

## **Vers la reconnaissance des vertus d'un « opportunisme socialement responsable » ? *L'engagement socialement responsable des dirigeants français à l'épreuve de la gouvernance***

1329

Résumé

« Candidat (e) au Prix Roland Calori »

La récente crise financière a questionné les modèles de développement des entreprises et notamment la place et le rôle de ces dernières au sein de la société. Dans ce contexte, les décideurs stratégiques sont désormais contraints de répondre à des pressions contradictoires : celles de leurs parties prenantes contractuelles, et notamment celles de leurs actionnaires, mais également celle des parties prenantes entendues au sens large. Un mouvement de glissement d'une gouvernance actionnariale vers une gouvernance partenariale apparaît. Cette évolution de la gouvernance cristallise l'appel à une responsabilité des acteurs accrue quant à la prise en compte des attentes sociétales. Ce papier tente de capturer, au sein de cette évolution, l'influence du volontarisme managérial. L'importance de l'espace discrétionnaire des hauts dirigeants sera notamment questionné au sein de modèles de gouvernance spécifiques et les conséquences de celui-ci en matière d'engagement stratégique socialement responsable. Nous avons mené une étude exploratoire qualitative en contexte français auprès de dix-neuf dirigeants de grandes entreprises françaises. Nos résultats font ressortir l'importance du déterminisme des systèmes de gouvernance sur la définition de la marge de manœuvre des dirigeants ainsi que sur l'engagement socialement responsable des entreprises. Ainsi, une configuration de gouvernance patrimoniale traditionnelle serait la plus à même de supporter un engagement socialement responsable substantiel du fait de l'horizon stratégique de long terme et des liens professionnels unissant dirigeants et actionnaires qu'elle favorise. Dans une configuration de marché financier, les dirigeants sont réhabilités dans leur espace discrétionnaire *a priori* et l'importance de leurs préférences personnelles revalorisée quant au façonnement des choix stratégiques de l'organisation. Leur influence est cependant limitée par un contrôle par le marché *a posteriori* conséquent. Une configuration de gouvernance patrimoniale moderniste, enfin, limiterait, elle, la marge de manœuvre des dirigeants et les possibilités d'engagement socialement responsable de l'entreprise du fait des pressions financières de court terme qu'elle met en scène. Cependant, au-delà du déterminisme, des espaces de liberté stratégiques existent et peuvent être utilisés par les dirigeants au cours du temps mais aussi créés tout au long de leur parcours dans l'organisation. Cette liberté n'est pas absolue au sens où des contraintes existent sans pourtant que le choix d'action soit éradiqué en termes d'univers des « possibles » et ce, quel que soit le champ des anticipations. La nature de l'action des dirigeants nécessite alors de questionner leur paradigme personnel et notamment leurs référentiels éthiques. La marge de manœuvre des dirigeants semble ainsi façonnée entre pouvoir et possibilité de choix, entre ambitions personnelles et intérêts de l'organisation, des actionnaires et de la société (contre-pouvoirs multiples). La reconnaissance de la responsabilité des acteurs dans des systèmes de gouvernance peu enclins à des préoccupations socialement responsables pourrait notamment conduire à reconnaître les bien-fondés d'un « opportunisme managérial socialement responsable ».

**Mots clefs:** Responsabilité Sociale de l'Entreprise, volontarisme managérial, Discrétion managériale, configurations de gouvernance, stratégie.

## INTRODUCTION

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 (Johnson, Greening, 1999). Ces exigences contradictoires ont placé ces acteurs 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. 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*. Tout d'abord, leur rôle requiert l'attention du fait de son caractère risqué. La sanction des dirigeants est en effet 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. Deuxièmement, si l'on adopte un point de vue idéologique destiné à promouvoir le comportement socialement responsable des entreprises au sein de la société questionner la marge de manœuvre des hauts dirigeants pour cette ambition devient également un enjeu fondamental puisque tout engagement substantiel des entreprises dans la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ne pourrait se matérialiser sans leur soutien et leur participation à l'animation du processus stratégique (Majumdar, Marcus, 2001). Susciter cet engagement reste cependant un enjeu conséquent puisque si les dirigeants reconnaissent la plupart du temps le bien-fondé et l'importance d'un engagement stratégique socialement responsable, nombre sont ceux reconnaissant également les difficultés voire même l'incompatibilité de l'intégration de cette préoccupation au sein de la stratégie d'entreprise.

Capter 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

acteurs. 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 à la stratégie de l'entreprise. Plus spécifiquement, nous adopterons pour ce faire une approche centrée sur les systèmes de gouvernance des organisations. Ces derniers déterminent, en effet, la légitimité des hauts dirigeants, leurs possibilités de choix ainsi que les conditions de leur maintien (Gomez, 2003). Plusieurs configurations de gouvernance seront envisagées et la place accordée à la RSE au sein de chacune d'entre elle sera questionnée. Le rôle et la nature du volontarisme managérial dans ce domaine sera également appréhendée pour mettre en lumière les pressions déterministes pesant sur les dirigeants mais également la possibilité ou même le devoir pour ces derniers de s'en affranchir (1). Cette réflexion théorique sera prolongée par une approche exploratoire de cette problématique en contexte français. A partir d'un vingtaine d'entretiens menés auprès de hauts dirigeants (2), nous essayerons de capturer les relations entre l'espace discrétionnaire de ces acteurs et les potentialités d'engagement socialement responsable de leurs organisations. Une réflexion sera notamment proposée sur la place de leurs caractéristiques personnelles, sur leurs possibilités de choix et d'action ainsi que sur leur responsabilité. Des recommandations seront, enfin, proposées tant en termes de management stratégique de la RSE qu'en termes de politiques publiques destinées à promouvoir ce comportement (3).

## **1. CONFIGURATIONS DE GOUVERNANCE ET ESPACE DISCRETIONNAIRE DES HAUTS DIRIGEANTS: ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE SOCIALEMENT RESPONSABLE DES ENTREPRISES**

La discrétion managériale est un concept permettant de faire le pont entre les défenseurs de la primauté des 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. 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. En effet, ces deux définitions font référence à des hypothèses différentes quant à la nature du rôle des dirigeants et des systèmes de gouvernance au sein desquels ceux-ci évoluent. Les présupposés de la définition relative à la liberté de « choix des objectifs » de l'entreprise sont basés sur les préceptes de la théorie de l'agence supposant un conflit potentiel entre actionnaires et dirigeants. Ces derniers sont d'ailleurs envisagés comme largement opportunistes. L'espace discrétionnaire leur étant dévolu cristallise, ici, les possibilités offertes pour la maximisation de leur intérêt personnel. *A contrario*, la définition stratégique de la discrétion managériale fait référence à « *la zone d'acceptation par les parties prenantes les plus influentes détenant un enjeu dans l'organisations* » (Hambrick, Finkelstein, 1987, p.374) des options stratégiques proposées par les dirigeants. La vision de la gouvernance adoptée est plus large (ensemble des parties prenantes) (Freeman, 1984) et ne suppose pas d'opportunisme de la part des dirigeants. Elle insiste, en revanche, sur l'importance de la cognition et du pouvoir des dirigeants pour la définition de la stratégie. L'importance de ces hypothèses, leur complémentarité ainsi que leurs conséquences en matière de RSE sont présentées ci-après.

La vision déterministe de la RSE suppose que les systèmes de gouvernance définissent la nature de l'engagement stratégique de l'organisation choisie par ses dirigeants. Ainsi, les pressions émanant de l'environnement définiront la réponse des dirigeants, et *in fine* des entreprises, envers leur engagement socialement responsable dans un mécanisme de

constante et systématique adaptation. Cependant, l'influence des mécanismes de gouvernance ouvre souvent, également, des espaces de liberté stratégiques aux dirigeants. Bien que des pressions fortes soient susceptibles de définir l'espace discrétionnaire dévolu à ces acteurs, des possibilités apparaissent pour l'exercice de leur libre arbitre notamment pour exprimer leurs valeurs et motivations personnelles. De plus, si ces derniers peuvent utiliser l'espace discrétionnaire leur étant dévolu, ils peuvent également participer à son façonnement au cours du temps. Nous adopterons dans les paragraphes suivant une approche historique pour témoigner des évolutions de la gouvernance d'entreprise et, par-là même, de la définition de l'espace discrétionnaire des dirigeants. La place et la nature du volontarisme managérial socialement responsable sera présentée.

La première forme de gouvernance d'entreprise à avoir été étudiée consacre le règne d'une économie domestique, fondée sur la famille et consacrant de riches propriétaires (Gomez, 2003). 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). Il est difficile dans ce contexte d'envisager la naissance de véritables stratégies de RSE. Le plus souvent, les dirigeants sensibles à ces préoccupations manifestaient essentiellement leurs accointances par le développement d'un management paternaliste respectueux des Hommes et de l'environnement (notamment par l'exercice de la philanthropie). La RSE s'apparente dans ce cadre à un devoir moral des dirigeants.

Cette suprématie d'un modèle de gouvernance 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). La marge de manœuvre des dirigeants n'était alors plus absolue mais restreinte par le contrôle des apporteurs de capitaux. Une vision

négative de l'Homme dominait alors consacrant un manager opportuniste et maximisateur particulièrement enclin à s'affranchir des exigences des apponteurs de capitaux notamment du fait de la poursuite d'objectifs personnels (Jensen, Meckling, 1994). La discrétion managériale des dirigeants était alors définie comme « *la liberté pour les dirigeants de poursuivre des objectifs personnels plutôt que ceux définis par les actionnaires* » (Shen, Cho, 2005, p. 845). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise apparaît dans ce cadre, comme une ambition subversive (Friedman, 1970), seulement envisageable dans le cas d'une utilité stratégique avérée (Quinn, Jones, 1995). Toute action de RSE non justifiée par des pressions émanant de l'environnement et menaçant la maximisation du profit s'apparenterait à « un passe-temps opportuniste des dirigeants » (pour la recherche de prestige, de légitimité, de bien-être de la société) à limiter par les actionnaires (Perez Carrillo, 2007). 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 notamment du fait du détournement de certains actionnaires de leur statut de créancier résiduel pour un rôle de management des entreprises à leur avantage.

D'ailleurs, 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). Il se doit, cependant, d'être également contrôlé et restreint dans le cas d'une orientation managériale exagérément financière. A ce titre, le glissement des modèles de gouvernance d'une perspective actionnariale vers une perspective partenariale (Freeman, 1984) entérine l'émergence d'un pouvoir « public » ou « régulé » (Gomez, Korine, 2009). Celui-ci concerne finalement la volonté d'établissement d'un « contre-pouvoir » aux dérives de financiarisation. 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, présente cependant des risques tant pour les actionnaires que pour la société (risque de déviances individuelles). 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. La stratégie de RSE des entreprises peut, dans ce contexte, revêtir une dimension stratégique par l'intégration des nouvelles pressions de l'environnement dans l'équation de la valorisation de la valeur actionnariale (intégration au cœur de métier de l'entreprise) mais elle peut aussi cristalliser une stratégie de RSE citoyenne basée sur la reconnaissance de l'entreprise en tant qu'acteur sociétal et matérialisée par la mise en œuvre de partenariats multiples (Zadek, 2001 ; Moon, Vogel, 2007). La RSE revêt, ici, le statut de devoir mais également celui de préoccupation stratégique potentielle. En effet, entre les deux perspectives du volontarisme managérial en matière de RSE considéré tantôt comme un « passe-temps » tantôt comme un "devoir", l'art d'un management socialement responsable proactif dans ce champ spécifique apparaît à travers la tentative d'alignement, dans une perspective gagnant-gagnant, des préférences personnelles des dirigeants, des intérêts de l'entreprise et de ses financeurs et des intérêts de la société. L'objectif est alors de générer de la valeur positive pour un grand nombre de parties prenantes.

