement corrélé à ces deux attitudes conformément aux hypothèses formulées. Ce lien semble intuitif mais il a beaucoup plus rarement été empiriquement validé et encore moins lors d'une recherche impliquant un nombre si important de pays.

Depuis plus d'une dizaine d'années la littérature en management s'intéresse aux déterminants de comportement de responsabilité sociale des entreprises. Mais malgré la diffusion du concept de développement durable dans les instances internationales, la sensibilité écologique ou sociale varie beaucoup d'un pays à un autre : alors qu'elle culmine dans les pays scandinaves elle est quasi absente de certains pays émergents.

Différences d'avancées économiques, pressions plus importantes des parties prenantes, plus grande proximité des espaces naturels... de nombreuses raisons concourent à une plus ou moins grande considération des problèmes environnementaux et sociaux.

Parallèlement, la littérature se focalise aujourd'hui sur le rôle des managers : le leadership revêt un intérêt particulier. L'implication du PDG ou des autres managers paraît être une étape incontournable à la prise en compte de la responsabilité par l'entreprise.

En serait-il de même au niveau international ? Et si le manque d'implication des dirigeants dans certains pays et l'intérêt des dirigeants dans d'autres était le principal facteur explicatif ? Proposer une compréhension des différences internationales en fonction de l'implication des managers est l'objet de cet article. Pour ce faire, nous effectuons un détour par les valeurs des dirigeants. Les valeurs influencent significativement la façon dont les Hommes et donc les dirigeants se représentent le monde. Or, les managers décident et agissent en fonction des représentations qu'ils se font. Il en va *a priori* de même pour la prise de décision écologique et sociale. Les valeurs ont, de fait, une influence assez directe sur la décision ou non de respecter les Hommes et l'environnement.

Le présent article suit le cheminement énoncé ci-dessous.

L'analyse de littérature (§ 1) montre la prépondérance du leadership dans les raisons de prise en compte de l'environnement et du social ainsi que les différences internationales observées. L'impact des valeurs sur le leadership est ensuite développé avant de conclure grâce aux quelques articles ayant tenté une analyse croisée entre l'implication des managers et les différences internationales.

La partie empirique (§ 2) présentera une recherche conduite auprès de 2728 futurs managers répartis dans vingt deux pays. Cette recherche est novatrice par son ampleur et par la prise en compte des diversités culturelles si souvent évoquées mais si peu étudiées de façon empirique.

Cette recherche nous permettra d'apprécier les similitudes ou les différences en termes de valeurs. Elle identifie aussi les pratiques de protection de l'environnement et les pratiques sociales que les répondants jugent être du devoir de l'entreprise. Elle propose, ensuite, des liens entre les valeurs des futurs managers et le jugement qu'ils portent sur la nécessité de protéger l'environnement.

## **1- Les raisons de la responsabilité environnementale et sociale des entreprises : une place particulière accordée au leadership**

### *11- Les raisons et les différences observées en fonction des pays*

Les raisons d'adoption d'un comportement responsable sont multiples. Pour les tenants de l'approche par les parties prenantes (ex : Donaldson et Preston, 1995), les dirigeants doivent répondre à des différences de pressions émanant de groupes d'intérêts divers, ce qui les conduit dans certains cas à mettre en place une politique plus respectueuse des Hommes et de l'environnement (Martinet, Reynaud, 2004 ; King, Lenox, 2000).

Différentes recherches tentent d'identifier l'ensemble des raisons d'un comportement responsable. Ainsi, Reynaud (1997) a identifié les déterminants du comportement de protection de l'environnement présents dans la littérature. Deux groupes de déterminants apparaissent :

- Les déterminants qu'elle nomme sociologiques à savoir
  - o les pressions externes et internes à l'organisation
  - o l'éthique du dirigeant
- Les déterminants économiques regroupant
  - o l'amélioration de la position concurrentielle,
  - o l'exploitation des segments «responsables», (Beji-Bêcheur et Bensebaa, 2006)
  - o la recherche d'une image responsable, (Mathieu et Soparnot, 2006 ; Antheaume, 2001)
  - o la gestion des incertitudes (liée aux accidents, à la concurrence, à la demande ou à la législation), (Boiral, 2003)
  - o la réduction des coûts (Bensédrine, 2001)
  - o la stimulation de la créativité

- la création d'une culture d'entreprise (Lépineux, 2004)

Une analyse typologique des entreprises adoptant un comportement de protection montre la prédominance de trois raisons présidant à ce comportement (formant trois groupes d'entreprises distincts) : l'éthique du dirigeant, la position concurrentielle et l'incertitude liée à la législation. Le groupe ayant initié une telle politique du fait de l'éthique de son dirigeant est d'ailleurs le groupe le plus important.

Des résultats similaires, mettant en avant la prépondérance de l'éthique du dirigeant, sont trouvés par Banerjee, et al. (2003). Ils identifient quatre raisons au comportement responsable: intérêt du public, réglementation, possibilité de construire un avantage concurrentiel et engagement de la direction. Ils montrent que dans les industries très polluantes, l'intérêt du public est la raison principale, tandis que c'est la réglementation qui domine dans les industries peu polluantes et l'avantage concurrentiel dans les industries non polluantes. Mais, seul l'engagement de la direction est prépondérant dans tous les types d'industrie.

Dans le contexte français, Béatrice Bellini (2003) identifie 3 groupes de raisons concourant au comportement responsable : les pressions externes, les caractéristiques du secteur d'activité et du site et ce qu'elle appelle les facteurs conditionnant les choix managériaux. Et là encore, l'implication du dirigeant joue un rôle important. Selon elle, c'est même le seul facteur (associé à l'implication de la personne en charge de la gestion environnementale) qui a un véritable impact.

Aussi, il apparaît que les recherches empiriques ayant comparé plusieurs déterminants du comportement responsable mettent en avant la prépondérance de l'implication du dirigeant. Qu'en est-il au niveau international ?

Selon Arthaud-Day (2005), la responsabilité sociale de l'entreprise a été longuement étudiée au niveau local mais peu au niveau international. Quelques recherches comparatives montrent néanmoins que les différences culturelles mettent en relief des aspects différents de la responsabilité sociale (Arthaud-Day 2005).

Maignan (2001) trouve une différence entre l'Allemagne et la France d'une part et les Etats-Unis de l'autre. En France et en Allemagne, la plus grande prise en compte des normes morales répond à une attente des clients. En revanche aux Etats-Unis, la mise en place de

normes éthiques est davantage guidée par des valeurs philanthropiques (Maignan et Ralston, 2002) ou religieuses (Egri, Ralston, 2004). Elle est aussi davantage codifiée (Maignan et Ralston, 2002). Nabil et Faramarz (2005) en se basant sur les quatre dimensions de Carroll (1979) trouvent des différences entre la France et les Etats-Unis. La dimension économique est plus importante en France qu'aux Etats-Unis, ce résultat étant selon les auteurs dû à l'importance du chômage en France. « *En ce qui concerne la dimension légale (...) les Etats-Unis considèrent les clauses légales écrites comme les fondations de la relation d'affaire* ». (p30) et sont de fait plus en avance sur cette dimension. La dimension éthique est davantage prise en compte aux Etats Unis probablement du fait de l'importance de ce type de cours dans les universités. Seule la dimension purement philanthropique est plus marquée en France. Les auteurs s'interrogent : est-ce dû au fait que les répondants soient embauchés par des entreprises plus riches ? Les Etats Unis sont, selon l'étude d'Hofstede, individualistes donc l'aspect éthique n'est que volontaire tandis que la France collectiviste laisse l'activité éthique à l'Etat via les impôts.

