



Magalie MARAIS

Professeur Assistant

Groupe Sup de Co Montpellier Business School

m.marais@supco-montpellier.fr

Publication :

Extraits d'une recherche doctorale (2011) réalisée sous la Direction du Professeur Emmanuelle Reynaud et intitulée :

« Comprendre la marge de manoeuvre des dirigeants pour l'engagement stratégique des entreprises françaises cotées dans la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Une exploration multi-méthodes »

Résumé managérial :

La recherche étudie les motivations et la marge de manoeuvre des dirigeants pour engager les entreprises françaises cotées au SBF 120 dans la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Nous avons utilisé les données collectées par Vigeo pour mesurer l'engagement des entreprises dans la RSE en excluant la catégorie « gouvernement d'entreprise ». Nous montrons que l'ancienneté des dirigeants serait favorable à l'engagement des entreprises dans la RSE, principalement pour le volet humain de celui-ci (Ressources Humaines, Engagement Sociétal et Droits de l'Homme). Nos résultats font également ressortir l'influence positive de l'engagement des dirigeants pour la défense de la RSE sur l'engagement de l'entreprise dans ce



domaine et cela pour toutes ses catégories (Ressources Humaines, Environnement, Comportement sur les marchés, Engagement sociétal et Droits de l'Homme).

Concernant la marge de manoeuvre des dirigeants, l'influence de la nature de l'actionnariat des entreprises est mise en évidence. Plus particulièrement, les investisseurs traditionnels (famille, entreprises ou Etat) ainsi que les fonds de pension de long terme impacteraient positivement

l'engagement global des entreprises dans la RSE. *A contrario*, les fonds de pension de court terme seraient défavorables pour l'engagement des entreprises dans la RSE, principalement concernant l'établissement d'une politique de Ressources Humaines aboutie.

Les mécanismes de contrôle des dirigeants, les pressions institutionnelles favorables à la RSE au sein d'un secteur d'activité ainsi que la taille de l'entreprise influenceraient positivement un engagement dans la RSE. La performance financière de l'entreprise n'aurait que peu d'impact sur la RSE sauf pour la catégorie Ressources Humaines. Enfin, la croissance de l'entreprise serait négativement liée à l'engagement dans la RSE.

1. Objectifs et méthodologie de la recherche

La recherche a pour objectif de questionner les motivations des dirigeants à s'engager dans la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise).

Une étude quantitative a été menée sur un échantillon représentatif d'entreprises françaises cotées au SBF 120 sur trois années. Celle-ci permet de tester l'influence d'un certain nombre de facteurs mesurant les motivations des dirigeants sur l'engagement des entreprises dans la RSE mesuré à l'aide des données récoltées par Vigeo (données d'engagement global et par catégories).

La catégorie "gouvernement d'entreprise" proposée par Vigeo pour la mesure de la RSE a été exclue de l'étude du fait de son recoupement avec les variables explicatives mobilisées relatives aux motivations des dirigeants.

2. Résultats de la recherche

2.1. Influence des dirigeants sur l'engagement des entreprises dans la RSE Les résultats de la recherche mettent en exergue, tout d'abord, l'influence positive de l'**ancienneté des dirigeants** sur l'engagement des entreprises dans la RSE. L'ancienneté des dirigeants renforcerait leur vision de long terme ainsi que leur obligation de prendre en compte les attentes des parties prenantes sociétales. Elle leur permettrait, également, de s'enraciner au sein de l'entreprise et d'augmenter ainsi leur pouvoir pour exprimer des préférences stratégiques ne répondant pas, uniquement, à des critères de maximisation de la richesse des actionnaires (notamment dans les entreprises subissant une forte influence des marchés financiers de par la nature de leur actionnariat). L'ancienneté des dirigeants aurait, notamment, une influence particulièrement significative et positive sur le volet humain de l'engagement des entreprises dans la RSE (Ressources Humaines, Engagement Sociétal et Droits de l'Homme).

Dans tous les cas de figure, l'**engagement des dirigeants** pour la défense de la RSE au sein de leurs entreprises serait favorable à l'engagement de celles-ci dans ce domaine et cela pour toutes les catégories d'engagement dans la RSE (Ressources Humaines, Environnement, Comportement sur les marchés, Engagement sociétal et Droits de l'Homme).

2.2. Influence de l'actionnariat sur l'engagement des entreprises dans la RSE

Les résultats soulignent, aussi, l'importance du type d'actionnariat des entreprises pour comprendre leur engagement dans la RSE. Nous montrons que les **apporteurs de capitaux traditionnels** (familles, industries ou Etat) ainsi que les **fonds de pension de long terme** auraient une influence positive sur l'engagement des entreprises dans la RSE. Ils permettraient le maintien dans l'entreprise d'une logique stratégique de long terme favorable à la prise en compte de la RSE aux cotés de la recherche de performance financière. Les apporteurs de capitaux traditionnels favoriseraient, principalement, un engagement sur le volet humain de la RSE (Ressources Humaines, Engagement Sociétal et Droits de l'Homme). Les fonds de pension de long terme permettraient, eux, des performances significatives dans l'établissement d'une politique de Ressources Humaines ambitieuse.

A contrario, les **fonds de pension de court terme** (fonds de crédit mutuel ou hedge funds) influenceraient, eux, négativement l'engagement des entreprises dans la RSE. Ils conduiraient, notamment, à des arbitrages de court terme défavorables à une performance globale de l'entreprise, principalement en matière de gestion des Ressources Humaines.

2.3. Influence des facteurs de contexte sur l'engagement des entreprises dans la RSE

La recherche précise, également, l'influence d'un certain nombre de facteurs de contexte sur l'engagement des entreprises dans la RSE.

Les **mécanismes de contrôle des dirigeants**, par le conseil d'administration notamment, favoriseraient, ainsi, l'engagement des entreprises dans la RSE. Ceux-ci permettraient de limiter les dérives personnelles des dirigeants pouvant conduire ceux-ci à maximiser leurs propres intérêts au détriment de ceux de leurs parties prenantes (intérêt personnel *versus* intérêt collectif).

La **taille** des entreprises ainsi que l'importance des **pressions exprimées au sein de leur secteur d'activité** pour la prise en compte de la RSE seraient favorables à leur engagement dans ce domaine et cela pour toutes les catégories d'engagement (Ressources Humaines, Environnement, Comportement sur les marchés, Engagement sociétal et Droits de l'Homme).

La **performance financière** des entreprises aurait peu d'impact sur l'engagement de celles-ci dans la RSE à l'exception de la catégorie des Ressources Humaines pour laquelle les arbitrages, en cas de performance financière peu satisfaisante, seraient les plus importants. Enfin, la **croissance** des entreprises impacte, enfin, l'engagement de celles-ci dans la RSE. Nous montrons que les entreprises matures seraient celles s'engageant le plus significativement dans ce domaine. Les valeurs de rendement seraient, en effet, davantage confrontées à une répartition égalitaire de la valeur de l'entreprise entre différentes parties prenantes que les valeurs de croissance plus focalisées sur des priorités économiques.