

# Quelle marge de manoeuvre pour l'engagement socialement responsable des dirigeants ?

## Enjeux et perspectives du gouvernement d'entreprise

Magalie Marais

---

**Résumé.** En adoptant une perspective socio-politique de la gouvernance, cet article cherche à comprendre l'influence des mécanismes de gouvernement d'entreprise, au niveau organisationnel, sur l'engagement et la marge de manoeuvre des dirigeants en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Une étude empirique exploratoire et qualitative est menée auprès de vingt dirigeants d'entreprises françaises cotées. Nos résultats mettent en relief deux contributions principales. Dans un premier temps, nous distinguons trois « types » de gouvernement d'entreprise ayant des conséquences perçues différenciées sur l'engagement et la marge de manoeuvre des dirigeants en matière de RSE. Dans un second temps, et pour chacun des trois types de gouvernement identifiés, nous caractérisons le rôle volontariste des dirigeants sur leur engagement et leur marge de manoeuvre en matière de RSE. Notre recherche contribue donc à la compréhension de la codétermination des engagements en matière de RSE entre motivations des dirigeants et influence des acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise. La marge de manoeuvre des dirigeants est redéfinie au sein d'un jeu de pouvoir et d'influence au sein du gouvernement d'entreprise dont nous précisons les termes.

**Magalie Marais**

Montpellier Business School  
Montpellier Recherche en  
Management (MRM)  
m.marais@montpellier-bs.com

---

En 2001, la Commission Européenne définissait l'engagement des entreprises dans la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. » Cette définition mettait principalement l'accent sur l'exercice d'une libre volonté pour l'intégration d'enjeux sociaux et environnementaux au sein de la stratégie d'entreprise. Toutefois, en 2011, cette définition a évolué et la RSE s'affiche désormais comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. », définition que nous retiendrons dans cette recherche. Il est important de noter la disparition de « libre volonté ». La RSE serait-elle désormais une réponse à différentes obligations ou pressions de parties prenantes institutionnalisées au sein de la société, similaire pour toutes les organisations ? (Campbell, 2007).

La question de l'engagement « volontariste » dans le domaine de la RSE ne nous semble pas disparaître pour autant (Fernando & Sim, 2011). En effet, même si certaines pressions orientent les entreprises vers la prise en compte de la RSE, d'autres, au contraire, vont à l'encontre de ce type d'engagement (Johnson & Greening, 1999). Par ailleurs, dans un contexte de plus en plus complexe et incertain (Mercier, 2004), les pressions auxquelles les entreprises se doivent de faire face sont telles, qu'il devient délicat de les identifier voire même de les hiérarchiser pour la prise de décision stratégique (Lee, 2011). Quel que soit l'environnement d'une entreprise, et même si celui-ci impulse de plus en plus la prise en compte de la RSE, un engagement substantiel dans ce domaine suppose donc, souvent, un choix volontaire de la part des dirigeants (Crilly, Zollo & Hansen, 2012). Cet engagement est défini comme le soutien manifesté et défendu par des actions concrètes de certains choix et options stratégiques concernant des questions sociales et environnementales (Fernando & Sim, 2011 ; Weaver, Trevino & Cochran, 1999). Celui-ci repose, d'ailleurs, sur les choix des dirigeants en fonction des intérêts perçus pour l'entreprise mais aussi de leurs motivations personnelles (Christensen, Mackey & Whetten, 2014).

Pour autant, les dirigeants font face à différentes contraintes au niveau des organes de gouvernement d'entreprise entendus comme « les mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs, d'influencer les décisions des dirigeants et de définir leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997 : 1). Pour la RSE, cette influence du gouvernement d'entreprise est particulièrement prégnante car si le lien entre RSE et performance financière a pu être démontré (Margolis, Elfenbein & Walsh, 2009), sa compréhension reste encore très imparfaite, ce qui peut générer des résistances à soutenir un engagement dans ce champ. Par ailleurs, en l'absence de délimitation précise, notamment juridique, de « l'intérêt social » des entreprises (Robé, 2009 ; Rousseau & Tchotourian, 2008), de multiples parties prenantes peuvent venir influencer les décisions stratégiques et leurs orientations dans le sens qui satisferait leurs intérêts propres, challengeant, ainsi, les perceptions et les préférences des dirigeants en place (Crilly, et al., 2012).

Ainsi, notre recherche a pour objectif d'explorer comment les mécanismes de gouvernement d'entreprise, appréhendés au niveau organisationnel<sup>1</sup>, influencent l'engagement et la marge de manœuvre des dirigeants en matière de RSE. Des entretiens semi-directifs ont été menés à cet effet avec vingt dirigeants d'entreprises françaises cotées. Ancrée dans une perspective socio-politique de la gouvernance (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007), notre recherche conduit à deux contributions principales. Premièrement, elle met en évidence trois « types » de gouvernement d'entreprise ayant des conséquences perçues différenciées sur l'engagement et la marge de manœuvre des dirigeants en matière de RSE. Deuxièmement, elle permet de caractériser le rôle volontariste des dirigeants sur leur engagement et leur marge de manœuvre en matière de RSE au sein des trois types de gouvernement d'entreprise identifiés, dans une perspective de codétermination des engagements dans ce domaine.

Notre papier est structuré de la manière suivante. Dans un premier temps, nous rappelons les fondements théoriques de notre recherche pour comprendre l'engagement des dirigeants dans la RSE et leur marge de manœuvre offerte par le gouvernement d'entreprise dans une perspective socio-politique. Les sections suivantes concernent la présentation de notre étude empirique autour d'une méthodologie dédiée et des résultats y étant associés. Nous discutons, ensuite, les résultats obtenus afin de mettre en lumière les principales contributions de notre recherche.

1. D'autres niveaux d'analyse (national et transnational) ont été mobilisés pour étudier l'influence du gouvernement d'entreprise sur les dirigeants et/ou les pratiques des entreprises dans une perspective socio-politique (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007). Nous focalisons ici notre propos sur le niveau organisationnel.

## **ANCRAGE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

### COMPRENDRE L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS DANS LA RSE : UNE PERSPECTIVE VOLONTARISTE

La littérature sur la RSE s'est largement attardée sur la question des motivations présidant à l'engagement des entreprises sur la RSE, que nous rappelons ci-après. Toutefois, les motivations à engager une entreprise dans la RSE (c'est-à-dire pour améliorer sa performance) sont parfois distinctes des motivations propres aux dirigeants à s'engager dans ce champ (deux niveaux d'analyse distincts) (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999). Les dirigeants sont en effet des acteurs centraux de l'entreprise, et non seulement ceux-ci se doivent d'interpréter les signaux et préférences de leurs diverses parties prenantes concernant la RSE, mais ils peuvent également avoir des motivations propres à s'engager dans ce domaine (Aguilera et al., 2007). Une approche volontariste de l'engagement des dirigeants dans la RSE reconnaît ainsi le rôle prégnant des dirigeants dans le processus de décision stratégique en fonction des intérêts perçus pour l'entreprise mais aussi en fonction de leurs préférences personnelles.

Trois motivations principales sont identifiées par la littérature pour expliquer l'engagement des entreprises dans la RSE. Le premier type de motivation est d'ordre moral. Dans ce cas de figure, l'entreprise s'engage dans la RSE pour se conformer à des valeurs morales intimement induites par son rôle en tant qu'institution au sein de la société. Une responsabilité collective est ainsi exprimée autour de droits et de devoirs, pour bâtir une société meilleure (Logsdon & Wood, 2002). Donaldson et Davis (1991) expliquent, à ce titre, le mécanisme par lequel certaines parties prenantes peuvent exiger des obligations morales de la part des entreprises, au nom du « contrat social » qui les lierait. Le second type de motivation incitant une entreprise à s'engager dans la RSE est d'ordre instrumental. Ici, le questionnement éthique et moral est absent et remplacé par une réflexion sur la possible contribution de la RSE à la maximisation du profit. La RSE peut être envisagée comme contrainte (Dincer, 2011) lorsqu'elle induit le respect d'un minimum socialement responsable nécessaire pour éviter toute érosion de la valeur financière. Elle agirait comme mécanisme d'assurance en réduisant les possibles problèmes, coûts et pénalités qui pourraient résulter de sa non prise en compte (Kagan, Gunningham, & Thornton, 2003 ; Quinn & Jones, 1995). La RSE peut aussi être considérée comme une opportunité puisqu'elle permettrait de dynamiser la créativité, l'innovation ou l'accès à de nouveaux marchés (Hillman & Keim, 2001). Enfin, les entreprises s'engagent également dans la RSE pour des motifs d'ordre relationnel. Dans ce cas de figure, la RSE est utile pour asseoir la légitimité de l'entreprise et sécuriser les relations avec les parties prenantes de son environnement (Aguilera & Jackson, 2003). Elle apparaît comme une condition incontournable pour pérenniser les actions de l'entreprise et construire son droit à opérer (Livesey, 2001).

La nature de l'engagement d'une entreprise dans la RSE, selon les motivations suscitées, est largement influencée par les préférences des dirigeants (Carroll, 1991 ; Thomas & Simerly, 1995 ; Wood, 1991). En effet, si de nombreux acteurs participent à la définition de la RSE pour l'entreprise, les dirigeants, de par le pouvoir qui leur est attribué, influencent considérablement celle-ci. Banerjee (2001) renforce cette idée en précisant que l'implication du dirigeant reste un facteur de premier plan et qu'elle est même, souvent, le facteur le plus déterminant pour la compréhension des choix et décisions stratégiques en matière de RSE.

Comme expliqué précédemment, les dirigeants sont chargés d'interpréter les attentes de leur environnement (Jennings & Zandbergen, 1995 ; McWilliams & Siegel, 2000) pour choisir les modalités d'engagement dans la RSE les plus conformes aux attentes des parties prenantes et servant la performance de l'entreprise. Toutefois, ceux-ci peuvent également avoir des motivations ou intérêts propres à s'engager en matière de RSE. La littérature identifie les mêmes types de motivations des dirigeants à s'engager dans la RSE que pour les entreprises.

Des motivations morales, propres aux dirigeants, peuvent, tout d'abord, s'exprimer. En effet, certains dirigeants témoignent de valeurs spécifiques les engageant sur la voie de la RSE (Egri & Herman, 2000 ; Fernandez-Kranz & Santalo, 2010), telles que celles orientées vers l'ouverture au changement, l'universalisme ou le collectif (Reynaud et al., 2007). Le rôle moral du chef d'entreprise à contribuer au bien-être sociétal pourrait ainsi s'exprimer (Bowen, 1953 ; Crilly, Schneider & Zollo, 2008) au-delà de la recherche d'intérêts économiques ou de leur propre contentement. Par ailleurs, des motivations instrumentales, propres aux dirigeants, interviennent aussi dans leur engagement socialement responsable. Les dirigeants peuvent, en effet, choisir des actions de RSE qui renforceraient la création de valeur financière et qui pourraient, dans le même temps, augmenter leurs montants de rémunération (Johnson, Porter & Shackell-Dowel, 1997) et/ou les protéger d'une éventuelle éviction de la part des apporteurs de capitaux (Aguilera, et al., 2007 ; Surroca & Tribo, 2008). Enfin, les dirigeants peuvent également s'engager dans la RSE pour des motifs relationnels. Dans ce cas de figure, la RSE servirait la propre légitimité des dirigeants en place. Celle-ci leur serait bénéfique pour renforcer leur réputation, leur enracinement au sein de l'entreprise mais aussi au sein de leur environnement pour se prévenir d'une possible destitution ou pour préparer des possibilités d'emploi futures (Cespa & Cestone, 2007).

