

Réhabiliter l'espace discrétionnaire des hauts dirigeants dans un monde de l'après-crise ?

MARAIS Magalie, Allocataire-Moniteur,

CERGAM, IAE Aix en Provence, Université Aix-Marseille III, magalie.marais@iae-aix.com

REYNAUD Emmanuelle, Professeur,

CERGAM, IAE Aix en Provence, Université Aix-Marseille III, emmanuelle.reynaud@iae-aix.com

Résumé: Si l'ensemble du fonctionnement du système financier et économique mondial semble concerné dans sa redéfinition par la récente crise financière, celle-ci vient plus particulièrement questionner le rôle et la mission de l'entreprise et de ses dirigeants. Les décideurs stratégiques des grandes entreprises ont, en effet, été confrontés depuis la fin des années 1990 à des pressions croissantes à la fois de la part des marchés financiers mais également de la part de diverses parties prenantes internes et externes de plus en plus influentes. Ces exigences contradictoires ont placé ces acteurs dans des positions délicates puisqu'il est désormais demandé à ces derniers de proposer des orientations stratégiques permettant à l'entreprise de prospérer et de survivre dans un environnement turbulent et complexe. Ils apparaissent ainsi comme pressurisés entre des groupes d'acteurs (parties prenantes financières, économiques et sociétales) aux intérêts et attentes non nécessairement convergents *a priori*. Notamment, leur rôle requiert l'attention du fait de son caractère risqué. La sanction des dirigeants est tout d'abord envisageable par leur éviction en cas de non-réponse aux attentes des parties prenantes financières. Mais elle est également susceptible d'émaner d'autres parties prenantes de l'entreprise qui, en cas de scandale écologique et humain, seraient susceptibles de malmener la légitimité des dirigeants en place, ce qui pourrait également, dans certains cas, conduire à leur destitution. Capturer l'essence des choix et des actions des dirigeants entre exigences financières, exigences économiques et exigences sociétales implique ainsi, notamment par l'analyse des interactions entre les individus et leur contexte, de questionner la marge de manœuvre de ces derniers. Dès 1932, Berle et Means insistaient déjà sur la nécessité de questionner l'amplitude de l'espace discrétionnaire des hauts dirigeants dans l'objectif de contrôler la responsabilité financière et sociétale de ceux-ci. En admettant ce postulat, ce papier vise à comprendre dans quelle mesure la définition et le management de leur espace discrétionnaire pourraient conduire les hauts dirigeants à intégrer ou à écarter la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) à la stratégie de l'entreprise. Notre objectif consistera à questionner l'impact de l'amplitude de l'espace discrétionnaire de ces acteurs sur la nature des choix stratégiques effectués, sur les actions engagées ainsi que sur la performance réalisée. Sera ainsi engagée une réflexion sur la redéfinition d'un management stratégique responsable des entreprises au niveau corporate en tenant compte, notamment, des caractéristiques de l'environnement qui est le leur dans un monde de l'après-crise.

Mots clefs : Hauts Dirigeants, Espace Discrétionnaire, Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Financiarisation, Crise

Réhabiliter l'espace discrétionnaire des hauts dirigeants dans un monde de l'après-crise ?

Résumé: Si l'ensemble du fonctionnement du système financier et économique mondial semble concerné dans sa redéfinition par la récente crise financière, celle-ci vient plus particulièrement questionner le rôle et la mission de l'entreprise et de ses dirigeants. Les décideurs stratégiques des grandes entreprises ont, en effet, été confrontés depuis la fin des années 1990 à des pressions croissantes à la fois de la part des marchés financiers mais également de la part de diverses parties prenantes internes et externes de plus en plus influentes. Ces exigences contradictoires ont placé ces acteurs dans des positions délicates puisqu'il est désormais demandé à ces derniers de proposer des orientations stratégiques permettant à l'entreprise de prospérer et de survivre dans un environnement turbulent et complexe. Ils apparaissent ainsi comme pressurisés entre des groupes d'acteurs (parties prenantes financières, économiques et sociétales) aux intérêts et attentes non nécessairement convergents *a priori*. Notamment, leur rôle requiert l'attention du fait de son caractère risqué. La sanction des dirigeants est tout d'abord envisageable par leur éviction en cas de non-réponse aux attentes des parties prenantes financières. Mais elle est également susceptible d'émaner d'autres parties prenantes de l'entreprise qui, en cas de scandale écologique et humain, seraient susceptibles de malmener la légitimité des dirigeants en place, ce qui pourrait également, dans certains cas, conduire à leur destitution. Capturer l'essence des choix et des actions des dirigeants entre exigences financières, exigences économiques et exigences sociétales implique ainsi, notamment par l'analyse des interactions entre les individus et leur contexte, de questionner la marge de manœuvre de ces derniers. Dès 1932, Berle et Means insistaient déjà sur la nécessité de questionner l'amplitude de l'espace discrétionnaire des hauts dirigeants dans l'objectif de contrôler la responsabilité financière et sociétale de ceux-ci. En admettant ce postulat, ce papier vise à comprendre dans quelle mesure la définition et le management de leur espace discrétionnaire pourraient conduire les hauts dirigeants à intégrer ou à écarter la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) à la stratégie de l'entreprise. Notre objectif consistera à questionner l'impact de l'amplitude de l'espace discrétionnaire de ces acteurs sur la nature des choix stratégiques effectués, sur les actions engagées ainsi que sur la performance réalisée. Sera ainsi engagée une réflexion sur la redéfinition d'un management stratégique responsable des entreprises au niveau corporate en tenant compte, notamment, des caractéristiques de l'environnement qui est le leur dans un monde de l'après-crise.

Mots clés : Hauts Dirigeants, Espace Discrétionnaire, Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Financiarisation, Crise

INTRODUCTION

Les décideurs stratégiques des grandes entreprises ont été confrontés depuis la fin des années 1990 à des pressions croissantes à la fois de la part des marchés financiers (exigences de financiarisation) mais également de la part de diverses parties prenantes internes et externes de plus en plus influentes. Ces exigences contradictoires ont placé les dirigeants dans des positions délicates puisqu'il leur est désormais demandé de proposer des orientations stratégiques permettant à l'entreprise de prospérer et de survivre dans un environnement turbulent et complexe requérant à la fois le respect d'exigences financières mais également une réponse efficace aux attentes d'acteurs économiques et sociétaux (Johnson, Greening, 1999). La réponse de l'entreprise aux attentes des parties prenantes peut être appréhendée à travers le niveau d'engagement de l'entreprise en matière de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). L'atteinte d'un niveau d'engagement conséquent dans ce domaine semble cependant contraire avec les objectifs assignés au dirigeant par la théorie financière classique (Friedman, 1970) dans le cadre de sa relation d'agence avec les investisseurs. Des dérives de financiarisation apparaissent d'ailleurs puisque l'on constate l'éloignement des actionnaires de leur rôle de créanciers résiduels au profit d'une ambition de maximisation d'un niveau de profit élevé fixé *a priori* pour l'entreprise. Dans ce contexte, l'engagement stratégique socialement responsable impulsé par le dirigeant apparaît comme une forme d'opportunisme de celui-ci qui serait à contrôler par les apporteurs de capitaux (Perez Carrillo, 2007). Ces acteurs demeurent d'ailleurs, à ce jour, majoritairement marqués par des considérations financières prégnantes. Comme le souligne Martinet (2010) « *l'ampleur et les dommages de la crise actuelle peuvent sans conteste être imputés en large partie à la finance ou, à tout le moins, à l'usage qu'en ont fait certains banquiers, traders, ou dirigeants d'entreprise. Notre lecture ne saurait les absoudre ni scientifiquement, ni moralement. Mais elle ne saurait davantage occulter la facilité avec laquelle, souvent par intérêt personnel, certains hauts dirigeants de grandes entreprises ont renoncé en partie à leur raison d'être, en laissant s'étioler la réflexion stratégique et la robustesse de leurs décisions majeures* ».

Les débats sur la construction d'un modèle de gouvernance renouvelé, engagés aux suites de la récente crise financière, se cristallisent à ce titre autour de deux principales orientations. Ils tendent à prôner la réhabilitation de l'espace discrétionnaire des hauts dirigeants, notamment pour permettre aux entreprises de renouer avec l'essence même du management stratégique (entreprises managériales), mais ils invitent également au développement d'un véritable

pouvoir régulé, impliquant des parties prenantes multiples et destiné à contrecarrer un opportunisme managérial qui se voudrait exagérément financier. L'enjeu sous-jacent à ces réflexions porte plus généralement sur la redéfinition du rôle et de la mission de l'entreprise au sein de la société ainsi que sur l'atteinte d'un certain niveau de performance sociétale par celle-ci. Capturer l'essence des choix et des actions des dirigeants entre exigences financières, exigences économiques et exigences sociétales implique ainsi, par l'analyse des interactions entre les individus et leur contexte, de questionner la marge de manœuvre de ces derniers. Dès 1932, Berle et Means insistaient déjà sur la nécessité de questionner l'amplitude de l'espace discrétionnaire des hauts dirigeants dans l'objectif de contrôler la responsabilité financière et sociétale de ceux-ci. Notre objectif consistera, de manière générale, à questionner l'impact de l'amplitude de l'espace discrétionnaire de ces acteurs sur la nature des choix stratégiques effectués, sur les actions engagées ainsi que sur la performance réalisée. Plus spécifiquement, cet article vise à comprendre comment la définition et le management de leur espace discrétionnaire pourraient conduire les hauts dirigeants à intégrer ou à écarter la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) à la stratégie de l'entreprise. L'intérêt de se focaliser sur cet objet de recherche se justifie par le débat souligné de manière récurrente, notamment dans un contexte d'après-crise, sur la possibilité et la légitimité pour l'entreprise et ses dirigeants de contribuer au développement du bien-être sociétal. Sera ainsi engagée une réflexion sur la redéfinition d'un management stratégique responsable¹ des entreprises en tenant compte, notamment, des caractéristiques de l'environnement qui est le leur dans un monde de l'après-crise. Nous présenterons, tout d'abord, l'intérêt de se focaliser sur la latitude discrétionnaire des dirigeants pour la compréhension de l'engagement des entreprises dans la RSE en abordant les deux approches retenues pour l'exploration de ce concept issues conjointement de la théorie financière et de la théorie stratégique. Nous montrerons alors comment la RSE serait susceptible d'apparaître de manière différenciée au sein des entreprises du fait de l'influence concomitante de facteurs de pression encadrant l'activité de leurs dirigeants. Puis nous questionnerons, le caractère co-construit de cette marge de manœuvre en insistant sur le rôle fondamental du volontarisme managérial dans ce processus. Ce dernier sera plus précisément envisagé à la fois dans une perspective stratégique mais

¹ Nous avons choisi, dans cette communication, de nous focaliser sur le management responsable au niveau de l'équipe dirigeante du fait de l'importance de ces acteurs dans la compréhension des choix stratégiques et de leur accès privilégié aux processus de décision. Cette proposition entend ainsi éclairer un aspect spécifique de la problématique du management responsable tout en gardant à l'esprit les travaux connexes et complémentaires à ceux présentés ici (Gomez, 2005).

