

L'influence de la culture sur les politiques socialement responsables des entreprises

Working Paper Novembre 2015

Isabelle Girerd-Potin, Sonia Jimenez-Garcès, Pascal Louvet

Univ. Grenoble Alpes, F-38040 Grenoble

CNRS, CERAG, F-38040 Grenoble

Isabelle.Girerd@iae-grenoble.fr ; Sonia.Jimenez@imag.fr ; Pascal.Louvet@iae-grenoble.fr

Résumé

Cet article montre que la culture d'appartenance influe sur le comportement socialement responsable (SR) des entreprises. Le comportement SR des entreprises de 23 pays est décrit selon trois dimensions indépendantes, *Business*, *Société* et *Gouvernance*, renvoyant respectivement au traitement de leurs parties prenantes opérationnelles, sociétales et financières. Une comparaison des critères SR de l'agence Vigeo et des comportements culturels identifiés par Hofstede permet d'établir des correspondances et d'échafauder des hypothèses sur la nature du lien comportement SR/Culture. Un test empirique confirme que la culture d'un pays, notamment sa masculinité et son besoin de contrôle de l'incertitude, influence la politique SR de ses entreprises.

Abstract

This article shows that culture has an impact on CSR (Corporate Social Responsibility). On a 23 country sample, CSR is appraised through three independent dimensions (namely Business, Society and Governance) each dimension reflecting the firm behavior towards a particular set of stakeholders (namely business, societal and financial stakeholders). A comparison between the Vigeo SR criteria used to assess a firm's social commitment and the main Hofstede criteria of cultural behaviors leads to highlight connections and to formulate hypotheses about the nature of the link between CSR and culture. An empirical study shows that a country's culture, and particularly its masculinity and uncertainty avoidance dimensions, is a determinant of CSR policy.

Remerciements

Nous remercions l'agence de notation sociale Vigeo pour la fourniture gracieuse de ses données d'entreprises.

L'influence de la culture sur les politiques socialement responsables des entreprises

Introduction

Répondant à une demande des différentes parties prenantes, la stratégie des entreprises inclut aujourd'hui un volet socialement responsable (SR). La diversité des parties prenantes, de leurs objectifs et des domaines concernés par le champ socialement responsable crée une complexité dans la définition par les entreprises de leur politique SR et dans l'évaluation de leur engagement par les acteurs concernés (salariés, consommateurs, investisseurs...). Les agences de notation sociale donnent des outils et des mesures de l'engagement SR des entreprises utiles aux investisseurs. Ces mesures sont utilisées dans de nombreuses études empiriques.

Les études académiques dans le champ SR se sont d'abord concentrées sur l'enjeu de la politique SR pour l'entreprise en questionnant le lien entre la performance financière recherchée par l'actionnaire et l'engagement SR attendu par toutes les parties prenantes. Une littérature plus récente s'intéresse aux fondements du comportement SR des entreprises (Liang & Renneboog, 2014) : elle s'appuie notamment sur les différences constatées dans l'engagement SR des entreprises selon leur pays. Pour une part significative, c'est la culture qui explique la différenciation internationale dans le management des entreprises. On peut imaginer qu'il en soit de même en matière d'engagement socialement responsable : l'entreprise, ses décideurs, ses parties prenantes, baignent dans une culture qui conditionne

leurs attentes et leurs choix. Certes, les cultures tendent à s'uniformiser et les grandes entreprises tendent à perdre leur nationalité dans la mondialisation, mais, en dépit de cette universalisation, les caractères culturels nationaux imprègnent toujours les esprits et les comportements. On n'efface pas en une ou deux générations des habitudes centenaires¹. La mondialisation bien réelle des grandes entreprises ne les empêche pas d'avoir une histoire, elle-même inscrite dans une géographie, et celle-ci façonne leur manière d'agir ; en outre, une entreprise mondialisée est conduite par une équipe dirigeante qui ne peut s'affranchir de sa culture. Au-delà du rôle joué par le management, une entreprise sera également soumise aux demandes des citoyens, consommateurs et investisseurs, enclins à privilégier les entreprises de leur pays, tout en attendant de leur part des engagements sociaux et sociétaux. Ces attentes seront fonction pour partie de la culture de ces acteurs.

Les pays se distinguent non seulement par la culture mais aussi par les institutions politiques, le système légal, le niveau de développement, la zone géographique, la pyramide des âges... Tous ces éléments ne sont pas indépendants. Nous choisissons de privilégier la culture car nous faisons l'hypothèse que les caractéristiques culturelles sont premières et que ce sont elles qui déterminent les systèmes juridiques et politiques. La réalité est bien sûr plus complexe : les causalités peuvent exister dans les deux sens, culture et systèmes légal, politique et de management étant intriqués. Toutefois, l'engagement socialement responsable des entreprises est d'abord en lien fort avec les valeurs et l'intimité des individus et il doit être davantage conditionné par la culture que par les institutions et le système juridique. Notre analyse est donc prioritairement culturelle. Elle sera néanmoins enrichie par la prise en compte des

¹ Des études économiques montrent que les comportements hérités peuvent perdurer au fil des générations (cf. Alger et Weibull, 2010).

systèmes légaux en retenant la typologie introduite par La Porta *et al.* (1998, 2008) car la concordance entre culture et origine légale n'est que partielle : beaucoup de pays ont un système légal hérité de la colonisation ; l'origine légale y est exogène et se comprendra mieux par référence à la culture du pays colonisateur.

L'article se propose dans un premier temps de décrire l'engagement socialement responsable d'une entreprise selon trois dimensions indépendantes (*Business, Société, Gouvernance*) obtenues à partir des six critères de notation de l'agence Vigeo (*cf.* annexe). Ces dimensions sont extraites d'une analyse en composantes principales développée par Girerd *et al.* (2014). Chacun des 23 pays de notre échantillon est caractérisé par la note moyenne obtenue par ses entreprises sur chacune des trois dimensions précédemment citées. Dans un deuxième temps, les quatre dimensions culturelles d'Hofstede (Distance hiérarchique, Individualisme, Masculinité, Contrôle de l'incertitude) sont présentées en mettant l'accent sur les caractéristiques-pays à résonance SR. Ces caractéristiques ont été retenues par Hofstede en raison du lien statistique qu'elles ont avec une, ou plusieurs, dimensions culturelles. Elles sont ensuite confrontées et associées aux 38 critères utilisés par l'agence de notation sociale Vigeo pour noter les entreprises.–Ce travail permet de formuler des hypothèses sur les liens entre dimensions SR et dimensions culturelles. La troisième partie de l'article est consacrée à la vérification empirique de ces hypothèses sur l'échantillon de 2065 entreprises réparties dans 23 pays. Les principaux résultats sont repris en conclusion.

Les politiques SR des entreprises

Les études empiriques attestent que les marchés financiers prennent en compte la notation sociale des entreprises dans la formation des prix des actions. Même si, comme en témoigne la

méta-analyse de Revelli et Viviani (2013), il n'apparaît pas de lien clair et univoque entre comportement socialement responsable et performance financière des entreprises, les tests empiriques montrent nettement un risque plus faible pour les entreprises les plus socialement responsables. Ce résultat est confirmé pour les différentes mesures traditionnelles de risque financier, risque total (Jo et Na, 2012), risque systématique (Luo et Bhattacharya, 2009 ; Kim, 2010 ; Salama *et al.*, 2011 ; Oikonomou *et al.*, 2012 ; Jo et Na, 2012) ou spécifique (Boutin Dufresne et Savaria, 2004 ; Lee et Faff, 2009 ; Bouslah *et al.*, 2013 ; Mishra et Modi, 2013). Cela rejoint les considérations théoriques selon lesquelles les investisseurs sont prêts à sacrifier une part de leur rentabilité financière en échange d'un engagement SR plus marqué parce qu'ils considèrent que cet engagement les prémunit d'un risque financier sur le long terme. Les entreprises qui adoptent un comportement socialement responsable peuvent donc compter en échange sur une baisse de leur coût du capital du fait de la moindre exigence de rentabilité exprimée par leurs actionnaires. L'entreprise, quand bien même elle ne cherche que la maximisation de sa valeur actionnariale, comme le postule la théorie financière classique, doit prendre en compte les implications SR de ses choix puisque celles-ci modifient les données de l'optimisation financière. La question se pose alors de savoir pourquoi une entreprise fait le choix d'un certain mix entre engagement social et recherche de la performance financière. L'analyse économique peut apporter une réponse en termes de coût d'opportunité marginal : l'entreprise poursuit son engagement social jusqu'au point où le coût de l'effort supplémentaire dépasse la baisse complémentaire du coût du capital qui en est attendu. Il reste à comprendre pourquoi le mix optimal diffère d'une entreprise à l'autre. On pourrait s'attendre à ce que l'arbitrage amène toutes les entreprises à viser un même niveau d'engagement social, celui qui

est attendu par l'investisseur marginal. Certes, le coût de l'engagement social peut différer d'un secteur d'activité à un autre : il est plus facile de ne pas nuire à l'environnement lorsque l'on est une société de service que lorsqu'on œuvre dans l'industrie chimique. Le précepte précédent de convergence des politiques sociales pourrait alors au moins s'appliquer dans un même secteur d'activité. Mais, même dans cette version restreinte, il est démenti par la réalité. L'agence de notation sociale Vigeo, consciente de ce problème de comparabilité intersectorielle, évalue, sur chacun de ses critères, l'engagement d'une entreprise par référence au comportement des autres entreprises de son secteur, et elle trouve des différences significatives.