Pour autant, l'action volontariste des dirigeants, que ceux-ci agissent pour l'entreprise ou pour leur propre compte, ne peut être extraite du contexte au sein duquel elle s'inscrit. Deux raisons essentielles expliquent cela. Tout d'abord, les dirigeants des entreprises cotées sont confrontés à d'importantes pressions des apporteurs de capitaux et d'autres groupes de parties prenantes (Jensen, 2002 ; Johnson & Greening, 1999 ; Lee, 2011). Par ailleurs, ces parties prenantes peuvent avoir des opinions divergentes sur la valeur des investissements dans la RSE (Ingenbleek & Immink, 2010). Ainsi, le caractère managérial fort de la décision s'incarne-t-il dans l'exercice du rôle social joué par le dirigeant nécessitant l'établissement de compromis entre les sphères individuelle et collective (Aguilera et al., 2007). Ceux-ci peuvent ainsi être confrontés à des conflits cognitifs dans l'exercice de leur propre rôle social (Bowen, 1953) entre motivations personnelles et exigences des parties prenantes. La question de l'influence réelle des dirigeants, et de l'impact de leurs préférences personnelles, est alors posée et implique des interrogations sur leur espace discrétionnaire ou marge de manœuvre.

## COMPRENDRE L'INFLUENCE DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUR LA MARGE DE MANŒUVRE DES DIRIGEANTS POUR LA RSE: UNE PERSPECTIVE SOCIO-POLITIQUE

Les dirigeants, et plus généralement l'équipe dirigeante, disposent, théoriquement tout du moins, du pouvoir ou de la marge de manœuvre les plus significatifs pour influencer les choix stratégiques d'une entreprise et pour allouer ses ressources entre différentes actions et projets (Finkelstein, 1992). Cependant, la théorie des organisations a montré que le processus de décision organisationnel résulte souvent d'un jeu politique, où s'opèrent des négociations

entre les membres d'une coalition dominante (Cyert & March, 1963), et que le pouvoir de décision est généralement donné aux acteurs qui disposent des ressources pour exercer leur pouvoir (Pfeffer & Salancik, 1978). Plus simplement, cela signifie que les dirigeants qui souhaitent privilégier certains objectifs se doivent de disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour les inscrire dans l'agenda de l'entreprise en lien avec sa stratégie (Hambrick & Finkelstein, 1987 ; Hambrick & Fukutomi, 1991). Barnard (1938) définissait, d'ailleurs, la marge de manœuvre des dirigeants comme « la zone de pouvoir ou d'autorité » au sein de laquelle peuvent être mis en œuvre des choix résultant de leurs préférences personnelles (Child, 1972).

Les dirigeants, en tant qu'acteurs dotés d'une autorité statutaire au sein des entreprises, participent donc à un jeu d'influence qui leur permettrait de défendre leur vision, basée soit sur les intérêts de l'entreprise soit sur leurs propres préférences, au milieu d'un ensemble d'acteurs, eux-mêmes dotés de leur propre pouvoir d'influence et défendant, également, des intérêts particuliers (Aguilera, Williams, Conley & Rupp, 2006). Ici, la marge de manœuvre des dirigeants devient co-construite par l'influence d'acteurs divers à différents niveaux d'analyse (Baiada-Hireche, Pasquero & Chanlat, 2011). Au niveau organisationnel, Aguilera, et al. (2007) mettent en évidence l'intérêt de comprendre comment s'élaborent des compromis entre les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise, dont les dirigeants font d'ailleurs partie.

Plusieurs conséquences émanent de cette conception socio-politique de l'influence des mécanismes de gouvernement d'entreprise au niveau organisationnel. Tout d'abord, la marge de manœuvre des dirigeants n'implique pas uniquement la prise en compte de l'influence exercée par les apporteurs de capitaux mais invite également à considérer celle d'autres parties prenantes, internes ou externes à l'entreprise. Il devient alors important d'identifier quelle(s) serait(ent) là ou les parties prenantes dotée(s) du pouvoir d'influence le plus significatif (les parties prenantes les plus « saillantes », cf., Agle, et al., 1999 ; Vilanova, 2007). Par ailleurs, cette marge de manœuvre ne résulte pas uniquement de l'imperfection de mécanismes disciplinaires de gouvernement d'entreprise (Shleifer & Vishny, 1997), ni de l'influence déterministe de différents groupes de parties prenantes (Freeman, 1984), elle devient co-construite par les acteurs et, le dirigeant, lui-même, est susceptible de développer des stratégies individuelles à cet effet. Ainsi, l'action du dirigeant n'est-elle pas considérée comme « passive » : le dirigeant devient un acteur « actif » du gouvernement d'entreprise. Il interprète l'environnement en fonction de ses caractéristiques (Hambrick & Mason, 1984 ; Key, 1997) puis bâtit des compromis entre parties prenantes satisfaisant les intérêts de l'entreprise, mais également ses propres intérêts (Chin, Hambrick & Trevino, 2013 ; Key, 1997), ce qui questionne la nature de sa responsabilité financière et sociétale (Berle & Means, 1932). La responsabilité des acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise peut, elle aussi, être questionnée (Vilanova, 2007). En tout état de cause, les choix et décisions stratégiques deviennent co-déterminés par les acteurs du gouvernement d'entreprise, au niveau organisationnel. Enfin, les conflits et confrontations ne sont pas exclus d'une telle vision. En effet, les préférences des acteurs peuvent conduire à des visions divergentes se confrontant, au fil du temps, pour bâtir des compromis dynamiques (Adams, Licht & Sagiv, 2011).

Dans cette perspective, la RSE devient donc un objet socio-politique résultant d'un jeu de pouvoir et d'influence entre différents acteurs susceptibles d'en façonner la substance (Aguilera et al., 2006 ; Vilanova, 2007). Des conséquences importantes en résultent pour la place qui peut lui être donnée au sein d'une entreprise. Par exemple, si les apporteurs de capitaux, exerçant de fortes pressions pour une performance financière de court terme, se révèlent, à un instant « t » de la vie de l'entreprise, les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise, les investissements dans la RSE de court terme et

favorisant directement la performance financière de l'entreprise, pourraient être privilégiés par les dirigeants, en l'absence de contre-pouvoirs exercés par d'autres parties prenantes, pour se prémunir d'une éventuelle destitution ou maintenir leurs montants de rémunération (motivations instrumentales). Un dirigeant témoignant de motivations morales et/ou relationnelles pour la RSE se trouverait ainsi contraint à court terme pour s'engager dans ce champ. Toutefois, sa marge de manœuvre pourrait lui permettre d'infléchir, dans certaines circonstances, les pressions exercées par les apporteurs de capitaux et défavorables à la RSE. A contrario, un dirigeant exerçant au sein d'un gouvernement d'entreprise marqué par une influence saillante des employés et/ou d'autres parties prenantes sociétales, pourrait choisir des actions de RSE reposant sur des fondements plus relationnels et/ou moraux. Ces choix pourraient, d'ailleurs, dans le même temps, conduire à renforcer sa propre légitimité au sein de son environnement.

## METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE GÉNÉRALE ET CONTEXTE D'ANCRAGE DE LA RECHERCHE

Notre étude empirique s'inscrit dans une perspective exploratoire visant à comprendre, en profondeur, un phénomène encore peu appréhendé par la littérature. Celle-ci vise, principalement, à faire émerger du terrain, de manière qualitative, quelques grandes régularités qui pourraient être testées lors d'études ultérieures. Notre démarche empirique se décompose en deux temps. Dans un premier temps, et pour capturer l'influence des mécanismes de gouvernement d'entreprise au niveau organisationnel, nous avons souhaité dégager des « types de gouvernement d'entreprise » susceptibles de produire des effets différenciés sur l'engagement des dirigeants et sur leur marge de manœuvre en matière de RSE. Ainsi, à partir d'un échantillon d'entreprises françaises cotées, une taxonomie a été développée autour de trois types de gouvernement d'entreprise les plus saillants. Dans un second temps, et pour chacun des types de gouvernement d'entreprise identifiés, nous avons souhaité recueillir les perceptions de vingt dirigeants exécutifs quant à leur engagement et à leur marge de manœuvre en matière de RSE. Ces deux étapes sont précisées dans le détail ci-après.

Par ailleurs, notre recherche s'inscrit en contexte français. De par la vision socio-politique de la gouvernance adoptée dans cette recherche, il nous semblait important de caractériser, au moins a minima, les caractéristiques de ce contexte eu égard à notre objet de recherche. Ainsi, la France témoigne d'un système de gouvernance caractérisé par des relations entre parties prenantes diverses, par l'influence de larges blocs d'actionnaires familiaux, par de fortes relations inter-entreprises et par une forte concentration d'investisseurs institutionnels dans certains secteurs d'activité (Franks, Mayer & Wagner, 2006 ; Gedajlovic & Shapiro, 1998). Autrefois largement caractérisé par un modèle de gouvernance orchestré par l'Etat (Hall & Solskice, 2001), le pays évolue désormais vers un modèle de marché plus libéral et moins interventionniste (Kang & Moon, 2012), même si certaines initiatives étatiques, notamment coercitives, restent considérées comme vecteur de changement (Delbard, 2008).

Concernant la RSE, celle-ci est largement impulsée par plusieurs initiatives étatiques. Le Gouvernement Français, par le biais de la loi NRE de 2001 ou des lois Grenelle 1 et Grenelle 2 de 2009 et 2010, impose notamment aux entreprises cotées le « reporting » en matière de RSE, et oriente leurs actions sur le comportement « responsable » à adopter. La RSE entretient donc un lien fort

avec les instances régulatrices en France (Gond, Kang & Moon, 2011), notamment du fait de l'existence d'un droit du travail particulièrement contraignant (Crossland, 2005). L'engagement impulsé dans la RSE repose par ailleurs, souvent, sur des mécanismes relationnels favorisant le dialogue institutionnalisé avec différentes parties prenantes (Jackson & Apostolakou, 2010). Toutefois, la prise de décision stratégique reste souvent l'apanage de l'équipe dirigeante sans participation réelle des employés ou d'autres acteurs à celle-ci (Goyer, 2006).

Ces différentes caractéristiques du contexte français impactent donc de manière forte les mécanismes de gouvernement d'entreprise institués au niveau organisationnel (Charreaux, 1997). Ils laissent toutefois la place à de la variété dans les mécanismes institués, notamment entre des types de gouvernement hérités de la tradition familiale et paternaliste française, et d'autres plus ancrés dans un modèle libéral sous l'impact de la mondialisation (Palpacuer, 2006) et de la séparation grandissante de la propriété et du contrôle (Berle & Means, 1932 ; Bowen, 1953). Des marges de manœuvre variables sont donc offertes aux décideurs stratégiques, notamment en matière de RSE (Huault & Leca, 2009).