également opportuniste voire même psychanalytique de l'influence des hauts dirigeants. La place de la RSE au sein du management responsable apparaîtra, de fait, cristallisée autour des attentes personnelles exprimées par les dirigeants pour l'exercice et le maintien de leur pouvoir. Un méta-modèle de l'influence de l'espace discrétionnaire de ces acteurs, dévolu ou construit, sur les choix stratégiques et sur la performance de l'entreprise, notamment socialement responsable, sera *in fine* présenté.

1. COMPRENDRE LA DISCRETION MANAGERIALE DES HAUTS DIRIGEANTS: LA RSE, PRODUIT D'EXIGENCES CONTRADICTOIRES

Selon le livre vert de la Communauté Européenne (2001), la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) peut être définie comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* ». L'émergence de la RSE traduit l'apparition de nouvelles attentes au sein de la société et un changement des représentations relatives au rôle de l'entreprise (Lépineux, 2004). Autrefois considérée comme un acteur générateur de profit, l'entreprise est aujourd'hui questionnée dans son ambition purement financière et économique au bénéfice d'enjeux sociétaux. Celle-ci est notamment invitée à s'engager volontairement, au nom du principe de responsabilité, dans une gestion de ses activités respectueuse des Hommes et de l'environnement. Des questionnements majeurs apparaissent à ce titre. Notamment, il est tout d'abord possible de se demander si l'engagement responsable des entreprises ne trouverait sa source que dans une démarche volontaire de celles-ci. En effet, les entreprises sont aujourd'hui soumises à des injonctions réglementaires ainsi qu'à des demandes de parties prenantes de plus en plus virulentes incarnant des forces normatives et/ou coercitives destinées à les inciter et/ou à les contraindre à intégrer ces préoccupations en leur sein. La réponse à ces pressions ne peut-elle pas être considérée en elle-même comme une forme d'engagement responsable de l'entreprise ? Dans l'affirmative, on parlerait de comportements réactifs en matière de RSE pour caractériser le phénomène constaté de réponse aux contraintes mis en œuvre par les entreprises dans une perspective dynamique et co-évolutive (Marais, Reynaud, 2008). Une démarche volontaire en matière de RSE consisterait alors à aller au-delà des demandes exprimées de l'environnement pour intégrer les enjeux sociétaux de manière plus substantielle au sein de l'organisation (engagement proactif). Ce type d'engagement est-il cependant toujours possible à imaginer et à mettre en œuvre pour les entreprises ? La réponse aux contraintes n'est-elle pas déjà en soi un objectif ambitieux ? Ces

interrogations volontairement provocatrices appellent à une réponse nuancée notamment du fait des débats importants structurant, encore à ce jour, ce champ de réflexion.

D'une manière générale, la reconnaissance de la responsabilité des acteurs productifs, en Europe continentale² notamment, leur impose de proposer une réponse aux différentes revendications dont ils font l'objet. Les entreprises les plus exposées l'ont d'ailleurs compris et la plupart d'entre elles se plient aujourd'hui aux exigences croissantes de transparence et de « rendre-compte » relatives aux enjeux sociétaux. Les recherches en management font, cependant, état de niveaux d'engagement extrêmement différenciés de la part des entreprises dans ce domaine. Il apparaît alors intéressant de comprendre quels seraient les mécanismes qui permettraient d'explicitier ces différences constatées et d'étudier comment une entreprise s'engagerait ou non dans la RSE. Si les déterminants de ce type de comportements sont aujourd'hui identifiés³, les modalités et le processus d'engagement (c'est-à-dire de réponse) mais surtout les facteurs influant sur ceux-ci restent à questionner davantage. Notamment, il semble intéressant de comprendre pourquoi certaines entreprises au sein d'un environnement similaire proposent une réponse relative aux problématiques sociétales alors même que d'autres ne le font pas. La nature de la réponse apportée, communicationnelle, opérationnelle ou stratégique, est elle aussi à questionner. En effet, en tant que stratégie, c'est-à-dire en tant qu'orientation questionnant le « cœur » de l'activité », la RSE ne peut se réduire au pilotage de plans mécanistes et désincarnés (Dontenwill, 2008). Il ne saurait y avoir, dans un tel cas, de véritable stratégie de RSE. Les conditions limitant ou favorisant l'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise ainsi que le pilotage des objectifs y étant assignés semblent dignes d'intérêt. Et cela d'autant plus que même si la RSE parvient à dépasser « l'instrumentalisation communicationnelle » des enjeux qu'elle sous-tend, sa mise en œuvre et son déploiement au sein de l'entreprise restent délicats (Acquier, 2007). 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 au choix et 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

² Dans les pays anglo-saxon, l'entreprise est assimilée à un citoyen, à un être humain doté de conscience et elle semble personnalisée autour de son dirigeant qui endosse la responsabilité des activités économiques menées. En Europe continentale, la responsabilité est au contraire transférée à un collectif. L'individu devient « un être social », il est dépendant de la société dans laquelle il s'inscrit, il lui est subordonné (Capron, 2007).

³ Nous pouvons citer par exemple les travaux de Reynaud (1997).

véritable opportunité stratégique immédiate (Marais, 2009). Le développement durable, les enjeux sociétaux, côtoient les firmes, s'infiltrant en leur sein et questionnent notamment leur manière d'agir et de se comporter dans l'environnement qui est le leur. Mais, ils restent pour nombre d'entre elles des notions floues, aux frontières mal délimitées et porteurs de difficultés certaines (Acquier, 2007). Ainsi, introduire des problématiques socialement responsables dans les entreprises invite à questionner leur marge de manœuvre (Godelier, 2008) dans ce domaine et à reconnaître les potentialités différenciées de celles-ci quant à leur capacité d'engagement responsable.

Le constat suscité invite à questionner les facteurs de contingence susceptibles de limiter et/ou faciliter le développement de comportements de RSE proactifs, c'est-à-dire des facteurs délimitant les degrés de liberté stratégique de la firme dans ce domaine. L'intérêt managérial de cette réflexion devient majeur dès lors que l'on considère que le repérage de contraintes et/ou d'opportunités est susceptible de déboucher sur des recommandations pour la décision et pour l'action de la sphère privée et/ou de la sphère publique. D'où proviennent cependant les degrés de liberté stratégique dont disposent les entreprises en matière de RSE ? Les entreprises vont être « tirail es » 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. Ces forces provenant du contexte agissent ainsi comme des pressions déterministes délimitant les degrés de liberté, ou marge de manœuvre, de la firme en matière de RSE. Cette dernière peut tout d'abord être abordée sous l'angle des contraintes (existantes ou absentes) relatives à l'engagement socialement responsable. Ainsi dans le cas d'une large marge de manœuvre de l'entreprise dans ce domaine, peu de forces majeures viendraient empêcher le choix et la mise en œuvre en son sein d'une stratégie substantielle en matière de RSE. Dans le cas contraire, des pressions diverses issues de l'environnement interne ou externe, comme par exemple des contraintes de financiarisation en limiteraient les possibilités. On parlerait alors d'une marge de manœuvre restreinte de l'entreprise en matière de RSE. L'amplitude de cet espace de liberté se doit cependant d'être également questionnée sous l'angle de sa valence, ce qui revient non plus à aborder la marge de manœuvre sous l'angle de la contrainte mais également sous l'angle de l'opportunité. En effet, aux côtés des facteurs susceptibles d'empêcher la mise en œuvre de l'engagement responsable de la firme cohabitent également des facteurs leviers susceptibles de favoriser cet engagement. Certains d'entre eux pourraient être qualifiés d'habilitants du fait

de leur capacité à faciliter l'engagement socialement responsable de l'entreprise comme, par exemple, la sensibilité des clients de la firme à l'écologie ou à l'éthique. Certains autres facteurs permettraient également de favoriser l'engagement socialement responsable des entreprises mais par la coercition comme le font, par exemple, les pressions réglementaires s'imposant à elles. Un raisonnement basé à la fois sur une approche par la contrainte et une approche par l'opportunité permet alors de proposer des environnements « type » susceptibles de représenter de manière simplifiée les situations discrétionnaires dominantes dans lesquelles pourraient évoluer les entreprises. Ces situations délimiteraient notamment des potentialités différenciées en matière de dynamique d'engagement socialement responsable.

Le cas idéal en matière de RSE serait celui où la marge de manœuvre d'une firme serait forte, c'est-à-dire qu'aucune contrainte ne viendrait entraver majoritairement la réalisation de cette stratégie, mais que conjointement certains facteurs seraient susceptibles de l'encourager et/ou de la faciliter. Dans ce contexte *habilitant* (a), des forces à la fois habilitantes et contraignantes viendraient se renforcer dans un sens d'encouragement à la RSE. Les pressions coercitives deviendraient même pour la firme une opportunité stratégique à exploiter. A contrario, dans le cas d'un environnement caractérisé par des pressions bloquant l'implémentation de la RSE, ces pressions apparaîtraient comme des contraintes supplémentaires à intégrer à la stratégie de l'entreprise. L'engagement socialement responsable en résultant serait alors marginal ou en tout état de cause subordonné à l'intensité des pressions coercitives subies. On parlerait, alors d'un environnement *coercitif* (b). Les firmes témoignant d'une marge de manœuvre faible en matière de RSE pourraient cependant au-delà de la coercition être encouragées par différentes forces à développer leur engagement socialement responsable dans un univers devenant alors *incitatif* (c). Le niveau d'engagement socialement responsable en résultant dépendrait alors du rapport de force à l'œuvre entre les facteurs contraignants et habilitants en présence. Une entreprise non soumise à des contraintes entravant son engagement dans la RSE peut aussi être également privée de leviers susceptibles d'encourager ou de faciliter celui-ci (*environnement neutre* (d)). La situation la plus problématique en matière d'engagement socialement responsable serait finalement celle où l'entreprise se retrouverait pressurisée par des contraintes entravant son engagement responsable mais qu'elle serait de plus écartée de toute force positive destinée à faciliter celui-ci (*environnement contraint* (e)). Des situations intermédiaires sont cependant susceptibles d'émerger en l'absence de forces positives destinées à faciliter l'engagement dans la RSE. Ainsi, les degrés de liberté de l'entreprise en matière d'engagement socialement responsable

pourraient résulter de l'influence de pressions qui orienteraient ses comportements dans une perspective de sélection par l'environnement entendu au sens large. Les hypothèses sous-jacentes à cette vision du processus d'engagement responsable sont celles d'une influence marginale des individus de l'organisation qui répondrait, de manière adaptative, à des standards, normes ou à un éventail d'actions valorisés par le champ organisationnel. Ce dernier définirait, notamment, des niveaux d'engagement gradués des entreprises en matière de RSE (cf. Tableau 1).