S'il est difficile de comprendre les différences de comportement dans un même secteur par le coût de l'effort à fournir, on peut chercher l'explication du côté du retour attendu. Celui-ci peut différer selon la sensibilité des parties prenantes à la responsabilité sociale. Ce sont les attentes des parties prenantes qui amènent une entreprise à développer une politique plus ou moins socialement responsable. Si l'on veut comprendre les choix différenciés des entreprises en la matière, il faut alors s'intéresser aux spécificités de leurs parties prenantes. Parmi ces spécificités, il en est une évidente qui tient à la nationalité : les entreprises, même si elles évoluent dans un contexte international, ont une base nationale qui font qu'elles s'adressent plus particulièrement à une société, à des salariés, des fournisseurs, des clients et des actionnaires qui ont une identité nationale et une culture d'appartenance. Il est probable alors que la nationalité influe sur la demande d'engagement social. C'est cette idée que nous allons confronter aux faits dans la seconde partie de cette section.

Mais, auparavant, la notion diffuse et multiforme de la responsabilité sociale doit être clarifiée. La section qui suit présente une typologie des politiques SR des entreprises qui s'organise

autour de trois dimensions indépendantes, chacune en lien avec une catégorie de parties prenantes.

Les trois dimensions BSG de la responsabilité sociale

Derrière l'engagement social d'une entreprise, et la notation sociale qui en témoigne, se cachent des aspects aussi divers que la dépollution, la démocratie sociale, la protection des intérêts des actionnaires minoritaires ou le mécénat. Résumons la difficulté de travailler avec un concept aux facettes multiples par la question suivante. L'entreprise A s'engage fortement vis-à-vis de ses salariés et néglige son impact sociétal, l'entreprise B choisit le comportement inverse : laquelle des deux fait-elle le plus preuve de responsabilité sociale ? Trancher cette question supposerait d'établir a priori une hiérarchie entre les bénéficiaires de la politique SR de l'entreprise, en l'occurrence, les salariés et la société. Les agences de notation, soucieuses de rendre compte de l'engagement le plus objectivement possible, proposent de décliner la responsabilité par domaines plus détaillés. Les deux principales agences, par exemple, évaluent la responsabilité sur un spectre très proche mais opèrent des regroupements assez différents :

- MSCI retient cinq critères : Environment, Community and Society, Employees and Supply Chain, Customers, Governance and Ethics ;
- Vigeo en retient six : Engagement sociétal, Gouvernance d'entreprise, Ressources humaines, Environnement, Droits humains, Comportement sur les marchés².

La question du regroupement de l'ensemble des items en domaines homogènes et conceptualisables est fondamentale : le théoricien et le praticien ont besoin d'avoir une grille de

² Des définitions plus précises peuvent être trouvées sur le site des agences : <http://www.vigeo.fr> et <http://www.msci.com> .

lecture de la notation qui aide l'un à structurer le concept de responsabilité sociale et l'autre à faire un choix éclairé. Cela s'est traduit par un regroupement des critères dans une typologie plus ramassée. Par exemple, le RobecoSAM Corporate Sustainability Assessment (CSA) propose de regrouper les douze critères de son analyse en trois dimensions qui relèvent respectivement de l'économique, de l'environnement et du social. L'approche dominante, également tridimensionnelle, est la typologie ESG (Environnement, Social, Gouvernance) : c'est elle qui a les faveurs des principales agences et d'une bonne part de la profession. Dans ces deux cas, la typologie est construite a priori, sans référence au comportement réel des entreprises. Est-il sûr que l'entreprise définisse une politique SR en la positionnant clairement par rapport à chacune de ces dimensions ? Les choix qu'elle fait en matière d'environnement sont-ils indépendants de ceux qu'elle fait en matière économique, sociale ou de gouvernance ?

Qu'en est-il dans la pratique ? L'étude empirique de Girerd *et al.* (2014), en structurant la notation Vigeo par une analyse en composantes principales, montre que les politiques SR des entreprises internationales (816 entreprises de 2003 à 2010) s'organisent autour de trois dimensions homogènes et indépendantes : une dimension dite *Business*, une dimension *Société* et une dimension *Gouvernance*. Ces dimensions peuvent sembler proches de la typologie ESG. Ainsi, de leur pratique, vérifie-t-on que les entreprises intègrent une dimension *Gouvernance* et que leur engagement en cette matière ne préjuge pas de leur comportement relatif aux autres critères SR. En revanche, les deux autres dimensions ne valident pas la typologie *ESG* et proposent une lecture alternative qui peut en outre prendre un sens nouveau par référence à la théorie des parties prenantes. La dimension *Business* révèle que, dans la pratique, les entreprises appréhendent avec la même sensibilité leur engagement vis-à-vis de leur personnel

et vis-à-vis de leurs clients et fournisseurs : une entreprise qui est soucieuse de l'intérêt des uns le sera aussi de l'intérêt des autres. La dimension *Société* associe l'engagement vis-à-vis de la communauté à l'engagement vis-à-vis de la nature : il est rare qu'une entreprise se montre engagée dans la société par des actions de mécénat par exemple et qu'elle ne se soucie pas de son empreinte écologique. Respecter son environnement, qu'il soit sociétal ou naturel, relève de la même démarche.

La typologie ***Business-Société-Gouvernance (BSG)***³ montre que la direction de l'entreprise a conscience d'agir dans trois sphères différentes et de devoir rendre des comptes à des parties prenantes propres à chacune.

- La dimension ***Gouvernance*** appréhende le comportement SR des entreprises dans sa sphère financière : cette sphère la met en interaction avec ses financeurs (les créanciers financiers et les actionnaires) : ils délèguent la gestion de leurs avoirs au dirigeant mais veulent en retour s'assurer par une bonne gouvernance que leur argent ne sera pas détourné de l'usage attendu. C'est le rôle assigné à la gouvernance par la théorie de l'agence (cf. Rajan et Zingales, 1995).
- La dimension ***Business*** concerne les parties prenantes directes non financières de l'entreprise (cf. ressources humaines, clients et fournisseurs, droits humains⁴). Ce sont les parties avec lesquelles l'entreprise est en contrat juridique (contrat de travail ou contrat commercial) dans la sphère de son *Business* (ou sphère opérationnelle). Comme le montre la théorie des contrats, si certaines clauses sont explicites (cf. le prix, la

³ L'ordre BSG fait référence au poids relatif de ces dimensions dans l'analyse en composantes principales évoquée ci-dessous.

⁴ L'analyse montre que le critère de *Respect des droits humains* relève aussi de cette dimension, ce qui semble logique, après réflexion, puisque l'appréciation de ce critère découle majoritairement de la façon dont l'entreprise gère les droits humains dans ses relations avec ses salariés.

quantité, les conditions de livraison, etc pour un contrat commercial, et le salaire, le temps de travail, etc pour un contrat de travail) d'autres sont plus implicites (*cf.* la qualité du produit et du service, notamment du service après-vente, la pérennité de la relation commerciale ou de la relation de travail, la qualité du travail fourni...) et expose les parties au hasard moral. L'engagement SR vise à rassurer les parties-prenantes et réduit le hasard moral qui les inquiète.

- La dimension **Société** renvoie au rôle sociétal de l'entreprise : celle-ci opère dans une sphère sociétale et produit des externalités positives (*cf.* mécénat) et négatives (*cf.* pollution). Un contrat implicite la lie avec son environnement : la société humaine et la nature ; son engagement SR en la matière est signe qu'elle mesure ce qu'implique ce contrat et quel effort elle fait pour le respecter.

Vu sous l'angle du dirigeant de l'entreprise, ces trois dimensions renvoient chacune à une mission qui lui incombe : la gouvernance, le management et l'engagement.

- La gouvernance : le dirigeant a pour mission de gérer l'entreprise pour le compte des financeurs.
- Le management (associé à la dimension *Business*) : le dirigeant a pour mission d'organiser la chaîne de valeur qui implique tous les acteurs du *Business*.
- L'engagement (associé à la dimension *Société*) : l'entreprise est un acteur social et le dirigeant a pour mission de définir comment l'entreprise s'engage en tant qu'acteur social.