### **Etape 1. Elaboration d'une taxonomie du gouvernement d'entreprise en contexte français**

Nous avons souhaité, pour notre étude, sélectionner des entreprises appartenant à trois types de gouvernement d'entreprise différents<sup>2</sup>. Ces trois types de gouvernement d'entreprise ressortent principalement de la littérature en contexte français distinguant (Charreaux, 1997 ; Morin & Rigamonti, 2002) : (1) Un type « traditionnel » caractérisé par un actionnariat concentré et stable dans le temps (groupes familiaux, groupes dirigés par d'autres entreprises, groupes rattachés à l'Etat etc.). Un fort contrôle des dirigeants est exercé, a priori, par les apporteurs de capitaux mais aussi par un ensemble plus large de parties prenantes, souvent présentes au conseil de ses entreprises dans une perspective partenariale ; (2) Un type « moderne » caractérisé par un actionnariat de référence en déclin (non majoritaire) et incarnant une cible idéale pour des investisseurs tels que les banques d'investissement ou les fonds mutuels, particulièrement activistes. Un fort contrôle des dirigeants est exercé en termes financiers par des mécanismes incitatifs et par de fortes pressions à la séparation de la décision et du contrôle (administrateurs indépendants, politiques de rémunérations incitatives, séparation des pouvoirs etc.) (contrôle fort a priori et a posteriori) et ; (3) Un type « financier » caractérisé par un fort éclatement de l'actionnariat, sans détention suffisante des apporteurs de capitaux pour agir de manière active sur la détermination de la stratégie (cohabitation d'apporteurs de capitaux de diverse nature). Le contrôle des dirigeants est principalement effectué a posteriori, puisqu'aucun apporteur de capitaux n'aurait intérêt à engager des coûts de contrôle a priori, par le marché et le prix de l'action.

Nous avons, ainsi, cherché à sélectionner des entreprises françaises cotées appartenant à ces trois types de gouvernement d'entreprise. A partir d'un échantillon d'entreprises appartenant au SBF 120, une analyse systématique menée par des experts à partir de critères précis, a permis d'associer chacune des entreprises de notre échantillon à un type de gouvernement d'entreprise. Pour asseoir la classification de nos entreprises dans un type de gouvernement d'entreprise, nous nous sommes appuyés sur une grande variété de critères souvent mobilisés dans les études récentes sur le gouvernement des entreprises (Aglietta & Rébérioux, 2004 ; Cespa & Cestone, 2004 ; Dincer, 2011 ; Rousseau, 2011). Des données ont ainsi été recueillies sur l'actionnariat des entreprises, sur les mécanismes de contrôle des dirigeants en présence mais aussi sur la composition du conseil d'administration ou de surveillance (cf. Annexe A). Pour recueillir ces données, des documents internes aux entreprises (rapports annuels, rapports financiers, lettre aux actionnaires, rapport de développement

2. Des taxonomies plus complexes existent dans la littérature concernant les types de gouvernement d'entreprise présents en contexte français. Cette étude étant basée sur des données qualitatives, nous avons souhaité réduire le nombre de types de gouvernement d'entreprise à caractériser et à étudier. Des études ultérieures pourraient s'appuyer sur d'autres taxonomies et ainsi compléter et préciser l'étude ici menée.

durable, etc.) ainsi que des informations issues de la presse ou de la base de données Osiris ont été collectés. Sur l'échantillon de 120 entreprises présentes au SBF 120, 60 ont pu faire l'objet d'une classification, les autres étant écartées du fait de données manquantes trop nombreuses.

La classification de ces 60 entreprises a été réalisée de manière qualitative. Les critères binaires (oui ou non) étaient aisés à renseigner. Pour les critères non binaires (ex : pourcentage de l'actionariat), aucun seuil particulier n'a été fixé. En effet, seule la cohérence des données entre elles permettait, pour une entreprise donnée, de parvenir à une classification pertinente, eu égard aux caractéristiques du contexte français. Le classement a d'abord été effectué par l'auteur puis la même procédure a été répliquée, indépendamment, par deux enseignants-chercheurs en finance pour permettre une validation croisée de la classification des entreprises. Un taux d'accord de 90% a été obtenu. Les cas de désaccord ont été discutés avant de procéder à une classification finale (cf. Annexe B).

Les résultats de la procédure de classification sont les suivants : le type traditionnel est représenté à 55% dans notre échantillon avec 33 entreprises, le type moderne à 26% avec 16 entreprises et le type financier 19% avec 11 entreprises. Pour chacun de ces types de gouvernement d'entreprise, nous avons contacté des dirigeants afin de capturer leurs perceptions. Ces dirigeants ont été sélectionnés parmi les réponses positives obtenues pour représenter le pourcentage des types de gouvernement d'entreprise en contexte français. Au final, 10 dirigeants ont été interrogés pour un type de gouvernement d'entreprise traditionnel, 5 pour un type de gouvernement d'entreprise moderne, et 4 pour un type de gouvernement d'entreprise financier (cf. Tableau 1).

## **Etape 2. Recueil des perceptions des dirigeants**

Pour recueillir les perceptions des dirigeants, nous avons mené des entretiens semi-directifs. Les dirigeants interrogés sont tous des dirigeants exécutifs occupant le plus haut statut décisionnaire au sein de leurs entreprises respectives. Au-delà de cette caractéristique, les dirigeants interrogés présentent des caractéristiques variées au sein de chaque type de gouvernement d'entreprise en termes de parcours ou d'ancienneté. Les secteurs d'activité représentés varient également au sein des types de gouvernement d'entreprise considérés. Ceci nous permet d'obtenir de la variance pour améliorer la validité interne de nos résultats tel que préconisé par Guba et Lincoln (1989). Ces entretiens semi-directifs ont été menés grâce à un guide d'entretien portant sur la marge de manœuvre des dirigeants et sur l'influence du gouvernement d'entreprise. Nous avons volontairement informé les dirigeants d'un entretien portant sur leur marge de manœuvre en matière de stratégie afin de laisser émerger spontanément, le cas échéant, la problématique de la RSE et leur marge de manœuvre dans ce champ. Nous souhaitons, ainsi, éviter des biais de désirabilité significatifs ainsi qu'une caractérisation tautologique de la marge de manœuvre des dirigeants en matière de RSE. Une question spécifique a toutefois été introduite en fin d'entretien sur l'engagement dans la RSE à proprement parlé des dirigeants, si ceux-ci ne l'avaient pas évoqué spontanément.



**Tableau 1.** Types de gouvernement d'entreprise : classification sur l'échantillon initial et dirigeants associés

Type traditionnel	Type moderne	Type financier
Caractéristiques de l'actionnariat	Caractéristiques de l'actionnariat	Caractéristiques de l'actionnariat
<p>Présence d'un actionnaire majoritaire de référence de type : Etat, groupe industriel, famille, banque, etc ; Investisseurs institutionnels présents au capital mais avec des seuils de détention limités ; Présence potentiellement forte d'un actionnariat salarié ou d'un actionnariat des dirigeants.</p>	<p>Présence d'un actionnariat stable de type: Etat, groupe industriel, famille, banque, etc. Stable mais limité, c'est-à-dire, non majoritaire ; Forte présence au capital d'investisseurs institutionnels DC (niveaux de participation élevés).</p>	<p>Actionnariat très éclaté (flottant très significatif) ; Plusieurs types d'investisseurs institutionnels au capital des entreprises (DB et DC) mais participations limitées (pas d'influence forte de ces investisseurs sur la stratégie).</p>
Caractéristiques des mécanismes de contrôle des dirigeants	Caractéristiques des mécanismes de contrôle des dirigeants	Caractéristiques des mécanismes de contrôle des dirigeants
<p>Présence d'un actionnariat de référence majoritaire (domination d'un actionnaire ou d'un pacte d'actionnaires) influençant principalement les décisions stratégiques ; Attribution de stock-options limitée par rapport aux autres types (systèmes de rémunération moins incitatifs).</p>	<p>Influence forte des investisseurs institutionnels sur les décisions stratégiques ; Contrôle a priori et a posteriori des dirigeants. A priori : attribution de stock-options et dualité. A posteriori : important contrôle du prix de l'action.</p>	<p>Contrôle a priori et a posteriori des dirigeants. A priori : attribution de stock-options et dualité. A posteriori : important contrôle du prix de l'action. Pas de tutelle directe de l'actionnariat.</p>
Composition du conseil d'administration ou surveillance	Composition du conseil d'administration ou surveillance	Composition du conseil d'administration ou surveillance
<p>Présence importante des dirigeants exécutifs au sein du conseil ; Majoritairement peu de respect du principe de plus de la moitié du conseil composé d'administrateurs indépendants ; Présence fréquente de salariés ou autre partie prenante au conseil.</p>	<p>Peu de dirigeants exécutifs au sein du conseil ; Respect du principe de plus de la moitié du conseil composé d'administrateurs indépendants.</p>	<p>Présence importante des dirigeants exécutifs au sein du conseil ; Respect du principe de plus de la moitié du conseil composé d'administrateurs indépendants. Présence de plusieurs comités spécialisés.</p>
55% des entreprises de l'échantillon	26% des entreprises de l'échantillon	19% des entreprises de l'échantillon
<b>D1, D2, D3, D7, D8, D10, D11, D13, D17, D18</b>	<b>D4, D5, D9, D12, D19</b>	<b>D6, D14, D15, D16</b>

Les entretiens visaient à capturer les perceptions des dirigeants quant à l'influence du gouvernement d'entreprise, au niveau organisationnel, sur leur marge de manœuvre en matière de stratégie et en matière de RSE ainsi que sur leur engagement dans ce champ. Pour ce qui est de la question de la marge de manœuvre perçue en matière de stratégie et en matière de RSE, nous avons cherché à caractériser leur importance (faible, modérée ou forte) dans le discours des dirigeants par une analyse thématique et lexicale des verbatims. L'analyse thématique permettait de s'assurer que les dirigeants faisaient bien référence à la marge de manœuvre considérée par le recueil de segments de phrase associés. L'intensité de la marge de manœuvre a été caractérisée par une analyse du lexique au sein de ces segments de phrase, notamment en fonction des adverbes et des adjectifs employés. Conformément et en lien avec notre revue de la littérature, il était ensuite nécessaire de caractériser les motivations du gouvernement d'entreprise à engager celle-ci dans la RSE telles que perçues par les dirigeants (instrumentales, relationnelles et/ou morales). Par ailleurs, il était également important de préciser les motivations propres des dirigeants à s'engager dans ce domaine selon la même classification. Enfin, capturer l'engagement volontariste des dirigeants dans la RSE impliquait, également, de considérer les stratégies, déclarées par ceux-ci, leur permettant d'augmenter leur marge de manœuvre en matière de RSE. Ces différents aspects ont été identifiés par une analyse de contenu thématique des discours.

Le tableau 2 présente les thèmes principaux retenus pour l'analyse des discours ainsi que leur définition en lien avec la revue de la littérature. Chacun de ces thèmes était lui-même divisé en sous-catégories permettant soit de mesurer son intensité, soit d'en préciser la nature. Pour chacune des sous-catégories, nous avons comptabilisé leurs occurrences d'apparition dans le discours des répondants. Plus précisément, nous avons compté, au sein de chaque type de gouvernement d'entreprise, le nombre de répondants ayant cité la sous-catégorie considérée. Cette analyse nous a permis de faire émerger les sous-catégories les plus prégnantes au sein de chaque type de gouvernement d'entreprise, mais aussi de procéder à une comparaison relative de leur importance entre les différents types de gouvernement d'entreprise. Le tableau 2 propose, également, des exemples de verbatims associés à chacune des sous-catégories et pour chacun des thèmes retenus.

## **PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

### **INFLUENCE PERÇUE PAR LES DIRIGEANTS DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUR L'ENGAGEMENT ET LEUR MARGE DE MANŒUVRE EN MATIÈRE DE RSE**

Cette première série de résultats restitue les perceptions des dirigeants quant à l'influence du gouvernement d'entreprise sur l'engagement et leur marge de manœuvre en matière de RSE. Les perceptions sont restituées pour chacun des types de gouvernement d'entreprise identifiés grâce à notre méthodologie autour de trois axes : marge de manœuvre perçue en matière de stratégie, marge de manœuvre perçue en matière de RSE et motivations perçues du gouvernement d'entreprise à engager celle-ci dans la RSE.