D'autres études comme celle de Quazi et O'Brien (2000), comparant les pratiques de RSE en Australie et au Bangladesh, concluent en l'absence de différences internationales. De même, Berry et Rondinelli (1998) insistent davantage sur l'augmentation des pressions pro-environnementales à travers tout le monde occidental (Amérique du Nord, Europe et Japon) que sur les différences entre les pays observés.

Quoiqu'il en soit, ces recherches s'attachent davantage aux différences éventuelles de perception de l'éthique ou de la responsabilité sociale des entreprises dans les différents pays qu'à l'importance de l'engagement du dirigeant.

### ***12- L'importance du leadership dans l'adoption d'un comportement responsable***

« *La responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains.* » (Wood, 1991, p 690).

Parce que l'entreprise est une construction humaine, les individus et particulièrement les managers revêtent une grande importance. Selon Hambrick et Mason (1984), pour des raisons d'incomplétude de l'information, les managers n'ont accès qu'à une portion de l'environnement concurrentiel et pour des raisons de limites cognitives ils ne peuvent percevoir que certains stimuli lesquels sont passés au filtre de leurs valeurs et croyances.

Selon Weick (1995), les différences de perception de l'environnement par les managers peuvent expliquer des différences de comportement des firmes.

Dès lors, les choix des managers sont étroitement liés à leurs caractéristiques propres.

Wally et Baum (1994) affirment ainsi que le comité de direction marque son entreprise de ses propres valeurs et ceci devient manifeste dans les processus de prise de décision.

Ceci est d'ailleurs supporté par de nombreuses recherches en psychologie comme celle de Miller et al. (1982) qui s'attache aux liens existants entre la personnalité du PDG et son comportement stratégique. Ils montrent ainsi que des managers sûrs d'eux (voire agressifs) ont tendance à prendre des décisions plus innovantes (donc plus risquées).

*« Si les caractéristiques des top managers sont associées aux variations stratégiques et à la performance économique, alors un lien similaire avec la performance sociale devrait exister. »* (Thomas, Simerly 1995, p 411)

Ainsi, Mercier (2004) s'intéressant à l'éthique d'entreprise précise que les actions des dirigeants servent de modèle pour que l'entreprise obtienne le comportement éthique désiré. Et ce que la direction punit ou récompense peut influencer les comportements. De même, Montebello (2003) insiste sur le caractère fondamental de l'engagement de la direction pour la réussite d'une politique de développement durable.

De nombreuses recherches s'intéressent au profil du manager favorable à l'environnement (Fernandes et al., 2006). Ainsi, la recherche de Andersson, et al. (2005) montre que *« l'entreprise internalise l'engagement de la direction »* (p 295) en matière de comportement de protection de l'environnement. En effet, cet engagement se transmet aux subordonnés et par ricochet influence l'ensemble du personnel.

Thomas et Simerly (1995) s'attachent, pour leur part, à deux caractéristiques des managers : leur passé professionnel et l'ancienneté dans l'entreprise. Leurs résultats montrent que les managers ayant antérieurement occupé des fonctions externes à l'entreprise c'est-à-dire en lien avec les parties prenantes (qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs ou autres) prennent davantage en compte la responsabilité sociale de l'entreprise. La familiarité organisationnelle (appréciée par l'ancienneté dans l'entreprise) n'a, en revanche, un impact positif sur la prise en compte de la responsabilité sociale que dans les industries ayant des problèmes sociaux récurrents. Leurs résultats montrent également que *« le comité de direction et le PDG sont*

*tous deux importants dans la performance sociale. (...) Ils suggèrent 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 ».* (Thomas, Simerly 1995, p414)

Ces recherches montrent l'importance de l'engagement des dirigeants pour insuffler un comportement de protection de l'environnement à l'ensemble de la firme. Or, cet engagement prend sa source, pour partie, dans les valeurs du dirigeant.

### ***13- Les liens entre les valeurs et le comportement responsable***

Les recherches portant sur le lien entre les valeurs et la responsabilité montrent une relation tant avec l'attitude que le comportement. « *La plupart des études ont trouvé que les personnes avec des valeurs orientées altruisme ont des croyances pro environnementales plus fortes et sont plus enclines à s'engager dans des comportements proenvironnementaux que les personnes ayant de fortes valeurs de valorisation de soi* » (Groot (de) et Steg, 2007, p 319).

En matière d'attitude, l'altruisme est lié positivement et la valorisation de soi négativement à la prise de conscience des enjeux environnementaux. Egri et Herman (2000) ont montré que les leaders dans le domaine de l'environnement étaient plus altruistes et plus ouverts au changement. D'autres résultats s'attachent à l'origine de la considération des problèmes environnementaux : est-ce par souci égoïste (les dommages causés à l'environnement pouvant impacter la santé de chacun) ? Par souci d'autrui (les problèmes environnementaux pouvant affecter les autres en matière de santé, de disponibilité des ressources naturelles...) ou par souci direct du monde végétal ou animal (dit biosphérique) ? (Stern et Dietz, 1994). Les valeurs sous-jacentes sont les suivantes. « *Les valeurs égoïstes, altruistes et biosphériques sont importantes pour comprendre le comportement et les attitudes en faveur de l'environnement* » (Groot (de) et Steg 2007, p 318). L'altruisme est lié positivement au souci de la nature, tandis que la valorisation de soi est liée au souci égoïste. Or, selon Groot (de) et Steg (2007) les valeurs biosphériques sont positivement liées au souhait d'adopter un comportement pro-environnemental tandis que les valeurs égoïstes y sont négativement liées. Le souci d'autrui agit différemment en fonction du comportement environnemental considéré : s'il s'agit de moins utiliser l'automobile le lien est positif, s'il s'agit de faire une donation à une association de protection de l'environnement (au lieu d'une association humanitaire) il y a conflit et il

n'existe plus de liens. Ces résultats ont été vérifiés dans 5 pays. Schutz et al. (2005) ont trouvé des résultats similaires dans 6 autres pays.

D'autres différences peuvent être observées en fonction du degré « d'inclusion » entre soi et la nature (Schultz, 2000). Un haut degré d'inclusion signifie une forte interconnexion entre soi et la nature et est lié à des valeurs d'altruisme, un faible degré d'inclusion signifie une séparation entre soi et la nature et correspond à des valeurs de valorisation de soi.

Alors que les liens altruisme et attitude favorable à la prise en compte de l'environnement et du social et valorisation de soi et attitude défavorable à cette prise en compte sont avérés dans plusieurs articles, les liens unissant altruisme (ou valorisation de soi) et comportement de protection restent ténus (Schultz et al., 2005).

Selon Schultz et al. (2005), une possible explication à ce lien faible réside dans le modèle de Schwartz (Schwartz, & Howard, 1980). Selon ce modèle un comportement altruiste apparaîtra :

- si la personne reconnaît la possibilité de dommages causés à une personne (ou groupe de personnes) qu'elle valorise
- si elle se sent responsable de ces conséquences dommageables.

Les valeurs sont donc davantage prédictives d'attitudes que de comportements.

Ces résultats n'ont jamais été vérifiés sur un grand nombre de pays, il s'agirait donc de voir si :

Sur un grand nombre de pays, la convergence internationale perdure.

