

LE DIRIGEANT ET LE MANAGER RESPONSABLES

Magalie MARAIS

Professeur Assistant,

m.marais@supco-montpellier.fr

COLLOQUE
ACADÉMIQUE,
Le 25/02/13



Caisse des Dépôts

2 avenue Pierre Mendès France, 75013 Paris



Magalie MARAIS

Doctorat en Stratégie
d'entreprise et en RSE
Professeur Assistant au
Groupe Sup de Co
Montpellier Business
School

Expériences précédentes

- Enseignant-chercheur vacataire - La Trobe University (Australie)/ Hanoi University (Vietnam)
- Consultant ACCSR (Melbourne) - Australian Centre for CSR

Principaux domaines d'enseignement et de recherche

- (1) RSE & Dirigeants
- (2) RSE & Gouvernance
- (3) RSE, Management stratégique et innovation
- (4) RSE et Diversité

Domaines d'activités de conseil:

- (1) Conception, mise en œuvre et pilotage d'une politique de RSE;
- (2) Diversité & performance;
- (3) Stratégies collectives, territoires et PME

RSE, managers et dirigeants Quelles interactions?

La RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

*Management par les entreprises des impacts sociaux et
environnementaux de leurs activités*

Naissance au début du 20^{ème} siècle: Tradition éthique anglo-
saxonne + tradition sociale française

Engagement volontaire ou non?

Opportunité ou contrainte?

Des acteurs clefs à différents niveaux managériaux mais :

- *Récente crise financière*
 - Pressions des marchés;
 - Pressions des autres parties prenantes (PP).
- *Risques pour le dirigeant qui peut être évincé*
 - en cas de non satisfaction des actionnaires;
 - ou éventuellement fort mécontentement des autres PP.

Problématique du programme de recherche

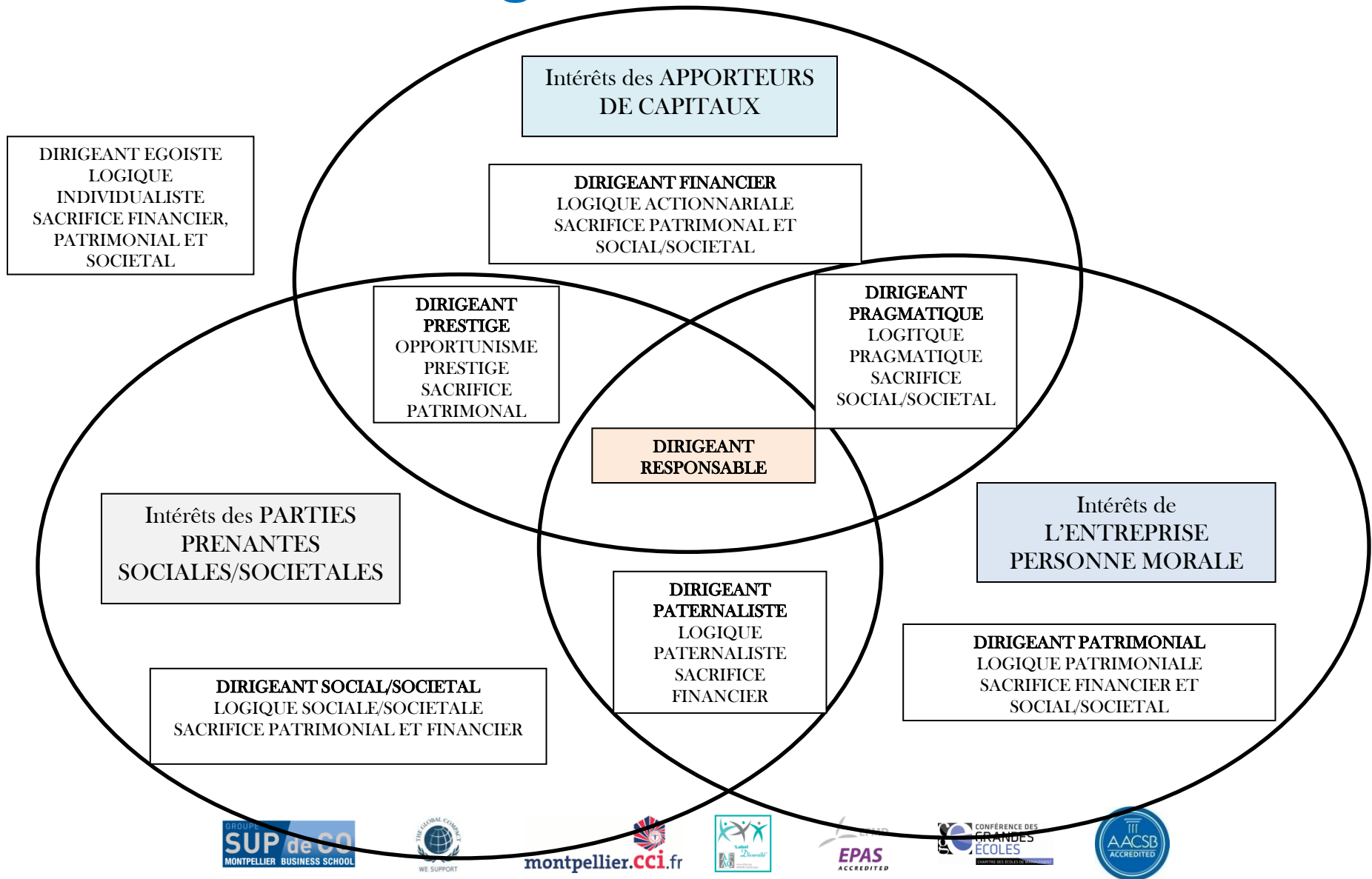
Pour quelles raisons et comment les dirigeants peuvent-ils manager la RSE?
Quelle est leur marge de manœuvre dans ce champ?