**Tableau 2.** Analyse thématique des discours: présentation des thèmes et verbatims associés

Thème	Sous-catégories	Descriptif du thème	Verbatims
Marge de manœuvre perçue en matière de stratégie	Faible	Ce thème fait référence à l'importance de la marge de manœuvre perçue par les dirigeants en matière de stratégie du fait de l'influence des acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise.	« Vous savez, ma marge de manœuvre est vraiment réduite. Ici, ce n'est pas vraiment moi qui prends les décisions. » « Je dirais que ma marge de manœuvre est plus ou moins forte en fonction du type de décisions que j'ai à prendre. » « Cela fait longtemps que je suis dans l'entreprise, et j'ai toute latitude pour faire ce que je veux. »
	Modérée		
	Forte		
Marge de manœuvre perçue en matière de RSE	Faible	Ce thème fait référence à l'importance de la marge de manœuvre en matière de RSE perçue par les fait de l'influence des acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise.	« La RSE, ce n'est même pas envisageable, sauf des actions ponctuelles. Ce n'est pas la priorité. » « Certaines actions de RSE sont bien acceptées mais d'autres trop couteuses. Non, ça me limite. » « C'est une priorité pour l'entreprise et je me sens libre de toutes mes décisions sur le sujet. »
	Modérée		
	Forte		
Motivations perçues du gouvernement d'entreprise à engager celle-ci dans la RSE	Instrumentales	Ce thème fait référence aux motivations des acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise à engager l'entreprise dans la RSE telles que perçues par les dirigeants.	« Pour mes actionnaires, la RSE, si ça doit exister, c'est d'abord pour faire de l'argent. » « L'amélioration de notre image et de notre légitimité passe par la RSE. Nous sommes tous d'accord là-dessus. »
	Relationnelles		« Pour mes actionnaires, mes clients, mes fournisseurs, la RSE est un devoir moral incontournable. »
	Morales		
Motivations déclarées des dirigeants à s'engager dans la RSE	Instrumentales	Ce thème fait référence aux motivations propres des dirigeants à s'engager personnellement dans la RSE telles qu'exprimées dans leurs discours.	« La RSE, je la mets en place quand c'est bénéfique pour améliorer notre profit. Et pour moi, quand c'est possible et que ça ne met pas en péril ma situation. » « La RSE m'aide à créer des liens de proximité avec mes parties prenantes. Cela me valorise et me protège. » « Il est de l'obligation et de la responsabilité morale d'un chef d'entreprise de considérer les aspects sociaux et environnementaux de sa gestion. »
	Relationnelles		« Je sensibilise mes parties prenantes, surtout mes employés ou mes actionnaires. J'explique pour les convaincre. »
	Morales		« Pas de RSE si je ne suis pas bon pour maximiser la valeur boursière de l'entreprise. Par contre, une fois que je suis bon, j'ai des marges de manœuvre qui s'ouvrent. » « Pour mettre en place la RSE, il faut créer des liens, des réseaux, des partenariats. Ils servent ensuite parfois de contre-pouvoir. Ils me servent, c'est indéniable. »
Stratégies déclarées des dirigeants pour renforcer leur marge de manœuvre en matière de RSE	Communication, éducation & rendre-compte	Ce thème fait référence aux stratégies des dirigeants pour renforcer leur marge de manœuvre en matière de RSE, notamment lorsque les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise partageraient peu ou prou leurs motivations personnelles dans ce champ	
	Satisfaction des pressions les plus saillantes en termes de performance financière		
	Créations de réseaux (internes et externes)		

**Marge de manœuvre des dirigeants perçue en matière de stratégie**

De manière introductive, et concernant la marge de manœuvre perçue par les dirigeants en matière de stratégie, celle-ci est perçue comme majoritairement faible ou modérée par les dirigeants appartenant à un type de gouvernement d'entreprise traditionnel, comme faible par les dirigeants du type moderne et comme modérée ou forte par les dirigeants du type financier (cf. Tableau 3).

**Tableau 3.** Marge de manoeuvre perçue en matière de stratégie

Marge de manoeuvre perçue en matière de stratégie	faible	modérée	forte	total
Type de gouvernement d'entreprise traditionnel	N=4 (40%)	N=5 (50%)	N=1 (10%)	N=10
Type de gouvernement d'entreprise moderne	N=5 (100%)	N=0 (0%)	N=0 (0%)	N=5
Type de gouvernement d'entreprise financier	N=0 (0%)	N=1 (25%)	N=3 (75%)	N=4

Concernant le type de gouvernement d'entreprise traditionnel, les dirigeants évoquent le caractère collectif de la prise de décision au sein de leur entreprise et exprime l'influence significative de plusieurs parties prenantes en matière de stratégie. S'ils se reconnaissent un pouvoir d'arbitrage, leurs choix sont cependant largement orientés par d'autres acteurs saillants du gouvernement d'entreprise tels que l'actionnaire majoritaire ou de référence mais aussi d'autres parties prenantes, comme les clients ou les employés. D3 explique :

« Ici, nous avons une structure d'actionnariat spécifique puisque nous sommes guidés par un actionnaire majoritaire. C'est un aspect très important. En effet, depuis 5 ans, je travaille avec les mêmes personnes qui connaissent l'entreprise de longue date. Ils visent la pérennité et y associent nos différentes parties prenantes. Ce sont avant tout, eux, qui prennent et orientent nos principales décisions. »

Pour les dirigeants appartenant un type de gouvernement d'entreprise moderne, la contrainte en matière de stratégie surviendrait, principalement, des importantes exigences exprimées par certains apporteurs de capitaux, très influents, en matière de performance financière et boursière, alors même que d'autres apporteurs de capitaux y seraient défavorables. D19 précise :

« Ma marge de manoeuvre à moi est très limitée. J'ai plusieurs actionnaires qui ont des attentes différentes et ça se bagarre beaucoup. Je subis une forte pression pour toujours avoir une performance financière élevée et entre les fonds de pension, nos anciens actionnaires de référence, etc. je ne sais parfois plus où donner de la tête. De toute façon, c'est en général le plus fort qui impose ses choix. »

Enfin, pour les dirigeants d'un type de gouvernement d'entreprise financier, ceux-ci se déclarent plutôt libres en matière de choix stratégiques dès lors qu'ils parviennent à respecter les exigences en termes de performance financière imposées par le contrôle du marché, a posteriori. Comme le souligne ironiquement D6 :

« Nos actionnaires sont très volatiles, au final ils n'impactent pas véritablement la stratégie car notre actionnariat est tellement dispersé.

Il n'y a pas d'implication réelle. Donc en fait, notre équipe définit la stratégie et les actionnaires suivent de loin. Enfin, de loin..., il faudrait dire de prêt, hehe, car par contre nous avons d'importantes exigences à valoriser au mieux notre titre sur le marché. »

### Marge de manœuvre des dirigeants perçue en matière de RSE

Concernant leur marge de manœuvre en matière de RSE, les dirigeants la perçoivent comme forte au sein d'un type de gouvernement d'entreprise traditionnel, comme faible au sein d'un type moderne et modérée au sein d'un type financier (cf. Tableau 4).

**Tableau 4.** Marge de manoeuvre perçue en matière de RSE

Marge de manoeuvre perçue en matière de RSE	faible	modérée	forte	total
Type de gouvernement d'entreprise traditionnel	N=0 (0%)	N=2 (20%)	N=8 (80%)	N=10
Type de gouvernement d'entreprise moderne	N=5 (100%)	N=0 (0%)	N=0 (0%)	N=5
Type de gouvernement d'entreprise financier	N=0 (0%)	N=4 (100%)	N=0 (0%)	N=4

Les dirigeants d'un type de gouvernement d'entreprise traditionnel perçoivent leur marge de manœuvre comme significative en matière de RSE. La RSE serait un objectif naturellement valorisé par les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise (actionnaires et employés) pour atteindre une performance globale de long terme, non pressurisée par des atteintes de rentabilité à court terme trop contraignantes. Les dirigeants seraient donc libres de prendre des décisions dans ce domaine. Comme l'explique D10 :

« Chez nous, la RSE fait partie de notre ADN et personne ne serait opposé à des décisions bien pensées pour le social ou l'environnement. Après il faut faire des arbitrages car on doit aussi être rentable mais la famille, là-dessus, est prête à se faire harakiri et à s'asseoir sur certains dividendes si des investissements nous semblent plus importants pour nos clients, nos salariés, nos partenaires. Ici, on ne gère pas la société à la corbeille. »

La situation semble perçue bien différemment pour les dirigeants appartenant à un type de gouvernement d'entreprise moderne. En effet, ceux-ci décrivent la primauté de la maximisation de la performance actionnariale au sein de leur entreprise annihilant la plupart des investissements possibles en matière de RSE. D12 s'exprime d'ailleurs sur ce point :

« Certains de mes actionnaires 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.»

Enfin, les dirigeants appartenant à un type de gouvernement d'entreprise financier décrivent, eux, une situation intermédiaire. Comme les dirigeants d'un type moderne, ils insistent sur l'importance de maintenir une performance financière et boursière élevée qui pourrait, parfois, contraindre certains investissements en matière de RSE. Toutefois, l'important ancrage sur les marchés financiers de leurs entreprises ainsi que leurs fortes obligations en matière de rendre-compte imposées par différentes parties prenantes rendraient certains choix en matière de RSE possibles. D15 déclare sur ce point : « On ne peut pas tout faire en matière de RSE mais certaines actions sont naturellement acceptées par le conseil quand on les propose si elles sont cohérentes avec nos activités et nos obligations. »

### Motivations perçues du gouvernement d'entreprise à engager celle-ci dans la RSE

Selon les dirigeants, les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise auraient différentes motivations à engager l'entreprise dans la RSE. Différentes motivations peuvent d'ailleurs être perçues par les dirigeants au sein d'un même type de gouvernement d'entreprise. Ainsi, les dirigeants d'un type de gouvernement d'entreprise traditionnel, perçoivent la RSE comme recevable par le gouvernement d'entreprise selon des motivations instrumentales, relationnelles et morales (par ordre d'importance) alors que les dirigeants d'un type moderne ou financier perçoivent principalement des motivations instrumentales (cf. Tableau 5).

**Tableau 5.** Motivations perçues du gouvernement d'entreprise à engager celle-ci dans la RSE

Motivations perçues	Instrumentales	Relationnelles	Morales	total*
Type de gouvernement d'entreprise traditionnel	N=9/10 (90%)	N=7/10 (70%)	N=4/10 (40%)	N=10
Type de gouvernement d'entreprise moderne	N=5/5 (100%)	N=0/5 (0%)	N=0/5 (0%)	N=5
Type de gouvernement d'entreprise financier	N=4/4 (100%)	N=1/4 (25%)	N=0/4 (0%)	N=4

\*Différentes motivations peuvent être mentionnées de manière concomitante par les dirigeants au sein d'un même type de gouvernement d'entreprise. La colonne total indique, ici, le nombre total de dirigeants et les occurrences, inscrites dans le tableau, font état du nombre de dirigeants ayant mentionné telle ou telle motivation au sein de chaque type de gouvernement d'entreprise.