Dans cet article, nous ferons référence à cette typologie qui présente l'avantage, déjà évoqué, de faire ressortir des dimensions cohérentes sur le plan théorique et parfaitement

indépendantes l'une de l'autre. Elle présente aussi un avantage pratique, à savoir la possibilité d'attribuer un score à chaque entreprise sur chacune des dimensions. En effet, à ces dimensions résultant d'une analyse en composantes principales, peuvent être associées des fonctions score calculées à partir des six sous notes que Vigeo fournit pour chaque entreprise. Ces fonctions, fournies dans l'article de Girerd *et al.* (2014) sont présentées dans le tableau 1. Nous utiliserons par la suite ces trois fonctions score pour caractériser le comportement SR d'une entreprise.

[INSERER TABLEAU 1]

Les profils SR des entreprises selon leur nationalité

L'appartenance à un pays influe-t-elle sur le comportement SR d'une entreprise ? Si l'on calcule le score moyen des entreprises d'un même pays sur chacune des trois dimensions précédemment citées et que l'on se livre ensuite à une comparaison des scores moyens obtenus dans chaque pays, on observe des différences notoires. Pour en rendre compte, le tableau 2 classe, dimension par dimension, les pays selon la qualité de la politique SR de leurs entreprises. Les trois composantes SR présentées précédemment sont calculées par pays comme une moyenne de chaque composante des entreprises de ce pays. Les entreprises notées par Vigeo sur la période 2003-2012 appartiennent à 28 pays différents. Faute d'un nombre d'entreprises suffisant, les pays suivants ont été sortis de l'analyse : les Bermudes, la Russie, la Nouvelle-Zélande, la Chine et l'Islande. L'étude porte sur les 23 pays restants.

[INSERER TABLEAU 2]

En analysant dans le tableau 2 les scores moyens des entreprises par pays, on constate de réelles différences et, ce quelle que soit la dimension : l'amplitude des scores moyens sur une

échelle d'amplitude totale de 4 (entre -2 et +2) est de 1.01 pour la dimension *Business*, 0.75 pour la dimension *Société* et atteint 1.95 pour la dimension *Gouvernance*. Il semble donc exister un effet pays en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui est très marqué pour la dimension *Gouvernance* et un peu moins net pour la dimension *Société*. Pour le confirmer, nous menons une analyse de variance sur les notes moyennes par pays selon chaque dimension. Les résultats qui figurent dans le tableau 3, panel A montrent que l'effet pays est très significatif pour toutes les dimensions : la variance des notes due à l'effet pays est bien supérieure à la variance résiduelle existant entre les entreprises d'un même pays. Le rapport est particulièrement éloquent quant à la dimension *Gouvernance*. L'analyse de variance a également été menée pour détecter un éventuel effet sectoriel. Les résultats qui figurent dans le tableau 3, panel B vérifient, comme nous l'évoquons plus haut, qu'aucun effet sectoriel n'explique les écarts de note. On peut donc conclure que les attentes de responsabilité sociale vis-à-vis des entreprises ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre, particulièrement en matière de gouvernance.

[INSERER TABLEAU 3]

Si l'on en vient maintenant à comprendre les raisons de ces différences, la première tentation est de calquer sur ces classements des typologies usuelles : ainsi, en matière de gouvernance peut-on imaginer que les pays anglo-saxons, dont le droit a pour origine la décision de justice (*common law*), aient une attente plus forte de responsabilité de la part des entreprises que les pays dits de droit latin (*Civil law*) qui comptent beaucoup plus sur la force de la loi codifiée pour éviter ou résoudre les conflits. On constate effectivement dans le classement selon la dimension *Gouvernance* (C3) dans le tableau 2 que les pays anglo-saxons sont beaucoup mieux placés que

les pays latins ou germaniques. L'analyse de ce lien entre *Gouvernance* et source du droit, bien connu depuis les travaux à la fin des années 1990 de La Porta *et al.* (1998, 2008), sera approfondie dans la section « Dimensions culturelles et origines légales ».

Concernant la dimension *Business*, la France et les pays scandinaves dans lesquels la culture social-démocrate est historiquement forte occupent la tête du classement : cela pourrait s'expliquer par une exigence plus forte de protection des parties prenantes directes de l'entreprise (salariés, clients et fournisseurs). Toutefois, il semble difficile de ne retenir que ce seul critère pour donner une lecture de l'ensemble du classement. Et quant à la dimension *Société*, il devient beaucoup plus difficile d'y apporter un sens par des grilles de lecture usuelle.

Au total, on peine à trouver une explication totalement convaincante aux trois classements du tableau 2 en les reliant à des caractérisations trop simplistes des pays. Certes, l'origine légale semble justifier la responsabilité en matière de gouvernance et nos résultats conforteront cette intuition ; mais, la distinction entre pays de *civil law* et pays de *common law* ne rend pas compte de toute la diversité des systèmes juridiques nationaux. En réalité, les différences entre les pays sont nombreuses et complexes : elles tiennent à une histoire commune mais aussi aux tendances diverses et quelquefois contradictoires qui agitent leur population. Leur trajectoire est spécifique et la culture qui en résulte l'est aussi. Les choix en matière de responsabilité sociale de leurs entreprises sont empreints de cette culture, comme probablement d'ailleurs leurs choix en matières légale et politique. Nous nous tournons donc d'abord vers les approches de management culturel que nous croiserons ensuite avec les approches legalistes.

La dimension culturelle des politiques SR d'entreprise

Le modèle fondateur en matière de lien entre culture nationale et management des entreprises est celui de G. Hofstede. Il définit la culture comme “la programmation collective de l’esprit qui différencie les membres d’un groupe des membres d’un autre groupe” (un groupe étant composé d’individus en contact les uns avec les autres). Un nombre limité de dimensions reflètent les caractères culturels stables des pays. Ces dimensions doivent aider à comprendre les styles de management dans les entreprises de pays différents.

Cette section présente les dimensions culturelles telles qu’elles sont définies dans la littérature en management, en particulier en référence aux travaux d’Hofstede (*cf.* Cultures et organisations, 2010). Nous décrivons chacune des 4 dimensions qu’Hofstede a définies initialement à l’aide d’une étude par questionnaire auprès de 100 000 personnes travaillant dans les entreprises du groupe IBM. Deux dimensions, que nous ne retenons pas dans ce travail, ont été rajoutées par la suite (orientation long terme/court terme et indulgence/sévérité).

Une fois calculé pour chacune des quatre dimensions culturelles un indice par pays, Hofstede a identifié plus de 400 corrélations significatives avec des données liées à la famille, l’école, le travail, l’Etat, les idées... Parmi les différences majeures mises en évidence entre les pays selon chacune des dimensions (Hofstede *et al.*, 2010), nous avons recherché les éléments pouvant avoir un lien avec la responsabilité sociale de l’entreprise. Nous les avons notés dans le Tableau 4. De leur correspondance avec certains critères de Vigeo utilisés pour noter le comportement socialement responsable des entreprises (38 critères répartis en 6 domaines⁵), peuvent se dégager des hypothèses quant au lien entre les dimensions culturelles d’un pays et le

⁵ Les six domaines de notation et les 38 critères utilisés par Vigeo sont disponibles sur le site internet de Vigeo : http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/images/stories/Référentiel_danalyse_de_Vigeo.pdf

comportement socialement responsable moyen de ses entreprises. Ces hypothèses sont formulées dans cette section et testées dans la section suivante.

La distance hiérarchique

« La distance hiérarchique peut être définie comme le degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont le moins de pouvoir au sein des institutions et des organisations d'un pays. » (Hofstede *et al.*, 2010).

Les pays à distance hiérarchique élevée comprennent notamment les pays latins européens ; inversement, les pays germaniques et anglo-saxons ont des distances hiérarchiques faibles.

Dans un pays à distance hiérarchique forte, les individus s'en remettent aux personnes en haut de l'échelle. Ils attendent que les cadres des entreprises s'occupent non seulement de la pérennité de l'entreprise mais aussi des questions sociétales. Ils vénèrent les gens qui ont du pouvoir et leur demandent énormément (cas typique de la France vis-à-vis de ses dirigeants).

Les relations sont de type paternaliste dans l'entreprise à forte distance hiérarchique. Les individus ne se sentent pas responsables, ils attendent tout de ceux à qui ils ont confié les responsabilités. Ils estiment que le pouvoir doit être concentré entre les mains de quelques individus à qui obéissance est due. Le dialogue entre management et employés d'une part, et entre management et consommateurs d'autre part est donc réduit. Les parties prenantes en lien direct avec le management de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs) ne contestent pas la légitimité de ce dernier et ne s'attendent pas à ce qu'il respecte leurs intérêts au-delà des clauses contractuelles formelles. Le rapport entre management et parties prenantes est davantage vu sous un angle juridique que sous celui de la responsabilité sociale. On peut donc

s'attendre à ce que les cultures à forte distance hiérarchique se préoccupent moins de la responsabilité sociale, en particulier dans le domaine du *Business*. Inversement, le caractère paternaliste du management dans ces cultures et la conviction que les questions sociétales sont de son ressort conduisent à attendre un lien positif entre l'indice de distance hiérarchique et la dimension *Société* de la politique SR des entreprises. Dans ce sens, et en nous appuyant sur la première partie du Tableau 4, nous formulons l'hypothèse H1.

