

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

**LE LEADERSHIP STRATEGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THEORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU
DIRIGEANT**

**STRATEGIC LEADERSHIP AND CSR PRACTICES: A THEORETICAL FOCUS
ON THE ROLE OF THE OPEN EXECUTIVE ORIENTATION**

ABBASS ZAKARIA

Enseignant Chercheur à l'Institut Supérieur d'Ingénierie et des
Affaires (ISGA) de Fès, Maroc

zakaria.abs@gmail.com

HAMMOUCHI MOHAMMED SAID

Enseignant Chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
de Kénitra, Université Ibn Tofail, Maroc

m.s.hammouchi@gmail.com

EL HIRI ABDERRAZAK

Enseignant Chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales de Fès, Université Sidi Mohamed Ben
Abdellah, Maroc

elhiriabderrazak@gmail.com

Date de soumission : 13/06/2021

Date d'acceptation : 08/10/2021

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

RESUME

Les risques liés aux pressions fortes des parties prenantes de la société civile et surtout l'existence de législations, ou leur anticipation, fondent l'intérêt des entreprises en vue de l'intégration de la RSE dans leur stratégie. Nonobstant, cet engagement socialement responsable demeure, à ce jour, disparate d'une entreprise à l'autre. Une explication plausible de cette variation réside dans les valeurs, les croyances et les cognitions du dirigeant, notamment son « orientation ». En vue d'analyser ce phénomène, cet article s'intéresse, au travers d'une revue de littérature, aux caractéristiques qui forment l'orientation ouverte du dirigeant à savoir : l'idéologie politique, la carrière professionnelle, l'expérience internationale et la formation académique, et à leurs effets sur les pratiques de RSE.

MOTS CLES : responsabilité sociale de l'entreprise, leadership stratégique, orientation du dirigeant

ABSTRACT

The risks associated with strong pressure from civil society stakeholders and especially the existence of legislation, or their anticipation, are the basis of companies' interest in integrating CSR into their strategy. Notwithstanding, this socially responsible commitment remains, to this day, disparate from one company to another. A plausible explanation for this variation lies in the values, beliefs and cognitions of the CEO, especially his "orientation". In order to analyze this phenomenon, this article focuses, through a review of the literature, on the characteristics that form the open executive orientation, namely: political ideology, professional career, international experience and education, and their effects on CSR practices.

KEYWORDS: corporate social responsibility, strategic leadership, executive orientation

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

INTRODUCTION

« D'aucuns voient encore en la responsabilité sociale la figure de celui qui, ne pouvant se corriger de sa folie, tenterait de lui donner l'apparence de la raison ». Tel est le constat dressé par Tahri et Igalens (2014) à propos de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Par ce geste, les entreprises ne cèdent pas à leur finalité ultime, qui consiste à la recherche pure du profit. Ce point de vue fut ardemment défendu par l'économiste Milton Friedman dans son texte célèbre de 1970 publié dans le *New York Times*.

Désormais, il est reconnu que cette représentation de la RSE est à tout le moins réductionniste. C'est en tout cas la position de Peter Drucker (1992, 1994) selon laquelle la conception « friedmanienne » de l'entreprise est une appréciation superficielle de la responsabilité sociale. La vision « druckerienne » sous-entend que les entreprises ont la responsabilité de résoudre les problèmes sociaux et environnementaux plutôt que de se limiter à la maximisation du profit. En se comportant ainsi, les entreprises peuvent s'assurer un avantage concurrentiel durable et une performance accrue à long terme (Jamali et al., 2014 ; Porter et Kramer, 2011, 2019). La RSE semble donc être une question de choix stratégique (Husted et Allen, 2011) et non pas une matière à option dans le programme d'une entreprise (Tahri et Igalens, 2014). Nonobstant, l'engagement socialement responsable connaît des variations notables d'une entreprise à l'autre (Jain et Jamali, 2016). En effet, certaines entreprises s'investissent volontairement dans des pratiques socialement responsables visant, par exemple, la promotion des droits de l'homme, la prévention des conflits violents et la contribution à des sociétés plus pacifiques (Williams, 2008). D'autres, quant à elles, résistent à leur responsabilité première : celle de faire du profit (Friedman, 1970). Dans ces conditions, il paraît essentiel, tant pour les praticiens que pour les chercheurs, de comprendre les causes de ces variations en matière de responsabilité sociale des entreprises. Une explication au moins partielle de ce phénomène réside dans les valeurs, les croyances et les cognitions des dirigeants d'entreprise, notamment leur orientation, un concept appartenant au domaine du leadership stratégique (Abbass et Hammouchi, 2020 ; Gond et al., 2017 ; Mazutis, 2011, 2013).

Pendant longtemps, plusieurs recherches du domaine de la stratégie d'entreprise ont porté sur les relations entre la perception du dirigeant et son interprétation des questions stratégiques émergentes (Mazutis, 2013). Toutefois, rares sont les recherches qui ont abordé la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise au prisme du leadership stratégique (Gond et al., 2017 ; Jain et Jamali, 2016, ; Mazutis et Zintel, 2015), en dépit de plusieurs preuves empiriques du rôle crucial du dirigeant dans la prise de décisions stratégiques (Finkelstein et al., 2009 ; Mazutis, 2013).

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

La connaissance et la compréhension de l'orientation des dirigeants, ainsi que l'étude de son influence sur les pratiques de RSE apparaissent d'ores et déjà comme des questions de recherches urgentes.

Compte tenu de la rareté des travaux consacrés à l'étude de ce lien et la grande validité apparente de celle-ci (Abbass et Hammouchi, 2020 ; Manner, 2010 ; Mazutis, 2013), la problématique traitée dans cet article consiste à nous interroger sur l'impact de l'orientation des dirigeants sur les pratiques de RSE. Plus précisément, notre objet sera d'expliquer dans quelle mesure l'orientation du dirigeant peut affecter, stricto sensu, l'engagement socialement responsable de l'entreprise. En d'autres termes, nous examinons, d'une part, comment les dirigeants perçoivent et interprètent les stimuli externes, et d'autre part, comment ces derniers peuvent avoir un impact sur la prise de décisions stratégiques en matière de RSE.

Afin d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement, et après avoir examiné le concept de responsabilité sociale des entreprises, la théorie du leadership stratégique ainsi que la littérature académique inhérente à la prise de décisions stratégiques, une réflexion concernant l'influence du leadership stratégique sur les choix stratégiques est menée. Puis, un cadre d'analyse mobilisant la notion d'orientation ouverte du dirigeant, un facteur déterminant des variations des pratiques de RSE, est proposé. La conclusion permettra de synthétiser les apports théoriques et managériaux de notre travail. Nous exposerons également ses principales limites ainsi que les voies de recherche qui nous paraissent les plus prometteuses.

1. LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) : ENTRE UTILITARISME ET MORALE

La question des définitions se révèle primordiale dans un champ en expansion, et tout particulièrement pour les chercheurs (Pasquero, 2017). Dans ce paragraphe, nous essaierons de clarifier ce champ sémantique qui fait l'objet de bien de controverses et de débats sans parvenir à un consensus au sujet des questions qui l'entourent.