Approche par l'opportunité		Approche par la contrainte	
		MARGE DE MANŒUVRE RESPONSABLE FORTE (Absence de contraintes)	MARGE DE MANŒUVRE RESPONSABLE FAIBLE (Présence de contraintes)
MARGE DE MANŒUVRE RESPONSABLE POSITIVE	COERCITIVE	Environnement <u>habilitant</u> (a) (Engagement Socialement Responsable +++)	Environnement <u>coercitif</u> (b) (Engagement socialement responsable +/-)
	INCITATIVE		Environnement <u>incitatif</u> (c) (Engagement Socialement Responsable +/-)
MARGE DE MANŒUVRE RESPONSABLE NEUTRE (Absence de forces positives)		Environnement <u>neutre</u> (d) (Engagement socialement responsable +/-)	Environnement <u>contraint</u> (e) (Engagement Socialement Responsable ---)

Tableau 1. La marge de manœuvre des firmes dans l'engagement socialement responsable: une perspective déterministe (Source: Adapté de Marais, 2009)

Le choix discrétionnaire des membres de l'entreprise se résumerait alors à la sélection de choix et d'options parmi ceux valorisés par leur environnement interne et externe. Ainsi, la nature et le niveau d'engagement socialement responsable de l'entreprise serait la résultante d'un jeu de forces concomitantes sur lesquelles les acteurs de celle-ci n'auraient que peu d'emprise et qui détermineraient la place à accorder à la RSE.

Cependant, le constat de réponses très différenciées par des entreprises évoluant pourtant dans des environnements similaires et témoignant de caractéristiques organisationnelles proches invite à questionner le rôle potentiel de facteurs volontaristes relatifs à influence managériale prégnante de leurs membres. Il est notamment possible de considérer qu'il n'y a

pas véritablement dans ce champ de déterminisme mais une logique d'action autorisant des degrés de liberté, lesquels vont permettre aux entreprises de bâtir des stratégies spécifiques en fonction de leur environnement, de leurs caractéristiques propres et des choix de leurs dirigeants. « *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 »* » (Bouvier-Patron, Marais, 2008). Ackerman (1975) définissait, à ce titre, la RSE comme « *le management de la latitude discrétionnaire* » par les membres de l'entreprise, ce qui renvoie à la possibilité pour ces derniers d'effectuer des choix et à agir au sein d'un contexte donné. Les degrés de liberté (ou espace discrétionnaire) dont dispose la firme dans ce domaine apparaissent alors comme le fruit de l'articulation de l'ensemble des espaces discrétionnaires de différents groupes d'individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'entreprise est, ici, envisagée comme une arène politique au sein de laquelle les intérêts de chacun se confronteraient jusqu'à définir le choix des objectifs et des actions à mettre en place par celle-ci. Si on ne peut nier un certain déterminisme en matière de RSE, notamment du fait de pressions institutionnalisées visant à contraindre ou à orienter les comportements des entreprises, la RSE n'en reste pas moins un objet politique dont la substantielle moelle serait déterminée par le biais d'un engagement volontariste impulsés par les membres d'une entreprise qui redéfiniraient par là-même avec leur environnement leurs conditions d'exercice et de performance (Waldman, Siegel, 2008).

2. LA MARGE DE MANŒUVRE DES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE EN MATIERE DE RSE: LE ROLE CLEF DE LA DISCRETION MANAGERIALE

L'analyse de la dualité de « visions » évoquée ci-dessus, volontarisme versus déterminisme, et leur interaction, seront appréhendées dans cet article en nous focalisant au niveau « corporate » sur le rôle joué par les membres dirigeants. Les dirigeants sont, en effet, des acteurs prégnants de la décision stratégique et la construction de leur légitimité dans l'environnement qui est le leur invite à questionner leur rôle pour la compréhension de l'engagement socialement responsable de l'entreprise au niveau central. Il convient à ce titre de préciser que le rôle des hauts dirigeants 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 responsabilité des actions et de la performance de l'entreprise. Ce rôle a donc pour corollaire d'être très risqué: en cas de défaillance de cette dernière, cet acteur en supportera les conséquences.

Dans ce contexte, la discrétion managériale est un concept permettant de faire le pont entre les choix stratégiques et les défenseurs du déterminisme (Aragon-Correa et al., 2003). Ce concept se réfère notamment à l'importance réelle de l'action managériale, en particulier du top management, pour expliquer le comportement et la performance des entreprises. En effet, les possibilités pour les acteurs d'une entreprise d'influencer les choix organisationnels et les résultats sont limités par certains facteurs déterministes. Ces divers facteurs définissent ce que nous pourrions appeler la «zone d'autorité» ou «la zone de pouvoir» des dirigeants (Barnard, 1938). C'est à l'intérieur de cette zone que pourraient être mis en œuvre des choix stratégiques et des actions résultant de l'influence de ces derniers (Child, 1972) et qui refléteraient leurs propres caractéristiques et motivations. L'influence des leaders ne semble d'ailleurs pas universelle mais au contraire dépendante du contexte (environnemental et organisationnel) et évolutive (Liebersohn, O'Connor, 1972). La problématique n'est donc pas de savoir si les hauts dirigeants ont une influence ou non sur les comportements de l'entreprise, mais de comprendre les circonstances dans lesquelles cela pourrait être le cas et les conséquences de cela sur la nature et le niveau de performance des entreprises. Ainsi, la notion de pouvoir discrétionnaire des dirigeants questionne la liberté de ces derniers dans les décisions et dans la mise en œuvre de comportements organisationnels spécifiques. Il est toutefois nécessaire de distinguer deux principales composantes de la discrétion managériale des hauts dirigeants: la latitude dans le choix des objectifs et la latitude dans les actions potentielles à mettre en œuvre. Shen, Cho (2005, p. 843) précisent à ce sujet que "*la « latitude par rapport aux objectifs » décrit la liberté que peuvent avoir les hauts dirigeants à poursuivre des objectifs personnels, alors que la « latitude dans les actions » décrit l'éventail des options stratégiques disponibles pour les dirigeants dans leurs efforts déployés pour atteindre les résultats organisationnels exigés par les parties prenantes*". Nous proposons, dans ce papier, que l'approche de la discrétion managériale par le choix des objectifs ainsi que l'approche de cette dernière par le choix des actions interagissent pour définir l'espace discrétionnaire des dirigeants concernant la définition de la mission de l'entreprise, de ses actions et *in fine* dans leur volonté (ou non) de concilier des exigences financières et économiques avec des objectifs sociétaux à un niveau stratégique. Le choix de se focaliser sur les hauts dirigeants d'une

entreprise du fait du niveau élevé de risque associé à leur fonction ainsi que du fait de leur accès aux processus décisionnels implique, tout d'abord, une réflexion sur le gouvernement d'entreprise. Les mécanismes supposés par ce concept permettent de questionner leur influence dans le choix des objectifs à un niveau corporate, leur légitimité ainsi que les conditions de leur maintien. Ils invitent à une réflexion plus large sur le bien fondé du choix managérial pour l'entreprise ainsi que sur les modalités de contrôle susceptibles d'être mises en place pour restreindre ou au contraire habilitier un opportunisme managérial supposé. Nous montrerons, notamment, que la prise en compte de la RSE à un niveau stratégique par l'entreprise est impactée par les mécanismes de contrôle en présence au cœur d'un jeu d'acteurs et de pouvoir dont la combinaison serait susceptible d'amener à écarter ou à valoriser la RSE dans les objectifs stratégiques. Cependant, au-delà des mécanismes de gouvernement d'entreprise, nous mettrons également l'accent sur les contraintes susceptibles d'entraver le choix ou la mise en œuvre d'actions spécifiques en lien avec les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants de l'entreprise. La marge de manœuvre de ces derniers sera alors questionnée quant à leur capacité à repérer et à choisir les actions majoritairement valorisées par leur environnement entendu au sens large, notamment en matière de RSE. Nous questionnerons, enfin, l'influence conjointe de ces deux approches dans une définition plus générale de la marge de manœuvre des dirigeants et sur les conséquences de celle-ci pour comprendre la nature et le niveau de l'engagement socialement responsable des organisations.

2.1. LES APPORTS DE LA THEORIE FINANCIERE MODERNE A LA DEFINITION DE L'ESPACE DISCRETIONNAIRE DES DIRIGEANTS: GOUVERNANCE ET MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

L'approche financière aborde la question du pouvoir discrétionnaire des dirigeants autour d'une réflexion générale sur les modalités de gouvernement d'entreprise. Elle relate ainsi la naissance de réflexions relatives au pouvoir des dirigeants lors du règne d'une économie domestique, fondée sur la famille et consacrant de riches propriétaires. Les fondateurs de l'entreprise détenaient alors un pouvoir de décision absolu et affranchi de toute nécessité de justification et de rendre-compte. L'ancrage territorial des entreprises, la proximité des centres de décision ainsi que la reconnaissance de la légitimité de « l'entrepreneur » se situaient à la source d'un pouvoir absolu du haut dirigeant. Les choix stratégiques de l'entreprise dépendaient alors des valeurs et ambitions des décideurs et ceux-ci n'étaient finalement limités dans leur substance que par des considérations liées à la morale. Cette dernière

déterminait alors l'importance accordée à des objectifs sociétaux par l'entreprise (au côté d'autres objectifs productifs et/ou financiers).