H1 : Le pays n'a pas d'impact sur le type de comportement responsable adopté.
---

Ceci devrait être d'autant plus vrai dans la nouvelle génération. Les impératifs de mondialisation récemment apparus dans l'économie (Chatterjee et Pearson 2000) touchent davantage les jeunes. Aussi même si la culture du pays est différente, la jeune génération doit composer avec la culture de marché, identique partout dans le monde.

Néanmoins, d'autres recherches constatent des différences entre les pays ce qui contredit l'hypothèse précédente. Il en va ainsi de la richesse des pays. En effet, Reynaud et al. (2007) ont montré l'impact du PIB du pays d'origine sur les valeurs des managers. En effet, les managers des pays les plus riches ont des valeurs altruistes supérieures.

En ce qui concerne précisément les valeurs, les hypothèses sont les suivantes :

H<sub>2</sub> : Les individus plus individualistes que collectivistes ont une attitude moins responsable que les autres avec :

H<sub>2a</sub> Les individus plus individualistes que collectivistes ont une propension à agir en faveur de l'environnement inférieure

H<sub>2b</sub> Les individus plus individualistes que collectivistes ont une propension à agir en faveur du social inférieure

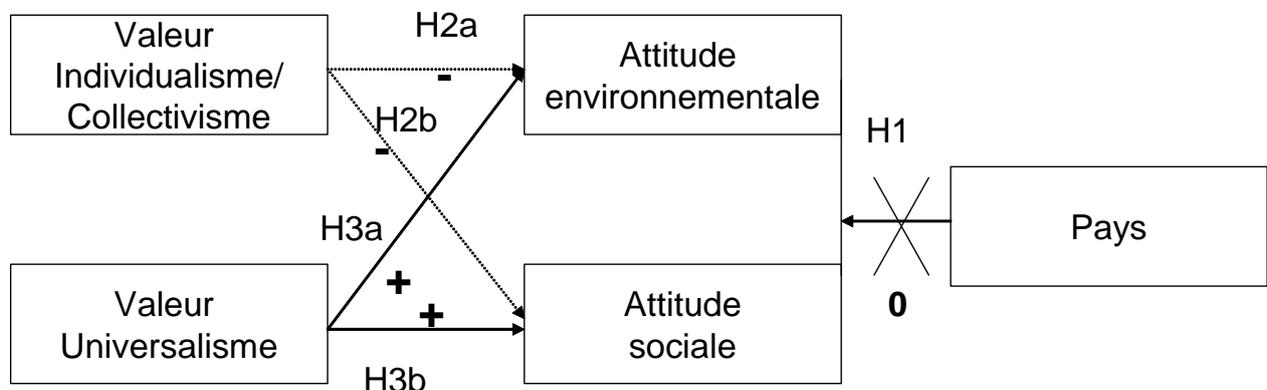
H<sub>3</sub> : Les valeurs universalistes sont liées positivement à l'attitude responsable

H<sub>3a</sub> : Les valeurs universalistes sont liées positivement à la propension à agir en faveur de l'environnement

H<sub>3b</sub> : Les valeurs universalistes sont liées positivement à la propension à agir en faveur du social

Le modèle théorique peut être schématisé comme suit :

*Figure 1 : Le modèle théorique*



## **2- Les raisons de la responsabilité environnementale et sociale des entreprises : Une recherche conduite dans 22 pays**

### **21- Méthodologie**

#### **- Echantillon**

L'échantillon est constitué de 2728 répondants de 22 pays (Australie, Brésil, Canada, Chine, Colombie, Croatie, Corée du sud, Espagne, Etats-Unis, France, Hong Kong, Inde, Italie,

Liban, Mexique, Pakistan, Pologne, République Tchèque, Singapour, Suisse, Taiwan, Thaïlande). Tous les interviewés sont des étudiants en management. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 1. Elles montrent la relative comparabilité des échantillons nationaux.

**Tableau 1: Caractéristiques de l'échantillon**

	N	Age		Gender
		Mean	s.d.	% male
Australia	65	21.69	2.13	52
Brazil	91	20.49	1.81	58
Canada	192	20.53	3.84	53
China	146	20.43	1.44	53
Colombia	83	19.99	1.71	77
Croatia	91	22.11	1.82	35
Czech Rep	103	23.38	.99	62
France	91	20.45	2.42	41
Hong Kong	138	21.90	1.23	82
India	62	22.10	3.57	55
Italy	100	21.48	2.21	50
Lebanon	125	20.34	1.49	22
Mexico	118	20.60	2.01	33
Pakistan	110	19.28	1.00	58
Poland	81	21.60	1.71	43
S. Korea	117	24.12	1.91	70
Singapore	202	21.72	1.52	38
Spain	127	23.24	3.75	44
Switzerland	316	23.44	2.81	62
Taiwan	115	20.34	1.20	39
Thailand	155	20.90	1.67	26
US	100	21.79	1.41	59
Total	2728	21.52	2.65	49%

**- Le recueil des données**

Les données ont été recueillies de 2005 à 2007 par l'«University Fellows Research Consortium», composé d'universitaires de différents pays, auteurs du présent article. Le questionnaire a été traduit dans les langues des pays où il a été administré. Nous avons utilisé une double traduction, c'est-à-dire qu'un premier traducteur a traduit de l'anglais à la langue locale tandis qu'un second traduisait de la langue locale à l'anglais pour vérifier la cohérence.

Le questionnaire administré comprend deux parties, l'une sur les valeurs des répondants, l'autre sur le comportement de protection de l'environnement que devraient adopter les entreprises. La fin du questionnaire est dévolue aux variables de contrôle.

En matière d'opérationnalisation du concept de valeurs, le modèle de Schwartz a été utilisé en raison des bons résultats trouvés par les auteurs (Schwartz et Bilsky, 1987, 1990 ; Schwartz, 1992). Le modèle de Schwartz et la fiabilité de ses mesures ont été vérifiés sur 97 échantillons dans 44 pays autour du monde (Schwarz et Smith, 1997).

Pour apprécier les valeurs universelles de Schwartz, les répondants ont dû noter l'importance de 45 énoncés (ex : vie spirituelle, égalité) sur une échelle à 9 points de -1 (opposée à mes valeurs), 0 (pas importante), 3 (importante), à 7 (extrêmement importante). Le caractère non bipolaire (plus de discriminations positives que négatives) vise à capter la distribution de la notation des répondants.

Les valeurs cardinales sont appréciées de la façon suivante. Un premier continuum apprécie si une personne est plus **individualiste** (valeurs d'accomplissement, d'autonomie, de pouvoir, d'hédonisme et de stimulation) que **collectiviste** (valeurs de bonté, conformisme, tradition et sécurité). En effet, nous avons remarqué une forte corrélation (négative) entre l'individualisme et le collectivisme. Aussi, nous avons créé une nouvelle variable (individualisme/collectivisme) obtenue par la soustraction du score collectivisme au score individualisme.

**L'universalisme** est apprécié par la tolérance, la protection du bien-être des autres et de la nature. L'universalisme regroupe des items relatifs à l'altruisme et aux valeurs biosphériques (précédemment évoquées).

Pour ce qui concerne la partie du questionnaire relative à la responsabilité et contrairement à la partie sur les valeurs, aucun questionnaire ne fait consensus ni n'a fait l'objet d'une validation à grande échelle. Nous avons donc développé notre propre questionnaire. Construit à partir de différentes échelles existantes, il couvre un large éventail des différentes formes de la responsabilité des entreprises. Les énoncés se présentent sous la forme d'une échelle de Lickert classique à 9 points (de « tout à fait d'accord » à « tout à fait pas d'accord ») sur le devoir de l'entreprise. Les énoncés ont trait à trois groupes de responsabilité environnementale et se présentaient de la façon suivante :

Je pense qu'il est du devoir de chaque entreprise de :

- Prévenir la dégradation de l'environnement causée par la pollution et l'épuisement des ressources naturelles.
- Adopter des programmes formels pour minimiser les dommages causés par les activités de l'organisation sur l'environnement.
- Minimiser l'impact environnemental de toutes les activités de l'organisation.