1.1. LES PRINCIPALES DEFINITIONS DE LA RSE

Les définitions de la RSE sont légion. Prenant en considération les attentes sociales de la société, les travaux fondateurs de Bowen (1953) ont permis d'attribuer une première définition au concept de RSE.

Davis (1960) a défini la RSE comme une responsabilité qui va au-delà des aspects économiques et techniques. D'après cet auteur « les responsabilités sociales renvoient aux actions et aux décisions d'un homme d'affaires qui dépassent, au moins en partie, les intérêts techniques ou économiques directs de l'entreprise » (p.70). Davis (1967), quelques années plus tard,

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

propose une autre définition et propose la prise en compte des conséquences éthiques des décisions des entreprises. Il avance que : « La substance de la responsabilité sociale résulte de l'intérêt porté aux conséquences éthiques de ses propres actes dans la mesure où ils peuvent affecter les intérêts d'autrui [...] Les responsabilités sociales s'étendent au-delà [des relations interpersonnelles] en mettant l'accent sur les actions institutionnelles et leurs effets sur l'ensemble du système social » (Davis, 1967). D'après Jonas (1979), la notion de responsabilité évoque l'obligation de justifier tout acte ou décision en fonction de valeurs et de normes morales. Ce philosophe, à la suite de Kant, a souligné la nécessité de prendre en considération, et d'anticiper les répercussions de son acte : « un individu doit agir de façon que les conséquences de ses actions ne soient pas destructives et soient compatibles avec la continuité d'une vie authentiquement humaine » (Jonas, 1979). Ce constat constitue le centre du mouvement du développement durable défini comme un développement qui permet de satisfaire ses besoins sans compromettre la capacité des générations futures à assurer les leurs.

Toujours dans le prolongement de notre recherche de définitions de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, en ce qui concerne les disciplines de gestion, Carroll (1979) suggère une approche consistant à définir une pyramide de quatre niveaux de responsabilité, économique, légal, éthique et discrétionnaire. Donc, la responsabilité sociale de l'entreprise traduit l'engagement de celle-ci au-delà de ses obligations strictement économiques ou légales (Carroll, 1979). Dans une analyse récente de sa pyramide de responsabilités, Carroll (2021) affirme que la responsabilité économique est considérée comme élément de base de la RSE. D'après l'auteur, ce constat soutient fortement l'approche du « business case » de la RSE (Carroll et Shabana, 2010). Toutefois, ce modèle n'est pas fait pour opérationnaliser la RSE, mais plutôt pour la conceptualiser. Pour Jones (1980), seules les dimensions éthique et discrétionnaire seront susceptibles de déterminer la responsabilité sociale qui est définie comme « la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux autres que les actionnaires, et au-delà des prescriptions contractuelles ou légales ». En récapitulant les travaux antérieurs portant sur les essais de définition de la RSE, Wood (1991) considère que : « l'entreprise et la société ne sont pas des entités séparées mais qu'elles sont, à l'inverse, très souvent en interaction. Par conséquent, la société a certaines attentes vis-à-vis de l'attitude et des résultats spécifiques des entreprises » (Wood, 1991). Dans le tableau synthétique, nous exposons les principales définitions américaines de la RSE (tableau 1).

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
 THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**
Tableau N°1 : Principales définitions américaines de la RSE

Auteurs	Démarches	Définition proposée de la RSE
Bowen (1953)	Introduction des dimensions morales dans les décisions des chefs d'entreprises.	Renvoie à l'obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général.
Davis (1960)	Dépasser les responsabilités économiques/techniques.	C'est l'ensemble des décisions prises pour des raisons dépassant l'intérêt économique/technique de la firme.
McGuire (1963)	Aller au-delà des responsabilités économiques, contractuelles ou légales.	Suppose que l'entreprise n'ait pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations.
Friedman (1970)	Maximiser le profit pour les actionnaires.	Consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits.
Carroll (1979)	Répondre aux attentes de la société de façon volontaire.	Englobe toutes les attentes économiques, légales, éthiques, ainsi que discrétionnaire que la société attend de ses organisations.
Wartick et Cochran (1985)	Approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et l'environnement.	C'est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
Wood (1991)	Respecter les principes déclinant au niveau institutionnel, organisationnel et managérial.	C'est l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ceux-ci résultent de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel.
Clarkson (1995)	Introduction de la performance sociétale.	C'est la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Source : adapté de Tahri et Igalens (2014)

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

A travers cette pléthore de définitions, il convient de noter que conférer une acception au concept de responsabilité sociale des entreprises est loin d'être un exercice aisé. Frynas et Yamahaki (2016) avancent qu'il n'y a pas de consensus sur la définition et les limites de la RSE. Ainsi, ceci implique qu'il n'y a toujours pas de convergence définitionnelle quant à la classification la plus appropriée des approches de la RSE.

1.2. LES APPROCHES CONCEPTUELLES DE LA RSE

La conceptualisation de la RSE a été orientée vers deux chemins qui s'opposent, conduisant à une fragmentation des approches théoriques (Carroll, 1999, 2021). Dans ce paragraphe, nous présenterons successivement ces deux perspectives. Ensuite, nous exposerons l'approche conciliant ces deux positions : l'approche par les parties prenantes.

1.2.1. L'approche morale et les partisans du « Business Ethics »

Dans cette approche, la RSE a été fortement critiquée en raison des arguments éthiques qui ne sont valables qu'au cas où l'éthique serait profitable (Roberts, 2003). D'après Tahri et Igalens (2014), cette critique morale trouve ses fondements dans les travaux consacrés à l'éthique en philosophie. Selon la vision Kantienne, cette approche stipule que la bienveillance doit être intrinsèque à l'acte lui-même et non au souhait de l'atteinte d'une finalité (Yedder et Zaddem, 2009). Donc, les entreprises qui adoptent la RSE ne devraient pas avoir comme but la réalisation des résultats. Cependant, il y a souvent une motivation derrière l'engagement sociétal. L'amélioration de la relation entre les organisations et la société n'a rien à voir avec l'intérêt général et la charité (McIntosh et al., 1998). A cet effet, l'adoption de la RSE souffre d'un manque de valeur morale. Bien que la RSE et le comportement « éthique » soient dans l'obligation de constituer une « fin », ceux-ci ne sont que des moyens en réalité.

Pour concilier responsabilité et moralité de la conduite de l'entreprise et de son personnel, les chercheurs ont proposé une approche normative de la RSE. Par ailleurs, une entreprise est responsable si les individus y travaillant le sont. Ceci implique qu'il faudra moraliser les salariés pour donner lieu à une entreprise responsable (Tahri et Igalens, 2014). Or, le problème qui se pose ici, c'est qu'il est difficile de déterminer le responsable et l'irresponsable à la fois parmi les individus et parmi les actions. Dès lors, la formulation d'un code éthique dans l'organisation apparaît désirable et le rôle de l'éthique des affaires devient sans équivoque.