Cette suprématie du gouvernement d'entreprise familial et paternaliste, même s'il prévaut encore majoritairement au sein des petites entreprises, a progressivement été remise en cause. Plusieurs raisons peuvent notamment expliquer ce recul comme la contestation sociale progressive du pouvoir suprême des entrepreneurs, l'éclatement des lieux de productions, le développement des Droits de propriété ainsi que la séparation du statut de propriétaire et de dirigeant (Gomez, 2003). Le pouvoir souverain des décideurs était alors consacré, à savoir un pouvoir impliquant la nécessité de contrôle des dirigeants par les actionnaires dont l'opportunisme supposé était à redouter. Une vision négative de l'Homme dominait alors consacrant un manager opportuniste et maximisateur particulièrement enclin à s'affranchir des exigences des apporteurs de capitaux notamment du fait de la poursuite d'objectifs personnels (Jensen, Meckling, 1994). Si le bien fondé de cette séparation des fonctions répondait à une nécessité d'efficacité avérée pour l'entreprise, ses dérives ont progressivement conduit à l'hégémonie d'un modèle d'entreprise exagérément financier dont les limites sont aujourd'hui perceptibles. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise apparaissait, en effet, dans ce cadre, comme une ambition subversive (Friedman, 1970), seulement envisageable dans le cas d'une utilité stratégique avérée (Quinn, Jones, 1995).

Cependant, la multiplication des scandales écologiques et sociétaux ainsi que l'essor des attentes liées à des modèles productifs plus 'humanisés' remplaçant l'entreprise au cœur d'un contrat social « Entreprise-Société » (Sacconi, 2000) ont conduit à des mouvements de contestation forts de la toute puissance financière au profit de considérations liées à la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Dans ce contexte, l'espace discrétionnaire du dirigeant, diabolisé par la théorie financière de l'agence, se trouve désormais au centre de tensions paradoxales. Il est positif puisqu'il peut permettre à un manager responsable et sensible aux enjeux sociétaux (vision positive de l'Homme) d'intégrer ce type de préoccupations au sein de l'entreprise (Pigé, 2007), mais il doit également être régulé et restreint dans le cas d'une orientation managériale exagérément financière. A ce titre, le glissement des considérations liées au « gouvernement » d'entreprise vers le développement d'une « gouvernance » de celle-ci basée sur la reconnaissance et la prise en compte de parties prenantes multiples (Freeman, 1984) entérine l'émergence d'un pouvoir « public » ou « régulé ». Celui-ci concerne finalement la volonté d'établissement d'un « contre-pouvoir » aux dérives d'entreprises éloignées de toutes préoccupations sociétales. L'espace

discrétionnaire du dirigeant pourtant réhabilité du fait de ses vertus potentielles quant à la prise en compte de « l'autre » dans la décision et dans sa capacité à faire émerger des innovations sociétales au sein de l'entreprise, reste cependant largement encadré pour prémunir la Société contre des possibilités de déviance financières. L'accession de la RSE en tant qu'objectif stratégique pour l'entreprise et l'encouragement à la mise en œuvre de démarches proactives dans ce domaine dépend alors de l'équilibre entre ces différentes forces contraires. Elle nécessite l'établissement d'une convention partagée et co-construite entre l'entreprise et ses différents partenaires établie par l'articulation des espaces discrétionnaires de l'ensemble des acteurs en présence (gouvernance partenariale cognitive).

Les antécédents de la latitude discrétionnaire des dirigeants selon cette perspective sont donc les mécanismes disciplinaires de contrôle des actionnaires, les forces exercées par l'ensemble des parties prenantes, l'ensemble des mécanismes de contrôle exercés par les marchés (Biens et Services, légal...) mais également les potentialités offertes au développement et à l'expression des compétences managériales (Charreaux, 2008). On parle, ici, de « *latitude décisionnelle* » des dirigeants (Magnan, St-Onge, 1997). Elle questionne plus largement la liberté de ceux-ci quant à l'intégration, ou à la non-intégration, de problématiques socialement responsables au sein des objectifs de l'organisation. La RSE revêtirait, ici, une place variable: elle relèverait, dans le premier cas du domaine de la stratégie et n'occuperait, dans le second cas, qu'une place plus réduite principalement opérationnelle. A ce titre, considérer la nature de la mission de l'entreprise est fondamental pour tenter de définir la notion de RSE. En effet, si l'on en adopte une vision « durable » façonnée autour d'objectifs multiples, ou si on en adopte une vision plus réduite, notamment une vision « financière », alors, la RSE ne revêt pas le même statut: elle sera tantôt considérée comme une finalité, tantôt comme un moyen. Dans le cadre d'un référentiel dit « durable », la RSE s'apparentera, à travers la notion de performance globale, à une finalité pour l'entreprise, le profit étant désormais considéré comme l'une des finalités de la firme parmi d'autres. Il convient de préciser que, reconnaître une finalité globale à l'organisation (profit et finalités sociétales) n'empêche cependant pas la hiérarchisation de ces finalités (Bon, Pensel, 2007). Dans le cadre d'un référentiel plus traditionnel, la RSE ne serait pas tant une finalité qu'un moyen au service d'un objectif de profit (Quinn, Jones, 1995). D'après cette perspective, se comporter de manière socialement responsable pourrait être rentable pour l'entreprise afin d'éviter une érosion du profit ou encore pour maximiser ce dernier compte tenu des contraintes et des opportunités qui lui sont

offertes par son environnement (logique utilitariste). La dimension stratégique de la RSE, dans le cadre d'une logique utilitariste, dépendrait alors des possibilités offertes à la firme par ses caractéristiques et son environnement pour la création d'un avantage politique et/ou concurrentiel à travers l'adoption d'un positionnement socialement responsable. Notamment, la marge de manœuvre des dirigeants de l'entreprise dans le choix des objectifs stratégiques de celle-ci serait également à questionner plus en aval quant à la liberté de ceux-ci dans le choix des actions les plus acceptables par l'environnement. La perspective stratégique de la discrétion managériale offre, sur ce point, des éclairages riches et complémentaires.

2.2. LES APPORTS DE LA THEORIE STRATEGIQUE A LA DEFINITION DE L'ESPACE DISCRETIONNAIRE DES DIRIGEANTS: POUVOIR ET ACCEPTABILITE AU CŒUR DU MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

L'approche stratégique de la discrétion managériale se focalise, elle, sur les contraintes susceptibles de limiter l'influence des dirigeants sur la performance de l'entreprise (Charreaux, 2008). Elle questionne notamment les possibilités offertes par l'environnement, que celui-ci concerne les attentes exprimées à l'extérieur de l'entreprise ou les caractéristiques intrinsèques de celle-ci, concernant l'acceptabilité de certaines options stratégiques (Hambrick, Finkelstein, 1987). Elle interroge le degré d'innovation et de variété stratégique offert à une entreprise ainsi que l'incertitude, causée par une ambiguïté moyens-fins, pouvant résider dans les choix des actions à mener pour la réalisation de tel ou tel objectif (Shen, Cho, 2005). Cette approche ne questionne ainsi pas véritablement les sources de la discrétion managériale des entrepreneurs, ou en tout cas ce qui fonde leur marge de manœuvre, mais elle s'intéresse de manière plus spécifique aux facteurs limitatifs de celle-ci (approche par la contrainte). Le postulat majeur sous-tendant cette théorie est celui du caractère positif de l'influence des dirigeants, et de leurs caractéristiques personnelles, sur la stratégie. L'espace discrétionnaire des dirigeants et l'action de ceux-ci sont considérés comme garants d'innovation, de pérennité et de renouvellement stratégique. En matière de RSE, la marge de manœuvre des dirigeants fait référence, aux pressions susceptibles de limiter la réalisation d'une véritable stratégie de RSE comme par exemple l'absence de sensibilité des consommateurs à des marchés verts ou éthiques, la pression portée sur les prix, le manque de ressources et/ou compétences... Elle tient compte également des facteurs contraignants qui pourraient, au contraire, réhabiliter la RSE en tant que préoccupation opérationnelle alors

même que les objectifs ne prévoient pas initialement de le faire. Cela peut notamment être le cas si l'on s'intéresse aux facteurs réglementaires ou normatifs susceptibles de réintroduire des enjeux sociétaux aux seins d'options stratégiques plus traditionnelles. Dans ce dernier cas, des contraintes à l'action managériale viendraient imposer la RSE au sein de l'entreprise.

Au-delà d'une focalisation sur les contraintes contextuelles entravant l'action managériale (Finkelstein, Boyd, 1998), l'approche stratégique de la discrétion managériale insiste également sur la prégnance des caractéristiques cognitives des hauts dirigeants pour l'appréhension de celles-ci (Charreaux, 2008, p.15). Si dans la théorie financière, « *la latitude trouve son origine dans cette situation d'asymétrie d'information supposée favorable au dirigeant et que le problème de la gouvernance est de trouver les systèmes garantissant que les dirigeants utilisent au mieux leur information dans l'intérêt des actionnaires* » (Charreaux, 2008, p.15), dans la théorie stratégique, la latitude semble être la résultante de l'expérience, des perceptions et de la vision des dirigeants. Elle intègre, tout d'abord, l'importance des schémas cognitifs de ces acteurs dans la définition de leur sphère discrétionnaire. Ces derniers ne peuvent, en effet, qu'appréhender des portions limitées de leur environnement extérieur et ils ne perçoivent sélectivement que quelques phénomènes notamment du fait de la complexité de celui-ci et de la difficulté à identifier des chaînes moyens-fins (ambiguïté causale). Les contraintes préexisteraient à l'action des dirigeants mais elles seraient également édictées par ceux-ci (Weick, 1995). Plus précisément, ce courant de pensée insiste sur l'éventail de comportements que les dirigeants « *perçoivent comme possibles à mettre en œuvre du fait des contraintes de leur environnement (ensemble des possibilités d'action perçues par un manager)* » (Key, 1997, p.142). Ils interprètent ainsi des stimuli multiples à travers un filtre de valeurs personnelles (Thomas, Simerly, 1995) et des sensibilités propres telles que leur tolérance à l'ambiguïté ou encore leur propension à se rendre responsables des actions de leur entreprise (locus of control). Ils percevraient, ainsi, un même environnement de manière différenciée et, de cela, pourraient résulter des comportements organisationnels hétérogènes. Ce phénomène révèle toute son importance concernant les enjeux sociétaux et environnementaux auxquels sont aujourd'hui confrontées les firmes (Sonenshein, 2007). Ces nouveaux enjeux ou signaux qui pénètrent aujourd'hui l'univers des entreprises sont en effet mal connus de leurs dirigeants du fait à la fois de la difficulté de leur définition ou de leur reconnaissance (comment repérer un enjeu social ou environnemental qui concerne l'entreprise ?) mais aussi à la difficulté de leur mesure ou de leur évaluation (quel impact ? quel importance ? comment évaluer les conséquences de telle

ou telle action ?). Les dirigeants font désormais face à un univers complexe, élargi où différentes parties prenantes jusqu'alors ignorées par l'entreprise s'y revendiquent désormais un rôle. Il incombe donc aux managers d'identifier ces nouvelles tendances environnementales et d'en déterminer les implications pour l'entreprise. Gond et Déjean (2003) ajoutent que « *l'acuité des demandes des stakeholders et la pertinence des réponses apportées dépendent essentiellement de la façon dont les dirigeants de l'entreprise en perçoivent les caractéristiques* ». Ainsi, appréhender la discrétion managériale en matière de RSE ne peut se limiter à une considération objective de ce concept. La marge de manœuvre des dirigeants ne serait pas seulement un fait objectif, mais elle contiendrait également une partie de subjectivité liée à certaines caractéristiques propres à ceux en charge de l'évaluer.