Je pense qu'il est du devoir de chaque entreprise de :

- Donner la priorité aux principes éthiques au détriment des bénéfices économiques
- Formaliser les principes éthiques
- Contribuer activement au bien-être de la société
- Aider à résoudre les problèmes sociaux

### ***- Traitement des données***

En ce qui concerne les traitements, nous avons utilisé des données brutes (et non standardisées). En effet, pour de gros échantillons (>2000), même en l'absence de données suivant une distribution normale, les analyses sont robustes.

La modélisation hiérarchique linéaire a été utilisée pour tester les hypothèses. Ce modèle a été choisi car il permet davantage de contrôler les facteurs individuels que les techniques statistiques traditionnelles (Raudenbush & Bryk, 2002). La variable dépendante est l'attitude vis-à-vis des responsabilités environnementale et sociale. Le niveau individuel donne des informations sur les différences individuelles. Les variables indépendantes de premier niveau sont les valeurs (d'individualisme/collectivisme et d'universalisme), l'âge et le sexe. Le niveau sociétal donne des informations sur les différences internationales. Les variables indépendantes de second niveau sont les variables sociétales du pays d'origine de l'interviewé. Les variables sociétales sont la richesse mesurée grâce à la moyenne du PIB par habitant de 2002 à 2005 (source : fonds monétaire international), la croissance économique mesurée par la croissance moyenne du PIB par habitant de 1995 à 2005 (source : fonds monétaire international), la moyenne de 2002 à 2005 de l'indicateur sociétal de gouvernance (proposé par la banque mondiale<sup>1</sup>) et l'indicateur de prise en compte de l'environnement 2005 (proposé par Environmental Sustainability Index<sup>2</sup>, non disponible pour Hong Kong)

---

<sup>1</sup> Pour les détails de calcul voir le site de la banque mondiale : <http://web.worldbank.org/>

<sup>2</sup> Pour les détails de calcul voir le site <http://sedac.ciesin.org/es/esi/ESI2005.pdf>

**Tableau 2 : Les variables sociétales par pays**

Country	GDP per capita ppp 2002-2005 average	GDP per capita growth rate (average 1995-2005)	Environmental Sustainability Index 2005	World Bank governance index estimates (average 2002-2005)
Australia	29480	.05	61.00	1.60
Brazil	7935	.03	62.20	.00
Canada	30490	.04	64.40	1.62
China	5090	.11	38.60	-.49
Colombia	6485	.03	58.90	-.64
Croatia	10720	.07	59.50	.26
Czech Rep	16290	.05	46.60	.77
France	27810	.04	55.20	1.18
Hong Kong	30555	.05	.	1.24
India	2885	.07	45.20	-.26
Italy	27065	.03	50.10	.75
Lebanon	5259	.04	40.50	-.51
Mexico	9285	.04	46.20	.01
Pakistan	2070	.04	39.90	-.97
Poland	12473	.07	45.00	.59
S. Korea	18075	.06	43.00	.39
Singapore	25920	.05	41.84	.62
Spain	22380	.05	48.80	1.14
Switzerland	31905	.03	63.70	1.80
Taiwan	21650	.06	32.70	.86
Thailand	7555	.05	49.80	.07
U.S.	37925	.04	53.00	1.30

Le chi deux et le test t montrent des différences suffisantes entre les pays pour procéder à la modélisation hiérarchique linéaire.

**Tableau 3: Pourcentage de variances entre groupes de variables dépendantes**

*Level-2 Variance (df = 21)*

	Envir4	CSR3
% of total variance	8.2%	8.6%
Chi-square	221.81**	236.45***
t-value of intercept	89.04***	79.36***

\*\*= seuil de significativité < 0.01

\*\*\*= seuil de significativité < 0.001

En d'autres termes, les différences entre les répondants ne s'expliquent pas que par leur nationalité. De fait, une analyse conduite au niveau individuel et par pays est pertinente.

## 22- Résultats et discussion

Cette partie expose les résultats puis discute les hypothèses une à une.

En matière de résultats, le tableau 4 présente des statistiques descriptives à savoir les moyennes, les écarts types et les alpha de Cronbach pour les attitudes vis-à-vis de l'environnement et du social et les valeurs dans chaque pays.

**Tableau 4: Moyennes, écarts types, alpha de Cronbach de l'attitude environnementale et sociale et des valeurs par pays**

Country	Environmental CR			Social CR			Individualism/Collectivism			Universalism		
	Mean	s.d.	$\alpha$	Mean	s.d.	$\alpha$	Mean	s.d.	$\alpha$	Mean	s.d.	$\alpha$
Australia	7.09	1.45	.87	6.68	1.07	.64	.27	.95	.86/.85	4.59	1.06	.79
Brazil	7.81	1.39	.84	7.52	1.26	.79	.47	1.10	.86/.69	4.45	1.03	.79
Canada	7.03	1.35	.79	6.86	1.20	.68	.44	1.01	.86/.78	4.06	1.16	.82
China	7.01	1.03	.65	6.01	1.09	.68	.38	.81	.75/.78	4.55	.87	.77
Colombia	7.80	.96	.67	7.19	1.11	.65	.11	1.09	.80/.83	4.21	1.01	.74
Croatia	6.84	1.39	.62	6.37	1.26	.64	.00	1.17	.80/.81	4.64	1.18	.75
Czech Rep	7.55	1.07	.67	6.05	1.12	.63	.39	.94	.82/.76	3.64	.82	.66
France	7.71	1.14	.70	6.61	1.31	.77	.35	1.12	.79/.78	3.91	1.05	.76
Hong Kong	6.82	1.12	.71	6.34	1.16	.71	.24	.86	.78/.81	4.57	.89	.75
India	6.83	1.53	.66	6.63	1.47	.72	.23	.84	.74/.75	4.66	.98	.70
Italy	7.31	1.20	.67	6.31	1.23	.64	.07	1.34	.86/.82	4.19	1.09	.75
Lebanon	6.92	1.31	.82	6.36	1.49	.75	.47	1.06	.78/.78	4.23	.97	.66
Mexico	7.37	1.33	.73	7.02	1.28	.71	-.14	1.05	.85/.80	4.56	1.12	.73
Pakistan	6.82	1.31	.76	6.83	1.33	.77	-.46	1.23	.83/.80	4.09	1.07	.71
Poland	6.85	1.42	.81	6.37	1.38	.76	.30	.76	.82/.86	4.22	1.01	.77
S. Korea	7.02	1.18	.79	6.06	.91	.56	.48	1.00	.82/.86	3.91	1.11	.82
Singapore	6.76	1.11	.80	6.46	1.02	.67	-.11	1.02	.90/.84	3.97	.92	.76
Spain	7.83	.96	.72	6.91	1.04	.64	.10	.83	.77/.71	4.42	.91	.73
Switzerland	7.08	1.28	.73	6.38	1.29	.66	.28	.93	.81/.74	4.03	.99	.75
Taiwan	6.99	1.03	.65	6.32	1.26	.78	.39	.94	.87/.79	4.26	1.07	.79

Thailand	6.65	1.12	.60	6.03	1.34	.74	-.43	1.02	.71/.70	3.66	.84	.55
USA	6.68	1.43	.73	6.75	1.40	.72	.17	1.03	.85/.82	4.34	1.01	.73
TOTAL	7.10	1.27	.74	6.50	1.28	.68	.14	.86	.84/.79	4.19	1.04	.75

Les statistiques descriptives ne permettent pas de répondre aux hypothèses. Venons-en maintenant aux traitements de la modélisation hiérarchique linéaire.