H1 : Le score RSE des entreprises est lié à la distance hiérarchique existant dans leur pays, négativement pour la dimension *Business* et positivement pour la dimension *Société*

Qu'en est-il dans la littérature ? Les résultats sont contrastés. Ho *et al.* (2012) utilisant les scores socialement responsables de firmes fournis par Innovest sur 49 pays différents entre 2003 et 2008 trouvent que les entreprises européennes ont les meilleures performances sociales et que le score SR tend à augmenter avec la distance hiérarchique⁶. De même, Ioannou et Serafeim (2012) étudiant 42 pays sur la période 2002-2008, trouvent un lien positif et significatif entre la distance hiérarchique et le score social mesuré par Thomson Reuters ASSET 4. Ils soulignent que ce résultat signifie qu'une plus forte distance hiérarchique oblige le haut management de l'entreprise à faire attention aux besoins des parties prenantes et la société dans son ensemble. A l'inverse de ces deux études, les résultats de Ringov et Zollo (2007), Waldman *et al.* (2006), Peng *et al.* (2014) montrent un lien négatif entre la distance hiérarchique de Hofstede ou de GLOBE⁷ et le score SR des entreprises. Ringov et Zollo utilisent la mesure d'Innovest (IVA) pour

⁶ Toutefois, les auteurs signalent une analyse complémentaire sur les composantes de la RSE montrant que le lien positif entre score SR et distance hiérarchique se retrouve sur la performance environnementale mais pas sur le capital humain pour lequel le lien est négatif.

⁷ GLOBE (acronyme de Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), conçu par Robert J. House en 1991, propose une typologie à neuf dimensions culturelles, dont certaines sont communes avec celles de Hofstede.

appréhender la performance sociale et environnementale des entreprises et mènent leur étude sur 23 pays.

Waldman *et al.* (2006) considèrent trois dimensions des valeurs managériales de la responsabilité sociale, la dimension *Actionnaire/propriétaire*, la dimension *Relations aux parties prenantes non financières* (y compris l'environnement) et enfin la dimension *Bien-être de la communauté/Etat*. Ces dimensions sont une classification alternative à ESG et à notre classification issue de l'analyse exploratoire. Les dimensions culturelles et socialement responsables sont appréhendées sur le mode des « valeurs » et non des « pratiques », sachant que des différences importantes existent parfois entre les deux. Les mesures SR sont tirées de l'exploitation de questionnaires administrés à des managers. La relation entre la dimension culturelle distance hiérarchique et les trois dimensions SR est négative, les managers de culture à forte distance hiérarchique étant plus préoccupés de leurs propres intérêts que de ceux des autres.

Peng *et al.* (2014) travaillent sur un échantillon de 1189 entreprises appartenant au S&P Global index ou au DJSI (245 entreprises). 29 pays sont représentés. Les entreprises du DJSI sont sélectionnées sur la base de la somme des scores social, économique et environnemental. Les auteurs cherchent à classer les entreprises SR et non SR au moyen d'une régression logistique dont les variables explicatives sont quatre des dimensions culturelles de Hofstede (distance hiérarchique, individualisme, masculinité et contrôle de l'incertitude) et des variables de contrôle (PIB par habitant, taille de l'entreprise, ROA, endettement et une variable secteur). Ils trouvent un lien négatif entre engagement SR et distance hiérarchique.

Enfin, Liang et Renneboog ne trouvent pas de relation significative entre score SR et distance hiérarchique. Ils travaillent sur un échantillon couvrant 59 pays au cours de la période 1999-2011 et utilisent la note globale IVA (MSCI Intangible Value Assessment), la note environnementale Risk Metrics Eco Value 21 et la note sociale Risk Metrics Social Rating.

L'ambiguïté des résultats peut s'expliquer par le fait que plusieurs des études empiriques citées travaillent sur un score SR global. Or, d'après notre analyse, il est probable que le sens du lien entre distance hiérarchique et dimension SR dépende de la dimension SR considérée. Nos résultats empiriques tenteront de lever l'ambiguïté en distinguant les trois dimensions SR (*Business-Société-Gouvernance*).

L'individualisme

L'individualisme s'oppose au collectivisme (sans que ce terme ait un sens politique). « L'individualisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche. Au contraire, le collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles chaque individu est, dès sa naissance, intégré à un endogroupe fort et cohésif qui, tout au long de la vie de l'individu, le protège en échange d'une loyauté sans faille. » (Hofstede *et al.*, 2010). Comme Hofstede l'explique, cette dimension est en lien fort avec l'image que chacun a de lui-même : se définit-il en termes de « Je » ou de « Nous » ? A noter qu'il existe un lien fort entre le niveau d'individualisme et la richesse du pays, les pays les plus riches étant plus individualistes.

Dans les pays à fort individualisme, les relations dans l'entreprise sont fondées sur l'intérêt personnel réciproque alors que dans les pays communautaires, elles sont fondées sur la loyauté

et la confiance. Dans ces pays, les échanges dans les entreprises recèlent une part importante d'affectif.

L'importance des causes d'intérêt général dans les sociétés collectivistes et le rôle fondamental de l'individu et du respect de ses droits dans les sociétés individualistes (*cf.* Tableau 4, 2^e partie) nous conduisent à formuler l'hypothèse 2.

H2 : Les scores RSE des entreprises sont liés à l'individualisme, positivement pour les dimensions *Business* et *Gouvernance* et négativement pour la dimension *Société*

Les résultats de la littérature sur le lien entre individualisme et engagement SR ne sont pas, là non plus, convergents. Ioannou et Serafeim (2012), Peng *et al.* (2014), Liang et Renneboog (2014) trouvent une correspondance entre un engagement SR plus fort et un individualisme plus marqué. Ringov et Zollo (2007) ne trouvent pas de lien significatif et, contrairement aux études précédentes, Ho *et al.* (2012), Waldman *et al.* (2006) montrent que le score SR tend à augmenter avec le caractère collectif des sociétés. Waldman *et al.* (2006) distinguent deux types de collectivisme : le collectivisme institutionnel et le collectivisme à l'intérieur d'un groupe. Le collectivisme institutionnel se traduit par le souci premier du collectif avant les préoccupations individuelles. Au contraire, le collectivisme dans un groupe se traduit par l'expression d'une fierté, loyauté et cohésion dans une famille ou un groupe tel que son entreprise. Seul le collectivisme institutionnel (qui se rapproche de la notion de collectivisme d'Hofstede) est relié aux dimensions SR et de manière positive et significative quelle que soit la dimension SR.

Le Tian et Venard (2012) n'analysent pas directement le lien entre engagement socialement responsable de l'entreprise et culture mais entre efficacité des mécanismes de gouvernance et culture. Ils montrent à partir d'un échantillon d'entreprises du secteur de l'information et de la

communication que les mécanismes de contrôle prônés par la théorie de l'agence sont plus efficaces en France qu'à Taiwan, la France représentant une culture individualiste et Taiwan une culture collectiviste. Ces résultats confirment l'influence de la culture sur la gouvernance, identifiée comme une des dimensions SR des politiques des entreprises.

La masculinité

Si la masculinité est opposée à la féminité, il ne s'agit pourtant pas d'une différence homme-femme biologique mais d'une distinction portant sur les rôles déterminés culturellement et socialement. « Une société est dite masculine quand les rôles sexués affectifs sont clairement distincts : les hommes sont censés être sûrs d'eux, robustes et concentrés sur la réussite matérielle... Une société est dite féminine quand les rôles sexués affectifs se confondent : les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de la vie. » (Hofstede *et al.*, 2010). Dans une société masculine, les personnes privilégient les valeurs telles que le développement de carrière, la compétition et le succès dans les affaires. Il s'agit d'être le meilleur et cette incitation commence dès l'école. Inversement, dans une société féminine, les individus ne cherchent pas à se distinguer, le signe du succès étant la qualité de vie et l'amour de ce que l'on fait.

Tous les éléments de la partie 3 du Tableau 4 convergent vers la conclusion selon laquelle une société plus masculine doit inciter les entreprises à être moins socialement responsables vis-à-vis des partenaires indirects et directs non financiers. Les caractéristiques d'une société féminine répondent aux critères Vigeo dans le domaine des ressources humaines (dialogue social, participation des salariés), de l'environnement (à préserver) et des droits humains

(négociation collective, non-discrimination). Ces convergences suscitent notre troisième hypothèse :

H3 : Les scores RSE des entreprises pour les dimensions *Business* et *Société* sont liés négativement à la masculinité

Les études ayant cherché à relier le caractère masculin de la société avec le niveau d'engagement SR des firmes sont plus rares. L'hypothèse formulée est toujours un lien négatif entre la masculinité et le niveau SR des entreprises. Cette hypothèse est validée par Liang et Renneboog (2014), Ringov et Zollo (2007), Peng *et al.*, (2014). Seule l'étude de Ho *et al.* (2012) conclut à l'augmentation du score SR avec l'orientation masculine de la société. Toutefois, sur les sous-scores, si la performance environnementale est bien croissante avec la masculinité, le phénomène inverse est observé sur le capital humain.