Les dirigeants d'un type de gouvernement d'entreprise traditionnel perçoivent la RSE comme valorisée par le gouvernement d'entreprise pour des motivations d'abord instrumentales. Ils expliquent le bien-fondé de la RSE, et d'engagements dans ce champ, pour maximiser le profit de l'entreprise sur le long terme. Toutefois, des motivations relationnelles et morales sont également exprimées. Ainsi, le gouvernement d'entreprise valorise, aussi, la RSE comme un actif intangible de première importance pour renforcer l'acceptabilité de celle-ci au sein de son environnement, sa légitimité et son image. Par ailleurs, certains dirigeants évoquent même que certains acteurs du gouvernement d'entreprise considèrent la RSE comme un devoir moral. D17 propose un témoignage intéressant sur ce point :

« La RSE c'est pour mes actionnaires et mes parties prenantes une bonne manière de renforcer notre image, notre réputation voire même notre culture, très respectueuse de valeurs humanistes. Après, il est bien évident que la motivation première, couplée aux autres, reste de garantir notre performance financière dans le temps. »

Pour les dirigeants d'un type de gouvernement d'entreprise moderne, ceux-ci perçoivent la RSE acceptable uniquement selon des motivations instrumentales. Ici, de petites actions de RSE seraient acceptées sur le court terme, si et seulement si, celles-ci contribuent directement à la maximisation de la valeur financière. D4 explique : « La RSE, chez nous, c'est uniquement une source de profit en plus. Elle n'existe que si les actionnaires perçoivent que cela nous sert à court terme. Sinon ça n'existe pas. »

La RSE est également perçue selon le même statut par les dirigeants d'un type de gouvernement d'entreprise financier. La RSE est ainsi acceptée par le gouvernement d'entreprise lorsqu'elle participerait directement à la création de valeur financière, dans une perspective potentiellement de plus long terme toutefois. Comme l'exprime D14 :

« En lien avec la RSE, nous avons pris conscience, et nos actionnaires nous suivent là-dessus, de l'ensemble des marchés créés par la RSE et notamment les métiers de l'environnement qui offrent des débouchés en matière d'efficacité énergétique. Et sur ce point-là on dit que l'industrie ne peut pas faire grand-chose mais c'est faux, il y a de véritables opportunités d'innovation et de profit, même à court terme. »

L'un des dirigeants interrogé (D16) décrit même la RSE comme « un mécanisme de sécurisation des investissements pour les actionnaires » et insiste sur sa pertinence pour « construire des relations solides », évoquant, ainsi, des motivations valorisées plus relationnelles.

#### INFLUENCE DÉCLARÉE DES DIRIGEANTS SUR LA RSE AU SEIN DE CHAQUE TYPE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Au-delà du recueil des perceptions de l'influence exercée par le gouvernement d'entreprise sur les marges de manœuvre des dirigeants et sur les motivations d'engagement de l'entreprise dans la RSE, il nous apparaissait également de première importance de comprendre les motivations personnelles des dirigeants à s'engager dans ce champ, ainsi que, le cas échéant, les stratégies mises en place par ceux-ci pour imposer certaines motivations liées à la RSE, même dans le cas où les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise pourraient témoigner de préférences autres.

#### Motivations déclarées des dirigeants à s'engager dans la RSE au sein de chaque type de gouvernement d'entreprise

Les dirigeants expriment différentes motivations relatives à leur engagement personnel en matière de RSE. Différentes motivations peuvent d'ailleurs être déclarées par les dirigeants au sein d'un même type de gouvernement d'entreprise (cf. Tableau 6).

**Tableau 6.** Motivations déclarées des dirigeants à s'engager dans la RSE

Motivations déclarées	Instrumentales	Relationnelles	Morales	total*
Type de gouvernement d'entreprise traditionnel	N=6/10 (60%)	N=8/10 (80%)	N=4/10 (40%)	N=10
Type de gouvernement d'entreprise moderne	N=5/5 (100%)	N=0/5 (0%)	N=0/5 (0%)	N=5
Type de gouvernement d'entreprise financier	N=4/4 (100%)	N=3/4 (75%)	N=0/4 (0%)	N=4

\*Différentes motivations peuvent être mentionnées de manière concomitante par les dirigeants au sein d'un même type de gouvernement d'entreprise. La colonne total indique, ici, le nombre total de dirigeants et les occurrences, inscrites dans le tableau, font état du nombre de dirigeants ayant mentionné telle ou telle motivation au sein de chaque type de gouvernement d'entreprise.

Ainsi, les dirigeants d'un type de gouvernement d'entreprise traditionnel déclarent s'engager dans la RSE pour des motifs relationnels, instrumentaux et moraux (par ordre d'importance), quand les dirigeants d'un type moderne expriment des motivations uniquement instrumentales et les dirigeants d'un type financier des motivations instrumentales et relationnelles (par ordre d'importance).

Les dirigeants appartenant à un gouvernement d'entreprise traditionnel s'engagent donc en priorité dans la RSE pour des raisons relationnelles. Les dirigeants déclarent rechercher à valoriser l'image et la réputation de l'entreprise mais aussi, dans le même temps, leur propre réputation. Défendre la RSE leur permet, ainsi, de s'attirer le soutien d'un nombre plus large de parties prenantes, de créer des réseaux et ainsi de sécuriser leur légitimité au sein de leur environnement et au sein de leur entreprise. Comme l'exprime D11 :

« Traiter des questions environnementales mais surtout sociales dans mon environnement, c'est une priorité pour moi. Cela me permet de me créer un réseau de partenaires fort et solide pour mon entreprise et aussi de renforcer ma crédibilité. Je fais des choses que ne faisait pas mon prédécesseur, c'est très valorisant. »

Les dirigeants de ce type de gouvernement expriment, aussi, des motivations plus instrumentales pour la RSE concernant la maximisation de la performance de l'entreprise à long terme, mais aussi et surtout pour leur maintien en poste. D13 précise :

« La question de mes préférences personnelles ne compte pas vraiment. Mes actionnaires sont favorables à la RSE car ils croient en son potentiel de création de valeur, j'en fais car cela est une condition forte pour rester ici longtemps. »

Enfin des motivations morales sont aussi exprimées par les dirigeants de ce type de gouvernement, défendant des principes de management vertueux et respectueux de l'ensemble des parties prenantes. D2 explique :

« J'ai toujours personnellement souhaité être attentif aux autres et cela dans mon entreprise mais aussi ailleurs. Je suis guidé par d'autres buts, d'autres valeurs que la seule recherche de profit. J'ai été élevé d'une manière différente.»

Les dirigeants d'un type de gouvernement d'entreprise moderne déclarent, eux, s'engager principalement dans la RSE pour des motifs instrumentaux. Ils déclarent d'ailleurs n'avoir que peu de choix dans ce domaine et ne prennent en considération la RSE que si celle-ci est abordée par les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise. Par ailleurs, en agissant de cette manière les dirigeants expliquent se protéger d'une éventuelle destitution et sécuriser leur position et leurs avantages. D4 explique :

« Je ne suis pas payé pour faire de la RSE. Je n'ai aucun intérêt personnel à le faire sauf si mes actionnaires me le demandent et jugent que cela est bon pour la performance de notre entreprise. Mes actionnaires trouveraient louche que je m'engage trop dans la RSE. Je ne pense pas que cela augmenterait leur confiance envers moi, bien au contraire. Je n'ai pas été embauché pour cela »

Enfin, les dirigeants appartenant à un type de gouvernement d'entreprise financier défendent des motivations d'engagement dans la RSE principalement



instrumentales mais aussi relationnelles. Concernant les motivations instrumentales, les dirigeants expliquent l'importance de la RSE pour favoriser la performance de long terme de l'entreprise mais aussi pour s'assurer, pour eux-mêmes, la confiance des marchés financiers. Comme l'explique D6 :

« Vous savez notre position est fragile en tant que dirigeant. On nous regarde. Les parties prenantes mais aussi les marchés financiers. Ces derniers n'aiment pas les scandales et ils sont rapidement prêts à dégager un dirigeant qui viendrait menacer leurs investissements par ses décisions et ses agissements. Surtout en matière sociale. »

Par ailleurs, certains dirigeants s'engagent également dans la RSE pour des motifs plus relationnels permettant d'asseoir leur légitimité et d'améliorer leur pouvoir d'influence et leur enracinement. D16 s'exprime sur ce point : « La RSE m'a permis de créer des relais à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui me sont précieux d'un point de vue stratégique. Ils m'aident à convaincre et à faire adopter ma vision pour l'entreprise. Cela me protège et me légitime. »

### Stratégies déclarées des dirigeants pour renforcer leur marge de manœuvre en matière de RSE au sein de chaque type de gouvernement d'entreprise

A travers les entretiens réalisés certains dirigeants témoignent également de leur possibilité d'accroître leur marge de manœuvre en matière de RSE dans le cas où ils témoigneraient d'une croyance positive dans le bien-fondé de la RSE pour leur entreprise ou qu'ils percevraient des intérêts personnels à s'engager dans ce domaine (cf. Tableau 7).

**Tableau 7.** Stratégies déclarées des dirigeants pour renforcer leur marge de manœuvre en matière de RSE

Stratégies déclarées	Communication, éducation et rendre-compte	Satisfaction en termes de performance financière	Création de réseaux (internes et externes)	total*
Type de gouvernement d'entreprise traditionnel	N=8/10 (80%)	N=0/10 (0%)	N=5/10 (50%)	N=10
Type de gouvernement d'entreprise moderne	N=0/5 (0%)	N=1/5 (20%)	N=0/5 (0%)	N=5
Type de gouvernement d'entreprise financier	N=0/4 (0%)	N=2/4 (50%)	N=2/4 (50%)	N=4

\*Différentes stratégies peuvent être mentionnées de manière concomitante par les dirigeants au sein d'un même type de gouvernement d'entreprise. La colonne total indique, ici, le nombre total de dirigeants et les occurrences, inscrites dans le tableau, font état du nombre de dirigeants ayant mentionné telle ou telle stratégie au sein de chaque type de gouvernement d'entreprise.

Au sein d'un type de gouvernement d'entreprise traditionnel, l'alignement des motivations pro-RSE des dirigeants avec les attentes du gouvernement d'entreprise semble se réaliser de manière assez naturelle. Comme l'explique D7 :

« Je pense personnellement que l'entreprise se doit d'endosser un rôle différent dans la société de celui qui est le sien aujourd'hui. Je ne crois pas à la société-contrat et souhaite m'engager envers la société et mes partenaires dans la poursuite de notre aventure commune. J'ai de la chance là-dessus car ce sont aussi les valeurs défendues par mes actionnaires et mes employés. J'ai appris à les comprendre, à les intégrer et cela a façonné ma vision d'aujourd'hui. »

Pour autant lorsque cet ajustement reposerait sur des motivations quelque peu différentes, les dirigeants expliquent certaines de leurs stratégies pour augmenter leur marge de manœuvre dans ce champ. Les dirigeants témoignant de motivations personnelles pour la RSE relationnelles et ou morales témoignent, à ce titre, endosser un rôle important d'éducation, de communication et de rendre-compte pour convaincre certaines parties prenantes du bien-fondé de la RSE. Comme l'explique D2,

« Quand je suis arrivé dans l'entreprise, mon actionnaire principal n'était pas contre la RSE mais il n'y voyait que le côté profit. Mes employés, eux, ne voyaient pas trop l'intérêt. Au fil du temps, à force d'exemples, de mesure de la performance des actions, j'ai pu leur montrer que oui, la RSE était favorable pour le profit mais aussi pour notre légitimité, notre réputation et pour nos parties prenantes. Aujourd'hui, on me suit dans mes convictions et je suis même parfois surpris d'entendre certains employés ou financeurs expliquer qu'il s'agit de notre responsabilité et de notre devoir. »

Dans le cas inverse, certains dirigeants témoignant de motivations instrumentales peuvent également augmenter leur marge de manœuvre en matière de RSE en rendant l'engagement dans ce champ plus en phase avec la stratégie de l'entreprise. D8 s'exprime sur ce point :

« Quand je suis arrivé dans l'entreprise, il y avait de belles actions en matière de RSE. De belles valeurs j'étais très fier de cela. Par contre, la plupart d'entre elles étaient largement déconnectées de la réalité de notre métier et certains commençaient à grogner. J'ai essayé de lier nos objectifs stratégiques avec celles-ci, d'expliquer ma démarche, et de belles opportunités de marché sont apparues pour nous. »

Les dirigeants évoquent, également, leur influence déterminante dans la création et l'animation d'un réseau de partenaires.