La clef du succès des entrepreneurs sociétaux s'incarne alors par la capacité de ces acteurs à réconcilier un paradigme financier et un paradigme durable. La recherche d'un Business Case significatif semble dans ce contexte une nécessité (création de nouveaux produits et services, amélioration de la réputation, attraction et rétention des talents...). Cependant, cette ambition dépend de manière significative des obstacles mais également des opportunités que les dirigeants sont susceptibles de rencontrer. Le système de gouvernance au sein duquel évoluent ces derniers tout comme leur environnement de marché et leur environnement institutionnel n'abondent pas toujours dans le sens d'un engagement socialement responsable substantiel. Cependant, même inscrits dans des configurations de gouvernance peu propices à la RSE, les dirigeants gardent la possibilité d'utiliser leur discrétion managériale dans un sens favorable à une stratégie de RSE gagnant-gagnant. Ces derniers ont également la possibilité de contribuer au façonnement de leur espace discrétionnaire. Comme le souligne Key (1996, p.136), « *l'essence même de la discrétion managériale réside dans la croyance des individus*

*quant à la possibilité d'influencer leur environnement* ». Ainsi, les dirigeants peuvent trouver un intérêt à contribuer à la définition d'un « ordre négocié » garantissant leur légitimité et les protégeant d'une potentielle éviction. Les potentialités de contribution à ce « jeu » évoluent cependant au fil des « saisons » et de l'ancienneté de ces acteurs (Hambrick, Fukutomi, 1991).

L'étude empirique développée ci-après tente de capturer l'impact des configurations de gouvernance sur l'espace discrétionnaire des dirigeants et sur les possibilités pour ceux-ci d'exercer un volontarisme managérial socialement responsable.

## **2. APPREHENDER LE VOLONTARISME MANAGERIAL SOCIALEMENT RESPONSABLE PAR LA MARGE DE MANŒUVRE DES HAUTS DIRIGEANTS : PROPOSITION D'UNE METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

L'objectif de notre démarche empirique est d'appréhender l'influence de l'espace discrétionnaire dévolu aux dirigeants d'entreprises françaises sur l'engagement socialement responsable de leurs organisations. Nous souhaitons étudier, plus spécifiquement, le rôle joué par les systèmes de gouvernance des entreprises dans la définition de la marge de manœuvre des hauts décideurs. Cette étude empirique se caractérise par son caractère éminemment exploratoire. En effet, aucune recherche ne s'est encore attachée à étudier, en contexte français, les liens entre discrétion managériale des hauts dirigeants et engagement socialement responsable des entreprises.

Compte-tenu de notre objectif de recherche, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative (objectif de compréhension). Par conséquent, nous avons privilégié la richesse du contenu et la diversité de la population d'étude (Evrard, Pras et Roux 2003). Pour ce faire, nous avons travaillé sur un échantillon de convenance, de taille réduite, mais pertinent par rapport à notre problématique. Les hauts dirigeants d'entreprise (PDG, Directeur Général, Gérant commandité...) ont été contactés par mail afin de les solliciter concernant un entretien de recherche relatif à leur marge de manœuvre<sup>1</sup> en tant que dirigeants.

---

<sup>1</sup> Le concept de « discrétion managériale » étant un terme théorique souvent méconnu des praticiens, nous avons préféré utiliser durant les entretiens les termes de « marge de manœuvre » ou « d'espace discrétionnaire » correspondant à la traduction française managériale du concept pour dialoguer avec les dirigeants. Nous nous sommes assurés, une fois les 5 premiers entretiens réalisés, que les éléments associés aux termes utilisés correspondaient bien aux dimensions sous-jacentes à notre objet d'étude.

Les contacts de ces individus avaient pu être obtenus grâce aux renseignements fournis par l'*Annuaire du Pouvoir* publié par le magazine *l'Expansion*. Plus de 100 mails ont été envoyés avec un taux de réponse d'environ 25%. Vingt-trois dirigeants ont accepté de nous répondre et, finalement, dix-neuf entretiens d'une durée de vingt-cinq<sup>2</sup> à soixante-quinze minutes, ont été réalisés. Le nombre d'entretiens à effectuer n'a pas été fixé préalablement mais arrêté en tenant compte du principe de saturation sémantique préconisé par Glaser et Strauss (1967). Nous avons par ailleurs cherché à obtenir une certaine diversité en termes de secteurs d'activité des entreprises et de caractéristiques de la gouvernance pour suivre les recommandations de Guba et Lincoln (1989) préconisant de rechercher délibérément une variation maximale entre les entretiens. Cette diversité nous a permis de respecter le principe de richesse de contenu de nos entretiens et d'augmenter la validité externe de nos résultats. Au total, dix-neuf hauts dirigeants d'entreprises françaises composaient l'échantillon de convenance final (tableau 1).

Code du répondant	Secteur d'activité de l'entreprise	Fonction du répondant <sup>3</sup>	Type d'entreprise	Effectif
E1	Télécom-Energie-Transport-Construction	Président Directeur Général	Groupe côté, SBF 250	145150p
E2	Pneumatiques	Gérant Commandité	Groupe côté, SBF 250	115755p
E3	Matériel électrique	Président du Directoire	Groupe côté, SBF 250	33000p
E4	Vins et spiritueux	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général	Groupe côté, SBF 250	19000p
E5	Equipementier en aéronautique	Président du Directoire	Groupe côté, SBF 250	16051p
E6	Chimie Industrielle	Président Directeur Général	Groupe côté, SBF 250	14500p
E7	Plastiques	Président Directeur Général	Groupe côté, SBF 250	13840p
E8	Ingénierie/Conseil en innovation	Président Directeur Général	Groupe côté, SBF 250	9500p
E9	Distribution alimentaire	Président du Directoire	Groupe côté, SBF 250	2069p
E10	Electrométallurgie ferroviaire	Président du Conseil d'Administration	Groupe côté, SBF 250	2048p
E11	Composants électroniques	Président du Directoire	Groupe côté, SBF 250	1781p
E12	Arbitrage marchés financiers	Président du Conseil d'Administration	Groupe côté, SBF 250	70p
E13	Assurances	Président Directeur Général	Filiale France, Groupe Mondial	150000p

<sup>2</sup> Compte-tenu de la position des dirigeants interrogés, les durées d'entretiens ont parfois du être raccourcies afin de respecter l'emploi du temps chargé de ces individus.

<sup>3</sup> L'ensemble du papier repose sur les hauts dirigeants exécutifs chargés de la définition de la stratégie de l'entreprise. Dans certains cas de figure, ont été interrogés les Présidents des Conseil d'Administration ou de Surveillance car ceux-ci témoignaient d'une ancienneté dans l'entreprise leur aillant permis d'occuper des fonctions exécutives avant de rejoindre ces conseils.

E14	Bâtiment/Travaux Publics	Président Directeur Général	Filiale Spécialisée, Groupe Français	19434p
E15	Peinture Industrielle	Président Directeur Général	Filiale France, Groupe Mondial	4718p
E16	Banque	Président du Conseil de Surveillance	Groupe coopératif et Mutualiste	120000p
E17	Banques/Assurances	Président Directeur Général	Groupe coopératif et Mutualiste	7199p
E18	Matériel BTP et Industrie	Président Directeur Général	Groupe	3224p
E19	Intégrateur de Réseaux	Président	Groupe	1200p

Tableau 1: Présentation de l'échantillon

Pour appréhender l'appropriation par les entreprises de la RSE et le rôle de la discrétion managériale dans ce domaine, nous avons eu recours à une méthode de recueil de données qualitatives visant à récolter les discours des dirigeants. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de hauts dirigeants généralistes en management stratégique au sein des organisations concernées. Notre guide d'entretien a été construit autour de la discrétion managériale et les répondants ont été informés d'une thématique d'entretien y étant relative. Les premières questions se limitent donc à cet aspect de la problématique afin d'étudier l'apparition spontanée ou non de la RSE. Des questions relatives à la RSE ont par la suite été introduites afin d'appréhender les liens potentiels entre les deux concepts clefs de la recherche. Cette construction d'un guide d'entretien abordant en premier lieu la discrétion managériale, et non spontanément la thématique de la RSE, vise à limiter les biais de sélection et de désirabilité auprès des répondants, à éviter une caractérisation tautologique du concept de discrétion managériale en lien avec la RSE et à laisser émerger spontanément les relations entre les principales variables de la recherche..

Le guide d'entretien (tableau 2) a été développé autour des deux principales théories de la discrétion managériale, financière et stratégique, et aborde ainsi différents thèmes relatifs à la définition de la marge de manœuvre des hauts dirigeants (1), à l'influence de ceux-ci sur les choix stratégiques (2) et sur la performance de leur organisation (3), à l'influence des systèmes de gouvernance sur les choix stratégiques (4) et, enfin, à la marge de manœuvre pour un engagement socialement responsable (5). Ce guide d'entretien a été testé auprès de deux dirigeants d'entreprises de notre connaissance afin de s'assurer de la bonne formulation des questions et de leur caractère intelligible. Notamment, la bonne compréhension des termes de « marge de manœuvre », d'« espace discrétionnaire » et de « gouvernance » ont été

validés de cette façon. Les entretiens réalisés sont individuels et ont été enregistrés en vue des codages futurs et soumis pour validation aux personnes interrogées. Dans un souci d'aller-retour essentiel à ce type de recherche exploratoire, nous avons confirmé l'idée de ne pas saturer les informations au fur et à mesure des interviews, en limitant ainsi le nombre d'entretiens lorsque la question de recherche est appréhendée dans sa totalité (Baumard et al, 2003).