Le contrôle de l'incertitude

« Le contrôle de l'incertitude (de fort à faible) peut être défini comme le degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par une situation équivoque ou inconnue. Ce sentiment s'exprime, entre autres, par le stress et le besoin de prévisibilité : la nécessité de règles écrites ou non... Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, le niveau d'anxiété est relativement bas... Le contrôle de l'incertitude ne cherche pas à réduire le risque, mais à diminuer l'ambiguïté. » (Hofstede *et al.*, 2010). L'indice varie de 0 (valeur pour le pays dont le contrôle de l'incertitude est le plus faible) à 100 pour le pays dont le contrôle de l'incertitude est le plus fort. Dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, les observateurs extérieurs constatent moins de corruption. Les pays à fort contrôle de l'incertitude se caractérisent par

une anxiété dont l'objet n'est pas identifié. Les membres de ces sociétés acceptent les risques habituels mais ont peur des situations ambiguës et des règles insolites. Ils ont créé des croyances et des institutions qui essaient d'éviter les situations ambiguës ou inconnues ; ils sont également animés par une certaine méfiance qui les amène à prévenir les situations ambiguës par la production de cadres et de règles au détriment d'une gouvernance souple et réactive. Ils ont un besoin émotionnel de règles même si celles-ci ne fonctionnent pas. Il faut donc s'attendre à ce que les pays à fort contrôle de l'incertitude privilégient la loi formelle aux principes de gouvernance plus libéraux. Dans le même esprit, la peur de l'ambiguïté pousse ces pays à codifier les relations de travail et les relations commerciales et à refuser de placer ces relations dans le cadre plus implicite de la responsabilité sociale. Le premier pendant de notre quatrième hypothèse relatif aux dimensions *business* et *gouvernance* en résulte.

Pour ce qui est de la dimension *Société*, la lecture du Tableau 4 dans sa quatrième partie montre que les sociétés à faible contrôle de l'incertitude sont celles qui favorisent la participation des citoyens aussi bien pour donner une opinion qu'entreprendre une action bénévole ; ce sont celles aussi qui font montre d'une tolérance vis-à-vis des étrangers et des croyances et d'un respect des droits de l'homme. Ces caractéristiques correspondent du côté SR à un fort engagement sociétal et une attitude positive envers les droits de l'homme.

Au final, la quatrième hypothèse prend la forme suivante :

H4 : Les scores RSE des entreprises sont liés au contrôle de l'incertitude, négativement pour les trois dimensions *Business*, *Société* et *Gouvernance*

Les quelques résultats empiriques fournis par la littérature montrent soit un lien positif entre le niveau de contrôle de l'incertitude et le score SR des entreprises (Ho *et al.*, 2012, Peng *et al.*,

2014), soit une absence de lien statistiquement significatif (Ringov et Zollo, 2007 ; Liang et Renneboog, 2014).

[INSERER TABLEAU 4]

Styles de management SR et culture : les résultats

Les quatre hypothèses décrites dans la partie précédente sont testées sur un échantillon de 23 pays à partir des données SR de l'étude de Girerd *et al.* (2014) et des quatre dimensions culturelles originales du modèle de Hofstede. Les dimensions culturelles de Hofstede ont été collectées sur le site internet de l'auteur⁸. Le Tableau 5 fournit, pour chaque pays, les valeurs des dimensions culturelles de Hofstede : distance hiérarchique, individualisme, masculinité, contrôle de l'incertitude. Les valeurs sont comprises entre 0 et 100, une valeur plus élevée correspondant à une plus grande prégnance du caractère culturel étudié. Pour affiner l'analyse, l'origine légale des pays est donnée conformément à La Porta *et al.* (1998, 2008). Les pays se répartissent en 7 pays de *Common law* et 16 de *Civil law*. Parmi ces derniers, 8 sont d'origine légale française, 4 d'origine allemande et 4 d'origine scandinave. Renneboog *et al.* (2014) concluent à l'importance première de l'origine légale comme déterminant pays des comportements SR des entreprises. Selon les résultats empiriques de ces auteurs, l'origine légale est plus importante pour expliquer la responsabilité sociale des entreprises que les institutions politiques, la culture, la gouvernance et la performance financière de l'entreprise. Les pays de *Civil law* ont une performance SR plus élevée que les pays de *Common law*. A la lumière de ces résultats, nous regroupons dans le Tableau 5 les pays en fonction de leur origine

⁸ Le site internet de référence est <http://www.geerthofstede.nl/research--vsm>

légale. Les pays de *Common law* protègent d'abord les propriétaires des entreprises alors que les pays de *Civil law* se préoccupent davantage de l'ensemble des parties prenantes. Pour les salariés par exemple, La Porta *et al.* (2008) expliquent que, dans les pays de *Common law*, ils ne sont que des partenaires contractuels de l'entreprise alors que, dans les pays de *Civil law*, propriété et responsabilité sont les deux faces de la même pièce.

[INSERER TABLEAU 5]

Dimensions culturelles et origines légales

Une simple observation du Tableau 5 appelle des commentaires sur le lien entre dimensions culturelles et origines légales. Les pays scandinaves et germaniques ont une faible distance hiérarchique contrairement aux pays de droit français. Les pays de *Common law* ayant une forte distance hiérarchique sont uniquement les pays asiatiques. Les pays anglo-saxons montrent un fort niveau d'individualisme ; les pays asiatiques font preuve inversement d'esprit de communauté. Les pays de droit français ou scandinave sont plutôt « féminins », contrairement aux pays germaniques et de *Common law* qui sont, eux, plutôt masculins. Quant au contrôle de l'incertitude, il apparaît très clairement que les pays scandinaves et de *Common law* ont un faible niveau de contrôle de l'incertitude ; inversement, les pays de droit français ou allemand ont un fort contrôle de l'incertitude.

Ces constatations montrent le lien fort entre les dimensions culturelles, les systèmes légaux et les zones géographiques. Toutefois, il ne suffit pas de différencier entre *Common law* et *Civil law* : les sous-catégories (allemande, française, scandinave) ont toute leur pertinence par rapport à la culture. De même, les pays de *Common law* ne sont pas uniformes : il y a une

relative uniformité culturelle dans les pays anglo-saxons non partagée avec les pays asiatiques. Dans certains pays, l'origine légale est plus l'héritage de la colonisation qu'un choix assumé : dans notre échantillon, c'est le cas de tous les pays de *Common law* hormis le Royaume-Uni, alors que les pays de *Civil law* sont majoritairement des pays qui n'ont pas été colonisés. Klerman *et al.* (2011) font l'hypothèse que, plus que l'origine légale, c'est l'histoire coloniale qui importe, le pouvoir colonial ayant eu une profonde influence sur la politique de l'éducation, de la santé, l'administration et le système politique. Nos observations ne corroborent pas cette hypothèse. L'origine légale ne peut servir de substitut à la culture d'un pays. En conséquence, il est intéressant de mettre directement en relation les dimensions culturelles et le niveau socialement responsable des entreprises.

Dimensions culturelles et RSE

Le Tableau 6 permet de se faire une première idée des liens existants entre dimensions SR et culturelles. Si l'on s'en tient aux corrélations statistiquement significatives, une forte corrélation négative ressort entre contrôle de l'incertitude et *Gouvernance* ainsi qu'entre masculinité et *Business*. Inversement, des corrélations positives sont observées entre *Société* et distance hiérarchique d'une part, et *Société* et contrôle de l'incertitude, d'autre part. Par ailleurs, la dimension *Business* est corrélée positivement à l'individualisme.

[INSERER TABLEAU 6]

Le tableau 7 met en regard les hypothèses et les résultats sur les liens entre dimensions culturelles et SR.

[INSERER TABLEAU 7]

Le seul résultat contraire à nos hypothèses concerne le lien entre contrôle de l'incertitude et *Société* qui s'avère positif sur notre échantillon, comme c'est aussi le cas dans quelques études antérieures. On peut supposer que l'anxiété face à l'inconnu conduit à agir en faveur de l'environnement et de la société pour stabiliser le contexte de travail de l'entreprise sur le long terme. En revanche, plusieurs hypothèses sont nettement confirmées. Les graphiques 1 à 3 apportent davantage d'informations sur les relations notables en mettant en évidence des groupes de pays homogènes. Le graphique 1 décrit le lien entre individualisme et *Business*. Les pays de *Common law* se trouvent aux deux extrémités de l'échelle d'individualisme : faible individualisme pour Singapour et Hong Kong, fort individualisme pour les USA, le Royaume Uni, l'Australie et le Canada. Le système légal ne suffit donc pas pour caractériser la culture d'un pays.

[INSERER GRAPHIQUE 1]

Le graphique 2 positionne les pays selon les axes masculinité et *Business*. Sans surprise, les pays scandinaves apparaissent comme « féminins » et performants dans les relations avec les salariés, les clients et fournisseurs. Les pays alliant masculinité et faible score *Business* sont des pays européens de langue germanique (Autriche, Suisse) ou anglaise (Royaume Uni, Irlande).