En conclusion, nous pouvons donc définir la discrétion managériale des dirigeants selon une double perspective financière et stratégique. Dans le premier cas, la marge de manœuvre des dirigeants témoigne des enjeux de gouvernement d'entreprise en présence et fait état des mécanismes susceptibles de favoriser ou d'empêcher (dimension habilitante et contraignante) l'accession de la RSE en tant qu'objectif stratégique de l'entreprise. L'opportunisme du dirigeant dans ce phénomène est notamment souligné de manière prégnante. L'approche stratégique de la discrétion managériale insiste, elle, sur la possibilité de mise en œuvre de comportements responsables au sein de l'organisation. Cette marge de manœuvre est considérée sous l'angle des contraintes (organisationnelles et environnementales) entravant l'action managériale (cette théorie ne considérant pas le pouvoir habilitant de ce concept) et limitant la possibilité pour les dirigeants de voir leurs caractéristiques personnelles se refléter dans les comportements organisationnels. En matière de RSE, elle permet d'envisager les tensions pouvant survenir entre un dirigeant aux sensibilités pro-RSE et un environnement ne favorisant pas l'acceptabilité de cet enjeu et *vice versa*. Complémentaire de la théorie de la gouvernance financière, la théorie stratégique de la discrétion managériale (cf. tableau 2) insiste majoritairement sur le caractère subjectif de la définition de la sphère discrétionnaire des dirigeants notamment du fait de leurs caractéristiques cognitives. Elle fait référence à la possibilité admise ou rejetée par les individus d'agir pour modifier leur environnement et rejoint en cela les développements de la théorie financière cognitive, voire même comportementale, qui réintègre les caractéristiques personnelles des dirigeants dans la définition de leur espace discrétionnaire. L'essence même de la discrétion managériale semble d'ailleurs émaner de la croyance des individus dans leur capacité à influencer les contraintes

déterministes qui s'imposeraient à eux (Shen, Cho, p.136). Transparaît alors l'importance du volontarisme, voire même de l'opportunisme, des hauts dirigeants dans le management de leur latitude discrétionnaire qui dépasserait alors son caractère dévolu au profit d'une réalité moins déterministe, co-construite voire même enactée par la création d'une zone de sens et de réalité (Weick, 1995).

	Approche <u>FINANCIERE</u> de la discrétion managériale			Approche <u>STRATEGIQUE</u> de la discrétion managériale
Définition	LATITUDE <u>DECISIONNELLE</u> = CHOIX DES OBJECTIFS			LATITUDE <u>OPERATIONNELLE</u> = CHOIX DES ACTIONS
Niveau d'analyse	CENTRAL/STRATEGIQUE			DECENTRALISE/OPERATIONNEL
Unité d'analyse	DIRIGEANTS			EQUIPE MANAGERIALE (DIRIGEANTS ET MANAGERS INTERMEDIAIRES)
Statut de la discrétion managériale	Gouvernance actionnariale	Gouvernance partenariale	Gouvernance cognitive	Positive mais envisagée sous l'angle de la contrainte
	Négative (vision négative de l'Homme)	Positive (vision positive de l'Homme)	Positive et habilitante (importance du capital humain)	
Influence sur la RSE et la création de valeur	RSE = danger (sauf si en accord avec les exigences des actionnaires) = Non performance RSE = Opportunité de développement de compétences = Performance			RSE = avantage économique, compétitif et/ou politique à la firme = Performance
Type de rationalité	<u>Rationalité calculatoire</u> limitée mais proche de la rationalité forte (choix des investissements)			<u>Rationalité limitée</u> avec possibilité de biais perceptuels et comportementaux

Tableau 2. La marge de manœuvre des dirigeants et l'engagement socialement responsable des entreprises: perspectives financière et stratégique

3. REHABILITER L'ESPACE DISCRETIONNAIRE DES DIRIGEANTS DANS UN MONDE DE L'APRES-CRISE ? ENJEUX ET CONSEQUENCES POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE RESPONSABLE

Questionner la marge de manœuvre des dirigeants en matière de RSE invite à étudier le contexte présidant à la décision et à l'action managériale. Toutefois, si ce dernier oriente les choix et actions des dirigeants, il ne semble pourtant pas les déterminer. En effet, les membres dirigeants d'une firme ont la possibilité de ne pas rester passifs face aux différentes forces suscitées. La discrétion managériale est d'ailleurs un concept ayant été mobilisé pour faire le pont entre deux visions des comportements des entreprises jusqu'alors en opposition à savoir une approche déterministe et une approche volontariste (Hambrick, Finkelstein, 1987; Shen, Cho, 2005). Le volontarisme managérial recouvre, cependant, des réalités disparates qu'il convient à présent d'appréhender.

3.1. COMPRENDRE L'ESPACE DISCRETIONNAIRE DES HAUTS DIRIGEANTS DANS UN MONDE DE L'APRES-CRISE: UNE VISION « EN SOCIETE » DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES

Dans un monde de l'après-crise et suite à un certain nombre de scandales financiers imputés à de hauts dirigeants, questionner la place et l'amplitude de l'espace discrétionnaire de ces acteurs apparaît comme un objectif digne d'intérêt, notamment si l'on souhaite comprendre la place accordée à la RSE dans leurs organisations réciproques. Cela suppose, au préalable, de dresser un bilan des relations susceptibles de survenir entre l'espace discrétionnaire des dirigeants, les structures de gouvernance⁴ en présence et l'engagement socialement responsable des organisations.

Dans le cadre de la théorie de l'agence, l'espace discrétionnaire du dirigeant est à limiter car les motivations même de cet acteur seraient par nature contraires à l'optimisation de la performance financière de l'entreprise. Dans ce contexte, l'engagement stratégique socialement responsable impulsé par le dirigeant apparaît comme une forme d'opportunisme

⁴ Le terme de gouvernance est ici entendu au sens large et ne se limite pas à une vision de ce concept restreinte au conseil d'administration. De nouveaux modèles de gouvernance semblent nécessaires pour redéfinir l'espace discrétionnaire des dirigeants autour de contradictions multiples qu'impliquent les arbitrages entre des intérêts individuels et collectifs et des objectifs économiques et sociétaux.

néfaste et serait donc à réduire par les apporteurs de capitaux (Perez Carrillo, 2007) grâce à des mécanismes de gouvernance divers. La prise en compte de la RSE ne serait, ici, acceptée que si celle-ci repose sur des nécessités stratégiques avérées (*Stratégie de RSE orientée « shareholders »*) telles que la prévention de risques ou l'obtention d'un droit d'agir (*License to Operate*). Si l'on considère une perspective élargie de la théorie financière, le volontarisme responsable du dirigeant peut *a contrario* être recherché. En effet, si le développement progressif d'un gouvernement d'entreprise « régulé » vise à contrôler un opportunisme managérial exagérément financier et/ou la domination de structures de gouvernance à orientation « actionnariale », son objectif est également de favoriser l'exercice d'un volontarisme managérial orienté vers la poursuite d'objectifs éthiques ou sociétaux. Des synergies entre objectifs financiers et sociétaux peuvent être atteints, par le biais de l'action managériale, dans le cadre d'une relation réciproque entre l'entreprise et ses parties prenantes (*Stratégie de RSE orientée « stakeholders »*). L'exercice de ce volontarisme- que celui-ci soit motivé par la satisfaction d'objectifs personnels ou par des exigences stratégiques- renvoie à la capacité du dirigeant à influencer sur les décisions stratégiques de la firme et donc à son pouvoir discrétionnaire. Dans le cas d'un système de gouvernance régulé, il apparaît d'ailleurs que le pouvoir du dirigeant ne serait pas uniquement défini par un jeu d'influence entre les structures de gouvernance internes, d'une part, et les sources de pouvoir du dirigeant, d'autre part. Celui-ci résulterait de l'articulation des marges de manœuvre de différents acteurs de la Société qui œuvreraient conjointement pour la régulation des pouvoirs établis dans le cadre d'une logique de réseau (*Stratégie de RSE Citoyenne*).

Le tableau de la page 21 tente, à ce titre, de restituer le rôle et la place des structures de gouvernance ainsi que leur impact sur l'espace discrétionnaire du dirigeant en fonction des différentes possibilités offertes au manager d'intégrer la RSE au sein de la stratégie de l'organisation (Galbreath, 2006). Le choix d'une stratégie de RSE spécifique, en lien avec des structures de gouvernance existantes ou à imaginer, résulte des caractéristiques des entreprises et de leur environnement (cf. 1, 2.2) telles que les pressions des parties prenantes, la possibilité pour l'entreprise d'exploiter des opportunités liées à la RSE (ressources, compétences, marchés...) ou encore le contexte institutionnel en présence (Marais, Reynaud, 2008). Cependant, elles peuvent également être la résultante de l'action des hauts dirigeants de l'entreprise à des fins opportunistes (maximisation des objectifs personnels) et/ou stratégiques.