<p><b>Questions introductives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pourriez-vous présenter brièvement l'activité de votre entreprise ainsi que ses principales orientations stratégiques ?</li> <li>→ Pourriez-vous décrire les caractéristiques de votre fonction ? (ancienneté, statut, lien avec la famille)</li> <li>→ Pourriez-vous nous parler de votre expérience de dirigeant à la tête de « <i>nom de l'entreprise</i> » ?</li> </ul> <p><b>Questions générales sur la définition de la marge de manœuvre du dirigeant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comment définiriez-vous votre marge de manœuvre en tant que dirigeant au sein de votre entreprise?</li> <li>→ Quels sont les facteurs susceptibles de la restreindre?</li> <li>→ Quels sont les facteurs susceptibles de l'augmenter ?</li> </ul> <p><b>Questions sur les choix stratégiques et la marge de manœuvre du dirigeant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vous sentez-vous libre d'opter pour les choix stratégiques que vous souhaitez au sein de votre entreprise?</li> <li>→ Plus précisément, quels sont les facteurs susceptibles de guider vos choix pour la stratégie de votre entreprise? (Environnement, contraintes/facteurs leviers internes)</li> <li>→ Quels sont les acteurs influant majoritairement sur la définition de cette stratégie?</li> </ul> <p><b>Questions sur la performance et la marge de manœuvre du dirigeant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comment définiriez-vous la performance de votre entreprise?</li> <li>→ Comment définiriez-vous votre contribution à la performance de votre entreprise?</li> <li>→ Quelles sont, vous concernant, les conséquences principales de l'atteinte d'une bonne/mauvaise performance?</li> </ul> <p><b>Questions sur la marge de manœuvre du dirigeant et caractéristiques de gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comment définiriez-vous l'influence des actionnaires sur les choix stratégiques de votre entreprise ?</li> <li>→ Comment s'organise la participation de ceux-ci au management de l'entreprise ?</li> <li>→ Quelles sont les parties prenantes participant à la gouvernance de celle-ci ?</li> </ul> <p><b>Questions sur la marge de manœuvre du dirigeant et sur la RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les dirigeants se voient aujourd'hui demander des comptes en matière de RSE ? Quelle est la position de votre entreprise dans ce domaine ?</li> <li>→ Quels sont les facteurs leviers facilitant cet engagement ?</li> <li>→ Quels sont les facteurs contraignants susceptibles de le susciter ou de l'empêcher ?</li> </ul> <p><b>Questions conclusives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Avez-vous le sentiment d'être libre dans l'exercice de votre fonction?</li> <li>→ Si votre marge de manœuvre vous apparaît parfois restreinte, quelles sont les actions que vous pouvez mener pour en augmenter l'amplitude?</li> </ul>
--

Tableau 2: Guide d'entretien « discrétion managériale et engagement des entreprises dans la RSE »

Il est également important de préciser que l'ensemble des entretiens ont été réalisés sur une période de deux mois entre janvier et mars 2010. Compte-tenu de la proximité de cette date avec la récente crise financière, le risque d'une surévaluation par les dirigeants des déterminants relatifs aux mécanismes de contraintes actionnariaux (notamment du fait des pressions accrues en matière de performance financière entre 2007 et 2010) était présent. Nous considérons cette limite de notre méthodologie comme importante et, pour l'évaluer, nous avons comparé les discours des dirigeants recueillis avec leurs discours exprimés dans leurs rapports annuels depuis 2005 (notamment quant à la place accordée aux actionnaires, aux différentes parties prenantes et à la RSE). Des données quant à l'engagement socialement responsable des entreprises ont également été recueillies pour vérifier la congruence entre le niveau d'engagement socialement responsable évoqué durant les entretiens et les pratiques réelles des organisations. Ces données ont été discutées avec un chercheur de notre laboratoire spécialisé dans des problématiques liées au développement durable et à la RSE afin d'évaluer objectivement la pertinence des données recueillies. A l'issue de ce processus, nous avons estimé que les discours recueillis ne présentaient pas de biais significatifs relatifs à la surévaluation d'un thème particulier. Par ailleurs, même si certains thèmes pourraient avoir été amplifiés, les périodes de crise, telles que celle que nous avons vécu récemment, restent d'excellents cas d'étude pour faire ressortir les parties prenantes les plus influentes et l'essence réelle des options stratégiques des entreprises, notamment en matière de RSE.

Les données ont été traitées par une analyse de contenu thématique inter entretiens. Les occurrences présentées dans le tableau 4 témoignent de la présence d'un thème au sein de l'entretien. Afin de réaliser notre analyse, nous avons effectué une lecture des cinq premiers entretiens avec note systématique de tous les thèmes abordés pour définir une grille de codage autour de grandes catégories. Nous avons par la suite codé de manière systématique l'ensemble des entretiens grâce au logiciel NVIVO 8 et nous avons ainsi obtenu une liste exhaustive de toutes les sous-catégories. Ces sous-catégories ont ensuite été regroupées en catégories existantes (notamment issues de l'analyse de la littérature) et/ou émergentes autour des principales variables de la recherche. La grille ci-après fait état des catégories de codages retenues pour l'analyse des entretiens. Au total, cent seize codes ont été produits grâce à un code book permettant de les définir (tableau 4). Pour confirmer la validité de cette condensation des entretiens, un double-codage a été effectué par un chercheur de notre centre de recherche spécialisé en stratégie et compétent quant à la compréhension des différentes

variables de la recherche à partir du code-book mentionné ci-avant. Les résultats ont été concluants puisque le pourcentage d'accord sur le codage des entretiens était égal à 88%. Les catégories sujettes à débat ont fait l'objet d'une discussion entre les chercheurs afin de déterminer le codage le plus approprié.

Les occurrences inter-entretiens de chaque thème ont été calculées. Nous avons également mesuré la cooccurrence d'apparition de chaque thème avec la RSE (Miles et Huberman, 1994) ainsi que la valence de l'association proposée par le répondant (lien négatif avec l'engagement socialement responsable (-) ou lien positif avec l'engagement socialement responsable (+)). L'ensemble de ces résultats sont restitués dans le tableau 4 (les occurrences les plus significatives sont surlignées en jaune).

### **3. ESPACE DISCRETIONNAIRE DES HAUTS DIRIGEANTS ET ENGAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE DES ENTREPRISES : UNE ETUDE EXPLORATOIRE EN CONTEXTE FRANÇAIS**

Ce papier étudie l'influence des systèmes de gouvernance sur la détermination de l'espace discrétionnaire des dirigeants et *in fine* la relation de celui-ci avec l'engagement stratégique socialement responsable des organisations. Les résultats de notre étude exploratoire sont présentés ci-après autour de deux axes principaux. Dans un premier temps, nous analysons l'influence déterministe que les systèmes de gouvernance sont susceptibles d'avoir sur la détermination de l'espace discrétionnaire des dirigeants et sur l'impact de celui-ci en matière de RSE. Le statut du volontarisme managérial socialement responsable au sein de chacune des configurations présentées sera notamment questionné (1). Nous tenterons, ensuite, de dépasser la vision déterministe évoquée ci-avant pour analyser le rôle proactif que les dirigeants sont susceptibles de jouer pour la construction d'un engagement socialement responsable substantiel. L'engagement dans la RSE sera appréhendé comme un jeu de désir et de pouvoir orchestré autour des sphères discrétionnaires des différents protagonistes en présence (2).

### 3.1. ENGAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE DES ORGANISATIONS ET CONFIGURATIONS DE GOUVERNANCE : QUELLE PLACE POUR LE VOLONTARISME MANAGERIAL ?

Nos résultats font ressortir l'influence des systèmes de gouvernance sur l'espace discrétionnaire alloué aux dirigeants de grandes entreprises françaises. Trois configurations de gouvernance émergent notamment autour de caractéristiques actionnariales spécifiques en déterminant la nature (tableau 3).

L'influence d'un modèle de gouvernance patrimonial traditionnel (Morin, Rigamonti, 2002) ressort, tout d'abord, de notre échantillon. Caractérisée par un actionnariat concentré et stable dans le temps, cette configuration est représentée par les Groupes individuels, les Groupes familiaux ou encore ceux rattachés à l'Etat. Les dirigeants évoluant dans ces entreprises subissent une influence significative *a priori* de la part des actionnaires pour la détermination de la stratégie et de l'allocation des ressources. Les actionnaires deviennent, ainsi, partie prenante à part entière des choix stratégiques de l'organisation du fait de leur poids au Conseil d'Administration mais également du fait de la relation professionnelle s'instaurant entre les équipes dirigeantes et eux-mêmes dans une perspective de long terme. Le dirigeant d'E3 précise à ce sujet que *«chez E3 nous avons une structure d'actionnariat spécifique puisque nous avons un actionnariat fort avec des actionnaires majoritaires. Et je pense que cela aide beaucoup, c'est un aspect très important. En effet, depuis 5 ans, chez E3, je travaille avec les mêmes actionnaires majoritaires. Nous avons donc eu du temps pour mettre en place un mode de fonctionnement qui nous convenait. Et cet actionnariat fort nous donne la possibilité de partager les choix, de développer une relation professionnelle, d'avoir des discussions intelligentes avec des gens qui nous connaissent »*. Le même type de relation participative se développe également dans le cas d'entreprises témoignant d'un actionnariat familial conséquent. Dans ce cas de figure, comme précédemment, les actionnaires contrôlent et participent de manière rigoureuse à la définition de la stratégie de l'organisation. *« Nous sommes avant tout un Groupe familial et la famille ne souhaite pas perdre le contrôle sur la gestion de l'entreprise. Nous devons respecter ses choix et ses orientations »* explique sur ce point le dirigeant d'E5. La marge de manœuvre des dirigeants d'entreprise est ainsi largement encadrée et limitée par l'influence *a priori* des actionnaires (marge de manœuvre faible). Cependant, les entreprises témoignant de cet actionnariat se caractérisent également, le plus souvent, par des mécanismes de gouvernance peu financiarisés et offrant un pouvoir

discrétionnaire important aux dirigeants. Un même décideur occupe généralement la double fonction de Président et de Directeur Général et apparaît fréquemment lié historiquement aux actionnaires principaux (lien par l'expérience ou par la famille). Cette proximité participe à un alignement naturel des intérêts du dirigeant avec ceux de ses actionnaires principaux et favorise un espace discrétionnaire substantiel. Dans le cas d'un dirigeant qui ne bénéficierait pas de cette proximité, son influence serait nettement plus limitée (importance de l'évaluation du pouvoir discrétionnaire personnel du dirigeant en place). Quel est alors l'impact des caractéristiques de cet espace discrétionnaire pour l'engagement socialement responsable des organisations ?

Comme nous l'avons souligné précédemment, il apparaît que les actionnaires de ces entreprises soient, le plus souvent, orientés vers des préoccupations liées à la pérennité de l'organisation. Cette particularité offre un socle important pour l'élaboration éventuelle d'une stratégie de RSE (tableau 5). Nous retrouvons, ici, un résultat proche de celui de Johnson et Greening (1999) qui présentaient les relations vertueuses de ce type d'actionnaires avec l'engagement socialement responsable des entreprises notamment par l'étude de certains fonds de pension basant leurs participations dans le plus long terme. En France, de nombreuses holding d'investissement défendent des positionnements et des logiques d'investissement similaires. Les préoccupations socialement responsables semblent croissantes pour ce type d'acteurs. Le dirigeant de E4 souligne que *« aujourd'hui, la RSE, le Développement Durable, deviennent une sécurité pour certains investisseurs. Et même dans les critères de choix de certains d'entre eux, il y a cette volonté de ne pas tenir uniquement compte de critères financiers, notamment pour sécuriser leurs investissements »*, phénomène encore renforcé du fait de l'essor des investisseurs ISR. Le cas de l'actionnariat familial est, lui, l'une des spécificités du système financier français. Sans grande surprise, et même si cela n'est pas le cas pour toutes les entreprises considérées, ce type d'actionnariat favoriserait, de manière générale, une vision stratégique de plus long terme et, ainsi, des bases plus adéquates à la promotion et au développement de la RSE. Le dirigeant d'E2 explique clairement cet état de fait : *« la RSE répond à des exigences de nos marchés, parties prenantes... Mais au-delà de ça, nous avons toujours eu une démarche qui se voulait respectueuse des choses. Nous avons une tradition de l'éthique très forte liée à l'influence de la famille. Nous avons des histoires, des valeurs et des objectifs qui nous sont propres comme cela peut être le cas par exemple de l'entreprise Lafarge. Nous voulons du long terme, cela change tout »*.