[INSERER GRAPHIQUE 2]

Le graphique 3 éclaire la forte corrélation négative trouvée entre la dimension culturelle « contrôle de l'incertitude » et le score de *Gouvernance*. Le recoupement avec le système légal est fort dans ce cas précis. Les pays présentant à la fois une bonne gouvernance des entreprises et un faible contrôle de l'incertitude sont des pays de *Common law* (Royaume-Uni, Irlande,

Singapour, Hong-Kong) ; les pays opposés sur ces deux dimensions sont d'origine légale française (Portugal, Grèce, France).

[INSERER GRAPHIQUE 3]

Concernant les résultats sur la distance hiérarchique, il n'y a pas d'effet négatif sur la manière dont l'entreprise traite ses salariés, clients et fournisseurs mais il se confirme un effet positif sur l'engagement sociétal. Le graphique 4 donne la représentation de cette relation positive entre distance hiérarchique et engagement sociétal. Ce résultat est dû notamment aux pays scandinaves qui présentent à la fois une faible distance hiérarchique et un faible engagement sociétal.

[INSERER GRAPHIQUE 4]

Conclusion

La performance SR d'une entreprise peut être appréhendée par trois notations correspondant à trois politiques indépendantes de l'entreprise : *Business* (relations avec les salariés, les clients et les fournisseurs), *Société* (engagement sociétal et environnemental), *Gouvernance* (comportement vis-à-vis des apporteurs de capitaux). Sur un échantillon d'entreprises notées par Vigeo, nous avons calculé cette performance par pays et par dimension SR. Les pays se distinguent substantiellement par des écarts de performances SR moyennes de leurs entreprises. Les écarts les plus marqués sont sur la dimension *Gouvernance*, dimension qui est par ailleurs en lien fort avec le système légal du pays.

Parmi les déterminants nationaux potentiels des politiques SR des entreprises, la culture apparaît comme un élément majeur. De la confrontation des dimensions culturelles de Hofstede

avec les critères SR de Vigeo se dégagent des similitudes qui tendent à accréditer l'idée selon laquelle les différences de politique SR des entreprises ont, pour une part au moins, une dimension culturelle. Les hypothèses que nous avons formulées sont globalement corroborées par l'observation empirique. Les pays à fort individualisme, privilégiant l'individu au groupe, ont des entreprises plus engagées socialement vis-à-vis de leurs parties prenantes directes (salariés, clients, fournisseurs). Ces mêmes parties prenantes sont mieux traitées dans les pays plus féminins, qui se caractérisent par une moindre importance de la compétition et une forte attention à la qualité de vie. Enfin, les pays à faible contrôle de l'incertitude, peu anxiogènes et n'ayant pas besoin de règles omniprésentes, ont des meilleurs scores en *Gouvernance*. Cette dernière relation rejoint la distinction selon l'origine légale des pays, les pays de *Common law* étant à la fois plus performants en gouvernance et à faible contrôle de l'incertitude.

Cette étude montre d'abord que les entreprises, quand bien même elles opèrent à l'échelle mondiale, gardent des spécificités culturelles nationales qui influent sur leur mode de management, de gouvernance et d'engagement. L'entreprise est un construit social qui s'imprègne de la culture des acteurs sociaux : elle envisage sa responsabilité sociale à l'aune de cette culture parce que les acteurs qui la composent en sont eux-mêmes nourris, et parce qu'elle s'adapte à une attente sociale spécifique qui est d'abord celle du pays auquel elle appartient. Si les caractéristiques culturelles peuvent fonder les choix d'organisation sociale et politique, elles doivent aussi déterminer la conception des entreprises et leur engagement.

En mettant en évidence la dimension culturelle de la responsabilité sociale, on peut alors s'interroger sur le bien-fondé d'une échelle universelle de la notation sociale. La critique adressée à une notation trop synthétique du comportement SR qui avait été faite en regard du

caractère multidimensionnel du concept de RSE, est redoublée par la connaissance de la diversité des attentes : il faut privilégier une approche plus analytique qui différencie des dimensions plus homogènes dans leur construction et plus universelles dans leur interprétation. Les trois dimensions *Business*, *Société* et *Gouvernance* sont, de ce point de vue, plus satisfaisantes.

Bibliographie

Alger, I., & Weibull, J. W. (2010). Kinship, incentives, and evolution. *The American Economic Review*, 100(4), 1725-1758.

Bouslah, K., Kryzanowski, L. & M'Zali, B. (2013). The impact of the dimensions of social performance on firm risk. *Journal of Banking and Finance* 37, 1258-1273.

Boutin-Dufresne, F. & Savaria, P. (2004). Corporate social responsibility and financial risk. *Journal of Investing*, 13(1), 57-67.

Girerd-Potin, I., Jimenez-Garcès, S., & Louvet, P. (2014). Which dimensions of social responsibility concern financial investors? *Journal of Business Ethics*, 121(4), 559-576.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations, 3e édition*. Edition Pearson, 634 p. Ho, F. N., Wang, H. M. D., & Vitell, S. J. (2012). A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 423-433.

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864.

Jo, H. & Na, H. (2012). Does CSR reduce firm risk? Evidence from controversial industry sectors. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 441-457.

Kim, J. W. (2010). Assessing the long-term financial performance of ethical companies. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 18, 199-208.

Klerman, D. M., Mahoney, P. G., Spamann, H., & Weinstein, M. I. (2011). Legal Origin or Colonial History? *Journal of Legal Analysis*, 3(2), 379-409.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1134-1155.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (2008). The Economic Consequences of Legal Origins, *Journal of Economic Literature*, 46 (2), 285-332.

Le Tian, C., & Venard, B. (2012). Pour une approche contingente de la gouvernance. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, 16(2), 25-38.

Lee, D. & Faff, R. W. (2009). Corporate sustainability performance and idiosyncratic risk: A global perspective. *Financial Review* 44, 213-237.

Liang, H., & Renneboog, L. (2014). Finance and Society: On the Foundations of Corporate Social Responsibility. European Corporate Governance Institute (ECGI) - Finance Working Paper No. 394/2013. Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2540024>.

Luo, X. & Bhattacharya, C. B. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 198-213.

Mishra, S. & Modi, S. B. (2013). Positive and negative corporate social responsibility, financial leverage, and idiosyncratic risk. *Journal of Business Ethics*, 117, 431-448.

Oikonomou, I., Brooks, C. & Pavelin, S. (2012). The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis. *Financial Management*, 41(2), 483-515.

Peng, Y. S., Dashdeleg, A. U., & Chih, H. L. (2014). National Culture and Firm's CSR Engagement: A Cross-Nation Study. *Journal of Marketing and Management*, 5 (1), 38-49.

Rajan, R., & Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *Journal of Finance*, 50 (5), 1421-60.

Revelli, C., & Viviani, J. L. (2013). The link between SRI and financial performance: effects and moderators. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(2), 105-122.

Ringov, D., & Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance*, 7(4), 476-485.

Salama, A., Anderson, K. & Toms, S. (2011). Does community and environmental responsibility affect firm risk? Evidence from UK panel data 1994-2006. *Business Ethics: A European Review*, 20(2), 192-204.

Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N, & House, R. J. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37, 823-837.

Tableau 1

Fonctions score des dimensions SR tirées de la notation Vigeo

Pour illustrer la lecture du tableau, prenons le cas de la fonction score C1 associée à la dimension Business : le score d'une entreprise i à la date t selon cette dimension s'obtient par la formule :

$$C1_{i,t} = 0.846 HR_{i,t} + 0.497 ENV_{i,t} + 0.681 BB_{i,t} + 0.135 CG_{i,t} + 0.266 CIN_{i,t} + 0.839 HRts_{i,t}$$

Plus ce score est élevé, plus l'entreprise démontre un engagement social au regard de la dimension Business. On rappelle ensuite que cette dimension relève du management et qu'elle a trait à la responsabilité sociale que manifeste l'entreprise à l'endroit des parties prenantes directes non financières (employés, clients ou fournisseurs).

Sous-notes Vigeo	Composantes		
	C1 : Business	C2 : Société	C3: Gouvernance
Ressources humaines (HR)	.846	.278	.001
Environnement (ENV)	.497	.650	.190
Comportement sur les marchés (BB)	.681	.392	.227
Gouvernement d'entreprise (CG)	.135	.159	.971
Engagement sociétal (CIN)	.266	.897	.124
Droits humains (HRts)	.839	.221	.165
<i>Variance expliquée</i>	<i>57.18%</i>	<i>14.18%</i>	<i>9.04%</i>
Mission du dirigeant	Management	Engagement	Gouvernance
Parties prenantes (PP) concernées	PP directes non financières : Employés, Clients et Fournisseurs	PP indirectes : Environnement et Société	PP financières : Actionnaires et créanciers

Source : Girerd et al., 2014

Tableau 2

Positionnement des pays selon les trois dimensions du score social de leurs entreprises

Pour chaque dimension, le score de chacune des 2065 entreprises est obtenu en appliquant la fonction score associée (cf. tableau 1) aux sous-notes Vigeo moyennes qu'elle a obtenues sur la période 2003-2012. Sur chaque dimension, un pays est caractérisé par le score moyen de ses entreprises. Comme la fonction score est centrée sur 0, un pays est jugé bon sur une dimension lorsque le score moyen de ses entreprises est positif. Un classement des pays par ordre décroissant (du plus responsable au moins responsable) est effectué sur chacune des dimensions C1 : Business, C2 : Société et C3 : Gouvernance. En deuxième colonne est indiqué le nombre d'entreprises notées dans chaque pays.