	Stratégie de RSE altruiste	Stratégie de RSE orientée « Shareholder »	Stratégie de RSE orientée « Stakeholders »	Stratégie de RSE citoyenne
Définition de la stratégie	La RSE consiste à faire ce qui est bien “DOING THE RIGHT THING” en contribuant au bien-être de la communauté sans attendre aucun bénéfice de cela. (Galbreath, 2006; Secchi, 2007)	La RSE est une variable parmi d'autres à prendre en compte dans le cadre d'une stratégie de MAXIMISATION DU PROFIT POUR LES ACTIONNAIRES (Galbreath, 2006; Friedman, 1970; Secchi, 2007)	La RSE devient intégrée au cœur de métier de l'entreprise “CORE BUSINESS” et elle est développée pour le profit de l'entreprise mais aussi pour contribuer à la satisfaction des parties prenantes (Galbreath, 2006)	La RSE ne consiste pas seulement à prendre en compte les parties prenantes externes au-delà des actionnaires, mais elle implique la prise en compte de l'ensemble des COMPOSANTES INTERNES et EXTERNES de l'entreprise dans une logique de RESEAU (Dawkins and Lewis, 2003)
Caractéristiques de l'engagement stratégique RSE	Engagement dans la RSE basé sur des PRINCIPES et des actions DE CHARITE majoritairement	Engagement UTILITARISTE dans la RSE et orienté vers la GESTION DES RISQUES (license to operate)	Engagement substantiel UTILITARISTE dans la RSE lié au CŒUR DE METIER de l'entreprise	Engagement substantiel UTILITARISTE et RESPONSABLE dans la RSE dans une logique de RESEAU
Caractéristiques du système de gouvernance	Vision éthique du système de gouvernance « ETHICAL GOVERNANCE »	Vision orientée « actionnaire » du système de gouvernance « SHAREHOLDERS GOVERNANCE »	Vision orientée « parties prenantes » du système de gouvernance « STAKEHOLDERS GOVERNANCE »	Vision orientée « réseau » du système de gouvernance « NETWORK GOVERNANCE »
Liens entre gouvernance et l'engagement responsable: définition de la sphère discrétionnaire du dirigeant	Le but de la gouvernance est de laisser de la liberté au dirigeant pour que celui-ci puisse agir selon ses valeurs pour la Société VALORISATION DE L'ESPACE DISCRETIONNAIRE DU DIRIGEANT	Le but de la gouvernance est de réduire la marge de manœuvre du dirigeant pour éviter tout opportunisme de celui-ci RESTRICTION DE L'ESPACE DISCRETIONNAIRE DU DIRIGEANT PAR LES ACTIONNAIRES	Le but de la gouvernance est de favoriser les partenariats et de s'ouvrir sur un ensemble plus large de parties prenantes ARTICULATION DE L'ESPACE DISCRETIONNAIRE DU DIRIGEANT AVEC DES ACTEURS EXTERNES	Le but de la gouvernance est de favoriser les partenariats avec les parties prenantes (internes et externes) et notamment les salariés qui représentent une importante possibilité de création de valeur ARTICULATION DE L'ESPACE DISCRETIONNAIRE DU DIRIGEANT AVEC DES ACTEURS EXTERNES ET INTERNES

Tableau 3. Marge de manœuvre des dirigeants, structures de gouvernance et stratégies de RSE

3.2. UNE PERSPECTIVE OPPORTUNISTE ET PSYCHANALYTIQUE DU MANAGEMENT RESPONSABLE. L'ESPACE DISCRETIONNAIRE DU DIRIGEANT : JEU DE DESIR, JEU DE POUVOIR

Si, à ces débuts, la théorie financière du gouvernement des entreprises envisageait la passivité des dirigeants face aux mécanismes de gouvernance s'imposant à eux, la pratique a progressivement démontré la possibilité pour ces acteurs de prendre des décisions ou d'adopter des comportements susceptibles d'augmenter leur latitude discrétionnaire en matière de décision stratégique. Le pouvoir décisionnel du dirigeant serait donc encadré par des bornes prédéfinies, ces bornes étant elles-mêmes susceptibles d'être modelées ou redéfinies par le biais d'un rôle actif de celui-ci. On peut notamment parler, dans ce cadre, de stratégies d'enracinement de la part du dirigeant. Si ces dernières répondent toutes à la volonté du dirigeant de satisfaire des ambitions personnelles, elles recouvrent cependant des réalités disparates. Elles peuvent tout d'abord servir à renforcer la position du dirigeant dans l'entreprise et à le prémunir contre son éviction (Shleifer, Vishny, 1989). Les décideurs peuvent également poursuivre des objectifs personnels autres. La recherche de prestige, le désir d'une rémunération conséquente voire la recherche du bien-être sociétal en sont quelques exemples (Jensen, Meckling, 1994).

Pour atteindre ces objectifs, l'exercice de l'opportunisme du dirigeant peut prendre différentes formes telles que la modification des règles de gouvernance, le développement de compétences personnelles distinctives le préservant d'une éviction potentielle ou encore le déploiement de stratégies de conviction envers les partenaires (actionnaires, acteurs économiques et sociétaux). Ces actions cristallisent l'expression du pouvoir discrétionnaire du dirigeant et peuvent s'avérer favorables ou défavorables à la performance de l'entreprise. Jensen et Meckling (1976) montrent que les motivations du dirigeant ne conduisent pas toujours à une maximisation de la valeur financière de la firme. Il en est de même en matière de performance sociétale.

En effet, le pouvoir, notion historiquement basée sur une analyse politique des organisations, peut être défini comme la capacité des individus à exercer leur volonté (Finkelstein, 1992). Il apparaît à ce titre comme un concept fondamental pour la compréhension des choix stratégiques des entreprises (Child, 1972). La littérature a pu démontrer que ce pouvoir discrétionnaire reposait sur différentes sources telles que le contrôle du dirigeant du capital de

l'entreprise, son expertise mais également son prestige dans l'environnement qui est le sien. Ces différentes sources de pouvoir impacteraient d'ailleurs la nature et le niveau d'engagement socialement responsable de l'entreprise puisqu'elles définiraient les conditions de l'activité stratégique du dirigeant, de sa légitimité et donc de son maintien. Elles permettent en effet de comprendre les motivations liées à la nomination de ce membre à la tête de l'entreprise, de repérer les acteurs influents sur le comportement de celui-ci et donc de comprendre, en partie, les grandes orientations soutenues *in fine* par celui-ci. Le tableau ci-après récapitule les principaux liens évoqués par la littérature entre les types de pouvoir discrétionnaire du dirigeant et la place potentiellement accordées par ceux-ci à la RSE.

Pouvoir détenu par les hauts dirigeants	Influence sur l'engagement dans la RSE	Contexte	Arguments
Pouvoir de propriété (Détenion du capital de l'entreprise)	Négative	Secteur peu concerné par des enjeux liés à la RSE	Les investissements à court terme sont privilégiés au détriment de la RSE (O'Neill et al., 1989)
	Positive	Tout type de secteur	Réintroduction de l'innovation dans l'entreprise (Hansen, Hill, 1991), alignement de l'entreprise avec les parties prenantes (Zahra et al., 1993)
Pouvoir d'expertise (Ancienneté, compétences)	Positive	Tout type de secteur	Capacité à gérer les contingences externes, vision de long-terme (Thomas, Simerly, 1995), éviction couteuse pour les actionnaires (Shleifer, Vishny, 1989)
Pouvoir de prestige (Inscription dans des réseaux, sphère d'influence...)	Positive	Tout type de secteur	Appartenance à des réseaux, volonté d'éviter la controverse, exposition (Finkelstein, 1992)

Tableau 4. Pouvoir discrétionnaire du dirigeant et stratégies de RSE

Ainsi, certaines sources de pouvoir du dirigeant sont-elles susceptibles de garantir à celui-ci des opportunités pour influencer sa marge de manœuvre au sein de l'entreprise et cela dans un sens favorable et/ou défavorable au choix d'objectifs stratégiques socialement responsables. Ce management de la latitude discrétionnaire pourra s'effectuer à court terme par le choix de certaines décisions susceptibles de renforcer dans le futur l'influence du dirigeant. Dans ce

cas, celui-ci se devra de mettre en place des stratégies de conviction ou de manipulation des actionnaires et/ou des parties prenantes entendues au sens large pour persuader de la valeur de son projet (coûts cognitifs d'expertise, de discussion...). En matière de RSE, ces stratégies pourraient être envisagées, par exemple, pour convaincre les apporteurs de capitaux de la rentabilité *in fine* d'un projet de RSE et cela d'autant plus dans les secteurs fortement concernés par ce type de problématique. D'ailleurs, même dans le cas de secteurs plus éloignés de ces questions, les dirigeants auraient la possibilité de jouer et d'institutionnaliser les croyances aujourd'hui développées autour de la RSE quant à l'utilité stratégique et financière de cette préoccupation. En l'absence de réalité objective susceptible de démontrer la nature des relations entre performance financière et sociétale, que cela soit dans un sens positif ou négatif, l'intuition utilitariste de la RSE demeure à instrumenter.

Dans une perspective de plus long terme, le dirigeant pourra également agir de manière structurelle sur les mécanismes de gouvernance à l'œuvre au sein de l'organisation. Les conséquences de l'exercice de cet opportunisme pour l'engagement socialement responsable de l'entreprise dépendraient, alors, des motivations intrinsèques de cet acteur. Quelques hypothèses fortes relatives à la nature de l'Homme (Jensen, Meckling, 1994) apparaissent, ici, prégnantes. Une bataille semble être engagée entre la reconnaissance d'un dirigeant vertueux, paternaliste et humaniste et la vision d'un dirigeant maximisateur et opportuniste converti à la solde des actionnaires. L'évolution des théories du gouvernement d'entreprise évoque de manière particulièrement forte cet état de fait. Elle montre notamment de quelle manière la baisse des considérations religieuses et de l'hégémonie familiale ainsi que la crise de légitimité du « patronat » a pu conduire à l'apparition d'une méfiance vis-à-vis du comportement des dirigeants. La théorie de l'agence semble d'ailleurs assise sur ce postulat principal et « diabolise » un dirigeant prêt à s'éloigner de considérations rentables. La RSE, sous-tendue par des motifs personnels basés sur l'expression de valeurs ou sur la recherche de prestige ou de pouvoir, apparaît, dès lors, comme une manifestation opportuniste de la part de cet acteur qui serait à contrôler. Cette approche a été progressivement combattue et l'Homme, notamment le manager, s'est vu reconnaître des vertus positives du fait de la reconnaissance de l'importance du capital humain. La réhabilitation du pouvoir discrétionnaire du dirigeant était alors engagée. Les récents scandales financiers invitent cependant à témoigner d'une certaine prudence quant aux bonnes vertus des hauts dirigeants et notamment quant à leur « raison d'être ». Le développement d'un pouvoir réglementé apparaît, dans ce contexte,

comme un moyen de contrôler certains comportements des décideurs supposés nuisibles à l'intérêt général.