(1) Définition des logiques d'action des dirigeants en matière de RSE.

(2) Définition de la marge de manœuvre des dirigeants en matière de RSE (leviers/freins).

(3) Définition des systèmes d'action des dirigeants en matière de RSE.

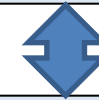
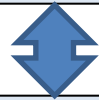
1. Logiques d'action des dirigeants en matière de RSE



2. Marge de manœuvre des dirigeants en matière de RSE

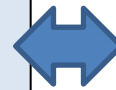
Influence des caractéristiques personnelles des dirigeants

- Valeurs;
- Ancienneté (volets sociaux RSE);
- Pouvoir d'information et d'influence.



Caractéristiques de l'environnement

- Possibilité innovation et création d'un avantage concurrentiel;
- Pressions institutionnelles.



Caractéristiques de l'entreprise

- Actionnariat et système de gouvernance interne;
- Culture et éthique de l'entreprise;
- Ressources.

3. Systèmes d'action des dirigeants en matière de RSE

A. Systèmes incitatifs

- Rémunération CT/LT;
- Incitation *versus* fidélisation;
- Rémunération et indexation des bonus sur la RSE;
- Publication infos RSE et rémunération des dirigeants;
- Partage de la valeur entre les parties prenantes.

B. Systèmes de communication

- Rhétorique de communication en matière de RSE;
- Management stratégique des PP sur le long terme;
- Reporting RSE : quelle communication dans quel contexte?

3. Systèmes d'action des dirigeants en matière de RSE

C. Systèmes d'information

- Veille territoriale et nationale en matière de RSE (ex: PRIDES);
- Développement du capital social du dirigeant et de son entreprise (ex: succès dans les alliances entre PME);
- Réseaux sociaux, dirigeants et RSE.

D. Systèmes de mesure et structure

- Mesure de la performance globale des managers et des dirigeants;
- Mesure du capital social de l'entreprise et de ses dirigeants;
- Composition des organes de gouvernance.

RSE, dirigeants et Managers Quelles interactions?

- Une performance élargie: économique, sociale et environnementale;
- Des parties prenantes multiples à la croisée d'intérêts potentiellement divergents;
- Manager et gestion des arbitrages entre sphères de performance;
- Hausse des exigences de « rendre-compte ».

*Conséquence 1: la
performance
globale*

RSE, dirigeants et Managers Quelles interactions?

Des managers au cœur de
contradictions/paradoxes:

- Court terme *versus* long terme;
- Distance et proximité;
- Sens du collectif et management individualisé;
- Plus de rentabilité et plus de social/environnemental;
- Plus de résultats et moins de moyens?

*Conséquence 2: de
nouveaux managers (1)*

RSE, dirigeants et Managers Quelles interactions?

Nouveau « rôle social »:

- Réallocation du pouvoir au sein et en dehors de l'entreprise: dirigeants *versus* managers intermédiaires *versus* équipes *versus* parties prenantes;
- Moins d'experts, plus de « relations »;
- Des managers « pivots » et au cœur de conflits plus prégnants.

*Conséquence 2:
de nouveaux
managers (2)*

RSE, dirigeants et Managers De nouveaux enjeux

- Favoriser l'adhésion au projet : « pacte de confiance » et création de sens;
- Garantir l'employabilité et la mobilité;
- Autonomie et mieux réguler les organisations matricielles (anticiper les conflits de légitimité);
- Modes de communication directs « direction et managers »;
- Performance, méritocratie endogène, rémunération symbolique;
- Favoriser la « co-responsabilisation »: échange et collaboration;
- Manager la diversité.



- Marais M. 2012. CEO rhetorical strategies for Corporate Social Responsibility (CSR). *Society and Business Review*, Forthcoming.
- Young S. & Marais M. 2012. A multi-level perspective of CSR reporting: The implications of national institutions and industry risk characteristics. *Corporate Governance: An International Review*, Forthcoming.
- Marais M. & Reynaud. 2012. Envers qui les dirigeants sont-ils responsables ?. **21^{ème} conférence de l'AIMS**, 4-6 juin, Lille, France.
- Soldo E., Marais M. & Hernandez S. 2010. Les pratiques évaluatives au cœur de l'action publique locale en matière de développement durable : une lecture néo-institutionnaliste. *Management International*, 14(4) : 69-84.
- Marais M. 2010. L'engagement responsable: un projet d'entreprise entre tensions et opportunités. L'influence du volontarisme managérial. In Reynaud E. (eds.), *Ethique et Stratégies de Développement Durable* : 69-106. Paris, L'Harmattan.
- Marais M., Hernandez S. & Kéramidas O. 2010. La veille durable dans les Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique Solidaire (PRIDES): Un projet ambitieux, porteur de synergies entreprises/territoire. In Lesca N. (eds.), *Veille et Développement Durable* : 159-192. Paris, Hermès Sciences, collection des traités IC2.