Ainsi, bien que restreignant la marge de manœuvre des dirigeants, ce modèle offre également des bases solides pour la construction d'un engagement socialement responsable substantiel. La nature de ce dernier varie cependant de manière forte parmi les organisations étudiées appartenant à cette configuration. Plusieurs facteurs viennent expliquer cette variation. Concernant les actionnaires, tout d'abord, tous ne manifestent pas d'intérêt spécifique pour la RSE notamment si celle-ci n'est pas directement perçue comme porteuse de valeur pour la pérennité et le développement de l'activité de l'organisation. Notamment, si l'environnement de marché ou institutionnel ne présente pas d'opportunités particulière dans ce champ (ou ne permet pas d'éviter certain risques), la RSE se limite, le plus souvent, à un management paternaliste (orientation vers les Ressources Humaines) n'intégrant pas directement des problématiques socialement responsables au cœur de métier de l'entreprise. D'autres actionnaires peuvent cependant manifester des préférences allant dans ce sens si la RSE correspond à leurs préférences personnelles ou si celle-ci offre un chemin vers une potentielle augmentation de la compétitivité des organisations. Les caractéristiques des dirigeants sont également susceptibles de jouer un rôle prégnant. Dans le cas où le système de gouvernance en présence n'offrirait à ces derniers que peu de marge de manœuvre, l'influence de leurs caractéristiques personnelles serait inexistante et disparaîtrait derrière les attentes des investisseurs. En revanche, si le dirigeant dispose d'un pouvoir discrétionnaire individuel substantiel (Finklestein, 1992), alors le niveau d'engagement socialement responsable de l'entreprise pourrait porter la marque de son propre paradigme. Un dirigeant témoignant de valeurs pro RSE aurait, ici, la possibilité d'orchestrer l'intégration de ses accointances personnelles au sein des choix et actions stratégiques de son entreprise. Le statut de la RSE, si existante, pourrait alors est celui d'un « devoir » notamment moral défendu par les actionnaires et/ou par les dirigeants ou celui d'une « préoccupation stratégique » pour les entreprises dont les marchés offriraient des opportunités dans ce domaine.

L'influence des actionnaires ne semble, toutefois, pas toujours être positive pour l'engagement socialement responsable des entreprises. Notamment, certains actionnaires opérant des contrôles, *a posteriori* mais également *a priori* de la stratégie, basés sur des critères majoritairement financiers pourraient avoir une influence néfaste sur cette ambition. Cela est notamment le cas pour les entreprises témoignant d'un actionnariat majoritaire en déclin (et non nécessairement renouvelé), incarnant des cibles idéales pour des investisseurs tels que les « banques d'investissement » ou les « fonds mutuels ». Le plus souvent, ces

acteurs imposent aux dirigeants des exigences financières conséquentes et majoritairement de court terme, parfois contradictoires au cycle de vie des activités. La marge de manœuvre des décideurs stratégiques est, ici, extrêmement restreinte et cela d'autant plus que l'influence des investisseurs suscités passe fréquemment par des exigences de financiarisation accrue des systèmes de gouvernance. La marge de manœuvre des dirigeants est le plus souvent extrêmement réduite et n'offre que peu d'espace pour l'expression des caractéristiques personnelles de ces deniers.

L'influence de cette structure actionnariale pourrait donc, *in fine*, s'avérer néfaste pour les choix de long terme des organisations et l'on pourrait supposer qu'un effet similaire serait à redouter en matière de RSE (tableau 4). Quelques dirigeants dénoncent, à ce titre, une financiarisation excessive de l'économie et les risques associés à celle-ci pour la pérennité et la continuité de l'activité. Le dirigeant de E9 qui explique que « *nous n'avons pas d'actionnaire majoritaire significatif. Par contre, cela ne signifie pas que les arbitrages ne restent pas présents. Cela n'est pas évident surtout quand vous avez des actionnaires qui sont très largement centrés sur le court terme. Certains d'entre eux sont très très loin des préoccupations de l'entreprise. Ils ne voient que les actifs et n'aspirent qu'à une chose, qu'on les vende pour que la valeur puisse être redistribuée. Mais ça c'est une pression terrible qui exclut totalement la réalité même de l'entreprise. Nous avons des pressions importantes pour la vente de nos actifs. La mode est à leur externalisation pour satisfaire des attentes toujours plus élevées en matière de dividendes. C'est de la finance de court terme. La notion de prise en compte de la pérennité de l'entreprise n'intervient pas. Alors faire du Développement Durable, imaginez-vous !* ». Proche d'un actionnariat institutionnel de fonds « Defined Contribution » (Baudru, Kechidi, 1998), cette configuration actionnariale conduit à une redéfinition de la place des actionnaires pour le management des entreprises. Autrefois créanciers résiduels, ils deviennent désormais les donneurs d'ordres d'exigences de performance financière extrêmement élevée. Dans cette configuration, les premiers acteurs pénalisés sont les salariés qui semblent incarner les nouveaux créanciers résiduels du 21<sup>ème</sup> siècle. Comme le précise le dirigeant de E9, « *les pressions boursières transparissent à la fois dans notre potentiel d'investissement mais elles se ressentent aussi en matière de Ressources Humaines. Car si le conseil de surveillance nous laisse toute la latitude pour négocier les salaires de nos employés, il n'en reste pas moins que les frais relatifs au personnel sont épluchés au peigne fin. La question qui est récurrente c'est « êtes-vous sûr*

*d'avoir besoin d'un effectif salarié si important ? ». La pression est permanente concernant les salariés du siège notamment. Alors il faut gérer, les arbitrages, donner des chiffres, expliquer que l'on gère avec le même personnel malgré un chiffre d'affaires en croissance ce qui n'est déjà pas si mal. Mais parfois, vous êtes obligé de céder et de diminuer votre effectif. Et cela d'autant plus quand vous êtes dans un secteur d'activité où la pression sur les salaires est importante. La pression des actionnaires sur les Ressources Humaines, c'est « y a qu'à, faut qu'on ». Pour eux c'est évident de diminuer les Ressources Humaines. Quand on se place du côté de l'entreprise, la problématique est un petit peu différente ! ». Dans ce contexte, toute manifestation d'un engagement socialement responsable basé sur des préférences personnelles du dirigeant deviendrait la manifestation de l'opportunisme de ces acteurs.*

Enfin, certaines entreprises de l'échantillon se caractérisent par un actionnariat diffus influençant très peu les choix stratégiques de leurs dirigeants. Cela est notamment le cas de E6 dont le dirigeant explique que « *nos actionnaires sont très volatiles mais par contre, je dirais qu'au final cela n'impacte pas réellement la stratégie car notre actionnariat est tellement dispersé que les actionnaires ne participent pas véritablement à sa définition. Il n'y a pas d'implication réelle. Cela n'est pas possible car il n'y a pas véritablement d'actionnaire majoritaire au Conseil d'Administration. Donc en fait, le management définit la stratégie et les actionnaires suivent de loin* ». Ici, la marge de manœuvre des dirigeants apparaît large et le contrôle *a priori* est très limité. L'actionnariat est dispersé et aucun actionnaire ne dispose d'une détention de capital suffisante pour pouvoir influencer les choix stratégiques des organisations. Des actionnaires de natures très diverses cohabitent au sein de l'actionnariat des entreprises sans pour autant avoir d'influence directe sur celles-ci. Dans ce cas de figure, les dirigeants reprennent du pouvoir sur les décisions stratégiques et l'influence de leurs caractéristiques personnelles devient significative. En effet, ceux-ci disposent de degrés de liberté stratégique suffisants pour exprimer leurs préférences. Un dirigeant favorable à la RSE trouverait, ici, une certaine liberté pour orienter les choix stratégiques des organisations en ce sens. En revanche, un dirigeant peu enclin à ce type de considération pourrait les écarter de ses décisions si celles-ci ne répondent pas à des nécessités stratégiques avérées (notamment du fait des caractéristiques du secteur de l'entreprise). Cela est d'autant plus significatif que, si les actionnaires n'exercent pas de contrôle *a priori* sur l'entreprise, leur influence *a posteriori* est cependant forte. Le choix des modalités stratégiques reste

déterminé par le libre arbitre du dirigeant mais, en revanche, celui-ci se doit de conduire à une valorisation boursière significative. Ce contrôle par le marché impose, en effet, aux dirigeants de maintenir une performance financière élevée leur permettant de se prémunir contre des risques d'OPA. Dans ce contexte, la RSE, si elle existe, ne peut être détachée d'une logique de maximisation de la performance actionnariale (préoccupation stratégique). Une valorisation boursière élevée devient la condition *sine qua non* d'un engagement socialement responsable substantiel. Ce dernier ne pourra d'ailleurs être déployé de manière significative que s'il contribue de manière non contestable à la maximisation de la valeur actionnariale. Le pouvoir discrétionnaire des dirigeants est cependant réhabilité pour les choix stratégiques et l'allocation des ressources ce qui laisse à ces derniers la possibilité d'exprimer leurs caractéristiques personnelles. Dans le cas d'un dirigeant peu enclin à ce type de préoccupations, la RSE pourrait être écartée de la stratégie des entreprises ou réduite aux attentes exprimées par l'environnement. Un dirigeant sensible à ce type de préoccupations pourrait, cependant, endosser le costume d'entrepreneur social et orienter la stratégie vers un engagement socialement responsable substantiel. Cette ambition, éminemment stratégique, reste cependant aliénée à des exigences de valorisation boursière élevée pouvant incarner des contraintes significatives sur le long terme.

Les développements ci-avant témoignent donc de configurations de gouvernance différenciées susceptibles d'impacter tant l'espace discrétionnaire alloué aux dirigeants que la nature même de l'engagement socialement responsable des organisations. Une vision déterministe entre gouvernance et RSE reviendrait à considérer qu'une configuration de gouvernance de type patrimonial traditionnel serait la plus à même de générer un engagement socialement responsable substantiel. Elle serait suivie par un modèle de marché financier mature ouvrant des espaces de liberté dans ce domaine pour les décideurs à condition qu'un niveau acceptable de valorisation boursière soit maintenu. Enfin, un modèle de gouvernance patrimonial moderniste serait lui associé à des niveaux de responsabilité sociétale faibles. Cependant, les niveaux différenciés de prise en compte de la RSE par les entreprises de l'échantillon au sein de configuration de gouvernance similaires invitent à questionner l'influence d'autres facteurs. Notamment, il apparaît que la RSE pourrait émerger comme un jeu à acteurs multiples dont le résultat dépendrait du pouvoir de ces derniers, de leurs attentes et des processus d'articulation des sphères discrétionnaires en présence.