Dans chacun des cas suscités, des jeux de pouvoir s'engagent entre le dirigeant et ses contre-pouvoirs décisionnels stratégiques que sont les actionnaires et les parties prenantes de l'entreprise. Notons d'ailleurs, car trop souvent occultés, les conflits d'intérêts et d'ambition susceptibles de survenir entre les différents membres de l'équipe dirigeante, notamment quand ces derniers bénéficieraient de sources de pouvoir parfois plus importantes que le dirigeant lui-même. L'espace discrétionnaire de cet acteur devient alors un enjeu d'affrontement, un enjeu de pouvoir (si l'on suppose au moins *a minima* l'existence d'une intention stratégique des acteurs en présence pour défendre leur sphère d'influence) pour la détermination des objectifs stratégiques de l'entreprise. La place accordée à la RSE pourrait alors, au-delà de fondements stratégiques avérés, être la résultante de jeux de pouvoirs cristallisés par des exigences contradictoires des membres engagés, ce qui pourrait alors lui conférer la force de l'ambition défendue mais également la fragilité de l'ambition disputable.

3.3. UNE PERSPECTIVE STRATEGIQUE DU MANAGEMENT RESPONSABLE. L'INFLUENCE DU VOLONTARISME STRATEGIQUE

Au-delà des ambitions opportunistes que nous sommes susceptibles de lui prêter, le pouvoir détenu par le dirigeant est également susceptible de servir un volontarisme managérial à visée stratégique. Les réalités sous-tendues par celui-ci sont toutefois à questionner pour comprendre les conséquences potentielles de ce management de sa latitude discrétionnaire par le dirigeant en matière de RSE (Marais, 2010). Deux attitudes, ou plus généralement deux visions, sont traditionnellement évoquées pour décrire la logique d'engagement socialement responsable des entreprises. Celui-ci pourrait, tout d'abord, être le fruit d'un fort déterminisme sociétal et il serait, alors, justifié par « *des contraintes institutionnelles ou par la nécessité de s'adapter à l'évolution de son environnement (concurrentiel, social, réglementaire...)* » (Attarça, Jacquot, 2005). A contrario, l'engagement socialement responsable pourrait aussi être la résultante d'un véritable choix managérial, fondé sur l'engagement du dirigeant et justifié par des raisons stratégiques. L'environnement est perçu dans le premier cas comme un champ de contraintes, alors qu'il apparaît dans le second cas comme un champ d'opportunités (Attarça, Jacquot, 2005). Plus spécifiquement, le

volontarisme managérial « *pose que les détenteurs du pouvoir dans les organisations possèdent et exercent une latitude décisionnelle quant à la détermination de l'environnement dans lequel l'organisation opérera, aux standards de performance à utiliser et au design structurel à mettre en place. Celui-ci n'est pas donc la résultante obligée de facteurs de contingence mais le produit de décisions managériales vis-à-vis desquelles des éléments tels que les perceptions, valeurs, croyances de décideurs et facteurs d'ordre politique jouent un rôle important* » (Desreumaux, 1998). Il existerait donc d'une certaine manière un « slack de RSE » (Marais, 2010) dévolu à l'entreprise mais que les dirigeants de celle-ci seraient également susceptibles d'influencer.

Ainsi, les membres d'une organisation pourraient agir sur les facteurs déterministes encadrant leur latitude pour les modifier voire même pour les instrumentaliser. L'espace discrétionnaire en matière de RSE n'est plus, dans cette perspective, principalement dévolu mais, il apparaît également construit. Notamment, les travaux existant montrent que l'engagement socialement responsable proactif implique des initiatives de l'entreprise basées sur la discrétion managériale de ses membres (Majumdar et Marcus, 2001), c'est-à-dire la mise en œuvre de stratégies volontaristes dans ce domaine. En effet, une action proactive en matière de RSE ne peut résulter de la simple contrainte exercée sur les firmes mais elle s'explique, au contraire, par l'exercice simultané de réponse aux contraintes, d'instrumentalisation et de dépassement de celles-ci. Ces stratégies volontaristes permettent aux dirigeants de l'entreprise d'agir sur leur environnement et donc, en quelque, sorte de modeler leur espace discrétionnaire. Notamment, elles offrent la possibilité de s'extraire du contrôle externe exercé par l'environnement dans un domaine (le management responsable) où le niveau d'institutionnalisation permet encore d'éviter ou d'instrumentaliser les pressions externes (Huault, Leca, 2009). Dans un article intitulé « *les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire* », Lapointe et al. (2003) soulignent cet état de fait en précisant qu'il « *est intéressant de remarquer le renversement de situation: alors que les codes de conduites ont été initiés dans les années soixante-dix par les institutions internationales, la responsabilité sociale est depuis les années quatre-vingt dix largement restée à l'initiative du secteur privé (Kolk, 1999)* ». Les dirigeants d'entreprises peuvent notamment, par le biais de ces stratégies, agir sur les variables discrétionnaires déterministes encadrant leur stratégie pour développer la légitimité de leurs activités au sein de leur environnement. Cette participation au processus d'institutionnalisation en cours s'exerce d'ailleurs dans un sens favorable ou défavorable à la RSE. Bon et Pensel (2007) dénoncent à

ce titre la capture de la RSE par les milieux d'affaires et la financiarisation croissante de cette ambition). Cela peut notamment être le cas en matière de réglementation notamment lors de la définition de directives et lois applicables dans ce domaine. La participation des dirigeants aux processus d'institutionnalisation en cours de la RSE peut également survenir plus en aval des réglementations notamment du fait du caractère faiblement finalisé de celles-ci (Aggeri, 2004). La définition d'une norme responsable acceptable pour l'entreprise dépendrait alors non seulement de la réponse à certaines pressions coercitives, notamment réglementaires, mais également de l'instrumentation de ces pressions voire même de leur redéfinition (établissement d'une convention) avec les parties prenantes de l'environnement entendues au sens large.

Au-delà de son environnement institutionnel, le dirigeant est également susceptible d'agir sur le contexte concurrentiel en présence notamment s'il souhaite créer un marché lié à la RSE susceptible de servir le renouvellement de ses marchés existants ou à étendre l'influence de ceux-ci. Les dirigeants peuvent alors orchestrer au plus près des réalités de terrain et de marché la naissance d'opportunités renouvelées. Si les dirigeants ne semblent pas nécessairement directement impliqués dans ce processus, ils auront cependant, en tout état de cause, la possibilité ou non de soutenir les projets internes allant en ce sens.

Si l'on adopte une perspective interne à l'entreprise, les dirigeants ont également la possibilité d'agir sur leur latitude discrétionnaire. Ils peuvent notamment choisir les collaborateurs les plus à même de supporter leurs valeurs et choix stratégiques, participer au développement d'une culture d'entreprise favorable à la réalisation de leurs ambitions ou encore développer des systèmes allant en ce sens. A titre illustratif, l'établissement de stock options semble une mesure cohérente avec la recherche d'une performance majoritairement financière alors que, *a contrario*, la prise en compte de critères liés aux performances humaines et environnementales de ces acteurs dans leur évaluation favorise grandement l'engagement socialement responsable de l'entreprise (Sharma, 2000). Le dirigeant a également la possibilité d'organiser l'accroissement des ressources de l'entreprise, notamment financières, destinées à accroître ses possibilités d'action. En matière de RSE, un dirigeant qui souhaiterait engager son entreprise sur cette voie pourrait piloter sur le long terme la mise en tension des ressources et compétences de son organisation pour atteindre une intention stratégique durable le cas échéant.

CONCLUSION

« *Le Dirigeant Durable est un homme ou une femme qui choisit de développer ses activités en recherchant un équilibre harmonieux entre la performance économique, la responsabilité sociale et le respect de son environnement. Convaincu à titre personnel, il cherche les voies pour entreprendre différemment. C'est un dirigeant de son temps dans son temps* ». Cette définition proposée par l'atelier du Dirigeant Durables témoigne de l'intégration renouvelée de différents objectifs au sein de l'arène organisationnelle. Elle met notamment en exergue la manière dont un dirigeant peut choisir d'endosser le rôle d'entrepreneur est d'ainsi guider sa firme sur un chemin nouveau, où il peut être susceptible de laisser une trace : celui du management responsable (Perez, 2005). Notamment, si le management stratégique s'intéresse au changement et à l'adaptation constante de l'entreprise dans un environnement en perpétuelle évolution, alors les développements présentés ci-avant témoignent de la délicate tâche assignée aux dirigeants du 21^{ème} siècle qui apparaissent comme pressurisés entre différentes attentes non nécessairement convergentes émanant de parties prenantes disparates. Si l'on considère que l'entreprise évolue « en société » et non pas « sur le marché », alors la légitimité des décisions du noyau stratégique sera influencée par l'état de l'opinion et des liens de pouvoir qui le façonnent (Martinet, 1983). Dans ce contexte, le pouvoir discrétionnaire des hauts dirigeants d'une entreprise apporte des clés fondamentales pour comprendre les tensions potentielles entre les attentes des actionnaires, des parties prenantes économiques et des acteurs de la société. Il met notamment en exergue les potentialités offertes aux dirigeants à travers l'expression de leur volontarisme dans ce domaine.

Le dirigeant dispose, en effet, de possibilités pour agir sur sa marge de manœuvre que celle-ci soit envisagée quant à la possibilité pour celui-ci de se comporter de manière opportuniste ou concernant la volonté de concrétisation d'une vision stratégique donnée. La RSE pourrait dans ce cadre recouvrir une double réalité parfois concomitante: elle pourrait être la résultante d'une forme d'opportunisme managérial tout comme elle pourrait exprimer une nécessité stratégique avérée ou à imaginer. Une porosité importante semble toutefois apparaître entre les deux théorisations de la discrétion managériale du dirigeant. Bien que fondées sur des antécédents différents les perspectives financière et stratégique de ce concept parviennent de manière complémentaire à expliquer les mécanismes d'engagement socialement responsable des dirigeants. En effet, la latitude décisionnelle du dirigeant quant au choix des objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire quant à sa capacité à créer et à maintenir une coalition de confiance

⁵ <http://atelierdudirigeantdurable.org/default.aspx> (Réconcilier l'Humain et l'Economique. Les coachs HEC en réseau).

dans le gouvernement d'entreprise au plus au niveau (avec les actionnaires et les parties prenantes économiques et sociétales), offre à celui-ci les conditions de son maintien et par là-même une plus grande latitude pour bâtir une stratégie de long terme (composition de l'équipe managériale, développement des ressources...). Les conséquences en termes de RSE pourraient en être favorables, dans le cas d'un dirigeant sensible à cette ambition, du fait de la stabilité offerte à celui-ci pour le déroulement de son projet managérial. En effet, un dirigeant dont la légitimité serait mise à mal aurait d'autant plus de difficultés à prendre des décisions fondées sur l'expression de son opportunisme et de ses sensibilités propres. Sa protection pour son éviction lui imposant, alors, de s'accorder par rapport aux exigences de court terme requises, c'est-à-dire des exigences en général principalement financières.