Au sein d'un type de gouvernement d'entreprise moderne, l'alignement entre motivations des dirigeants et motivations des acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise se fait également de manière assez naturelle mais dans un sens plutôt défavorable à la RSE. Peu de stratégies sont alors mises en place par les dirigeants qui acceptent voire même soutiennent les choix en place. D5 explique :

« Pour moi la RSE n'existe que si cela génère des bénéfices. Sinon je n'en fais pas et puis quelque part, je n'y crois pas vraiment. Nous sommes une entreprise. Nous sommes là pour faire du profit et c'est ce que me demandent mes actionnaires. C'est également ma priorité. »

Un seul dirigeant exprimant au sein de notre échantillon des motivations relationnelles pour la RSE semble essayer d'adopter une stratégie donnant-donnant avec les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise, à savoir les actionnaires en satisfaisant leurs attentes. Comme l'explique D5 :

« La pression de nos actionnaires est forte et se ressent particulièrement en termes de politique sociale. Car si le conseil nous laisse de 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 est « êtes-vous sûr d'avoir

besoin d'un effectif salarié si important ? » 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. On essaye de marchander et de les satisfaire : si les chiffres sont bons, on peut faire de petites choses. Mais parfois, vous êtes obligé de céder et de diminuer votre effectif. Je suis personnellement inquiet pour notre image et réputation ainsi que pour la mienne même si je n'ai pas vraiment le choix. »

Enfin, au sein d'un type de gouvernement d'entreprise financier, l'alignement entre motivations des dirigeants et motivations des acteurs du gouvernement d'entreprise pour la RSE est plus complexe et semble largement construit au fil du temps. Dans le cas où les dirigeants ne témoignent pas de motivations personnelles à s'engager dans la RSE, alors celle-ci reflète les préoccupations du gouvernement d'entreprise et de l'environnement de celle-ci selon des niveaux variables entre les entreprises. Pour un dirigeant témoignant de motivations instrumentales dans ce domaine, l'alignement avec les attentes du gouvernement d'entreprise est assez aisé. Le dirigeant doit alors co-construire avec les acteurs les plus saillants un engagement source de création de valeur. D14 explique :

« Ici, ça a été facile. Quand je suis arrivé, nous étions tous d'accord pour voir la RSE comme une opportunité. Nous avons donc recherché, ensemble, comment l'intégrer à notre stratégie pour rassurer les marchés et nous créer de belles chances pour l'avenir. »

Dans le cas où les dirigeants témoignent de motivations personnelles à s'engager dans la RSE différentes de celles favorisées par le gouvernement d'entreprise (relationnelles), deux types de stratégies sont évoqués pour augmenter leur marge de manœuvre dans ce champ. La première consiste à satisfaire les exigences les plus saillantes du gouvernement d'entreprise en matière de performance financière. D15 explique :

« Pour faire de la RSE, il me faut des marges de manœuvre financières et pour les avoir, je dois me débrouiller pour que les marchés financiers et nos financeurs soient satisfaits. Une fois que cela est le cas, je peux faire « presque » (rires) ce que je veux.»

Par ailleurs, quand cette stratégie ne serait pas possible, les dirigeants déclarent également bâtir des stratégies de réseaux destinées à créer des contre-pouvoirs en matière de décision stratégique et à les protéger. D6 s'exprime sur ce point :

« Je suis souvent face à des attentes boursières très élevées et qui peuvent rapidement masquer tout le reste. Du coup, comme je ne souhaite pas fonctionner uniquement comme cela, je me suis créé des réseaux de partenaires reliés qui me permettent de soutenir certains de mes choix. Certains sont mêmes maintenant au conseil de l'entreprise. Ça me redonne de la marge de manœuvre lorsque je prends des choix risqués ou qui ne font pas l'unanimité, notamment en matière de RSE. »

## **DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

### RETOUR SUR L'INFLUENCE PERÇUE DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE SUR L'ENGAGEMENT ET LA MARGE DE MANŒUVRE DES DIRIGEANTS POUR LA RSE

Notre première contribution caractérise l'influence perçue de trois types de gouvernement d'entreprise sur la marge de manœuvre et l'engagement des dirigeants en matière de RSE. Notamment, nos résultats mettent en évidence que tous les trois types de gouvernement d'entreprise identifiés dans cette recherche ne permettent pas d'offrir une marge de manœuvre perçue similaire pour les dirigeants en matière de RSE. Malgré l'existence de pressions institutionnelles de plus en plus fortes et de parties prenantes actives dans certains secteurs d'activité (Campbell, 2007), les dirigeants estiment ne pas disposer des mêmes conditions pour traduire ces pressions au sein de la stratégie de l'entreprise (Aragon-Correa, Matias-Reche & Senise-Barrio, 2003).

Ainsi, un type de gouvernement d'entreprise traditionnel semble, selon les dirigeants, naturellement le plus aligné avec les valeurs institutionnalisées en contexte français en matière de RSE (Gilormini, 2011). Des structures de décision collectives, une orientation de long terme, des pressions financières moindres, facilitent la prise en compte de la RSE (Niehm, Swinney & Miller, 2008). Notamment, une certaine forme de stabilité, instaurée par la présence d'un actionnaire majoritaire, plus orienté vers la pérennité et le développement de l'entreprise, permet l'inscription à l'agenda de l'entreprise des problématiques sociales et environnementales. Des mécanismes de contrôle et d'incitation des dirigeants peu financiarisés et collégiaux réduiraient également les risques pour les dirigeants eux-mêmes de s'engager sur ces questions (Meek, Woodworth, & Dyer, 1988). Le risque pour ce type de gouvernement d'entreprise, exprimé dans nos entretiens, pourrait se matérialiser par l'existence d'une prise en compte de la RSE parfois déconnectée de la stratégie de l'entreprise et de ses objectifs de performance, notamment en termes financiers (Lantos, 2002).

Le cas d'un type de gouvernement de type moderne est, lui, perçu comme plus problématique en matière de RSE. Eu égard aux pressions financières pesant sur eux, les dirigeants imaginent difficilement comment ils pourraient s'engager dans la RSE, à moins que les apporteurs de capitaux n'y soient directement favorables. Au sein de ce type de gouvernement, caractérisant souvent des entreprises en transition stratégique et/ou en croissance, les apporteurs de capitaux activistes, tels que des fonds de crédit mutuel ou des « hedge funds », favoriseraient la création de valeur financière immédiate, quitte à sacrifier les intérêts d'autres parties prenantes. Cette impatience des apporteurs de capitaux de court terme (Goyer, 2006), très saillants au sein de ce gouvernement d'entreprise de type moderne, interpelle sur les conséquences de leur engagement (Gomez & Korine, 2009). En effet, en l'absence de contre-pouvoirs, les dirigeants déclarent n'avoir d'autres choix que d'écarter les questions de RSE (Aguilera, et al., 2006). La RSE endosse définitivement le statut de contrainte, et tout engagement du dirigeant dans ce champ est perçu comme risqué, puisque potentiellement interprété comme une manifestation opportuniste de sa part (Friedman, 1970). Pour ce type de gouvernement, la place des pressions institutionnelles semble déterminante pour contraindre ou inciter à la prise en compte de la RSE, non aisément transposable au niveau organisationnel (Lee, 2011 ; Majumdar & Marcus, 2001).

Enfin, un type de gouvernement de type financier offre, lui, des possibilités perçues variables en matière de RSE. Notamment, l'absence de contrôle a priori de la part des apporteurs de capitaux, ouvrirait des espaces de liberté stratégique pour la RSE aux dirigeants. Contrôlées par les marchés financiers, la

condition incontournable pour la mise en œuvre de la RSE reste le maintien ou la valorisation de ces entreprises sur ceux-ci. Pour autant, la grande visibilité de ces entreprises, leur taille, et l'importance du marché boursier pourrait conduire à une prise en compte de la RSE pour éviter des scandales ou des risques d'image et de réputation qui seraient dommageables pour la valeur des investissements engagés (Godfrey, Merrill & Hansen, 2009). Certains apporteurs de capitaux pourraient même ainsi devenir prescripteurs, indirectement, de ce type d'engagement (Aguilera, et al., 2006). A ce titre, les pressions institutionnelles ou de parties prenantes pourraient servir de tremplin à la transformation des pressions pro-RSE en opportunité (Acquier, Daudigeos & Valiorgue, 2011) sous l'action volontariste d'un dirigeant (création de nouveaux marchés, Pigé 2008).

En tout état de cause, notre caractérisation des types de gouvernement d'entreprise et de leur influence perçue met en évidence l'importance des parties prenantes les plus saillantes du gouvernement d'entreprise (Hill & Jones, 1992), détenant à un instant « t » le pouvoir nécessaire (Russo & Perrini, 2010) pour imposer leurs préférences et les conséquences, positives ou négatives, en résultant en matière de RSE (Mitchell, Agle & Wood, 1997 ; Vilanova, 2007). Au-delà d'un possible opportunisme des dirigeants, l'opportunisme plus large de parties prenantes dominantes, à un moment précis de la vie de l'entreprise interpelle (Gomez & Korine, 2009). En effet, en l'absence de contre-pouvoirs spécifiques, l'entreprise pourrait suivre des trajectoires trop financiarisées ou trop sociétales, sous la pression de ces parties prenantes, qui rendraient difficile un possible changement de stratégie du fait de l'existence d'une forme de dépendance de sentier (Palpacuer, Perez, Tozanli & Brabet, 2006).

## RETOUR SUR L'INFLUENCE DES DIRIGEANTS SUR L'ENGAGEMENT ET LA MARGE DE MANŒUVRE EN MATIÈRE DE RSE POUR CHAQUE TYPE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Notre seconde contribution caractérise l'influence des dirigeants sur l'engagement et leur marge de manœuvre pour la RSE au sein des trois types de gouvernement d'entreprise identifiés. En effet, même si les acteurs les plus saillants du gouvernement exercent des pressions sur les dirigeants en place, ceux-ci semblent pouvoir endosser un rôle dans la codétermination des engagements en matière de RSE qu'il convient ici de discuter. Notre recherche éclaire le « pourquoi ? » de l'engagement des dirigeants (Adams, Licht & Sagiv, 2011) mais aussi le « comment ? » d'un tel engagement (Barin-Cruz, Chebbi & Chtourou, 2011).