Configuration de gouvernance	Gouvernance patrimoniale	Gouvernance actionnariale	Gouvernance par le marché
Configurations actionnariales	Modèle de capitalisme patrimonial traditionnel	Modèle de capitalisme patrimonial moderniste	Modèle de capitalisme de marché financier
Caractéristiques de l'actionnariat	Actionnariat concentré (Groupes individuels, Groupes familiaux, Groupes adossés à l'Etat)	Actionnariat reparté entre un petit noyau d'actionnaires historiques et l'influence forte d'investisseurs institutionnels (notamment DC)	Actionnariat éclaté et souvent marqué par la forte présence d'investisseurs institutionnels (notamment DB)
Nature du contrôle des actionnaires	<i>A priori</i> (important contrôle de l'actionnaire principal)	<i>A priori et a posteriori</i> (importance de l'influence des actionnaires financiers de court terme)	<i>A posteriori</i> (contrôle par le marché)
Marge de manœuvre des dirigeants pour la définition de la stratégie	Faible ou Forte si rattachement des dirigeants aux actionnaires principaux	Faible	Forte
Nature du système de gouvernance	Système de gouvernance de long terme souvent peu financiarisé	Système de gouvernance de court terme fortement financiarisé	Système de gouvernance de long terme modérément financiarisé
Marge de manœuvre des dirigeants pour la RSE	Forte du fait de l'encastrement de long terme de ces entreprises	Faible du fait des pressions de financiarisation pesant sur les choix stratégiques des dirigeants	Forte si maintien d'une valeur boursière élevée, faible dans le cas contraire
Citation de répondants illustrant cette catégorie	« Chez E3 nous avons une structure d'actionnariat spécifique puisque nous avons un actionnariat fort avec des actionnaires majoritaires. Et je pense que cela aide beaucoup, c'est un aspect très important. En effet, depuis 5 ans, chez E3, je travaille avec les mêmes actionnaires majoritaires. Nous avons donc eu du temps pour mettre en place un mode de fonctionnement qui nous convenait sur le long terme. Et cet actionnariat fort nous donne la possibilité de partager les choix, de développer une relation professionnelle, d'avoir des discussions intelligentes avec des gens qui nous connaissent » (E3)	« Nous n'avons pas d'actionnaire majoritaire significatif. Par contre, cela ne signifie pas que les arbitrages ne restent pas présents. Cela n'est pas évident surtout quand vous avez des actionnaires qui sont très largement centrés sur le court terme. Ils ne voient que les actifs et n'aspirent qu'à une chose, qu'on les vende pour que la valeur puisse être redistribuée. Mais ça c'est une pression terrible qui exclut totalement la réalité même de l'entreprise. Nous avons des pressions importantes pour la vente de nos actifs. C'est de la finance de court terme. La notion de prise en compte de la pérennité de l'entreprise n'intervient pas. Alors faire de la RSE, imaginez-vous ! » (E9)	« Nos actionnaires sont très volatiles mais par contre, je dirais qu'au final cela n'impacte pas réellement la stratégie car notre actionnariat est tellement dispersé que les actionnaires ne participent pas véritablement à sa définition. Il n'y a pas d'implication réelle. Cela n'est pas possible car il n'y a pas véritablement d'actionnaire majoritaire au Conseil d'Administration. Donc en fait, le management définit la stratégie et les actionnaires suivent de loin. Par contre, nous avons des obligations de maintien d'une valorisation boursière élevée » (E6)

Tableau 3 : configurations actionnariales, marge de manœuvre des dirigeants et possibilités d'engagement dans la RSE

### **3.2. L'engagement socialement responsable des organisations à l'épreuve de la gouvernance : jeu de désir, jeu de pouvoir ?**

Le rôle du volontarisme managérial est clairement évoqué par les dirigeants de notre échantillon (tableau 4). Finalement, quelle que soit la configuration de gouvernance au sein desquelles ils évoluent, ces acteurs reconnaissent l'existence d'espaces de choix et la possibilité d'utiliser ou de créer les degrés de liberté nécessaires à leur action. Ces possibilités apparaissent toutefois contingentes à leur niveau de pouvoir personnel. Dans le domaine plus spécifique de la RSE, la nature des référentiels éthiques des hauts décideurs est également questionnée.

En effet, si le choix est toujours présenté comme possible, ses enjeux sont également soulignés. Face aux pressions de parties prenantes aux attentes diverses, le dirigeant va être amené, s'il ne peut réconcilier l'ensemble des attentes exprimées, à faire des choix. Ces derniers supposent de s'interroger sur le fondement éthique de ceux-ci ainsi que sur leurs conséquences. Choisir, assumer ses choix, suppose une certaine forme de prise de risque, voire même parfois un renoncement ou un sacrifice. Les conséquences de ceux-ci sont soulignées par les dirigeants interrogés (tableau 4). En matière de RSE, si les dirigeants se définissent comme pressurisés par des exigences financières, ils reconnaissent, dans le même temps, la possibilité d'éviter des choix aux conséquences néfastes pour l'entreprise ou pour la société. Les conséquences de ces choix supposent cependant des arbitrages importants notamment relatifs aux intérêts personnels des dirigeants et à ceux des actionnaires. La discrétion managériale revêt, ici, la dimension opportuniste que lui confère la théorie de l'agence avec le risque potentiel de favoriser la poursuite d'intérêts individuels et sociétaux au détriment de la performance financière. Des conséquences importantes pourraient en résulter notamment la destitution des dirigeants. Par intérêt personnel, certains dirigeants pourraient donc choisir de ne pas tenir compte des conséquences néfastes de leurs choix managériaux pour la société pour maximiser leur utilité monétaire ou se protéger d'une potentielle éviction. L'importance des préférences personnelles des dirigeants ainsi que la hiérarchisation de celles-ci prend alors tout son sens pour gérer des arbitrages conséquents entre satisfaction des intérêts personnels, des actionnaires, des salariés, de l'entreprise et de la société (tableau 4). Le responsable d'E19 évoque cet état de fait en expliquant que « *le choix existe toujours. Finalement, on ne peut pas dire que l'on n'a pas le choix. Mais par contre, le choix réside de l'équilibre que vous souhaitez donner entre des intérêts personnels, des*

*intérêts pour l'entreprise, pour les salariés, pour la société... Et cela, ce sont des arbitrages qui se font en fonction de votre échelle de valeurs et de vos convictions éthiques, sachant que rien n'est jamais binaire et que l'on ne peut pas toujours considérer quelque chose comme bien ou mal. On a toujours le choix sauf que cela suppose une certaine forme de renoncement, de sacrifice. Et puis surtout, il y a les choix mais il faut aussi pouvoir les assumer. C'est facile de pouvoir s'opposer à ses actionnaires, mais après que fait-on ?* ». Le choix ou non d'intégrer la RSE au sein des objectifs stratégiques de l'entreprise questionne ainsi les référentiels éthiques des dirigeants mais aussi, et surtout, la potentielle acceptabilité de ce choix et les conséquences individuelles pour les dirigeants qui pourraient en découler. Ainsi, dans des configurations de gouvernance axées sur la maximisation de la valeur actionnariale, un dirigeant au référentiel éthique peu conséquent pourrait se rallier à des logiques de maximisation de la valeur actionnariale. Si cette logique n'est pas condamnable en soi, elle nécessite cependant d'être régulée pour éviter des dérives financières excessives et potentiellement néfastes pour la société. Ces phénomènes d'alignement vers la performance financière sont susceptibles d'apparaître le plus significativement dans des configurations de gouvernance patrimoniale moderniste ou de marché financier mature au sein desquelles les systèmes de gouvernance sont les plus financiarisés. Qu'advient-il alors des possibilités offertes à des dirigeants manifestant des préférences personnelles pro RSE ? Quelles sont les options potentielles offertes à l'expression de leur volontarisme ? Nos entretiens font ressortir la possibilité pour les dirigeants d'exercer leur influence dans un sens favorable à la RSE et cela quel que soit le système de gouvernance au sein duquel ils évoluent. L'exercice de ce volontarisme apparaît cependant dépendre du pouvoir personnel détenu par les dirigeants. En effet, sans une base de pouvoir conséquente, ces derniers ne seraient pas en mesure de disposer d'un espace discrétionnaire suffisant pour l'expression de leurs préférences et seraient soumis aux tensions de la complexité de celles-ci.

Dans le cas d'une configuration de gouvernance patrimoniale traditionnelle, le pouvoir discrétionnaire du dirigeant apparaît de manière générale significatif quant celui-ci est lié aux actionnaires principaux de l'organisation. Dans ce cas de figure, la hiérarchisation des préférences personnelles du dirigeant est simplifiée puisque celui-ci est généralement préservé quant à une potentielle éviction (risque majeur évoqué par les dirigeants de l'échantillon). Le dirigeant de E9, s'exprime sur ce point et déclare que « *concernant mes risques personnels, je suis un peu préservé puisque je suis apparenté au groupe familial ce qui fait que de ce fait mon fauteuil n'est pas remis en question* ». De plus, au-delà des risques

d'éviction potentiels, les liens unissant le dirigeant à l'entreprise seraient susceptibles d'améliorer les fondements de son action et notamment les effets de celle-ci sur le long terme. Le dirigeant de E4 souligne cet état de fait et explique que « *nous essayons d'avoir une vie de long terme et cela pour plusieurs générations. Nous avons d'ailleurs une certaine fidélité de notre actionnariat qui devient au fil du temps notre conseiller. Après, vous pouvez aussi être dans une autre logique que celle-ci. Il est sûr que le PDG qui est à la tête d'une boîte pour 4 ans n'a pas les mêmes enjeux que celui qui va être là pour une plus longue période. Moi je bénéficie de ces conditions car je suis clairement ancré dans une logique familiale, que cette entreprise fait partie des racines de mes anciens, si je peux m'exprimer ainsi* ». Cette citation évoque, également, la problématique de l'ancienneté des dirigeants dans les entreprises et du pouvoir conféré par celle-ci à ces acteurs. Le président d'E10 explique que son ancienneté lui confère naturellement une marge de manœuvre très large notamment du fait des relations de confiance qui ont pu être bâties dans le temps avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Comme il l'explique « *c'est que moi, ici, j'y suis depuis 30 ans alors, je peux faire un peu ce que je veux. Les gens me font confiance maintenant* ». L'ancienneté du dirigeant offrirait donc à celui-ci la possibilité de construire, au cours du temps, des espaces discrétionnaires renouvelés. Ainsi, du fait des relations professionnelles de long terme entretenues par les dirigeants avec leurs actionnaires, les leviers de promotion d'un engagement socialement responsable substantiel de l'entreprise sont probablement à rechercher à travers la professionnalisation et l'éducation des actionnaires quant aux bénéfices supposés de la RSE. La stabilité des structures d'actionnariat offre également l'horizon temporel nécessaire aux dirigeants pour rechercher ou des créer des opportunités offertes par les nouveaux marchés de l'environnement et du social.