1.2.2. L'APPROCHE LIBERALE ET LES PARTISANS DU « BUSINESS CASE »

Des raisons d'ordre éthique et normatif sont avancées depuis le début du débat moderne sur la RSE, plus particulièrement dès les années 1950 (Tahri et Igalens, 2014). D'après Frederick (1994), « *les firmes ont l'obligation morale de travailler à l'amélioration de la société* » (p.150). Néanmoins, cette vision a été fortement critiquée (Carroll, 2016, 2021). Par exemple, Levitt (1958) avance que l'entreprise n'avait que deux responsabilités, il s'agit de : « *faire face à la*

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

civilité comme l'honnêteté et la bonne foi, et rechercher un gain matériel » (p.49). Pour cet auteur, les entreprises sont concernées par les activités relatives à la production et la commercialisation des produits et c'est à l'Etat de se préoccuper de la fonction sociale.

Economiste et père de la théorie économique néo-libérale, Milton Friedman fait aussi partie des personnalités ayant marqué ce débat. En 1970, il déclare que la seule responsabilité de l'entreprise est celle de nature économique. Pour cet auteur, le profit est la seule raison d'exister de l'entreprise, et la valeur sociale est maximisée lorsque l'entreprise se concentre uniquement sur la poursuite de son intérêt personnel en essayant de générer des profits (Chandler, 2015). Or, la RSE sert à utiliser les ressources de l'entreprise à adopter des activités orientées vers la recherche du profit.

Plusieurs chercheurs ont remis en question ce résultat théorique. Par exemple, Wartick et Cochran (1985) proclament que c'est une vraie illusion, qui n'a rien à voir avec la réalité du monde des affaires, le fait de considérer que les seules responsabilités de l'entreprise sont seulement d'ordre économique.

1.2.3. L'approche par les parties prenantes (Freeman, 1984)

La théorie des parties prenantes a été popularisée par l'ouvrage de Freeman. Elle stipule que les entreprises ont des engagements contractuels implicites et explicites avec leurs parties prenantes en définissant « partie prenante » comme l'ensemble des personnes ou groupes susceptibles d'affecter et/ou d'être affectés par la stratégie de l'entreprise. Au sens large, ce concept comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les salariés et les communautés locales (Ansoff, 1980). A la suite de l'ouvrage originel de Freeman, plusieurs typologies ont été présentées pour faciliter le classement des parties prenantes. Par exemple, Carroll a fait état de deux catégories de parties prenantes : les parties prenantes primaires, ayant un contrat explicite avec l'entreprise et impliquées directement dans le processus économique comme les clients, les salariés et les fournisseurs, et les parties prenantes secondaires, ayant un contrat moral et des relations volontaires avec l'entreprise comme les médias, les consommateurs et la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

Pour Gond et Igalens (2016), la combinaison des deux approches, à savoir celle de l'évolution conceptuelle de la RSE, et de la théorie des parties prenantes a permis l'émergence d'une définition synthétique de la RSE. Cette définition croise le modèle de performance sociale de l'entreprise avec une description de l'organisation comme un ensemble de parties prenantes liées les unes aux autres. Selon ces deux auteurs, « *Une telle approche consolidée définirait la RSE comme les principes de responsabilité sociale, les processus de gestion de la RSE et les implications de cette gestion tels qu'ils se déploient dans les liens qui existent entre une organisation et ses parties prenantes* » (Igalens et Gond, 2008 ; p.40).

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

A la lumière de ces informations, en dépit des controverses idéologiques, il s'avère que le concept de RSE contient des fondements solides qui illustrent à la fois son utilité et sa pérennité dans les sciences de gestion.

2. LA THEORIE DU LEADERSHIP STRATEGIQUE

Dans ce paragraphe, nous présenterons dans un premier temps une synthèse des travaux sur le leadership stratégique. Cela va permettre de mieux appréhender les fondements de cette théorie. Ensuite, les travaux de Hambrick et Mason (1984) seront abordés afin de fournir une définition claire du leadership stratégique.

2.1. LES ORIGINES DU LEADERSHIP STRATEGIQUE

Les origines de la théorie du leadership stratégique remontent au milieu du XX^e siècles. Elle est enracinée dans la théorie comportementale de l'entreprise. La principale hypothèse sous-jacente de cette théorie est que les limites de la vision humaine des individus influencent la perception, l'évaluation et les décisions relatives aux problèmes organisationnels et, par conséquent, impactent les choix et les comportements (Diaz-Fernández et al., 2014).

Le point de départ, pour la compréhension de la théorie du leadership stratégique, est le travail de March et Simon (1958) estimant que les dirigeants apportent leurs propres valeurs et bases cognitives à une situation de prise de décision stratégique. Ainsi, le choix stratégique ne se fonde pas sur une situation « actuelle et réelle », mais plutôt sur la perception d'une situation dite « réalité construite » (Sutton, 1987). Dutton et al. (1983) notent que les dirigeants possèdent une carte cognitive investie du rôle d'objectif focal, à travers lequel sont examinées les situations organisationnelles. Cette affirmation est en accord avec les constats de Weick (1979) selon lesquels les dirigeants, ne perçoivent pas seulement leur environnement en tant que tel, mais construisent, réorganisent, sélectionnent et détruisent un certain nombre d'éléments objectifs de cet environnement. Or, ce sont les travaux de Hambrick et Mason (1984) qui ont pu fournir une définition claire du leadership stratégique et offrir un modèle perceptuel du choix stratégique, issu de l'hypothèse de rationalité limitée (March et Simon, 1958).

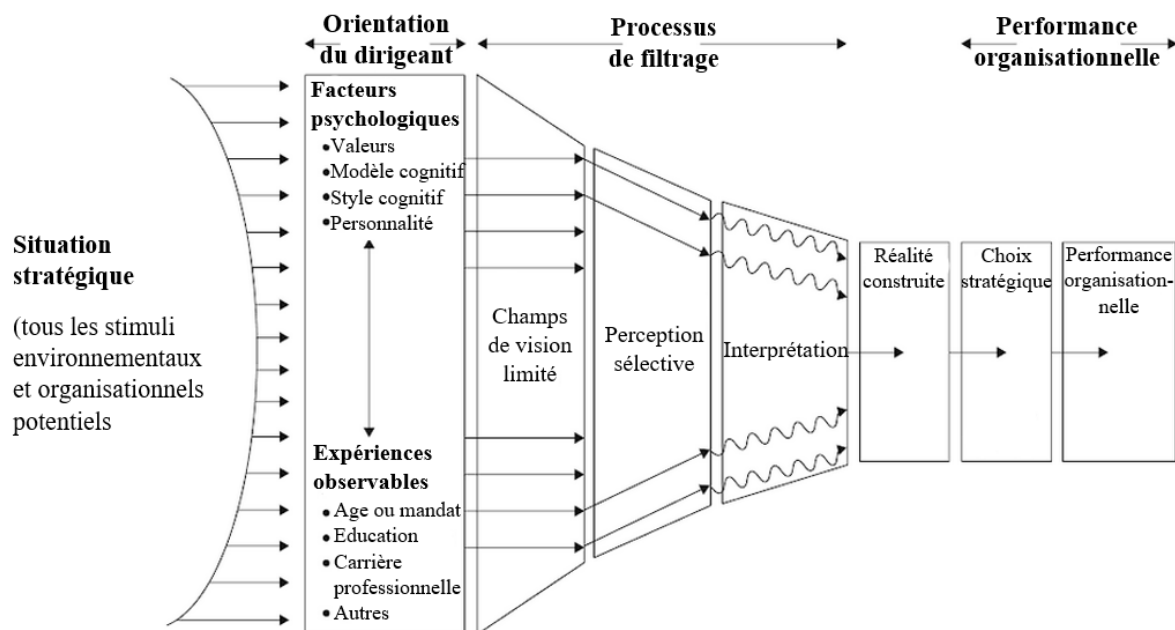
2.2. LES TRAVAUX DE HAMBRICK ET MASON (1984)