**Tableau 5 : Niveau sociétal : moyennes, écarts types, corrélations**

		Means	s.d.	1	2	3	4	5
1.	Environmental CR	7.13	.38					
2.	Social CR	6.55	.39	.51				
3.	Economic wealth	17695	11178	-.03	-.06			
4.	Economic growth (log)	-3.04	.32	-.46	-.61	-.18		
5.	Environmental sustainability	49.81	9.17	.33	.45	.36	-.52	
6.	Societal governance	.51	.79	.02	-.10	.92	-.09	.45

\* N = 22 sauf pour l'indice de durabilité environnementale non disponible pour Hong Kong (N = 21)  
 Corrélations  $r \geq .42$  sont significatives au niveau  $p < .05$ ,  $r \geq .53$  sont significatives au niveau  $p < .01$ ,  $r \geq .66$  sont significatives au niveau  $p < .001$ .

**L'analyse** au niveau sociétal c'est-à-dire **par pays permet de rejeter la première hypothèse**. Dans notre échantillon il n'y a pas de convergence des comportements favorisés ni des valeurs. Des différences significatives sont, en effet, trouvées en fonction de plusieurs facteurs.

Au niveau de notre échantillon mondial, c'est la croissance économique du pays d'origine des étudiants qui est le principal facteur sociétal explicatif. Les répondants des pays ayant le plus faible niveau de croissance économique attribuent l'importance la plus forte tant à la responsabilité environnementale que sociale. La croissance économique serait-elle perçue comme incompatible avec la prise en compte des exigences environnementales et sociales ? En d'autres termes les pays émergents souhaiteraient-ils atteindre une richesse économique suffisante avant de se pencher sur les défis environnementaux et sociaux ? En tout cas, les réponses des étudiants le laissent craindre.

Ce résultat peut s'expliquer par les travaux de d'Iribarne (2006). En effet, les pays à faible croissance sont aussi les pays où la structure sociale actuelle est la résultante d'une longue histoire que d'Iribarne qualifie de mythique. Ainsi, selon d'Iribarne (2006), en France l'importante prise en compte du social provient d'une tradition fondée sur les métiers. L'individu revendique son appartenant à un groupe et à ce titre tout essai de flexibilisation du

travail est perçu comme une remise en cause des acquis historiques. En Allemagne, une même considération en faveur du social s'explique par la tradition d'intégrer le plus grand nombre dans les décisions collectives. *A contrario*, dans les pays à forte croissance, l'arrivée du capitalisme est un changement majeur dans des pays dominés précédemment par le communisme ou par une gestion tribale. De fait, les mythes fondateurs ont du mal à trouver leur place dans ce nouveau contexte, c'est donc le capitalisme perçu dans sa forme la plus pure (sans se préoccuper des problèmes sociaux ou environnementaux) qui est promulgué.

L'impact du pays d'origine agit aussi au travers de l'indice du durabilité environnementale : les étudiants des pays les plus respectueux de l'environnement (mesuré grâce à cet indice) sont ceux attribuant la plus forte importance à la responsabilité environnementale. En faisant les mêmes traitements sur les dimensions de cet indice<sup>3</sup>, on s'aperçoit que ce sont les dimensions « réduction de la vulnérabilité humaine » (vis-à-vis des problèmes environnementaux) et aptitudes institutionnelles (à gérer ces problèmes) qui ont un impact positif significatif. Les démarches institutionnelles entreprises et leurs résultats pour diminuer les dangers de l'environnement sur l'homme semblent être intégrés par les étudiants qui favorisent en retour un comportement environnemental responsable.

En revanche, aucune différence n'est trouvée ni en fonction de la richesse du pays ni en fonction du système de gouvernance. Ces résultats entrent en conflit avec les résultats d'Inglehart (1995, 1997). Selon ces recherches, le niveau de développement économique apparaît comme très important dans l'explication des différences de valeurs. Une prépondérance de comportement post matérialiste (altruisme) est observée dans les sociétés prospères. Comme si la charité ne s'opérait que sur le superflu pas sur le nécessaire. Tandis que la recherche de son propre intérêt demeure l'apanage des pays les moins développés (Inglehart, 1997). Mais alors que Franzen (2003) trouve un lien global entre la richesse et l'attitude pro environnementale, il ne retrouve pas ce lien au niveau longitudinal. En effet, *« les comportements de protection de l'environnement devrait décliner dans les pays amorçant un déclin économique tandis qu'il devrait augmenter dans les pays où la richesse augmente, malheureusement [leurs] données [récoltées en 1993 et en 2003] ne sont pas concluantes concernant cette hypothèse longitudinale »* (Franzen 2003, p 306) Ceci peut s'expliquer par le taux de croissance économique, conformément à notre premier résultat ou bien par le fait que le lien unissant richesse économique et attitude responsable n'est pas

---

<sup>3</sup> Pour les détails des dimensions de l'indice, voir annexe 1

direct, c'est-à-dire, que la richesse agit uniquement de façon modératrice, comme le montre nos données (cf. : résultats suivants).

La non validation de l'hypothèse 1 constitue vraisemblablement le résultat le plus intéressant de notre recherche. Un important pan de la littérature évoque la convergence des attitudes et des valeurs du fait de la mondialisation, particulièrement chez les jeunes sujets (plus sensibles aux media tel Internet). Nos résultats contredisent cette intuition. Au sein de notre échantillon, des différences significatives demeurent. Ces différences s'expliquent moins par la richesse du pays ou son système de gouvernance que par sa vitesse de croissance et par le fait que le pays dans son ensemble tienne compte ou non des enjeux environnementaux.

**Les hypothèses 2 et 3 sont entièrement validées.** Comme nous pouvons le voir dans les traitements ci-dessous.

**Tableau 6 : Niveau individuel : moyennes, écarts types, corrélations (N = 2728)**

		Mean	s.d.	1	2	3	4	5
1.	Environmental CR	7.13	1.29					
2.	Social CR	6.54	1.29	.45				
3.	Individualism	.17	1.03	-.08	-.23			
4.	Universalism	4.19	1.04	.27	.28	-.16		
5.	Age	21.52	2.49	.08	-.02	.02	.02	
6.	Gender	1.49	.49	.06	.05	-.11	.02	-.16

Corrélations  $r \geq .04$  sont significatives au niveau  $p < .05$ ,  $r \geq .06$  sont significatives au niveau  $p < .01$ ,  $r \geq .07$  sont significatives au niveau  $p < .001$ .

Les étudiants qui sont plus individualistes que collectivistes attribuent une importance inférieure tant à la responsabilité environnementale que sociale (H2a et H2b) par rapport à leurs homologues plus collectivistes. *A contrario*, les étudiants plus universalistes accordent une importance supérieure tant à la responsabilité environnementale que sociale (H3a et H3b) comparativement aux moins universalistes. Ces résultats convergent avec ceux de de Groot et Steg (2007) et montrent la véracité de leurs résultats même lors d'une recherche à grande échelle.