Dans les autres configurations de gouvernance prises en compte dans notre papier, l'absence de relation de long terme avec les actionnaires ou l'absence de ceux-ci dans la prise de décision stratégique impliquent pour le dirigeant socialement responsable d'actionner d'autres leviers pour la promotion d'un engagement dans la RSE. La situation la plus délicate apparaît pour les dirigeants œuvrant au sein de systèmes de gouvernance patrimoniaux modernistes. La pression exercée par les actionnaires sur les dirigeants oblige ces derniers à satisfaire des exigences de performance financière élevée. La marge de manœuvre du dirigeant apparaît, ici, extrêmement réduite à court terme. Des espaces de liberté restent cependant potentiellement constructibles sur le long terme. Comme l'exprime le dirigeant de chez E5 « *la marge de manœuvre et l'action du dirigeant n'est possible que sur du long*

terme. C'est là que cette problématique prend son sens. Globalement, je considère que le chef d'entreprise n'a que peu de libertés sur le court terme. Il avance, il pilote au jour le jour, il s'adapte. Pour employer une métaphore, c'est comme si vous laissiez rouler une petite bille doucement dans un canal, elle suit son canal et le chef d'entreprise, son job, c'est de regarder cette petite bille suivre son canal et de parvenir, parfois, à infléchir sa trajectoire, à se créer des espaces pour cela ». L'ancienneté du dirigeant ainsi que son expérience revêtent, dans ce cadre, une importance considérable. En effet, ces caractéristiques sont susceptibles d'augmenter sa capacité à influencer les choix stratégiques et, par là-même, à augmenter sa marge de manœuvre vis-à-vis des apporteurs de capitaux. L'expérience du dirigeant, notamment, détermine la capacité de celui-ci à gérer les contingences environnementales exprimées par les différentes attentes des parties prenantes (financières, économiques et sociétales) et à assurer le succès de son organisation. En interne, une expérience importante du dirigeant serait susceptible de lui conférer de la légitimité et de la confiance auprès des salariés de l'entreprise ce qui permettrait l'établissement d'un climat social favorable à l'activité de l'entreprise. En externe, le dirigeant disposerait d'une connaissance importante des partenaires de l'entreprise ainsi que des transactions régulières avec ses derniers (clients, fournisseurs, pouvoirs publics...). Il gérerait ainsi plus efficacement les compromis nécessaires (notamment des compromis entre objectifs financiers, économiques et sociétaux) à la pérennité de l'entreprise. De plus, son expertise lui offrirait également la possibilité de s'affranchir, au moins en partie, des exigences des apporteurs de capitaux. Comme l'explique le dirigeant d'E3 « la confiance c'est une histoire de faits et une histoire de temps. De faits, car la confiance vient naturellement quand on a fait ses preuves et cependant, pour faire ses preuves, il faut du temps. Chacun doit trouver sa place et sa légitimité. On doit faire la preuve de son expérience. Après vous êtes plus libre et protégé ». L'enracinement et l'expérience du dirigeant lui conférerait ainsi une protection et une autonomie vis-à-vis des exigences financières. De ce fait, la détention de ce type de pouvoir par cet acteur, exprimée en termes d'ancienneté ainsi que d'expérience fonctionnelle et hiérarchique, serait positivement liée à l'engagement socialement responsable de l'entreprise (Thomas, Simerly, 1995). Cela s'expliquerait à la fois par le renforcement de l'autonomie du dirigeant vis-à-vis des actionnaires mais également du fait de la de cet acteur auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise acquise dans une relation de longue date avec ces dernières. Dans les conditions de gouvernance précédemment évoquées, l'enracinement du dirigeant dépend cependant de la capacité de celui-ci à répondre aux attentes de ses mandataires (Hambrick et Fukutomi, 1991) avant d'espérer pouvoir ouvrir d'autres espaces de liberté stratégique

potentiellement mobilisables en matière de RSE. Le dirigeant d'E10 s'exprime sur ce point et explique « *aujourd'hui que la marge de manœuvre sur le résultat est atteinte et bien je dirais que c'est la plus grande latitude qui peut être offerte à un Dirigeant. C'est un truc incroyable. Une fois que vous avez des résultats, vous pouvez tout faire. Il n'y a plus de problèmes. On peut désormais faire n'importe quoi : embauche, primes, investissements, des weekends avec les salariés... C'est incroyable. Donc moi qui avais connu le management de crise et bien je dois dire que là les choses sont un peu différentes. Les conditions sont très différentes de celles lors de mon entrée dans l'entreprise* ».

Le pouvoir de prestige du dirigeant fait référence à la réputation de celui-ci dans l'environnement qui est le sien (Finkelstein, 1992) notamment auprès des acteurs institutionnels mais également auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. La perception positive de la légitimité et de la crédibilité du dirigeant par son environnement lui confère une base de pouvoir garantissant son acceptabilité. Le prestige du dirigeant émane, tout d'abord, de l'appartenance de celui-ci à des réseaux influents et nombreux. En effet, l'encastrement territorial et économique du dirigeant lui permet d'être au cœur des flux d'informations et, par-là même, d'augmenter son réalisme stratégique et donc la performance de son entreprise. Les dirigeants gagnent, ici, du pouvoir grâce à leurs nombreux contacts externes comme pourraient le faire « *des stars de la communication (Tushman, Romanelli, 1983) ou des coordinateurs qui gagneraient du pouvoir à travers les individus à l'extérieur de leur organisation* » (Finkelstein, 1992, p.510). Ces contacts externes sont issus à la fois du réseau économique du dirigeant (participation à des conseils d'administration, à des comités de direction territoriaux...) mais aussi de son réseau personnel (notamment lié à son parcours de formation). Le dirigeant pourrait notamment avoir la possibilité au fil du temps d'orchestrer les contre-pouvoirs afin de rendre les attentes d'autres parties prenantes primordiales pour la maximisation de la valeur actionnariale. L'orchestration de ces contre-pouvoirs peut se manifester en interne par le choix de collaborateurs ou d'administrateurs aux préférences alignées avec celles des dirigeants. Le dirigeant d'E12 s'exprime sur ce point et explique « *il fallait avoir un conseil d'Administration qui soit réactif. Donc j'ai essayé là-dessus de reprendre un peu de marge de manœuvre, notamment en essayant de faire rentrer dans les représentants minoritaires des personnes que je connaissais et qui me faisaient confiance. Après, c'est mon rôle grâce à ce soutien de maintenir une bonne gestion. J'ai par ailleurs également le soutien de l'équipe que j'ai construite* ». Ces contre-pouvoirs peuvent être également recherchés à l'extérieur de l'entreprise et notamment auprès des pouvoirs

publics ou de parties prenantes engagées dans le domaine de la RSE (gouvernement, associations, groupes de pressions...). Le rôle des contre-pouvoirs externes apparaît, ici, fondamentale pour soutenir le management socialement responsable des organisations notamment pour des dirigeants qui ne disposeraient que d'une faible marge de manœuvre dans ce domaine.

Parmi ces contre-pouvoirs potentiels, la place de la pression des parties prenantes apparaît comme primordiale. Les dirigeants expriment, en effet, que les attentes grandissantes exprimées par des groupes de pression actifs en matière de RSE ont traditionnellement conduit à une prise en compte accrue de thématiques sociales et environnementales. « *Nous avons des pressions nombreuses et incessantes de nos parties prenantes que ce soient les associations, les riverains, les clients et mêmes nos salariés. Le développement durable et les objectifs lui étant assignés sont une préoccupation grandissante, c'est incroyable. Surtout dans nos métiers où les enjeux autour de ces questions sont importants* » exprime le dirigeant d'E15. Des pressions significatives sont également susceptibles d'émaner de la part des pouvoirs publics. La loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) de 2001 ou encore les différentes réglementations en matière de Droit Social ou d'environnement apparaissent ainsi susceptibles de générer un engagement socialement responsable plus abouti de la part des organisations. En effet, des pressions significatives pro RSE émanant de l'environnement pourraient servir de socle (et parfois de justification) à un engagement socialement responsable. Comme le précise le dirigeant de E14, « *les caractéristiques de notre activité, notamment car elle présente des risques, nous obligent à tenir compte de nombreuses parties prenantes. Nous avons des pressions sociétales fortes que cela soit de nos clients, d'associations, des pouvoirs publics... Nous devons gérer cela car, après, ces préoccupations deviennent importantes en termes de marchés et, par effet boule de neige, également pour nos actionnaires. D'ailleurs, si dans nos métiers nos actionnaires ne se préoccupaient pas de cela, il faudrait changer d'actionnaires (rires)* ». Cette évolution pourrait notamment conduire à l'émergence d'un gouvernement d'entreprise « public » ou de « l'hyper-démocratie » où différentes parties prenantes viendraient revendiquer leurs intérêts en lieu et place d'actionnaires moins présents dans la définition de la stratégie. Cette évolution pénètre cependant parfois même l'actionnariat des organisations. Le dirigeant d'E6 s'exprime à ce sujet et explique « *que nous avons des actionnaires multiples, cela fait déjà de nombreuses attentes à prendre en compte. Mais en plus, comme nos actionnaires sont très dispersés nous avons un Conseil d'Administration qui ne leur ressemble pas forcément avec des attentes*

*différentes. Les membres sont vraiment différents de nos actionnaires. Et enfin nous devons tenir compte de l'influence croissante de nos parties prenantes. Il nous faut trouver un équilibre entre cela. La RSE peut être à ce titre, de mon point de vue, un bon chemin pour essayer de trouver des solutions au milieu de ces différentes exigences contradictoires*». Cette régulation par les parties prenantes peut également survenir de la part des parties prenantes internes à l'organisation et notamment les salariés. Le dirigeant d'E14 explique que dans le cas de son entreprise, *« l'actionnariat salarié nous a amené très tôt à être sensibilisés à un engagement social et sociétal assez fort »*. Si les bienfaits de la promotion de ce type de contre-pouvoirs apparaissent non contestables en matière d'engagement socialement responsable des organisations, son efficacité dépend cependant du niveau de pouvoir détenu par les différentes parties prenantes investies dans ce mouvement ainsi que de la hiérarchie de leurs attentes (tableau 4).

En effet, les parties prenantes sont souvent caractérisées par la nature plurielle de leurs attentes. Cette complexité est susceptible d'être instrumentée dans un sens défavorable à l'engagement socialement responsable des organisations par les dirigeants et/ou les actionnaires. Si nous nous appuyons, par exemple, sur le cas des employés évoqué ci-avant, ces derniers peuvent essayer d'orienter sur une base quotidienne et dans leurs activités l'engagement socialement responsable de leur organisation. Leur marge de manœuvre est cependant limitée par leur volonté de préservation de leur emploi. Face à des menaces quant à leur maintien en poste, que devient alors la place de revendications sociales et sociétales ? L'influence des salariés est également susceptible d'être freinée par des considérations liées à la maximisation de leur utilité monétaire. Notamment, le développement de l'actionnariat salarié, s'il pourrait renforcer l'importance de la place de ces acteurs dans le processus de décision stratégique, est également susceptible d'aligner ces derniers sur des enjeux de maximisation de valeur financière. De la même manière, s'il on prend en considération les contre-pouvoirs susceptibles d'être instaurés par les instances régulatrices, de nouvelles oppositions apparaissent également. Une régulation trop contraignante de la part des pouvoirs publics pourrait, en effet, entraîner des délocalisations progressives des activités notamment vers des pays où les exigences dans ce domaine seraient beaucoup moins restrictives. Le dirigeant d'E2 insiste sur les dangers d'une restriction trop contraignante qui ignorerait la dimension multinationale des organisations. Il explique que *« d'ailleurs, il y a quelque chose qui me sidère toujours autant en France et qui est vraiment très français, et qui pour moi est un danger, c'est la manière dont les personnes qui sont chargées de l'économie en France*

*ignorent totalement la dimension multinationale de celles-ci. Nous ce qu'il faut savoir c'est que 70% de nos actionnaires sont étrangers, que 80% de notre personnel et de nos activités sont à l'étranger. Pourtant, quand on nous parle de redistribution de la valeur, on ne parle toujours que du cas spécifique de la France. Comme si nous étions des entreprises nationales. C'est un aspect qui est ignoré par l'ensemble du monde économique, des acteurs qui légifèrent... Quand nous parlons d'actionnariat salarié, nous sommes à 2% et nous avons des salariés dans le monde entier. On doit reconnaître, il me semble, les multinationales françaises. On doit en tenir compte et ne pas continuer dans cette absence de prise en compte comme cela est le cas aujourd'hui. Surtout pour l'économie française. C'est très dangereux ».*

Les systèmes de réglementation doivent ainsi tenir compte de ces exigences contradictoires qui pourraient avoir des conséquences négatives pour le maintien des emplois et de la compétitivité de l'économie française. Si nous considérons ces débats en tenant compte des configurations de gouvernance évoquées précédemment, les risques évoqués par une régulation externe contraignante pourraient être les plus significatifs pour une entreprise marquée par un système de gouvernance patrimonial moderniste. Face à des pressions externes importantes, les actionnaires de court terme pourraient imposer aux organisations des délocalisations ou des restructurations extrêmement pénalisantes pour l'emploi. Dans le cas, d'une configuration actionnariale de marché financier mature, la pression concernerait, elle, le maintien d'une valorisation boursière significative. Car enfin, si l'intégration de contraintes est rendue possible par l'absence de contrôle *a priori* de la stratégie et de l'allocation des ressources, s'il s'avérait que celle-ci puisse être pénalisante pour la maximisation de la performance financière, *in fine*, la sanction pourrait être sévère. L'exemple du cas Danone, proactif dans ses expérimentations socialement responsables et menacé par une OPA américaine en 2005 en est un exemple prégnant.