Au sein d'un gouvernement d'entreprise de type traditionnel, les dirigeants expriment plusieurs motivations, tant instrumentales, que relationnelles ou morales, pour justifier leur engagement dans la RSE. Il est intéressant de noter la hiérarchisation de ces motivations (Aguilera, et al., 2007). Ainsi, les dirigeants privilégieraient-ils un engagement pour des motifs relationnels. Les dirigeants expliquent l'importance pour un chef d'entreprise de maintenir sa réputation et des liens avec les parties prenantes de son environnement. Toutefois, il est important que cet engagement du dirigeant, servant ses propres intérêts, ne survienne pas au détriment de la performance de l'entreprise. Cela pourrait être le cas pour un dirigeant recherchant son enracinement à tout prix par la RSE, alors même que son départ serait bénéfique pour l'entreprise (Surroca & Tribo, 2008 ; Cespa & Cestone, 2007). Cet engagement des dirigeants reste ainsi acceptable si celui-ci répond avant tout aux attentes des parties prenantes dans une perspective de gouvernance partenariale. Les motivations instrumentales déclarées par les dirigeants sont, elles, peu surprenantes et font apparaître la nécessité de ne jamais écarter les engagements de RSE de la performance de l'entreprise. Les dirigeants sont en effet particulièrement vigilants sur ce point, dont dépend leur maintien en poste et leur rémunération ainsi que la pérennité de

leur entreprise (Porter & Kramer, 2006). Enfin, des motivations morales, confirment l'importance d'interroger les caractéristiques des dirigeants volontaristes en matière de RSE et notamment la question de leurs valeurs (Egri & Herman, 2000 ; Hemingway & MacLagan, 2007 ; Reynaud, et al., 2007). Au sein de ce type de gouvernement, le rôle du dirigeant, par l'utilisation et la création de marge de manœuvre, apparaît central pour éduquer et convaincre les parties prenantes du gouvernement d'entreprise du bien-fondé de la RSE, de sa place, et de l'importance de son intégration dans la culture d'entreprise (Banerjee, 2001. Waldman, De Luque, Washburn & House, 2006). Le rôle du dirigeant apparaîtrait, notamment, comme un rôle d'arbitre entre préférences multiples de différentes parties prenantes (Freeman, 1984 ; Fernando & Sim, 2011 ; Hill & Jones, 1992).

Au sein d'un type de gouvernement de type moderne, la question de l'engagement volontariste des dirigeants est problématique. Ici, les dirigeants expriment des motivations similaires, de nature instrumentale, à celles des acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise servant les intérêts de l'entreprise mais aussi leurs intérêts propres. Dans ce cas de figure, les dirigeants ne disposent que peu de moyens pour influencer les pressions qui reposent sur eux, ce qui questionne leur propre responsabilité en cas de dérive. Seul un dirigeant enraciné de longue date au sein de l'entreprise pourrait, en cas de belles réussites financières, infléchir quelque peu la logique dominante, non favorable à la RSE. Une vision particulièrement financiarisée de la RSE ressort également des discours des dirigeants comme contrainte au service d'un objectif de maximisation du profit à court terme (Quinn & Jones, 1995). L'ingénierie de contrôle des dirigeants (incitations et mesure de la performance) peut ici être une cause de ce phénomène (Mackenzie, Beunza, Millo & Pardo-Guerra, 2012), tout comme l'encastrement cognitif des acteurs dans des modèles qui font des actionnaires les parties prenantes dominantes (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005 ; Ghoshal, 2005). Un mécanisme similaire peut également être constaté au sein d'un type de gouvernement financier. Du fait des risques personnels endossés en cas de non satisfaction des marchés financiers, les dirigeants pourraient percevoir ces acteurs comme saillants et développer des motivations uniquement instrumentales, voire même de court terme (vision myopique), alors même que des marges de manœuvre pourraient leur être offertes dans ce champ.

Il semble intéressant de souligner, dans tous les cas, l'existence d'une certaine forme d'alignement, au sein de chacun des types de gouvernement d'entreprise, entre la nature des motivations des dirigeants à s'engager dans la RSE et celles plébiscitées par les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise (Branzei, Vertinsky & Zietsma, 2005). Cet alignement semble reposer à la fois sur des motivations intentionnelles des dirigeants qui privilégieraient les actions servant directement leurs propres intérêts au sein du gouvernement d'entreprise (Crilly & Sloan, 2012 ; Bundy, Shropshire & Bucholtz, 2013), mais aussi, peut-être, sur un mécanisme cognitif qui rendrait la perception d'autres alternatives impossible (Fernando & Sim, 2011). Ainsi l'intentionnalité souvent reconnue aux dirigeants en matière de RSE, pourrait être nuancée par la nature de leur rôle réel au sein de la construction de compromis émergents impulsés par les acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise (Chin et al., 2013). En tout état de cause, même de manière marginale, les dirigeants semblent pouvoir endosser un rôle dans la codétermination des engagements en matière de RSE au cours du temps. Ceux-ci challengeraient, d'ailleurs, la vision manichéenne de Friedman (1970), puisque les actions de la RSE recouvreraient différentes finalités au sein d'une marge de manœuvre co-construite. Une réflexion sur le rôle volontariste du dirigeant en matière de RSE au fil des saisons de son mandat pourrait, ainsi, se révéler intéressante (Hambrick & Fukutomi, 1991), au sein de chacun des types de gouvernement d'entreprise identifiés (Maon, Lindgreen & Swaen, 2010).

## CONCLUSION

Notre recherche avait pour objectif de comprendre l'influence des mécanismes de gouvernement d'entreprise, au niveau organisationnel, sur l'engagement et la marge de manœuvre des dirigeants dans la RSE. Deux contributions essentielles ressortent de cette étude exploratoire. Nous avons identifié, dans un premier temps, trois types de gouvernement d'entreprise ayant des conséquences perçues différenciées sur l'engagement dans la RSE et sur la marge de manœuvre offertes aux dirigeants dans ce champ. Dans un second temps, nous avons caractérisé le rôle volontariste des dirigeants sur leur engagement et leur marge de manœuvre en matière de RSE au sein des trois types de gouvernement d'entreprise identifiés. Notre recherche contribue donc à la compréhension de la codétermination des engagements en matière de RSE entre motivations des dirigeants et influence des acteurs les plus saillants du gouvernement d'entreprise. La marge de manœuvre des dirigeants est donc redéfinie au sein d'un jeu de pouvoir et d'influence au sein du gouvernement d'entreprise dont nous précisons les termes.

Cette recherche, à vertu exploratoire, présente certaines limites qui ouvrent, toutefois, un chemin vers de nombreuses voies d'investigation. Les trois types de gouvernement d'entreprise identifiés pourraient, tout d'abord, faire l'objet d'une caractérisation plus systématique. Il pourrait notamment être intéressant de dégager sur un échantillon plus large des configurations de gouvernement d'entreprise selon des approches d'analyse comparative qualitative telles que développées par Ragin (2000) et détaillées par Fiss (2007). Par ailleurs, concernant le recueil des perceptions des dirigeants, il semblerait pertinent d'interroger plusieurs membres de l'équipe dirigeante afin de pouvoir les comparer et repérer, éventuellement, des différences entre les dirigeants interrogés. De manière plus large, des études futures pourraient également s'attacher à recueillir et à comparer les perceptions d'autres acteurs du gouvernement d'entreprise avec celles recueillies pour une équipe dirigeante. Enfin, une approche longitudinale, sur un ou, plusieurs cas, pourrait, aussi, permettre de capturer de manière fine les modalités de codétermination des engagements en matière de RSE entre dirigeants et acteurs du gouvernement d'entreprise au fil du temps.

## REFERENCES

- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the corporate social responsiveness movement. *M@n@gement*, 14(4), 221-250.
- Adams, R., Licht, A., & Sagiv, L. (2011). Shareholders and stakeholders: how do directors decide? *Strategic Management Journal*, 32(12), 1331-1355.
- Agle, B.R., Mitchell, R.K., & Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO's values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Aglietta, M., & Rebérioux, A. (2004). *Dérives du capitalisme financier*. Paris : Albin Michel.
- Aguilera, R.V., & Jackson, G. 2003. The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3) 447-465.
- Aguilera, R.V., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in CSR: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguilera, R.V., Williams, C., Conley, J., & Rupp, D. (2006). Corporate governance and corporate social responsibility. A comparative analysis of the U.K. and the U.S. *Corporate Governance: An International Review*, 14(3), 147-157.
- Aragon-Correa, J.A., Matias-reche, F., & Senise-Barrio, M.E. (2003). Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment. *Journal of Business research*, 57(9), 964-975.
- Baiada-Hireche, L., Pasquero, J., & Chanlat J-F. (2011). Managerial responsibility as negotiated order: A social construction perspective. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 17-34.
- Banerjee, S.B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 38(4), 489-513.

- Barin-Cruz, L., Chebbi, H., & Chtourou, W. (2011). Towards a sustainable strategic formation process. *M@n@gement*, 14(3), 183-207
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*, New Brunswick NJ: Transaction Publishers, 1991.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, NY: Harper & Row.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. (2009). The pros and the cons of rewarding social responsibility at the top. *Human Resource Management*, 48(6), 959-971.
- Branzei, O., Vertinsky, I., & Zietsma, C. (2000). From green-blindness to the pursuit of eco-sustainability : an empirical investigation of leaders cognitions and corporate environmental strategy choices. *Academy of management proceedings*.
- Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A. (2013). Strategic cognition and issue salience: Towards an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy Of Management Review*, 38(3), 352-376.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders (balancing economic, legal, and social responsibilities). *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cespa, G., & Cestone, G. (2007). Corporate social responsibility and managerial entrenchment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 741-771.
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In G. Charreaux (Eds.), *Le gouvernement des entreprises* (pp. 421-469), Paris : Economica.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 2-21.
- Chin, M.K., Hambrick, D.C., & Trevino, L.K. (2013). Political ideologies of CEOs: Illustrative evidence of the influence of executive values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232.
- Christensen, L.J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178.
- Crilly, D., Schneider, S., & Zollo, M. (2008). The psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review*, 5(3), 175-190.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448.
- Crilly, D., & Sloan, P. (2012). Enterprise logic: Explaining corporate attention to stakeholders from the inside-out. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174-1193.
- Crossland, C. (2007). National institutions and managerial discretion: A taxonomy of 24 countries. Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, August, Philadelphia, PA.
- Cyert, R.M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Delbard, O. (2008). CSR legislation in France and the European regulatory paradox: An analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice. *Corporate Governance*, 8(4), 397-405.
- Dincer, B. (2011). Do the shareholders really care about corporate social responsibility? *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 71-76.
- Donaldson, L., & Davis, J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Egri, C.P., & Herman, S. (2000). Leadership in the north American environmental sector: Values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571-604.
- Fernández-Kranz, D., & Santalo, J. (2010). When necessity becomes a virtue: the effect of product market competition on corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 19(2), 453-487.
- Fernando, M., & Sim, A.B. (2011). Strategic ambiguity and leaders' responsibility beyond maximizing profits. *European Management Journal*, 29(6), 504-513.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 9-24.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538.
- Fiss, P.C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198.
- Franks, J., Mayer, C., & Wagner, H. (2006). The origins of the German corporation – Finance, ownership and control. *Review of Finance*, 10(4), 537-585.
- Freeman, R E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. In T. Donaldson & P.H. Werhane (Eds.), *Ethical issues in business: A Philosophical Approach* (pp. 217-223), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gedajlovic, E.R., & Shapiro, D.M. (1998). Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19(6), 533-553.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
- Gilormini, P. (2011). Le processus d'institutionnalisation de la RSE face à la critique. 20ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nantes, 7-9 juin.