Deux variables de contrôle jouent aussi un rôle, l'âge et le sexe : les étudiants les plus âgés et les femmes attribuant une importance plus grande aux comportements en faveur de

l'environnement. Ces résultats confortent ceux mis en évidence par Eylon et al. (2006). Cette communication sur le genre montre que les comportements destructeurs sont considérés comme moins acceptables pour les femmes. L'âge a aussi été évoqué par d'autres études pour lesquelles les impératifs de mondialisation récemment apparus dans l'économie (Chatterjee et Pearson 2000) touchent davantage les jeunes cadres. Aussi même si la culture du pays est imprégnée de valeurs pro-environnementales, seuls les plus âgés y sont encore sensibles : la jeune génération doit composer avec la culture de marché, moins sensible à la protection de l'environnement.

Par ailleurs, certaines variables sociétales ont un effet modérateur sur les variables individuelles.

**Tableau 7 : Les effets modérateurs**

	Environmental CR			Social CR		
	1	2	3	5		6
<i>Societal-level and cross-level moderating effects</i>						
Economic wealth	.0000 (.0000)			-.0000 (.0000)		
Economic wealth x Individualism	.00004* (.0002)			.0000 (.0000)		
Economic wealth x Universalism	.0007* (.0002)			.0000 (.0000)		
Economic growth		- .5955** (.1922)			- .6997** (.2008)	
Economic growth x Individualism		-.0456 (.0995)			.0678 (.0953)	
Economic growth x Universalism		-.2291* (.0860)			-.0775 (.0734)	
ESI			.0171* (.0062)			
ESI x Individualism			.0039 (.0024)			
ESI x Universalism			.0077* (.0028)			
Societal Governance						-.0747 (.0874)
Societal Governance x Individualism						.0902*** (.0202)
Societal Governance x						.0568*

Universalism						(.0259)
--------------	--	--	--	--	--	---------

Nous avons vu que la richesse n'avait pas de lien significatif direct avec les responsabilités sociales ou environnementales. Cependant, la richesse a un effet modérateur significatif sur la relation entre l'individualisme, l'universalisme et l'attitude environnementale : le lien unissant individualisme et faible attitude environnementale est amoindri tandis que celui unissant universalisme et forte attitude environnementale est augmenté. Aussi, même si le lien unissant PIB et attitude environnementale est indirect, il agit via les valeurs en amoindrissant l'impact des valeurs individualistes et en augmentant l'impact des valeurs universalistes. Ceci converge donc avec les résultats trouvés en Europe par Reynaud et al. (2007, 2008) entre les valeurs et le PIB du pays du répondant.

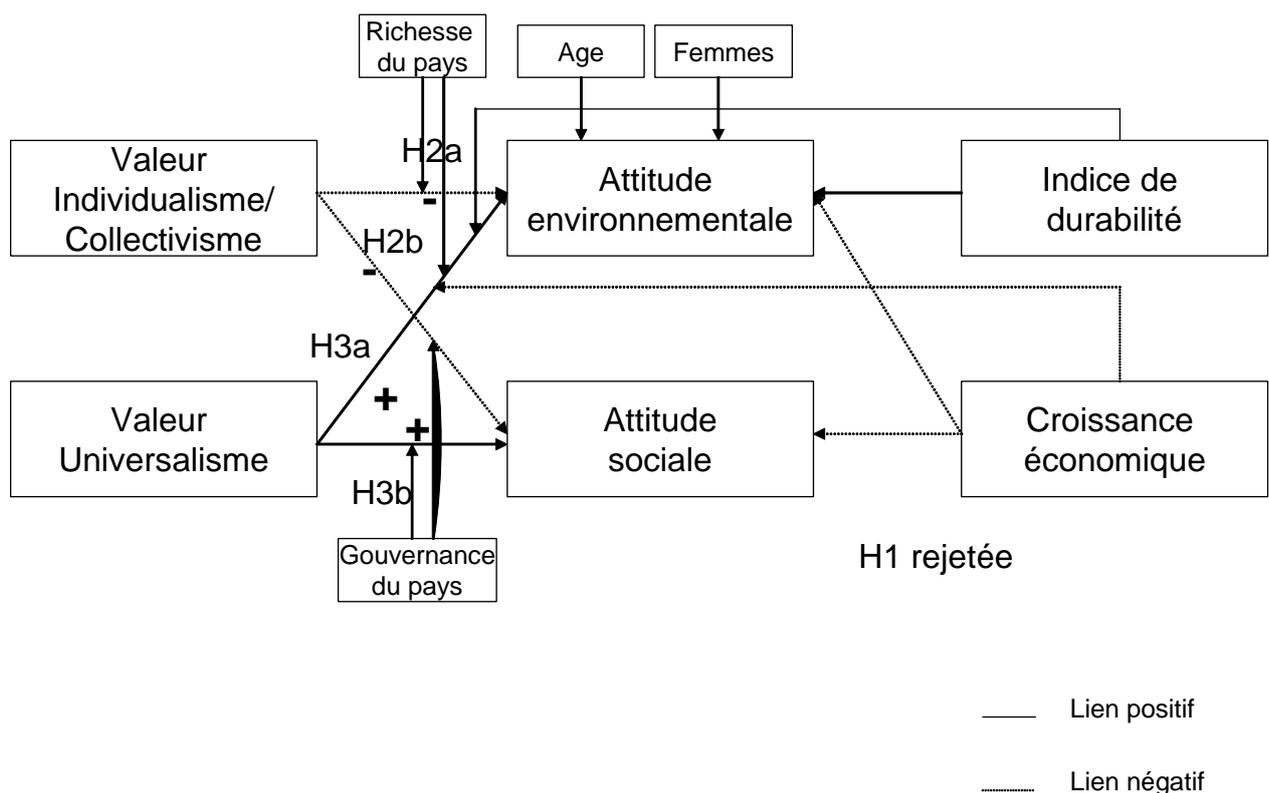
Le taux de croissance économique (indicateur des pays émergents) est négativement relié à l'importance que les étudiants attribuent à la responsabilité environnementale et sociale. De même, la croissance économique a un effet modérateur significatif sur l'attitude environnementale tel que la relation unissant universalisme et attitude environnementale est plus forte dans les pays à faible croissance que dans les pays à forte croissance. Ceci semble indiquer que pour tous les habitants des pays émergents (même ceux ayant des valeurs universalistes) la responsabilité environnementale n'est pas une priorité.

Les étudiants des pays à forte durabilité environnementale attribuent une importance plus forte à la responsabilité environnementale. De plus, la relation positive entre universalisme et attitude environnementale est supérieure dans les pays à forte durabilité environnementale. Si l'on conduit la même analyse sur les dimensions de l'indice de durabilité environnementale on se rend compte que ce ne sont pas les mêmes dimensions qui ont un effet direct ou un effet modérateur. Comme nous l'avons noté précédemment, l'effet direct provient des dimensions « réduction de la vulnérabilité humaine » et « capacités institutionnelles ». L'effet modérateur unissant universalisme et attitude environnementale vient aussi de la capacité institutionnelle, mais il existe aussi deux liens modérateurs unissant individualisme et attitude environnementale. Le premier, issu de la dimension « intendance mondiale » augmente le lien négatif entre individualisme et attitude environnementale. Le second, issu de la dimension systèmes environnementaux, diminue ce lien (dans les pays où les systèmes environnementaux sont en bon état ce lien est moins fort). Ces deux effets modérateurs

entrent donc en conflit, c'est pourquoi ils n'apparaissent pas lorsque l'on étudie l'effet modérateur de l'indice dans son ensemble.