L'émergence de contre-pouvoirs dépend donc de la nature des exigences de ces derniers mais également du pouvoir offerts à ces acteurs au sein de systèmes de gouvernance spécifiques. Les acteurs financiers semblent aujourd'hui continuer à occuper le devant de la scène avec des exigences parfois inacceptables et un pouvoir annihilant les possibilités d'actions d'autres acteurs impactés par l'activité de l'entreprise. Le dirigeant d'E9 s'exprime sur ce point et explique que *« la gouvernance est un mot à la mode qui est très utilisé. Alors effectivement les nouvelles règles de gouvernance ont été utiles car c'est certain qu'on est allé trop loin dans le passé, il y a eu des abus, donc il fallait réagir. Mais cependant, telles qu'elles sont formulées aujourd'hui, j'ai l'impression que cela ne règle pas grand-chose. Car*

*s'il y a des comportements anormaux, il faut parfois se demander d'où ils émanent. Des censeurs donnent des règles mais qui sont-ils ? Qui sont les donneurs de leçons et où s'arrêtent-ils ? Et là, on revient sur la notion essentielle qui est celle des contre-pouvoirs. La question est finalement de savoir qui prend les décisions. Et les nouvelles règles de gouvernance essayent en partie de répondre à cette question, elles sont la tendance du moment mais elles restent encore difficiles à intégrer notamment pour des structures de taille moyenne comme la nôtre. Par exemple, il nous est extrêmement difficile de respecter le seuil exigé d'administrateurs indépendants du fait de la forte présence de la famille. Et cela est pourtant fondamental pour essayer de conserver une vision de long terme avec des investissements respectueux de la famille et pour les salariés. Il y a, ici, une vision de pérennité. Et cette idée d'administrateurs indépendants est aussi surprenante puisqu'il y a, comme vous le savait, la politique des barbichettes. Tu fais partie de mon board, je fais partie du tien... Là concernant la notion de contre-pouvoirs c'est plus embêtant. Et cela matérialise, dans ce cas, une certaine forme de « dérive » des patrons après les dérives très importantes causées par la financiarisation dont on constate les dégâts aujourd'hui ».*

La RSE apparaît ainsi au cœur d'un processus complexe impacté par l'articulation des sphères discrétionnaires de différents acteurs en présence au sein d'une configuration de gouvernance spécifique. Les acteurs détenant le niveau de pouvoir le plus significatif seront ceux à même de définir « le niveau de RSE » que l'entreprise se doit de mettre en place. Au sein de ce jeu pouvoir dont la complexité est renforcée par la nature contradictoire des attentes exprimées par les acteurs, le volontarisme managérial prend tout son sens. Celui-ci questionne les référentiels éthiques des dirigeants ainsi que les leviers d'action de ces derniers. Des solutions favorables à la mise en œuvre d'un volontarisme managérial pro-RSE existent ainsi, notamment par l'orchestration de contre-pouvoirs ou par la recherche d'un alignement gagnant-gagnant entre intérêts personnels, intérêts des actionnaires, intérêts de l'entreprise et intérêts de la société (business case).

## **CONCLUSION**

Ce papier avait pour objectif d'étudier les liens entre les systèmes de gouvernance des entreprises délimitant l'espace discrétionnaire offert aux dirigeants de celles-ci et leur engagement stratégique socialement responsable. Nos résultats, basés sur une analyse qualitative par entretiens auprès de hauts dirigeants d'entreprises françaises, font tout d'abord

ressortir l'influence prégnante des structures de gouvernance sur les stratégies socialement responsables des organisations. Ainsi, sans généraliser les relations suivantes, il semblerait qu'une configuration de gouvernance patrimoniale traditionnelle soit la plus propice au développement d'un engagement socialement responsable substantiel du fait de la perspective de long terme qu'elle offrirait aux dirigeants. *A contrario*, les pressions de court terme s'imposant aux managers d'une entreprise témoignant d'un système de gouvernance patrimonial moderniste limiteraient les possibilités d'émergence d'une stratégie de RSE. Dans un système de gouvernance de marché financier mature, l'engagement stratégique socialement responsable serait, cette fois-ci, conditionné par le maintien d'une valorisation boursière substantielle. Cependant, les stratégies différenciées des organisations dans ce domaine, même au sein de configurations de gouvernance similaires, invitent à questionner l'influence d'autres facteurs.

L'influence de l'environnement de l'entreprise apparaît alors prégnante. En effet, en fonction du niveau de contraintes ou d'opportunités exprimées/offertes par les parties prenantes d'une organisation, l'engagement socialement responsable de celle-ci pourrait s'avérer plus ou moins important. Les caractéristiques environnementales limitent, ici, l'influence des configurations actionnariales en présence. Cependant, sans impulsion managériale majeure, la réponse de l'entreprise à ces injonctions reste le plus souvent limitée (stratégie réactive) voir même parfois inexistante (stratégie de déni). L'existence de contraintes trop importantes, comme nous avons pu l'analyser au sein de nos résultats pourraient également avoir des conséquences néfastes et contre-productives (perte de compétitivité des entreprises, délocalisations, fermetures de sites...) limitant les possibilités de régulation externe.

Nos entretiens font à ce titre ressortir l'importance majeure du volontarisme managérial en matière de RSE. Les dirigeants interrogés expriment notamment les possibilités leur étant offertes pour contribuer au cours du temps au façonnement de leur espace discrétionnaire afin d'augmenter leur capacité à influencer sur les choix stratégiques. Si les espaces de liberté stratégiques existent et peuvent être utilisés par les dirigeants au cours du temps c'est également parce que ces acteurs ont la possibilité de les créer tout au long de leur parcours dans l'organisation. Ainsi, l'intentionnalité d'une décision stratégique, comme celle que nécessite la RSE, suppose une liberté stratégique ou des degrés de liberté stratégique. Cette liberté n'est pas absolue au sens où des contraintes existent sans pourtant que le choix

d'action soit éradiqué, *a priori*, en termes d'univers des « possibles » et ce, quel que soit le champ des anticipations. C'est bien grâce aux degrés de liberté stratégique (existants mais non mobilisés ou nouvellement créés) que les dirigeants (en utilisant ou en découvrant ces degrés) peuvent évoluer et, également, permettre à chaque entreprise d'agir différemment d'une autre et de s'engager d'une manière spécifique sur le plan stratégique. La nature de l'action des dirigeants nécessite alors de questionner le paradigme personnel de ces derniers et notamment leurs référentiels éthiques. La question des préférences personnelles apparaît alors ainsi que la hiérarchisation de ces dernières. La marge de manœuvre des dirigeants semble ainsi façonnée entre pouvoir et possibilité de choix, entre ambitions personnelles des dirigeants et intérêts de l'organisation et des actionnaires. Elle suppose, de plus, la prise en compte d'une dimension sociétale prégnante inséparable de l'inclusion de l'entreprise dans son environnement (contrat social).

Ainsi le volontarisme managérial en matière de RSE ne peut, et ne doit, être séparé de la dimension morale et éthique qui le caractérise. Si celui-ci est susceptible de rencontrer l'adhésion dans des configurations actionnariales favorisant la prise en compte du long terme, son devenir dans des structures contraignantes pour ce type d'engagement est beaucoup plus controversé. Des arbitrages surviennent alors pour le dirigeant entre le respect des exigences contractuelles de satisfaction des actionnaires et les obligations morales liées au respect de l'autre. Notamment, la critique de la théorie de l'agence apparaît à travers l'ignorance des impacts potentiellement négatifs que le respect d'un « minimum socialement responsable accepté par les actionnaires » pourrait causer à d'autres parties prenantes. Toute l'importance de l'espace discrétionnaire du dirigeant est alors révélée. Celui-ci se doit-il de respecter ses obligations juridiques et contractuelles envers les apporteurs de capitaux ou doit-il considérer, de part sa responsabilité morale et personnelle, la prise en compte des intérêts d'autres acteurs ? Une réponse positive à cette dernière question conduirait à reconnaître, dans un référentiel d'agence, le bien-fondé d'un « opportunisme socialement responsable ».

VARIABLES	CATEGORIES	SOUS-CATEGORIES	Σ	ΣRSE
<b>Caractéristiques des dirigeants</b>	Valeurs du dirigeant pour le management de son organisation	Patriotisme- Défense de l'identité nationale	1	0
		Valeurs liées aux résultats	1	0
		Valeurs Humaines	5	3 (+)
		Valeurs Ecologiques/ Protection de l'environnement	1	1 (+)
		Exemplarité du dirigeant	3	1 (+)
		Déontologie/Ethique	7	2 (+)
		Pérennité de l'entreprise	8	7(+)
	Définition de la responsabilité du dirigeant	Responsabilité Dirigeant (Equipe dirigeante) vis-à-vis des actionnaires	10	7 (-)
		Responsabilité Dirigeant vis-à-vis salariés	3	1 (+)
		Responsabilité Dirigeant vis-à-vis des parties prenantes	6	4 (+)
		Responsabilité Dirigeant vis-à-vis des banques	2	0
		Responsabilité personnelle du Dirigeant	7	4 (+)
	Définition de la fonction du dirigeant	Dirigeant stratège	3	0
		Dirigeant chef d'orchestre	3	0
		Dirigeant arbitre	1	0
		Dirigeant autocratique	1	0
		Dirigeant Dialogue/Discussion	4	0
		Dirigeant éthique	6	4 (+)
		Dirigeant crédible/légitime	8	4(-) et 3 (+)
	Risques pour le dirigeant	Surcharge (burn-out)	3	0
		Destitution du dirigeant par le CA	6	3 (-)
		Risques éthiques	2	0
		Risques rémunération/intérêts personnels	2	0
<b>Définition de la discrétion managériale</b>	Pouvoir du dirigeant	Conviction versus Autorité	6	0
		Pouvoir partagé - Répartition des rôles	8	4 (+)
	Choix du dirigeant	Possibilité de Choix/ Existence d'espaces de liberté	8	4 (+)
		Choix/Assumer/Renoncement/Sacrifice	3	0
		Choix et Ethique	4	3 (+)
	Domaines de la marge de manœuvre du dirigeant	Marge de manœuvre sur les choix stratégiques	19	11 (+)
		Marge de manœuvre opérationnelle	5	2 (+)
		Marge de manœuvre pour les décisions extraordinaires	2	0
		Marge de manœuvre en matière de Ressources Humaines	8	3 (+)
		Marge de manœuvre en matière de	10	