Inspirés de l'hypothèse de la rationalité limitée (Cyert et March, 1963), Hambrick et Mason (1984) avancent que les choix stratégiques peuvent être considérés comme le reflet des valeurs et des connaissances du dirigeant ou de l'équipe dirigeante d'une entreprise. Ils montrent ainsi la façon dont les bases cognitives influencent le processus perceptuel, qui sous-entend la prise de décision à travers une démarche en trois étapes. En effet, les auteurs postulent que le dirigeant, en ayant un champ de vision limité lors de l'étude de l'environnement, ne peut dépendre la complexité totale d'une situation. Ensuite, en raison

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

de sa perception sélective, il ne perçoit qu'une partie des stimuli présents dans son champ de vision. Enfin, une fois ces stimuli détectés et enregistrés, ils sont interprétés et filtrés à travers les caractéristiques individuelles (Finkelstein et al., 2009). D'après ces auteurs, ces filtres prédisent la manière dont le dirigeant et l'équipe dirigeante prennent des décisions stratégiques, notamment face à l'évolution des règles du comportement légitime des entreprises (figure 1).

Figure N°1 : Le choix stratégique selon la norme de rationalité limitée



Source : Adaptée de Finkelstein et al. (2009)

2.3. L'ORIENTATION DU DIRIGEANT

Les facteurs psychologiques fournissent une base à partir de laquelle les dirigeants filtrent et interprètent les stimuli. Celle-ci les dispose en faveur de certains choix (Finkelstein et al., 2009). Par exemple, Miller et Droge (1986) ont démontré que les dirigeants d'un échantillon d'entreprises se démarquaient quant à leur besoin de réussite. En effet, d'après ces auteurs, plus le besoin de réussite est élevé, plus la centralisation et la formalisation structurelles de l'entreprise sont importantes, reflétant ainsi les forts désirs des dirigeants de surveiller personnellement et de contrôler toutes les actions de l'entreprise et de se féliciter des succès de l'entreprise. Le deuxième ensemble de caractéristiques constituant l'orientation d'un dirigeant est dit « dimensions observables des expériences de la personne ». Des variables telles que la carrière professionnelle, le mandat et la formation académique ont été prédominantes dans les études portant sur les cadres supérieurs (Finkelstein et al., 2009). Par exemple, plusieurs études ont montré que les dirigeants ont tendance à effectuer des

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

changements stratégiques plus importants et plus tôt au début de leur mandat que par la suite. Or, les dirigeants recrutés de l'extérieur de l'entreprise font plus de changements que ceux promus de l'intérieur (Hambrick et Fukutomi, 1991).

3. LES VALEURS PERSONNELLES

Ici, nous allons passer en revue les principaux fondements théoriques relatifs aux valeurs personnelles notamment les travaux de Rokeach (1973) et ceux de Schwartz (1992), en accordant une attention particulière à la valeur d'ouverture.

3.1. LES TRAVAUX DE ROKEACH (1973)

Selon Rokeach (1973), une valeur est « *une croyance durable selon laquelle un mode de conduite spécifique ou un état de fin d'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou un état de fin opposé ou inverse* » (p.5). Dans une étude portant sur les valeurs des individus, cet auteur tente de classer l'importance de 18 valeurs à partir de deux groupes majeurs : les valeurs terminales et les valeurs instrumentales. Les valeurs terminales représentent les états finaux de l'existence alors que les valeurs instrumentales représentent les modes de comportements préférables. Par ailleurs, pour une application interculturelle, Rokeach compare le classement de ces valeurs entre différents groupes et enregistre les valeurs individuelles et comptabilise les valeurs individuelles et leur évolution en fonction de leurs attitudes et comportements. De même, Feather (1995) fait une synthèse des études empiriques qui ont utilisé les résultats de Rokeach pour comparer les valeurs individuelles tant au niveau local qu'au niveau international. Toutefois, cette procédure de classement n'a été épargnée par les critiques émises par certains chercheurs (Wang, 2015). Dans ce contexte, Schwartz (1992) propose une nouvelle théorie et un nouvel instrument pour l'étude des valeurs personnelles.

3.2. LES TRAVAUX DE SCHWARTZ (1992)

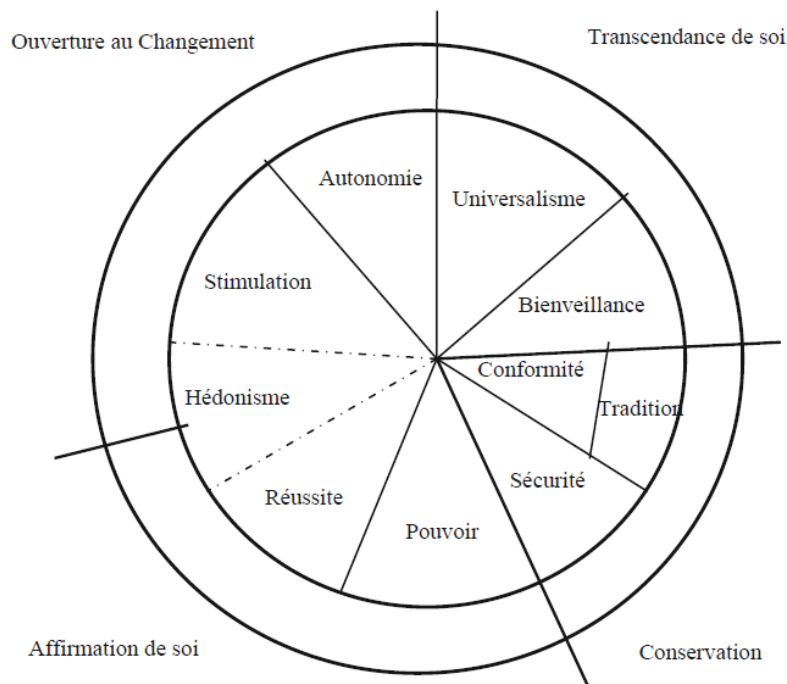
En se basant sur l'étude de Rokeach (1973), Schwartz génère dix types de valeurs motivationnelles distinctes qui reposent sur trois exigences humaines universelles auxquelles tous les individus et toutes les sociétés doivent répondre. Ces exigences sont « *les besoins biologiques, les exigences interactionnelles pour la coordination interpersonnelle et les exigences sociétales pour le bien-être et la survie du groupe* » (Schwartz et Bilsky, 1987 ; p.550).