Enfin, même s'il n'y a pas de liens significatifs entre la gouvernance sociétale et l'attitude sociale, il y a un effet modérateur. La relation négative entre l'individualisme et la responsabilité sociale est plus faible dans les pays à forte gouvernance alors que le lien entre universalisme et attitude sociale est renforcé. Si l'on conduit l'analyse au niveau des dimensions de cet indice, on trouve le même effet modérateur entre individualisme et responsabilité sociale pour les six dimensions (relatives aux droits de vote, à la stabilité politique et absence de violence, à l'efficacité gouvernementale, à la qualité des lois et à l'autorité de la loi<sup>4</sup>).

**Figure 2 : Le modèle empirique**



## Conclusion

<sup>4</sup> Pour les détails des dimensions, voir annexe 2.

Les stratégies responsables varient beaucoup d'un pays à l'autre. Mais, certains auteurs croient en une convergence des attitudes et des comportements à moyen terme du fait de la mondialisation (Chatterjee, Pearson, 2000). Aussi, cette convergence devrait dès aujourd'hui apparaître chez la jeune génération.

Cette recherche conduite auprès de 2728 étudiants en management répartis dans 22 pays situés sur 4 continents (Amérique, Asie, Europe et Océanie) montre que la convergence observée sur de petits échantillons n'existe plus lors d'une recherche à plus grande échelle. Des différences culturelles demeurent. Ces différences s'apprécient par le taux de croissance économique (caractéristique des pays émergents) qui est négativement lié avec l'attitude environnementale et sociale. Dans les pays émergents la croissance se fait en dépit d'éventuelles conséquences environnementales ou sociales. Et c'est en termes de leadership que s'explique la faible attention apportée aux responsabilités par les pays émergents. En effet, le manque de considération des enjeux environnementaux et sociaux par les pays émergents est connu et décrié par beaucoup. En revanche, les causes présidant à cette non prise en compte demeurent largement inconnues. Cette recherche apporte de premiers éléments de réponses. Les difficultés financières des entreprises souvent évoquées ne résistent pas à un examen minutieux : comment expliquer les désastres écologiques perpétrés dans les pays pétroliers aux entreprises à la rentabilité exemplaire ? L'attitude des managers à l'égard des responsabilités semble davantage à incriminer dans la mesure où un lien négatif est trouvé entre la forte croissance, caractéristique des pays émergents et la faible considération des problèmes environnementaux et sociaux.

Une autre différence ayant un impact est la durabilité environnementale du pays d'origine de l'interviewé. Les pays prenant le plus en compte l'environnement (et où les problèmes environnementaux sont les moins importants) sont aussi les pays où les habitants en tiennent le plus compte. La capacité des entreprises à gérer les problèmes environnementaux joue un rôle important, les valeurs des entreprises se propagent au sein de la société à moins que les entreprises soient simplement le reflet des valeurs des habitants.

Si on quitte le niveau sociétal pour se pencher sur le niveau individuel, on s'aperçoit que les valeurs d'individualisme d'une part et d'universalisme de l'autre sont fortement corrélées avec l'attitude responsable. Ainsi, l'individualisme est négativement corrélé à l'attitude en faveur de l'environnement et du social tandis que l'universalisme est positivement corrélé à

ces deux attitudes conformément aux hypothèses formulées. Ce lien semble intuitif et fut d'ailleurs souvent postulé dans les recherches antérieures (ex : Fineman, 1996). Mais il a beaucoup plus rarement été empiriquement validé et encore moins lors d'une recherche impliquant un nombre si important de pays.

Dans un contexte d'économie globale où les barrières géographiques ne semblent plus suffisantes pour décourager les échanges commerciaux (renvoyant au concept de « global village »), les barrières culturelles demeurent. Les étudier et les comprendre permettra d'adapter les pratiques lors d'une implantation en dehors du pays d'origine (Sims et Gegez 2004) ou du moins de mettre en place des programmes favorisant l'intégration culturelle.

Par ailleurs, les étudiants sont un public particulièrement intéressant dans la mesure où ils vont prochainement occuper des fonctions managériales (Fukukawa et al. 2007 P 391). Ils sont donc un « baromètre » de la responsabilité future des entreprises.

## **Annexe 1 : Les composantes de l'indice de durabilité environnementale (2005)**

- Systèmes environnementaux : un pays va être qualifié de durable dans la mesure où ses écosystèmes vitaux sont sains et ne sont pas en train de se détériorer.
- Réduction du stress environnemental : un pays va être qualifié de durable dans la mesure où le niveau de stress anthropogénique est suffisamment bas pour ne pas dégrader les écosystèmes
- Réduction de la vulnérabilité humaine : un pays va être qualifié de durable dans la mesure où les hommes et les systèmes sociaux ne sont pas soumis à des problèmes environnementaux susceptibles de mettre en cause leur bien être.
- Capacités institutionnelles : un pays va être qualifié de durable dans la mesure où des institutions et les modèles sociaux sous-jacents offrent des réponses efficaces aux défis environnementaux.
- Intendance mondiale : un pays va être qualifié de durable dans la mesure où il coopère avec d'autres pays pour gérer les problèmes d'environnement communs et réduit les dommages environnementaux transfrontaliers.

## **Annexe 2 : Les composantes de l'indice de gouvernance sociétale (Banque Mondiale)**

- Vote et responsabilité : mesure l'aptitude d'un peuple à participer à la sélection de son gouvernement, la liberté d'expression, d'association et de la presse.
- Stabilité politique et absence de violence : mesure la probabilité de renversement ou de déstabilisation d'un gouvernement par des moyens anticonstitutionnels ou violents.
- Efficacité gouvernementale : mesure la qualité des services publics et civils et le degré d'indépendance des pressions politiques et la crédibilité du gouvernement.
- Qualité des lois : mesure la performance des régulations et sa capacité à évoluer en fonction des changements sociaux ou technologiques.
- L'autorité de la loi : mesure la capacité des lois d'un pays à s'appliquer à tous.

## Bibliographie

- Andersson, Lynne, Shivarajan, Sridevi, Blau, Gary (2005), "Enacting Ecological Sustainability in the MNC: A Test of an Adapted Value-Belief-Norm Framework" *Journal of Business Ethics*; Jul Part 1, Vol. 59 Issue 3, p295-305
- Antheaume, N. (2001), « Comment expliquer la diffusion volontaire d'informations environnementales ? Une lecture du cas de la COGEMA à travers le cadre de la théorie de la légitimation », Xième Conférence Internationale de Management Stratégique, Québec, juin.
- Arthaud-Day Marne L. (2005) "Transnational corporate social responsibility: a tri-dimensional approach to international csr research", *Business Ethics Quarterly*, Volume 15, Issue 1, pp 1-22.
- Banerjee Subhabrata Bobby, Iyer Easwar S., & Kashyap Rajiv K. (2003), "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing*, Vol. 67 (April), 106-122
- Béji-Bêcheur, A., Bensebaa, F. (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », *Gestion 2000*, Janvier-février, p.93-110
- Bellini Béatrice (2003), "Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise: La prise en compte de la protection de l'environnement dans son management : un état des lieux », Journée AIMS, 15 mai, Angers
- Bensédrine, J. (2001), « Gestion et protection de l'environnement : Comment devenir une entreprise verte ? », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p.128-144.
- Berry Michael, Rondinelli Dennis (1998), "Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution", *Academy of Management Executive*, vol 12, n°2, p 38-50.
- Boiral, O. (2003), « Stratégies de dépollution et compétitivité : Pour une approche contingente de « l'hypothèse de Porter », XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, Tunis, juin.
- Carroll A. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol 4, n°4, p 497-505
- Chatterjee S.R., Pearson CAL (2000), « Indian managers in transition : orientations, work, goals, values and ethics », *Management International Review*, 40, 1, p 81-95
- Donaldson T., Preston L.E., (1995), « The stakeholders theory of corporation: concepts, evidences and implications », *Academy of management Review*, Vol. 20, n°1, p. 65-91.