Classement selon C1 : Business			Classement selon C2 : Société		Classement selon C3 : Gouvernance	
Pays	Nb entreprises	Score C1	Pays	Score C2	Pays	Score C3
France	151	0.31	Luxembourg	0.18	Australie	1.03
Norvège	23	0.19	Royaume-Uni	0.10	Royaume-Uni	0.80
Suède	51	0.18	Grèce	0.07	Singapour	0.58
Finlande	28	0.10	France	0.04	Hong-Kong	0.43
Canada	56	0.09	Pays-Bas	0.03	Irlande	0.42
Australie	83	0.08	Japon	0.02	Pays-Bas	0.24
Luxembourg	10	0.04	Australie	0.02	Canada	0.15
Allemagne	100	0.00	Canada	-0.04	Norvège	0.03
Japon	306	-0.03	Belgique	-0.08	Finlande	-0.01
Pays-Bas	60	-0.04	USA	-0.10	USA	-0.01
USA	490	-0.07	Espagne	-0.11	Suisse	-0.25
Italie	65	-0.09	Allemagne	-0.14	Allemagne	-0.34
Belgique	28	-0.09	Italie	-0.17	Suède	-0.37
Espagne	63	-0.10	Suisse	-0.18	Belgique	-0.39
Portugal	10	-0.22	Hong-Kong	-0.21	Espagne	-0.43
Danemark	30	-0.25	Portugal	-0.25	Japon	-0.45
Singapour	20	-0.29	Suède	-0.25	France	-0.46
Royaume-Uni	319	-0.31	Singapour	-0.38	Luxembourg	-0.52
Suisse	69	-0.37	Danemark	-0.41	Italie	-0.55
Hong-Kong	45	-0.38	Norvège	-0.45	Danemark	-0.62
Grèce	14	-0.47	Finlande	-0.50	Portugal	-0.67
Autriche	20	-0.55	Irlande	-0.56	Autriche	-0.68
Irlande	24	-0.70	Autriche	-0.57	Grèce	-0.92

Tableau 3

Analyse de la variance sur les effets secteur et pays affectant la note sociale

Les tableaux ci-dessous présentent une analyse de la variance (intergroupe et intra-groupe) à un facteur (pays ou secteur). L'analyse de variance pour le facteur *Pays* est présentée en Panel A, celle pour le facteur *Secteur* est présentée en Panel B. Les valeurs significatives du test F sont indiquées par *(10%), **(5%) et ***(1%).

Panel A : Analyse de la variance pour le facteur *Pays*

		Somme des carrés	Degrés de liberté	Carré moyen	Test F	P-value
C1 : Business	Intergruppes	75,668	22	3,439	5,695***	,000
	Intragruppes	1108,257	1835	,604		
	Total	1183,925	1857			
C2 : Société	Intergruppes	43,763	22	1,989	3,175***	,000
	Intragruppes	1149,666	1835	,627		
	Total	1193,429	1857			
C3 : Gouvernance	Intergruppes	454,167	22	20,644	43,784***	,000
	Intragruppes	865,201	1835	,471		
	Total	1319,368	1857			

Panel B : Analyse de la variance pour le facteur *Secteur*

		Somme des carrés	Degrés de liberté	Carré moyen	Test F	P-value
C1 : Business	Intergruppes	20,527	79	,260	,390	1,000
	Intragruppes	776,813	1165	,667		
	Total	797,339	1244			
C2 : Société	Intergruppes	32,127	79	,407	,623	,996
	Intragruppes	760,211	1165	,653		
	Total	792,339	1244			
C3 : Gouvernance	Intergruppes	30,400	79	,385	,518	1,000
	Intragruppes	866,130	1165	,743		
	Total	896,530	1244			

Tableau 4

Les dimensions culturelles du management et leur lien avec la RSE

Pour chaque dimension culturelle sont relevées des caractéristiques-pays (mentionnées par Hofstede *et al.* (2010)) qui peuvent avoir un lien avec la RSE, et les critères apparentés de la notation Vigeo. Il en découle une hypothèse quant au lien de cette dimension culturelle avec l'une ou l'autre des dimensions RSE.

Dimension culturelle	Caractéristiques-pays en lien avec la RSE (source : Hostede <i>et al.</i> 2010)	Critères de Vigeo en correspondance	Lien attendu entre dimension culturelle et dimension SR
Distance hiérarchique	<p><u>Distance hiérarchique faible :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les inégalités entre individus doivent être réduites • Les relations sociales doivent être traitées avec attention • Les subordonnés s'attendent à être consultés 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du dialogue social • Promotion de la participation des salariés • Respect de la liberté syndicale et promotion de la négociation collective • Information responsable des clients 	Lien négatif avec la composante « <i>Business</i> »
Individualisme	<p><u>Collectivisme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'intérêt collectif prévaut sur les intérêts individuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les critères du domaine environnement • Contribution à des causes d'intérêt général 	Lien positif de l'individualisme avec les dimensions <i>Business</i> et <i>Gouvernance</i> , négatif avec <i>Société</i>
	<p><u>Individualisme :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande importance des droits de l'homme • Les lois et les règles sont censées être les mêmes pour tous 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des choix individuels de carrière et amélioration continue de l'employabilité • Prévention des atteintes aux droits fondamentaux de la personne et respect de ces droits • Elimination des formes de travail proscrites • Garanties des droits et respect des droits des actionnaires minoritaires 	
Masculinité	<p><u>Société féminine</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Management rime avec intuition et consensus • Résolution des conflits par le compromis et la négociation 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du dialogue social • Promotion de la participation des salariés • Critères du domaine 	Lien négatif de la masculinité avec les dimensions

	<ul style="list-style-type: none"> • Faire carrière est possible pour les deux sexes • Aide aux démunis • L'environnement doit être préservé 	<p>environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect de la liberté syndicale et promotion du droit de négociation collective • Non-discrimination et promotion de l'égalité des chances et de la diversité 	<i>Business et Société</i>
	<p>Société masculine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management rime avec fermeté et agressivité • Résolution des conflits par la loi du plus fort • Un homme doit faire carrière, une femme a le choix • Soutien aux forts • L'économie doit continuer de croître 		
Contrôle de l'incertitude	<p>Faible contrôle de l'incertitude</p> <ul style="list-style-type: none"> • A l'aise dans les situations ambiguës et face à des risques inhabituels • Inutile d'avoir plus de règles que nécessaire • Les citoyens peuvent protester • Forte participation aux mouvements et associations de bénévoles • Les observateurs extérieurs constatent moins de corruption • Attitude positive ou neutre à l'égard des étrangers • Nul ne peut être persécuté pour ses croyances 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention de la corruption • Tous les critères Engagement sociétal • Respect de la liberté syndicale et promotion de la négociation collective • Non-discrimination et promotion de l'égalité des chances et de la diversité 	Lien négatif du contrôle de l'incertitude avec les dimensions <i>Business, Société et Gouvernance</i>

Tableau 5

Dimensions culturelles et origine légale par pays

Pays	Distance hiérarchique	Individualisme	Masculinité	Contrôle de l'incertitude	Origine légale
Australie	36	90	61	51	Common
Canada	39	80	52	48	Common
Hong-Kong	68	25	57	29	Common
Irlande	28	70	68	35	Common
Royaume Uni	35	89	66	35	Common
Singapour	74	20	48	8	Common
USA	40	91	62	46	Common
Belgique	65	75	54	94	French
Espagne	57	51	42	86	French
France	68	71	43	86	French
Grèce	60	35	57	100	French
Italie	50	76	70	75	French
Luxembourg	40	60	50	70	French
Pays-Bas	38	80	14	53	French
Portugal	63	27	31	99	French
Allemagne	35	67	66	65	German
Autriche	11	55	79	70	German
Japon	54	46	95	92	German
Suisse	34	68	70	58	German
Danemark	18	74	16	23	Scandinavian
Finlande	33	63	26	59	Scandinavian
Norvège	31	69	8	50	Scandinavian
Suède	31	71	5	29	Scandinavian

Tableau 6

Matrice de corrélation entre les composantes SR et les dimensions culturelles

(en gras les corrélations statistiquement significatives au seuil de 10% (*), 5% (**), 1% (***))