Schwartz (1992) identifie dix types de motivations représentant l'ensemble des principales valeurs incarnées ou véhiculées par le pouvoir, la réussite, l'hédonisme, la stimulation, l'autonomie, l'universalisme, la bienveillance, la tradition, la conformité et la sécurité. Il conclut ainsi que ces dix valeurs motivationnelles peuvent être regroupées en deux

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

dimensions bipolaires, l'ouverture au changement vs la conservation, et l'affirmation de soi vs la transcendance de soi (figure 2).

Figure N°2 : La structure des systèmes de valeur



Source: adaptée de Wang (2015)

Dans la littérature académique, l'ouverture du dirigeant a été largement étudiée en tant que valeur motivationnelle qui détermine son comportement individuel (Hitlin et Piliavin, 2004). Il s'agit de l'ouverture au changement, qui a été montrée comme une valeur motivationnelle universelle (Schwartz, 2012) et de l'ouverture à l'expérience, qui a été considérée comme l'un des cinq traits de personnalité ressortissant au domaine de la psychologie (Judge et al., 2009).

4. L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT : QUELLE INFLUENCE SUR LES PRATIQUES DE RSE ?

L'ouverture du dirigeant au changement a été conceptualisée comme une combinaison de l'âge, du mandat et du niveau d'éducation (Datta et al., 2003) ou de l'âge, du mandat et des antécédents fonctionnels (Musteen et al., 2006). Cependant, l'ouverture du dirigeant a été efficacement mesurée à l'aune de plusieurs caractéristiques dont les plus pertinentes à l'analyse des stratégies de responsabilité sociale comprennent : la carrière professionnelle,

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

l'étendue de l'expérience, l'expérience internationale, le niveau d'études et le domaine de spécialisation (Mazutis et Zintel, 2015), que nous étudierons dans ce section. Nous commençons, néanmoins, par examiner l'idéologie politique, une caractéristique encore moins étudiée (Mazutis, 2011), qui pourrait également être un antécédent de l'ouverture du dirigeant.

4.1. L'IDEOLOGIE POLITIQUE DU DIRIGEANT ET LA RSE

Bien des recherches sur l'ouverture des individus trouvent leur origine dans les sciences politiques et psychologiques. Dans ce sens, plusieurs chercheurs expliquent les différences au niveau des perceptions et des interprétations des problématiques organisationnelles par les dirigeants qui ont une idéologie politique libérale ou conservatrice (Chin et al., 2013 ; Jain et Jamali, 2016 ; Mazutis et Zintel, 2015).

Bien que les dirigeants opèrent sous le poids de contraintes, ils ont souvent une latitude considérable dans leurs actions (Chin et al., 2013). En effet, les dirigeants font des choix à travers des objectifs individualisés composés ou cristallisés par les expériences, les personnalités et les valeurs (Hambrick et Mason (1984). Or, les résultats organisationnels reflètent les valeurs des dirigeants d'entreprises particulièrement lorsqu'il s'agit de choix stratégiques complexes et ambigus (Mischel, 1977). Il est donc évident que les valeurs des dirigeants, y compris leurs idéologies politiques, façonnent peu ou prou les résultats organisationnels.

Dans la littérature académique, il a été démontré que les idéologies politiques des dirigeants reflètent leurs valeurs (Gond et al., 2017). Le terme « idéologie politique » est défini comme « *un ensemble interdépendant d'attitudes et de valeurs concernant les buts propres de la société et la manière dont ils devraient atteindre* » (Tedin, 1987 ; p.65). Jost (2006) note que « *l'idéologie aide à expliquer pourquoi les gens font ce qu'ils font ; elle organise leurs valeurs et leurs croyances* ». (p.653).

Donc, les valeurs des individus se manifestent dans leurs idéologies politiques. Jain et Jamali (2016) affirment que ce domaine de recherche est toujours d'actualité et intéressant. Par exemple, pour certains chercheurs, les valeurs personnelles des dirigeants reflètent leurs modèles de dons politiques (Chin et al., 2013), alors que pour d'autres, ces dons peuvent être considérés comme un moyen destiné à renforcer les liens politiques dépassant les idéologies personnelles (Borghesi et al., 2014). Par ailleurs, compte tenu de l'implication croissante des entreprises dans la politique, de nouvelles recherches sont nécessaires pour comprendre dans quelle mesure les valeurs individuelles sont importantes pour la RSE (Jain et Jamali, 2016).

Dans le même ordre d'idées, Gond et al. (2017) expliquent que les orientations politiques des dirigeants n'ont pas été suffisamment étudiées. De plus, ces auteurs soulignent que l'importance des idéologies politiques dans l'engagement des dirigeants dans les programmes

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

de la RSE nécessite davantage d'études sur la manière dont les dimensions politiques ou politico-culturelles influencent la formation des perceptions et les réactions individuelles à la RSE. Parmi un grand nombre de spectres politiques potentiels (égalitarisme, communisme, fascisme, libéralisme classique, par exemple) (Slomp, 2000), celui du libéralisme versus conservatisme a été identifié comme particulièrement important pour appréhender les valeurs fondamentales des individus (Schwartz, 1996). Selon Jost (2006), la distinction gauche versus droite ou libéral versus conservateur « *a été la façon la plus utile pour classer les attitudes politiques pendant plus de 200 ans* » (p.654).

Pour sa part, Schwartz (1996) souligne que les personnes ayant une orientation politique libérale sont susceptibles d'être sensibles aux problématiques sociales et à des questions spécifiques comme la diversité, le changement social, les droits de l'homme et l'environnement. Parallèlement, il a été montré que les libéraux peuvent être considérés comme des individus qui cherchent à faire progresser la justice sociale, l'égalité économique, le changement social planifié et le contrôle des marchés (Jost, 2006). En revanche, les conservateurs valorisent l'individualisme, les droits de propriété et les marchés. Ceux-ci mettent également l'accent sur l'ordre, la stabilité, le respect de l'autorité, le statu quo et les besoins des entreprises (Chin et al., 2013). A cet effet, les valeurs d'ouverture versus conservation ont été explicitement assimilées au spectre politique du libéralisme versus conservatisme (Feather, 1995) et peuvent être conçues comme un bon prédicteur des interprétations des problématiques de la RSE par les dirigeants, soit comme une opportunité soit comme une menace.