La réciprocité de l'influence entre la latitude décisionnelle et opérationnelle du dirigeant s'avère également prégnante dans le cas d'orientations stratégiques émanant du terrain qui seraient susceptibles, in fine, d'impacter le pouvoir décisionnel du dirigeant. Notamment, la marge de manœuvre au niveau des actions fournirait à cet acteur (pour répondre à des objectifs de prestige, de statut... ou stratégiques) les conditions nécessaires pour envisager l'avènement de nouveaux objectifs. Elle permettrait de définir un contexte primordial pouvant être à la source de son opportunisme. En matière de RSE, l'émergence d'un slack de RSE, une fois les objectifs financiers atteints, tout comme la survenue de pressions fortes issues du bas de l'entreprise ou de l'environnement externe offrirait au dirigeant souhaitant engager son entreprise dans cette voie des clefs essentielles pour la promotion et la défense de son projet. L'espace discrétionnaire du dirigeant est donc un concept construit au sein d'un environnement donné. Celui-ci va dépendre dans le temps de la capacité d'un dirigeant à répondre aux exigences de son environnement et puis, le cas échéant, de s'en affranchir. La composante temporelle semble à ce titre primordiale pour comprendre l'évolution de la marge de manœuvre du dirigeant et le lien de celle-ci avec l'engagement responsable de l'entreprise. Les sensibilités personnelles du dirigeant, ses croyances et sa légitimité définissent également le statut de la RSE en tant qu'ambition stratégique et/ou choix opportuniste basé sur des ambitions personnelles. La reconnaissance de la dimension stratégique des enjeux sociétaux par les dirigeants ne semble cependant pouvoir être envisagée sans la rencontre de pressions émanant à la fois de la base de l'entreprise, c'est-à-dire notamment issues de l'influence de l'ancrage territorial au plus près des réalités d'exercice de son activité (contexte opérationnel), mais également du sommet de celle-ci notamment quant à la redéfinition de ses règles de

gouvernance au plus haut niveau. L'intérêt de ces pressions, et leur difficulté de mise en œuvre, résulte cependant de leur caractère paradoxal. Elles devront, d'un côté, veiller à limiter la marge de manœuvre du dirigeant, notamment si celui-ci témoignait de sensibilités exagérées financières, mais elles devront également garantir à celui-ci des espaces de liberté fondamentalement nécessaires au développement d'innovation et de créativité responsables. Si comme en architecture, les chefs-d'œuvre sont souvent le produit de la solution d'exigences contradictoires, alors gageons que la RSE suive le même chemin.

BIBLIOGRAPHIE

ACKERMAN R.W. (1975), *The Social Challenge to Business*, Cambridge, Massachusetts, and London, England, Harvard University Press.

ACQUIER A. (2007), *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*, Thèse de doctorat, Soutenue le à l'Ecole des Mines de Paris, Paris, 450p.

AGGERI F. (2004), Les entreprises françaises et le développement durable, *Regards sur l'actualité*.

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.

ATTARCA M., JACQUOT T. (2005), La représentation de la Responsabilité sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.

goods, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.12, N°3, p. 419-445.

BARNARD C.I. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

BERLE A., MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World, nouvelle édition : New Brunswick NJ, Transaction Publishers, 1991.

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.

- CAPRON M. (2007), Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : Pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique, *Université d'été du 2^{ème} congrès du RIODD*, Montpellier, Septembre.
- 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.
- COMMISSION EUROPENNE. (2001), *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, Bruxelles, COM 347.
- DAWKINS D., LEWIS S. (2003), CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, N° 2/3, p.185-193.
- DESREUMAUX A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions Management, Collection Les essentiels de la gestion, Paris, 222 p.
- DONTENWILL E. (2008), Les stratégies de développement durable à l'épreuve des mondes, Thèse de doctorat, Soutenue le 27 novembre à l'EM Lyon, Lyon.
- FINKELSTEIN S. (1992), Power in top management teams: dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, Vol.35, Issue 3, p.505-538.
- FINKELSTEIN S., BOYD B.K. (1998), How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation , *Academy of Management Journal*, Vol. 41 N°.2, p.179-99.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, series in Business and Public policy.
- 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.
- GALBREATH J. (2006), Corporate Social Responsibility Strategy: strategic options, global considerations, *Corporate Governance*, Vol.6, N°2, p.175-187.
- GODELIER E. (2008), Les valeurs culturelles en gestion: objet d'analyse à construire ou levier de manipulation idéologique ?, *Revue des Sciences de Gestion*, N°64, p.107-126.
- GOMEZ P.-Y. (2003), Jalons pour une histoire du gouvernement des entreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.6, N°4, p.183-208.

- GOMEZ P.-Y. (2005), *Le management responsable : une grille de lecture*, in Dupuis J.-C., Le Bas C., sous la dir., *Le Management Responsable*, Paris, France, Economica, p.21-25.
- 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.
- HANSEN G. S., HILL. G. W. L. (1991). Are institutional investors myopic? A time series study of four technology- driven industries. *Strategic Management Journal*, 12: 1-16.
- HAMBRICK D.C., FINKELSTEIN S. (1987), Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes, *Research Organizational Behaviour*, N° 9, p.369–406.
- HUAULT I., LECA B. (2009), Pouvoir : une analyse par les institutions, *Revue Française de Gestion*, Vol.3, N°193, p.133-149.
- JENSEN M., MECKLING W. (1976), Theory of the firm, Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of financial economics*, Vol.3, October, p.469-506.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1994), The Nature of Man, *Journal of Applied Corporate Finance*, summer.
- JOHNSON R., GREENING D. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance, *Academy of management journal*, Vol.42, N°5, p.564-576.
- KEY S. (1997), Analyzing managerial discretion: An assessment tool to predict individual policy decisions, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.5, N°2, April, p. 134-155.
- KOLK A. ET AL. (1999), International codes of conduct and corporate social responsibility: Can transnational corporations regulate themselves?"*Transnational Corporations*, N°8, p.143-180.
- LAPOINTE A., CHAMPION E., GENDRON C. (2003), *Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire*, Les cahiers de la Chaire – collection recherche, No 18- Chaire de développement durable et de responsabilité sociale.
- LEPINEUX F. (2004), Dimension stratégique de la RSE et cohérence inter-fonctionnelle, *Revue des Sciences de Gestion*, N°205 - Question d'actualité, Premier Congrès de l'ADERSE, 2003.
- LIEBERSON S., O'CONNOR J. (1972), Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations, *American Sociological Review*, Vol.37, N°2, p.117–130.

- MAGNAN M., SAINT-ONGE S. (1997). Bank Performance and Executive Compensation: A Managerial Discretion Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°7, p.573-581.
- MAJUMDAR S.K., MARCUS A.A. (2001), Rules versus discretion: the productivity consequences of flexible regulations, *Academy of management journal*, Vol. 44, N°1, p.170-179.
- MARAIS M. (2010), *L'engagement responsable: un projet d'entreprise entre tensions et opportunités. L'influence du volontarisme managérial*, in Reynaud E., « Stratégies de Développement Durable », L'Harmattan, Paris, à paraître.
- MARAIS M. (2009), A la recherche du lien perdu entre les valeurs des membres de l'équipe dirigeante et engagement des firmes dans la RSE. Le rôle clef de la discrétion managériale responsable, *XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Grenoble, Juin.
- MARAIS M., REYNAUD E. (2008), Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable, *Management International*, Vol.12, N°4, p.45-69.
- MARTINET A-C. (1983), *Stratégie*, Vuibert, Paris.
- MARTINET A-C. (2010), La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. Une approche dialogique, *Revue française de Gestion*, à paraître.
- O'NEILL H.M., SAUNDERS C.B., MC CARTHY A.D. (1989), Board members, corporate social responsiveness and profitability: Are tradeoffs necessary?, *Journal of Business Ethics*, Vol.8, p.353-357.
- PEREZ R. (2005), Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, p.29-46.
- PEREZ CARRILLO E.F. (2007), Corporate governance: shareholders' interests' and other stakeholders' interests, *Corporate Ownership & Control*, Vol.4, N°4, Summer, p.96-102.
- PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The external control of organizations : A resource dependence perspective*, Ville, Harper et Row, Publisher.
- PIGE B. (2008), Ethique, marché et gouvernance : espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises, *Sciences de Gestion*, N°64, p.225-247.
- QUINN D.P., JONES T.M. (1995), An agent morality view of business policy, *Academy of Management Review*, Vol. 20, Edition 1, p.22-42.

REYNAUD E. (1997), *Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises*, Thèse de doctorat, Soutenue le 20 novembre à l'IAE d'Aix en Provence, Aix en Provence.

SACCONI L. (2000), *The social contract of the firms: Economics, Ethics and Organization*, Springer (1st Edition), Berlin, 229 p

SECCHI D. (2007), Utilitarian, managerial and relational theories of Corporate Social Responsibility, *International Journal of Management Reviews*, Vol.9, N° 4, P.347–37.

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., CHO T.S. (2005), Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework, *Academy of Management Review*, Vol.30, N°4, p.843-854.

SHLEIFER A., VISHNY R.W. (1989). Management Entrenchment: The Case of Managers Specific Investments, *Journal of Financial Economics*, Vol. 25, N° 1, p. 123-139.

SONENSHEIN S. (2007), The role of construction, intuition and justification in responding to ethical issues at work: the sensemaking-intuition model, *Academy of management review*, Vol. 32, N°4, p.1022-1040.

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*, p.411-415.

WALDMAN D., SIEGEL D.S. (2008), Defining the Socially Responsible Leader, *The Leadership Quarterly*, Vol.19, No.1, p.117–131.

WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Californie, 321p.

ZAHRA S. A., OVIATT B. M., MINYARD, K. (1993). Effects of corporate ownership and board structure on corporate social responsibility and financial performance, *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 336-340.