	Scores sociaux moyens des entreprises			Dimensions culturelles			
	Business C1	Société C2	Gouvernance C3	Distance Hiérarchique Dh	Individualisme Idv	Masculinité Mas	Contrôle de l'incertitude Cdi
C1	1,000						
C2	0,345 (0,107)	1,000					
C3	-0,018 (0,936)	0,002 (0,994)	1,000				
Dh	0,100 (0,651)	0,380* (0,074)	-0,032 (0,885)	1,000			
Idv	0,352* (0,099)	0,196 (0,370)	0,252 (0,246)	-0,557*** (0,006)	1,000		
Mas	-0,430** (0,041)	0,209 (0,340)	0,037 (0,867)	0,098 (0,658)	-0,053 (0,810)	1,000	
Cdi	0,133 (0,545)	0,371* (0,081)	-0,643*** (0,001)	0,322 (0,134)	-0,148 (0,499)	0,255 (0,239)	1,000

Tableau 7

Hypothèses et validations des liens entre dimensions culturelles et SR

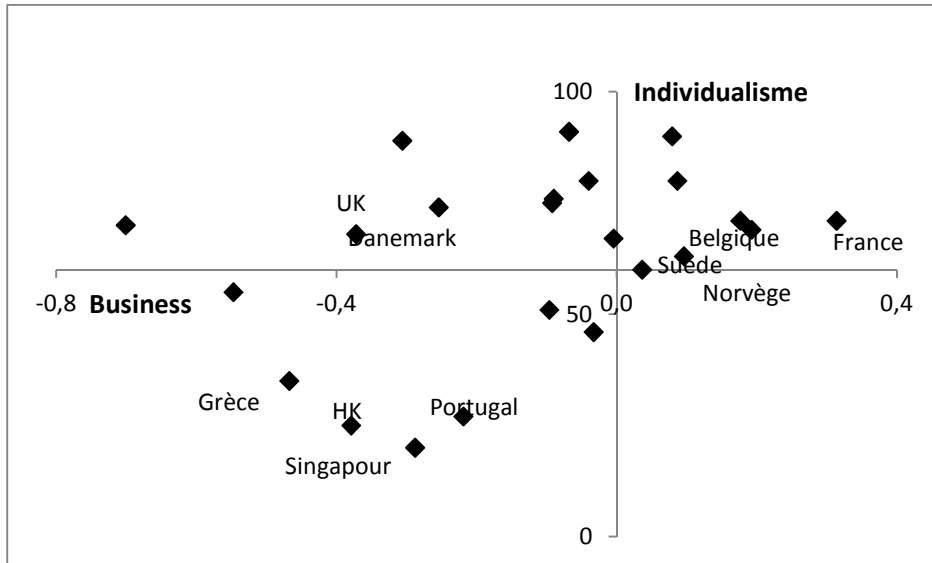
(en gras les hypothèses confirmées par les résultats)

Dimension culturelle	Lien attendu avec dimensions SR	Lien observé avec dimensions SR
Distance hiérarchique	<0 avec <i>Business</i> >0 avec <i>Société</i>	> 0 avec <i>Société</i>
Individualisme	>0 avec <i>Business</i> >0 avec <i>Gouvernance</i> <0 avec <i>Société</i>	>0 avec <i>Business</i> >0 avec <i>Gouvernance</i> (mais non significatif)
Masculinité	<0 avec <i>Business</i> <0 avec <i>Société</i>	<0 avec <i>Business</i>
Contrôle de l'incertitude	<0 avec <i>Business</i> <0 avec <i>Gouvernance</i> <0 avec <i>Société</i>	<0 avec <i>Gouvernance</i> >0 avec <i>Société</i>

Graphique 1

Carte des pays dans l'espace *Business* – Individualisme

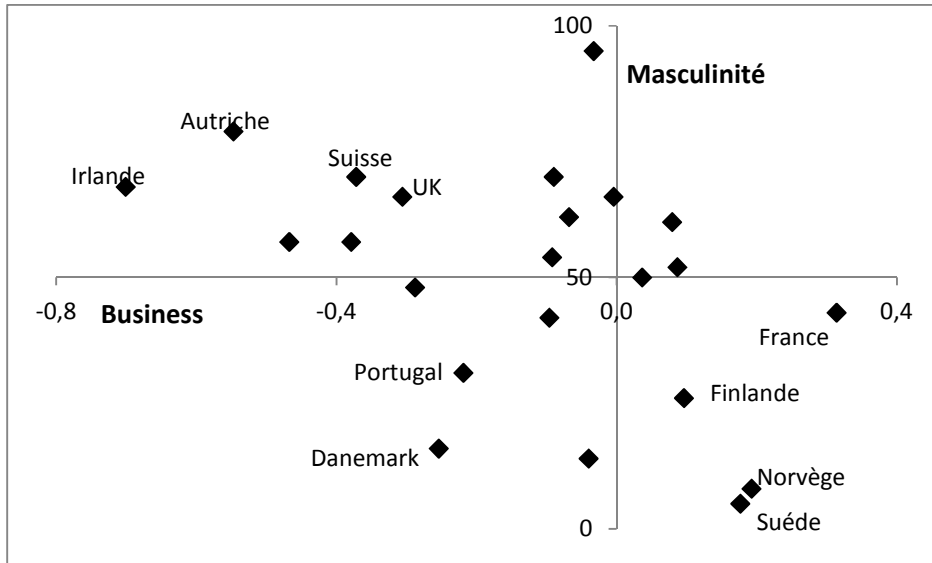
Chaque pays est positionné sur la carte selon le score moyen de ses entreprises sur la dimension *Business* (C1) de la RSE et selon le score donné par Hofstede sur la dimension culturelle de l'individualisme. Seuls les pays les plus typiques de la tendance, ou au contraire atypiques, sont étiquetés.



Graphique 2

Carte des pays dans l'espace *Business* - Masculinité

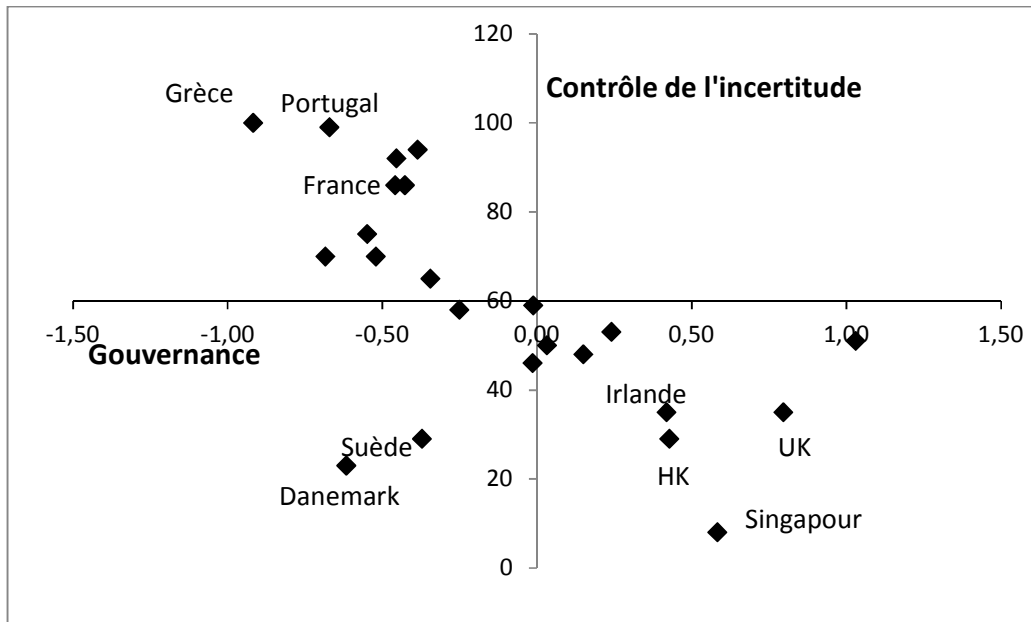
Chaque pays est positionné sur la carte selon le score moyen de ses entreprises sur la dimension *Business* (C1) de la RSE et selon le score donné par Hofstede sur la dimension culturelle de la masculinité. Seuls les pays les plus typiques de la tendance, ou au contraire atypiques, sont étiquetés.



Graphique 3

Carte des pays dans l'espace *Gouvernance* - Contrôle de l'incertitude

Chaque pays est positionné sur la carte selon le score moyen de ses entreprises sur la dimension *Gouvernance* (C3) de la RSE et selon le score donné par Hofstede sur la dimension culturelle du contrôle de l'incertitude. Seuls les pays les plus typiques de la tendance, ou au contraire atypiques, sont étiquetés.



Graphique 4

Carte des pays dans l'espace *Société* - Distance hiérarchique

Chaque pays est positionné sur la carte selon le score moyen de ses entreprises sur la dimension *Société* (C2) de la RSE et selon le score donné par Hofstede sur la dimension culturelle de la distance hiérarchique. Seuls les pays les plus typiques de la tendance, ou au contraire atypiques, sont étiquetés.