En s'appuyant sur la théorie du leadership stratégique, nous postulons que les différences dans les idéologies politiques des dirigeants se font jour concrètement via les initiatives RSE de leurs entreprises. En effet, les orientations politiques des dirigeants influenceront sur leur perception de la RSE ainsi que leurs préférences pour les résultats de la RSE. En d'autres termes, les dirigeants politiquement libéraux, par rapport aux dirigeants conservateurs, prévoient que la RSE est bénéfique pour les propriétaires de l'entreprise et croient que celle-ci est intrinsèquement souhaitable (Chin et al., 2013). Ainsi, les dirigeants libéraux feront progresser les stratégies RSE de leurs entreprises plus que les dirigeants conservateurs. Un tel argument est appuyé par l'étude de Tetlock (2000) qui démontre que les différences entre les dirigeants qui ont une orientation politique libérale et ceux qui ont une idéologie politique conservatrice traduite par leurs attitudes envers les modèles alternatifs de gouvernance d'entreprise. Cet auteur affirme que les conservateurs sont enclins à favoriser le modèle de gouvernance actionnariale, car ils considèrent que les droits de propriété sont plus importants que les autres revendications et croient que l'accent mis sur la valeur actionnariale est une utilisation efficace des ressources. En revanche, les libéraux estiment que les entreprises devraient se soucier davantage des besoins de la société et sont plus susceptibles d'approuver

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

l'engagement sociétal de l'entreprise ainsi que sa responsabilité pluraliste envers de multiples parties prenantes (Tetlock, 2000). Par conséquent, nous pouvons en déduire que les jugements individuels et les biais cognitifs résultent d'opinions épistémologiques et idéologiques profondes (Tetlock, 2000) qui peuvent offrir une meilleure prédiction des réactions managériales à différentes problématiques sociales. Pourtant, malgré l'importance accordée à l'évaluation des contributions politiques des entreprises en matière de stratégies non marchandes (Hillman et al., 2004), les résultats obtenus demeurent insuffisants pour comprendre la nature des dispositions politiques individuelles des dirigeants (Burriss, 2001). Cependant, en nous référant à la théorie de la cognition sociale, nous pouvons postuler que les dirigeants qui s'identifient à une philosophie plus conservatrice, sont moins disposés à accepter la nature changeante des exigences sociales, éthiques et environnementales imposées aux entreprises au tournant de ce siècle (Paine, 2003).

Malgré les demandes pour une réactivité sociétale des entreprises plus importante, les recherches suggèrent qu'« *entre 1980 et 2000, l'ambiguïté des objectifs pour les entreprises cotées en bourse a diminué considérablement [...] une culture emphatique de la valeur actionnariale a émergé. Par le passé, de nombreux objectifs d'entreprises, tels que l'augmentation de la taille, la stabilité de l'emploi, et la citoyenneté, étaient considérés comme des objectifs plausibles pour les entreprises ... mais, ces dernières années, la maximisation de la valeur actionnariale est devenue primordiale* » (Hambrick et al., 2004 ; p.319). Ainsi, s'écarter du principe de la maximisation du profit des actionnaires nécessite l'ouverture au changement, une posture moins sceptique ou introvertie face aux nouvelles expériences ainsi que la tolérance vis-à-vis de l'ambiguïté et de l'incertitude. Dans le même ordre d'idées, nous soutenons que l'ouverture au changement et la tolérance à l'ambiguïté sont plus susceptibles d'être observées chez les dirigeants imprégnés d'une idéologie libérale versus conservatrice.

Selon Jost et al. (2003), « *l'idéologie fondamentale du conservatisme met l'accent sur la résistance au changement et la rationalisation de l'inégalité, et elle est motivée par des besoins qui varient en fonction de la situation et du caractère d'un individu pour gérer l'incertitude et la menace* » (p.339). Chin et al. (2013), par exemple, démontrent que les dirigeants conservateurs tendent à réduire les initiatives RSE de leur entreprise quand la performance financière de l'entreprise est mauvaise et considèrent ainsi ces politiques comme des actions de citoyenneté optionnelles susceptibles d'être développées lorsque les conditions financières y sont propices. En revanche, les dirigeants politiquement libéraux optent pour la RSE même quand la performance financière est médiocre et sont ainsi des « *partisans absolus* » et partant résolus de la RSE (Chin et al., 2013). La méta-analyse réalisée par Jost et al. (2003) fait apparaître que plusieurs variables psychologiques comme l'intolérance à l'ambiguïté, l'évitement de l'incertitude, la peur de la menace et de la perte, sous-tendent les idéologies politiques conservatrices des dirigeants. Or, Henderson et al. (2006) affirment que

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

« même si le paradigme d'un dirigeant peut présenter une certaine élasticité face au besoin au changement, il serait rare qu'un dirigeant puisse considérablement transformer son état d'esprit, ses aptitudes et ses compétences » (p.447).

Etant donné que l'idéologie politique du dirigeant reflète différents degrés d'ouverture et influence ainsi la perception sélective et l'interprétation des stimuli externes, l'idéologie politique libérale *versus* conservatrice du dirigeant est susceptible d'affecter le niveau de la stratégie RSE engagée par l'entreprise.

4.2. LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE DU DIRIGEANT ET LA RSE

L'ouverture au changement peut également être examinée par la compréhension des antécédents relatifs à l'expérience professionnelle du dirigeant (Musteen et al., 2006).

Hambrick et Mason (1984) ont expliqué que la carrière professionnelle des dirigeants peut orienter leur perception et par conséquent leurs choix stratégiques en matière de RSE. Pour sa part, Finkelstein et al. (2009) confirment que celle-ci est susceptible de contribuer à élargir ou à limiter la façon dont les dirigeants perçoivent et interprètent les stimuli externes. Cette approche met l'accent sur la distinction entre les expériences dans des fonctions *output* (ou de sortie) et les expériences dans des fonctions *throughput* (ou d'entrée) des dirigeants (Bermis et Murmann, 2015).

L'orientation *output* est axée sur le marché et comprend des expériences dans des fonctions telles que le marketing et la recherche et développement. L'orientation *throughput* porte plutôt sur l'organisation et comprend des expériences dans des fonctions telles que la production, la finance, et l'administration (Reimer et al., 2017). D'ailleurs, comme les expériences en ventes mettent l'accent sur la croissance et exigent une ouverture aux nouveaux produits et aux nouvelles opportunités sur le marché, les dirigeants ayant une prédominance dans des fonctions *output* sont plus prédisposés aux initiatives exigeant des risques et des changements, comme la R&D (Barker et Muller, 2002), les fusions acquisitions (Matta et Beamish, 2008) ou la RSE (Reimer et al., 2017). En revanche, les dirigeants qui ont une carrière professionnelle prédominante dans des fonctions *throughput* (comptabilité, par exemple), « adoptent des attitudes plus conservatrices face au changement en raison de l'accent mis, par ces fonctions, sur le maintien du contrôle, l'amélioration de l'efficacité et le respect des objectifs prévus » (Hambrick et Mason, 1984 ; Musteen et al., 2006 ; p.606).

Alors qu'il n'y a pas dans la littérature de consensus clair sur le rôle de la carrière professionnelle dans le processus de perception sélective (Walsh, 1988), plusieurs recherches ont confirmé que les dirigeants ayant une carrière professionnelle spécifique sont plus portés à s'appuyer sur des heuristiques cognitives, particulièrement dans la situation où les stimuli stratégiques sont ambigus et lorsque les dirigeants ont moins de temps pour les prendre en considération (Finkelstein et al., 2009). Par exemple, les dirigeants qui ont une carrière

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

professionnelle dominante dans des fonctions *throughput* peuvent recourir à des règles, règlements et procédures préétablis et sont donc moins susceptibles d'envisager des initiatives pouvant améliorer le niveau d'engagement socialement responsable de leur entreprise.