		RSE		
		Marge de manœuvre financière et investissements	6	4 (+)
		Intérêts personnels/Intérêts de l'entreprise	3	0
	Marge de manœuvre et arbitrages effectués par les dirigeants	Intérêts parties prenantes	5	3 (+)
		Sources/Contraintes en matière de discrétion managériale	5	0
		Arbitrage/Ambiguïté entre plusieurs rôles	2	0
		Intérêts Actionnaires/Salariés	4	3 (-)
		Intérêts Dirigeant/Actionnaires	3	0
		Arbitrage court terme/long terme	9	7 (-)
	Caractère évolutif de la marge de manœuvre des dirigeants	Marge de manœuvre comme création du dirigeant	8	
		Temps et construction de la marge la discrétion managériale	13	6 (+)
Fragilité de la marge de manœuvre acquise		2	0	
<b>Discrétion managériale et gouvernance de l'entreprise</b>	Influence des actionnaires (-)	Actionnaires majoritaires	1	1
		Actionnariat volatile	4	0
		Actionnariat salarié et protection contre les OPA	1	0
		Actionnariat dispersé/diffus	1	0
	Influence des actionnaires (+)	Actionnariat détenu par des investisseurs institutionnels dispersés	8	5 (+)
		Pressions actionnariales court terme/ Exigences de résultats	10	8 (-)
		Pressions de financiarisation (cession d'actifs, rachats actions...)	8	7 (-)
		Entreprise familiale	9	7 (+)
		Actionnariat dominant (contrôlé par des actionnaires principaux)	8	5 (+)
		Influence des investisseurs industriels de long terme	8	6 (+)
	Influence du Conseil d'Administration (CA) et des Systèmes Incitatifs (-)	Cumul fonctions Président et de Directeur général	10	5 (+) et 4 (-)
		Pourcentage de capital détenu par les dirigeants	8	4 (-) et 2 (+)
	Influence du Conseil d'Administration et des Systèmes Incitatifs (+)	Séparation Président et Directeur Général	9	3 (+) et 4 (-)
		Rôle éducatif du CA (Professionnalisation de la gouvernance)	10	6 (+)
		Evolution des règles de gouvernance (complexité)	7	3 (+)
		Nécessité de rendre-compte	9	7 (+)
		Séparation Conseil Surveillance/Directoire	4	0
		Présence d'administrateurs indépendants	8	5 (+)
	Influence des salariés (+)	Actionnariat Salarié	8	7 (+)
		Présence de salariés au Conseil d'Administration	6	4 (+)
		Influence des syndicats	5	3 (+)
	Influence du dirigeant (+)	Formation du dirigeant et appartenance à des réseaux d'élite	9	6 (+)
Dirigeant fondateur ou en lien avec les		8	6 (+)	

		<b>fondateurs</b>		
		Ancienneté Dirigeant à sa fonction	9	5 (+)
		Confiance du CA dans le dirigeant	5	1 (+)
<b>Discrétion managériale et environnement de l'entreprise</b>	Influence habilitante de l'environnement	Marchés et Opportunités Stratégiques	5	2 (+)
		Accompagnement de l'Etat Innovation/ Soutien Financier	3	1 (+)
		Désengagement de l'Etat en matière de Ressources Humaines	1	0
		Marchés locaux	4	2 (+)
		Protectionnisme Etatique des marchés	2	
	Influence contraignante de l'environnement	Contestation externe de l'image de l'entreprise	3	3 (+)
		Pouvoir des médias/ Visibilité de l'entreprise	4	5 (+)
		<b>Pressions sociétales</b>	<b>10</b>	<b>9 (+)</b>
		Absence de protectionnisme étatique sur les marchés	1	0
		Droit du travail français (trop protecteur)	2	0
		<b>Réglementation/Pressions des pouvoirs publics</b>	<b>10</b>	<b>7 (+)</b>
		Incertitude réglementaire	1	0
		<b>Pressions des parties prenantes</b>	<b>12</b>	<b>8 (+)</b>
		Mondialisation	2	0
		<b>Inscription territoriale des marchés</b>	<b>8</b>	<b>5 (+)</b>
		Exigences des clients	6	0
		Caractéristiques des marchés (peu changement, héritage industriel, métier)	11	6 (+)
Pouvoir des analystes financiers	4	1 (-)		
<b>Volontarisme managérial et management de leur espace discrétionnaire par les dirigeants</b>	Management général	<b>Justification ou rendre compte</b>	<b>15</b>	<b>9 (+)</b>
		Délégation marge de manœuvre	4	0
		Transformation des contraintes en opportunités	6	4 (+)
		<b>Anticipation, vision moyen terme et apprentissage</b>	<b>9</b>	<b>8 (+)</b>
		Faire adhérer les parties prenantes	5	4 (+)
		<b>Augmentation de la confiance par la transparence</b>	<b>10</b>	<b>7 (+)</b>
		Recours à des conseils extérieurs	4	0
	Management des variables environnementales	Construction de la crédibilité auprès des clients	5	2 (+)
		Lobbying auprès des pouvoirs publics	3	2 (+)
	Management des variables organisationnelles	Choix des équipes (direction et salariés)	6	3 (+)
		Formation du personnel (développement du capital humain)	2	0
		Contrôle de la rémunération des salariés	2	0
		Ajustement par le personnel (volant de salariés)	5	3 (-)
		Mise en tension de l'organisation à moyen terme	3	2 (+)
		Existence d'outils financiers de suivi	3	0
	Management des variables de gouvernance	Mise en place de modalités de gouvernance collective (réseaux, groupes...)+ création de contre-	8	5 (+)

		<b>pouvoirs</b>		
		Travail avec les actionnaires (professionnalisation de la relation)	5	3 (+)
		Garantir de la stabilité, éviter les ruptures pour les actionnaires	3	0
		Choix des membres du CA	3	0
<b>Stratégie de l'entreprise</b>	Stratégie générique de l'entreprise	Croissance de l'entreprise/gains de parts de marché	7	0
		Innovation et développement	4	2 (+)
		<b>Rentabilité/Profit</b>	<b>15</b>	<b>7 (-)</b>
		Rémunération des actionnaires	7	3 (-)
		Expansion géographique	7	0
	Engagement stratégique des entreprises dans la RSE	<b>Intégration de la RSE à la stratégie de Ressources Humaines</b>	<b>11</b>	
		Intégration de la RSE à la stratégie d'Image et de légitimation	6	
		Intégration de la RSE à la stratégie concurrentielle	5	
		Intégration de la RSE à la stratégie de production	3	
		Intégration de la RSE à la stratégie financière	1	

Tableau 4 : Table de codage des entretiens

## BIBLIOGRAPHIE

Aragon-Correa, J.A., Matias-Reche, F. et M.E. Senise-Barrio (2003), Managerial Discretion and Corporate Commitment to the Natural Environment, *Journal of Business Research*, 57:9, 964-975.

Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et J.M Xuereb (2003), La collecte de données et la gestion de leurs sources. In R.A. Thiétart (dir.) *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Paris: Dunod, 224-256.

Baudru, D. et M. Kechidi (1998), Les investisseurs institutionnels étrangers, vers la fin du capitalisme à la française ?, *Revue d'Economie Financière*, 48, juillet, 67-78.

Berle, A. et G. Means (1932), *The modern corporation and private property*, Harcourt, Brace & World, Nouvelle Edition : New Brunswick NJ, transaction publishers, 1991.

Child, J. (1972), Organizational Structures, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6, 1-22.

Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux (2003), *Market, Etudes et Recherches en Marketing*, Paris: Dunod 3e éd.

Finkelstein, S. (1992), Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 35:3, 505-538.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman: series in business and public policy: Boston, 276p.

Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. In T. Beauchamp & E. Bowie (dir.) *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 55-60.

Glaser, B.G. et A. Strauss (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Company.

Gomez, P.Y. et H. Korine (2009), *L'entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises*, Bruxelles : De Boeck, ouvertures économiques.

Gomez, P.Y. (2003), Jalons pour une histoire du gouvernement des entreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, 6 :4,183-208.

Guba, E.G. et Y.S. Lincoln (1989), Judging the Quality of Fourth Generation Evaluation. In E.G. Guba & Y. Lincoln (dir) *Fourth Generation Evaluation*, Newbury Park, CA: Sage, 228-51.

Hambrick, D.C. et G.D.S. Fukutomi (1991), The Seasons of a Ceo's Tenure, *Academy of management journal*, 16, 719-742.

Hambrick, D.C. et S. Finkelstein (1987), Managerial Discretion: a bridge between polar views of Organizational Outcomes, *Research Organizational Behaviour*, 9, 369–406.

Jensen, M.C. et W.H. Meckling (1994), The Nature of Man, *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, 4-19.

Johnson, R. et D. Greening (1999), The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance, *Academy of Management Journal*, 42:5, 564-576.

Key, S. (1997), Analyzing Managerial Discretion: an Assessment Tool to predict Individual Policy Decisions, *The international Journal of Organizational Analysis*, 5:2, 134-155.

Majumdar, S.K. et A.A. Marcus (2001), Rules versus Discretion: The Productivity Consequences of flexible Regulations, *Academy of Management Journal*, 44:1, 170-179.

Miles, M.B. et A.M. Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook* (2nd edn.), Sage: london & thousand oaks, california.

Moon, J., et D. Vogel (2007), Corporate Social Responsibility, Government and Civil Society. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D.S. Siegel (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press.

Morin, F. et E. Rigamonti (2002), Evolution et structure de l'actionnariat en France, *Revue Française de Gestion*, 5:141, 155-181.

Perez Carrillo, E.F. (2007), Corporate Governance: Shareholders' Interests' and other Stakeholders' Interests, *Corporate Ownership & Control*, 4: 4, Summer, 96-102.

Pigé, B. (2008), Ethique, marché et gouvernance: espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises, *Sciences de Gestion*, 64, 225-247.

Quinn, D.P. et T.M. Jones (1995), An Agent Morality View of Business Policy, *Academy of Management Review*, 20:1, 22-42.

Sacconi, L. (2000), *The Social Contract of the Firms: Economics, Ethics and Organization*, springer (1<sup>st</sup> edition)/ Berlin, 229p.

Shen, W. et T.S. Cho (2005), Exploring Involuntary Executive Turnover through a Managerial Discretion Framework, *Academy of Management Review*, 30:4, 843-854.

Thomas, A.L. et R.J. Simerly (1995), Internal Determinants of Corporate Social Performance: the Role of Top Managers, *Academy of Management Journal*, best paper proceedings, 411-415.

Tushman, M. et E. Romanelli (1985), Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In L.L. Cummings et B.M. Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222, Greenwich, ct: Jai Press.

Zadek S. (2001), *Third Generation Corporate Citizenship: Public Policy and Business in Society*, London: accountability.