- Eylon Dafna, Egri Carolyn P., Ralston David A., Casado Tania, Lee Chay Hoon, Danis Wade M., de la Garza Carranza María Teresa, Castro Francisco B., Reynaud Emmanuelle, Dabic Marina, Richards Malika, Rossi Ana Maria, Fu Pingping, Li Yongjuan, Starkus Arunas, Girson Ilya, Ansari Mahfooz A., Hallinger Philip, Milton Laurie, Kuo Christine M.H., (2006), “Gender and Influence across the Globe: Cross-cultural Gender Differences on Organizational Upward Influence”, Academy of Management, Atlanta.
- Egri Carolyn, Herman Susan (2000), “Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations”, *Academy of Management Journal*, vol 43, n°4, p 571-604.
- Egri Carolyn, Ralston David (2004), “Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States”, *Organization Science*, vol 15, n°2, March-April, p 210-220
- Fernández Esteban, Junquera Beatriz and Ordiz Mónica, (2006), “Manager’s profile in environmental strategy : A review of the literature”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, p 261–274.
- Fineman Stephen (1996), “Emotional Subtexts in Corporate greening”, *Organization studies*, n°17, 3, p 479-500.
- Franzen Axel, (2003) “Environmental Attitudes in International Comparison: An Analysis of the ISSP Surveys 1993 and 2000”, *Social science quarterly*, Volume 84, Number 2, June, pp.297-308
- Fukukawa K. Shafer W. E. Lee G. M. (2007) Values and Attitudes Toward Social and Environmental Accountability: a Study of MBA Students” *Journal of Business Ethics* 71:381–394
- Groot (de) Judith, Steg Linda, (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 No. 3, May, 318-332
- Hambrick, D. C., Mason P. A. (1984) ‘Upper Echelons: The Organisation As a Reflection of Its Top Managers.’ *Academy of Management Review* 9(2):193-206.
- Inglehart, Ronald. (1995) “Public Support for the Environmental Protection: Objective Problems and Subjective Values in 43 Societies.” *PS: Political Science & Politics* 28:57–72.
- Inglehart, Ronald (1997) *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Iribarne (d’) Philippe, (2006), *L’Etrangeté française*, Paris, Seuil, avril, 289 p.

- Jackson, I.A., & Nelson, J. (2004) *Profits with principles: Seven strategies for delivering value with values*. New York Currency Doubleday
- King Andrew, Lenox Michael (2000), « Industry self-regulation without sanctions: the chemical industry's responsible care program », *Academy of Management Journal*, vol 43, n° 4, p 698-716.
- Lépineux, F. (2004), « Dimension stratégique de la RSE et cohérence inter fonctionnelle », *Revue des Sciences de Gestion*, n°205 - Question d'actualité, Premier Congrès de l'ADERSE, 2003, p.75-92.
- Maignan Isabelle (2001), « Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross cultural comparison », *Journal of Business Ethics*, vol 30, n°1, p 57- 72.
- Maignan I. Ralston D. (2002) "Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations", *Journal of International Business Studies*, vol 33, issue 3, third quarter, pp.497-514.
- Martinet A. C., Reynaud E., (2004), "Entreprise, Finance et Stratégie", *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, pp 121-136.
- Mathieu, A-L., Soparnot, R. (2006), « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse Resource Based », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève 13-16 Juin.
- Mercier Samuel, (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Edition Repères
- Miller Danny, Kets De Vries Manfred F. R., Toulouse Jean-Marie (1982), "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment" *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2, Jun., pp. 237-253
- Montebello, M. (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, collection Gestion, éditions Economica.
- Murphy, D. F. and J. Bendell (2002) 'New Partnerships for Sustainable Development: The Changing Nature of Business-NGO Relations', in Utting, P. *The Greening of Business in Developing Countries Rhetoric, Reality and Prospects*, Zed Books: London, UK
- Nabil Ibrahim, Faramarz Parsa, (2005), « Corporate social responsiveness orientation: are there differences between US and French managers », *Review of Business*, January, p27-33.

- Quazi, Ali M., O'Brien, Dennis (2000), "An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*; May, Vol. 25 Issue 1, p33-51.
- Raudenbush, S. W., Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reynaud Emmanuelle (1997), "Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises," Thèse soutenue le 20 novembre à l'IAE d'Aix-en-Provence.
- Reynaud E, Egri C P, Ralston D A, Danis W, Starkus A, Dabic M, Wangenheim F, Dalgic T, Castro F, Potocan V V, Kavoussi M, Molteni M, Girson I, Elenkov D, Pla-Barber J, Maignan I, Weber M, Wallace A, (2007) "The differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: Societal orientation or financial orientation?", *European Management Journal*, april, pp 132-145.
- Reynaud E, Egri C P, Ralston D A, Danis W, Starkus A, Dabic M, Wangenheim F, Dalgic T, Castro F, Potocan V V, Kavoussi M, Molteni M, Girson I, Elenkov D, Pla-Barber J, Maignan I, Weber M, Wallace A, (2008) "La responsabilité sociale à l'épreuve de l'Europe", *Revue Française de Gestion*, Janvier
- Schultz, P. Westley (2000). Empathizing with nature: The effects of perspective taking on concern for environmental issues. *Journal of Social Issues*, 56, 391-406.
- Schultz Westley, Gouveia Valdiney, Cameron Linda, Tankha Geetika, Schmuck Peter, Franek Marek, (2005) "Values and their relationship to environmental concern and conservation behavior", *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 36 No. 4, July 457-475.
- Sears, R.R., Davalos, L.M. & Ferraz, G. (2001) "Missing the forest for the profits: The role of multinational corporations in the international forest regime", *Journal of Environment and Development*, 10, (4): 345-365.
- Sims R L, Gegez A E, (2004), "Attitudes Towards Business Ethics: A Five Nation Comparative Study", *Journal of Business Ethics* 50: 253-265.
- Stern, P. C., & Dietz, T. (1994). The value basis of environmental concern. *Journal of Social Issues*, 50, 65-84.
- Schwartz, S. H. (1992). 'Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries'. In M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25). New York: Academic Press: 1-65.

- Schwartz, S. H. and W. Bilsky (1987). 'Toward a Universal Psychological Structure of Human Values'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 550-562.
- Schwartz, S. H. and Bilsky, W. (1990). "Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross cultural replications". *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891
- Schwartz S.H. and Howard J.A., (1981) "A normative decision-making model of altruism" In: J.P. Rushton, Editors, *Altruism and helping behaviour. Social, personality, and developmental perspectives*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Schwartz S, Smith P., (1997), *Values*, Kagitcibasi C., Segall M. H., eds, Handbook of Cross-Cultural Psychology, Allyn and bacon, Boston, MA, p 77-118.
- Thomas Aniysa S., Simerly Roy L., (1995), "Internal determinants of corporate social performance: the role of top managers", *Academy of Management Journal Best Paper Proceedings*.
- Wally S, Baum J R (1994), "Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making", *Academy of Management Journal*, vol 37, p 923-940.
- Weick (1995) *Sensemaking*, London: Sage.
- Wood, D. J. (1991) "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 4, pp. 691-718.