Dans ce contexte, nombreux travaux empiriques ont essayé de tester la nature de relation entre la carrière professionnelle et la performance sociale de l'entreprise. Ces études ont démontré que les entreprises qui affichent de bons résultats en matière de performance sociale sont dirigées par des dirigeants qui ont une carrière professionnelle dominante dans des fonctions *output* comme le marketing, la recherche et développement. En revanche, aux commandes des entreprises ayant une faible performance sociale, on trouve des dirigeants qui ont une carrière professionnelle dominante dans des fonctions *throughput* comme l'ingénierie, la comptabilité et la finance (Reimer et al., 2017). Les résultats de l'étude de Mazutis (2013), par exemple, révèlent l'existence d'un effet direct entre la carrière professionnelle dominante dans des fonctions *output* et la RSE. De même, Slater et Dixon-Fowler (2009) ont démontré que le niveau de la RSE est élevé quand le dirigeant de l'entreprise dispose d'une carrière prédominante dans ces fonctions.

La carrière professionnelle peut également être déterminée par la variété des fonctions auxquelles les dirigeants ont été exposés. En effet, plus les dirigeants ont été exposés à plusieurs fonctions, plus ils auront capitalisé différents modes de pensée, d'interprétation des problèmes et de leur résolution (Rajagopalan et Datta, 1996). Par ailleurs, la volonté de travailler à différentes fonctions peut également être considérée comme un reflet direct de l'ouverture à l'expérience. Par exemple, Manner (2010) a démontré que les dirigeants qui ont une carrière professionnelle étendue dans des fonctions *output* telles que le marketing, les ventes, la recherche et développement, les relations publiques et les services gouvernementaux, médicaux et éducatifs, sont susceptibles d'améliorer la performance de l'entreprise en matière de RSE. Parallèlement, plusieurs études ont examiné l'impact des dirigeants faisant partie de plusieurs conseils d'administration sur la RSE (Walls et Hoffman, 2013). Les résultats obtenus ont révélé l'existence d'une relation positive. Ces conclusions corroborent le principe selon lequel la rotation de postes exerce un effet considérable sur la réactivité aux nouvelles idées, aux nouvelles façons de penser et de faire qui, à leur tour, sont en état de contribuer au développement du rôle de l'entreprise dans la société.

Par ailleurs, il a été reconnu que la carrière professionnelle du dirigeant est un prédicteur important non seulement de l'engagement responsable mais aussi de du désengagement sociétal. En effet, Beyer et al. (1997) ont confirmé que la carrière professionnelle n'est pas forcément un déterminant de la perception sélective du dirigeant, elle peut être un déterminant de son imperception sélective. Ils avancent que « *l'expérience n'attire pas l'attention des managers sur des informations pertinentes mais elle a tendance plutôt à limiter*

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

les champs d'informations auxquels ils prêtent attention ... la carrière des managers tend à limiter leur processus cognitif » (p.730).

Dans cette optique, la carrière professionnelle peut contribuer à élargir ou à restreindre les domaines auxquels on prête attention. En effet, les dirigeants qui ont une carrière professionnelle plus variée auront un champ de vision élargi, ceux-ci perçoivent et agissent ainsi sur un ensemble plus large de parties prenantes ou de problématiques sociales. En revanche, les dirigeants qui ont une carrière professionnelle moins variée peuvent être enclins à l'imperception sélective, ceux-ci ne perçoivent pas l'importance de certaines parties prenantes et se désengagent ainsi des stratégies RSE.

4.3. L'EXPERIENCE INTERNATIONALE DU DIRIGEANT ET LA RSE

Dans la littérature académique, on sait que les dirigeants ayant vécu ou travaillé à l'étranger font preuve d'ouverture à l'expérience. En effet, plusieurs recherches ont démontré que le niveau d'expérience internationale d'un dirigeant peut avoir un impact direct ou indirect sur les choix stratégiques, notamment le niveau de diversification, la performance financière ou la RSE (Mazutis et Zintel, 2015 ; Gond et al., 2017). A titre d'exemple, Carpenter et Fredrickson (2001) ont démontré que l'expérience internationale de l'équipe dirigeante est positivement liée à la stratégie de globalisation de l'entreprise, y compris la part des ventes à l'étranger, les produits destinés à l'international et la diversité géographique. Parallèlement, Roth (1995) confirme l'existence d'une forte relation positive entre les dirigeants qui ont été exposés à une expérience internationale et la performance de leur entreprise. De même, Herrmann et Datta (2002) montrent que l'expérience internationale des dirigeants est positivement liée au choix stratégique relatif à l'entrée sur des marchés étrangers.

Dans le même ordre d'idées, l'expérience internationale élargit le champ de vision du dirigeant, réduit l'incertitude et diminue « l'idée d'étranger » quand il s'agit des différences des valeurs individuelles et des pratiques organisationnelles (Finkelstein et al., 2009). En effet, les dirigeants « déclarent souvent que leur expérience internationale a des répercussions durables sur leur idéologie et sur la façon dont ils gèrent leur entreprise » et que « leurs perceptions et leur personnalité adoptent une orientation plus internationale entraînant un état d'esprit universel engendré par leur exposition à différents systèmes de valeurs et environnements institutionnels » (Slater et Dixon-Fowler, 2009 ; p.476). Ces auteurs suggèrent que les expériences internationales peuvent également susciter un intérêt accru pour les problématiques sociétales, une plus grande ouverture d'esprit et un sens de responsabilité et d'empathie susceptibles de conduire à une meilleure performance sociale.

En ce qui concerne la RSE, plusieurs chercheurs ont affirmé l'existence d'une relation entre l'expérience internationale et la performance sociale de l'entreprise (Darus et al., 2014). Slater et Dixon-Fowler (2009) ont démontré que les dirigeants ayant une expérience internationale

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

sont plus enclins à s'engager dans les stratégies RSE. Pour leur part, Pless et al. (2012) ont également montré que l'exposition des dirigeants à des missions à l'international, notamment dans les pays en voie de développement, peut contribuer non seulement à développer les compétences et connaissances des dirigeants qui leur permettront d'accompagner leur entreprise à faire face aux enjeux mondiaux pressants, mais aussi à se développer un état d'esprit qui leur permettra de conduire l'engagement socialement responsable de leur entreprise. De même, Lau et al. (2016) font prévaloir que le niveau de la stratégie RSE est plus important quand les entreprises sont dirigées par des étrangers ou par des dirigeants ayant une expérience internationale. Dans le même sens, Darus et al. (2014) notent que « *l'exposition des cadres supérieurs à la RSE tels que le dirigeant ou le directeur général à travers une mission internationale influencera leur connaissance et leur perception de la RSE et de ses avantages* » (p.175). Par conséquent, les dirigeants ayant une expérience internationale sont plus susceptibles de reconnaître l'importance des stratégies RSE.