- Godfrey, P.C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Gomez, P.Y., & Korine, H. (2009). *L'entreprise dans la démocratie*. Paris : De Boeck, Ouvertures Economiques.
- Gond, J.-P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640-671.
- Goyer, M. (2006). French speed dating? Short-term impatient capital and the evolution of corporate governance in France. *International Journal of Disclosure and Governance*, 3, 197-212.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). Judging the quality of fourth generation evaluation. In E.G. Guba & Y.S. Lincoln (Eds.), *Fourth Generation Evaluation* (pp. 229-251), London: Sage.
- Hall, P.A., & Soskice, D. (2001). An Introduction to Varieties of Capitalism. In P.A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative* (pp. 1-70), New York, NY: Oxford
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top Managers. *Academy of Management Review*, 2(9), 193-206.
- Hambrick, D.C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. *Research Organizational Behaviour*, 9, 369-406.
- Hambrick, D.C., & Fukutomi, J. (1991). The Seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.
- Hemingway, C.A., & Maclagan, P.W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. 1992. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A.J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Huault, I., & Leca, B. (2009). Pouvoir. Une analyse par les institutions. *Revue Française de Gestion*, 35(193), 133-149.
- Ingenbleek, P.T.M., & Immink, V.M. (2010). Managing conflicting stakeholder interests: An exploratory case analysis of the formulation of corporate social responsibility standards in the Netherlands. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 52-65.
- Jackson, G. & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371-394.
- Jennings, P.D., & Zandbergen, P.A. (1995). Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015-1052.
- Jensen, M.C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-56.
- Johnson, R., & Greening, D. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564- 580.
- Johnson, M.F., Porter, S.L., & Shackell-Dowell, M.B. (1997). Stakeholder pressure and the structure of executive compensation (May 1997). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=41780>.
- Kagan, R.A., Gunningham, N., & Thornton, D. (2003). Explaining corporate environmental performance: How does regulation matter? *Law and Society Review*, 37(1), 51-90.
- Kang, N. & Moon, J. (2012). Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio-Economic Review*, 10(1), 85-108.
- Key, S. (1997). Analyzing managerial discretion: an assessment tool to predict individual policy decisions. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(2), 134-155.
- Lantos, G.P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), 205-232.
- Lee, M-D.P. (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298.
- Livesey, S. (2001). Eco-identify as discursive struggle: Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria. *Journal of Business Communication*, 38(1), 58-92.
- Logsdon, J., & Wood, D. J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-188.
- MacKenzie, D., Beunza, D., Millo, Y., & Pardo-Guerra, J.P. (2012). Drilling through the Allegheny mountains: Liquidity, materiality and high-frequency trading. *Journal of cultural economy*, 5(3), 279-296.
- Majumdar, S.K., & Marcus, A.A. (2001). Rules versus discretion: the productivity consequences of flexible regulations. *Academy of Management Journal*, 44(1), 170-179.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- Margolis, J.D., Hillary, A.E., & Walsh, J.P. (2008). Do well by doing good? Don't count on it. *Harvard Business Review*, 86(1), 19.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Meek, C., Woodworth, W.W., & Dyer, W.G., Jr. (1988). *Managing by the numbers: Absentee ownership and the decline of American industry*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Collection repères, Paris : La Découverte.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

- Morin, F., & Rigamonti, E. (2002). Évolution et structures de l'actionariat en France. *Revue Française de Gestion*, 28(141), 153-181.
- Niehm, L.S., Swinney, J., & Miller, N.J. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of small Business Management*, 46(3), 331-350.
- Palpacuer, F., Pérez, R., Tozanli, S., & Brabet, J. (2006). Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise : le cas des multinationales agroalimentaires en Europe. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(3), 165-189.
- Palpacuer, F. (2006). Globalization and corporate governance: Issues for management researchers. *Society and Business Review*, 1(1), 45-61.
- Pigé, B. (2008). Ethique, marché et gouvernance : espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises. *Sciences de Gestion*, 64, 225-247.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper et Row, Publisher.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 2-17.
- Quinn, D.P., & Jones, T.M. (1995). An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*, 20(1), 22-42.
- Ragin, C. (2000). *Fuzzy Set Social Science*. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Reynaud, E., Egri, C.P., Ralston, D.A., Danis, W., Starkus, A., Dabic, M., Wangenheim, F., Dalgic, T., Castro, F., Potocan, V.V., Kavoossi, M., Molteni, M., Girson, I., Elenkov, D., Pla-Barber, J., Maignan, I., Weber, M., & Wallace, A. (2007). The differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: social orientation or financial orientation? *European Management Journal*, 25(1), 132-145.
- Robé, J-P. (2009). Responsabilité limitée des actionnaires et responsabilité sociale de l'entreprise. *Entreprises et Histoire*, 57, 165-183.
- Rousseau, S., & Tchotourian, I. (2008). L'« intérêt social » en droit des sociétés : Regards transatlantiques. Chaire en Droit des affaires et en commerce international, Université de Montréal, Document de travail, N°07.
- Rousseau, S. (2011). Gouvernance d'entreprise et analyse économique du droit : quelle perspective suite à la crise financière ? In V. Magnier (Eds.), *La gouvernance des entreprises cotées face à la crise. Pour une meilleure protection de l'intérêt social* (pp. 199-222), Paris.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of business Ethics*, 91(2), 207-221.
- Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1997). The limits of arbitrage. *Journal of Finance*, 52(1), 35-55.
- Surroca, J., & Tribo, J. A., 2008. Managerial entrenchment and corporate social performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(5-6), 748-789.
- Thomas, A.L., & Simerly, R.J. (1995). Internal determinants of corporate social performance: the role of top managers. Academy of Management Best Paper Proceedings, Vancouver, British Columbia, 411-415.
- Vilanova, L. (2007). Neither shareholder nor stakeholder management: What happens when firms are run for their short-term relevant stakeholder? *European Management Journal*, 25(2), 146-162.
- Waldman, D.A., Siegel, D.S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*; 43(8), 1703-1725
- Weaver, G.R., Trevino, L.K., & Cochran, P.L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.
- Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

**ANNEXE A. DONNÉES COLLECTÉES POUR LA CARACTÉRISATION DES TYPES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AU NIVEAU ORGANISATIONNEL**

Catégories de critères	Critères	Forme de l'information collectée	Sources de données	
Caractéristiques de l'actionnariat	Pourcentage de capital flottant	Pourcentage du capital	Rapports annuels et documents de référence + données de la presse financière + base de données Osiris	
	Pourcentage de capital détenu par les trois principaux actionnaires	Pourcentage du capital		
	Existence d'un pacte d'actionnaires	OUI/NON		
	Existence d'une coalition d'actionnaires détenant un contrôle majoritaire	OUI/NON		
	Existence d'un actionnaire de référence	OUI/NON		
	Pourcentage de capital détenu par:	les salariés		Pourcentage du capital
		les fondateurs		Pourcentage du capital
		les groupes industriels		Pourcentage du capital
		l'Etat		Pourcentage du capital
		les banques françaises		Pourcentage du capital
Mécanismes de contrôle des dirigeants	les investisseurs institutionnels DB*	Pourcentage du capital		
	Les investisseurs institutionnels DC**	Pourcentage du capital		
	le conseil + auto détention	Pourcentage du capital		
Mécanismes de contrôle des dirigeants	Séparation de l'exécutif et du contrôle (dualité)	OUI/NON		
	Mécanismes incitatifs des dirigeants par l'attribution de stock-options	Pourcentage du capital		
	Pression des actionnaires sur la stratégie à adopter par les dirigeants	Nombre d'interventions relatives des actionnaires sur la définition de la stratégie	Analyse des documents issus de la presse financière + Analyse des documents issus des Assemblées Générales.	
Composition du conseil d'Administration (ou conseil de surveillance)	Moitié du Conseil d'Administration composée d'administrateurs indépendants (ou plus)	OUI/NON	Rapports annuels et documents de référence + Données de la presse financière + Base de données Osiris.	
	Nombre d'exécutifs présents au conseil	Pourcentage du conseil		
	Nombre de salariés présents au conseil	Nombre		
	Nombres de parties prenantes issues de la société civile présentes au conseil	Nombre		
	Existence et nombre de comités spécialisés (rémunérations, nominations, gestion des risques, RSE, etc.)	Nature et nombre		

\*DB : Defined Benefit (ex: fonds de pension de long terme)

\*\*DC : Defined Contribution (ex: fonds de crédit mutuel ou hedge funds)

**ANNEXE B. CLASSIFICATION DES ENTREPRISES EN FONCTION DE LEUR TYPE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE : CAS D'ACCORD ET DE DÉSACCORD**

**Cas d'accord** : Classification d'une entreprise dans le type de gouvernement d'entreprise « traditionnel »

Accord entre les trois enseignants-chercheurs : 100%

Critères d'accord : Actionnariat familial de référence (50%), actionnariat salarié (3%), actionnariat public (47%), seuil de 50% d'administrateurs indépendants non respecté, cumul des fonctions de Président et de Directeur Général, présence réduite de comités spécialisés.

Discussion : L'entreprise comporte la plupart des caractéristiques d'un type de gouvernement d'entreprise dit « traditionnel ». L'accord est clair entre les chercheurs.

**Cas de désaccord** : Classification d'une entreprise dans le type de gouvernement d'entreprise « traditionnel » ou « moderne »

Accord entre les trois enseignants-chercheurs : 67% (2/3)

Critères d'accord : Dispersion du capital grandissante, importante pression d'investisseurs institutionnels activistes, déclin de l'actionnariat traditionnel, mécanismes financiers incitatifs importants, mais maintien du cumul des fonctions de Président et de Directeur Général, seuil de 50% d'administrateurs indépendants non respecté.

Critère de désaccord : Actionnariat traditionnel de référence (30%) et majoritaire

**Discussion** : L'entreprise est en transition d'un modèle de type traditionnel vers un modèle de type moderne. Du fait de l'existence d'un actionnaire de référence traditionnel et majoritaire, l'un des enseignant-chercheurs classe l'entreprise dans un type traditionnel, alors que les deux autres professeurs classent l'entreprise dans un type moderne, du fait du contrôle de plus en plus fort et financiarisé des dirigeants. Après une étude plus approfondie des mécanismes de contrôle des dirigeants et des récentes décisions stratégiques les plus marquantes (réduction du périmètre d'activité et focalisation sur un portefeuille d'activité restreint, accent mis sur la performance financière, activisme des investisseurs institutionnels et poids dans les décisions prises en Assemblée Générale) l'entreprise a finalement été classée par les trois enseignant-chercheurs dans un type de gouvernement d'entreprise dit moderne.

---

**Magalie Marais** est professeur assistant à Montpellier Business School et membre de Montpellier Recherche Management (MRM). Ses enseignements et sa recherche portent principalement sur la stratégie des entreprises et la responsabilité sociétale de celles-ci. Ses autres thématiques d'intérêts sont : la gouvernance, l'innovation et le développement durable. Elle a reçu, en 2012, le prix transdisciplinaire de la FNEGE pour sa thèse portant sur la marge de manœuvre des dirigeants et la RSE. Ses recherches sont publiées dans des revues françaises et internationales telles que : *Corporate Governance: An International Review*, *Society and Business Review*, *Australian Universities' Review*, *Management International*, *Revue Sciences de Gestion*, *Journal of Business Ethics*, etc.

**Remerciements.** Nous remercions les deux évaluateurs de la revue m@n@gement pour leurs précieux commentaires qui nous ont grandement permis de faire évoluer ce papier jusqu'à sa publication. Nous remercions également Corinne Gendron, Laure Cabantous et l'AIMS pour leur processus d'accompagnement sur ce papier.

© The author(s)  
www.management-aims.com