Donc, les dirigeants qui ont une expérience internationale disposent de connaissances et de compétences suffisantes pour relever les enjeux sociétaux complexes et ambigus tels que les droits de l'homme, l'environnement, la paix, les conflits et la diversité. Cette aptitude cognitive permettra ainsi aux dirigeants de mieux gérer les problématiques sociales et environnementales d'ordre ambigu, distal et imprévisible. Par conséquent, nous postulons que les dirigeants ayant été exposés à une expérience internationale auront une perception sélective et une interprétation élargie des problématiques sociales que les dirigeants n'ayant à leur actif que des expériences purement locales. Par ailleurs, les dirigeants qui ont une expérience internationale adopteront des stratégies RSE qui prennent en considération différentes parties prenantes et plusieurs enjeux sociaux et environnementaux.

4.4. LA FORMATION ACADEMIQUE DU DIRIGEANT ET LA RSE

Hambrick (2007) postulent que les dirigeants prennent des décisions en fonction de leurs interprétations des circonstances organisationnelles dans lesquelles ils sont impliqués. Ces interprétations sont nécessairement partielles, informées par les « données administratives » tirées de la situation, découlant de leurs caractéristiques sociodémographiques, y compris l'éducation, qui orientent leur attention de manière sélective et façonnent leurs perceptions (Wang et al., 2015). Ainsi, il existe de nombreuses études qui ont examiné la nature de la relation entre la formation académique des dirigeants et leurs choix stratégiques au niveau de l'entreprise (Post et al., 2011) et notamment en ce qui concerne les décisions d'investir dans des stratégies socialement responsables (Labelle et St-Pierre, 2015). La formation académique pourrait englober à la fois le niveau d'études (études supérieures, par exemple) et le domaine de spécialisation (management, par exemple).

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

Hitt et Tyler (1991) soulignent que plus le niveau d'éducation atteint d'un individu est élevé, plus son niveau d'aptitude cognitive l'est aussi. Par ailleurs, plusieurs chercheurs ont démontré que les dirigeants qui ont des niveaux d'éducation élevés sont plus susceptibles de s'engager dans décisions complexes comme l'investissement dans l'innovation (Bantel et Jackson, 1989), la diversification (Wiersema et Bantel, 1992) ou la RSE (Alonso-Almeida et al., 2015). A titre d'exemple, Datta et al. (2003) avancent que la formation académique est un élément clé de l'ouverture au changement qui, à son tour, est négativement liée à la persistance stratégique. De même, les résultats de l'étude de Schwartz (2005) font apparaître une corrélation négative entre les niveaux d'études élevés et les valeurs de conservation, diamétralement opposées aux valeurs d'ouverture au changement. Cependant, il est important de noter qu'il existe des différences en ce qui concerne la nature de la relation existante entre le domaine de spécialisation et l'ouverture au changement. Le domaine de spécialisation influence l'attitude des dirigeants dans la mesure où chaque domaine d'étude valorise leurs perceptions de la réalité selon des grilles d'analyse et des valeurs qui lui sont propres (Labelle et St-Pierre, 2015). En effet, bien que le niveau d'éducation puisse contribuer à l'augmentation de l'aptitude cognitive du dirigeant, certains domaines de spécialisation (master en sciences de gestion, licence en sciences juridiques, par exemple) peuvent renforcer les valeurs de conservation plutôt que celles de l'ouverture au changement.

Par ailleurs, les dirigeants qui ont une licence en sciences juridiques sont susceptibles d'être prudents, conservateurs et se montrent rétifs face au risque (Lewis et al., 2014). Finkelstein et al. (2009) notent que le comportement des dirigeants qui ont un master en sciences de gestion diffère de celui des dirigeants qui n'appartiennent pas à cette discipline dans la mesure où ils sont plus susceptibles de suivre « les lignes directrices des manuels financiers » pour éviter de grosses pertes pour leur entreprise. Cela dit, un master en sciences de gestion peut influencer les décisions stratégiques de sorte qu'elles soient plus conformes aux tendances du secteur d'activité (Finkelstein et al., 2009). Dans ce sens, Kuckertz et Wagner (2010) soulignent que les dirigeants de disciplines autres que celles liées à la gestion accorderaient plus d'importance aux enjeux collectifs que ceux qui ont étudié en administration des affaires.

En ce qui concerne la RSE, Labelle et St-Pierre (2015) avancent que « les enjeux sociaux sont généralement traités à des niveaux d'éducation supérieurs. Cette relation peut aussi se justifier selon l'hypothèse que les gens plus éduqués sont plus curieux et sont plus disposés à s'informer de façon plus soutenue des conséquences de ces nouvelles tendances, étant ainsi mieux en mesure d'en appréhender les difficultés ou les risques » (p.169). Cela veut dire que les dirigeants qui ont des niveaux supérieurs d'éducation sont plus portés à s'engager dans des initiatives socialement responsables. Néanmoins, plusieurs recherches ont démontré que les dirigeants issus de certaines disciplines comme les sciences juridiques ou de gestion sont moins enclins à prendre des décisions stratégiques relatives à la RSE (Jain et Jamali, 2016).

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

Par ailleurs, il a été souligné que les programmes des écoles de commerce, par exemple, ont contribué à l'effondrement moral et éthique constaté depuis le début de ce siècle en promouvant le principe de maximisation de la valeur actionnariale tout en négligeant le rôle sociétal de l'économiste dans la société (Ghoshal, 2005). Selon cet auteur, les théories managériales adoptées par les écoles de commerce ont libéré les étudiants en sciences de gestion de tout sens de responsabilité morale relative aux conséquences de leurs décisions stratégiques sur la société dans son ensemble.

D'autres recherches ont fait écho à cette affirmation en montrant spécifiquement que les étudiants du master en administration des affaires accordent moins d'attention aux questions de GRH (Beyer et al., 1997). Finkelstein et al. (2009) suggèrent que les dirigeants issus de ce type de master peuvent avoir un biais cognitif limité concernant les problématiques de GRH et des parties prenantes. Cela s'explique par la nature des programmes des masters spécialisés en sciences de gestion mettant l'accent sur les impératifs financiers. Or, Bertrand et Schoar (2003) ont affirmé que « *les dirigeants ayant un master en administration des affaires semblent être en moyenne plus agressifs, choisissant de s'engager dans un niveau plus élevé de dépenses en capital, de détenir plus de dettes et de payer moins de dividendes* » (p.1204) que les dirigeants n'ayant pas de master en administration des affaires. Labelle et al. (2012) confirment que les étudiants ayant suivi une formation dans les sciences de gestion sont moins enclins à participer à l'amélioration de la société. Ceci s'explique par leur sensibilisation outrancière à l'importance de la rentabilité des entreprises.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs études empiriques ont démontré l'existence d'une relation négative entre les diplômés en économie, les masters en administration des affaires ou une spécialisation juridique et les stratégies RSE (Lewis et al., 2014). Par exemple, Manner (2010) a confirmé que les dirigeants ayant un baccalauréat en sciences humaines sont positivement liés à la performance sociale, davantage que les dirigeants ayant un baccalauréat en économie ou en gestion, car ce type de formation fournit une perspective plus large pour résister aux attentes des parties prenantes. Finkelstein et al. (2009) avancent que « ... il reste à savoir si l'éthique de maximisation de la valeur actionnariale par les dirigeants qui ont un master en administration des affaires influence l'attention de l'entreprise envers d'autres parties prenantes telles que les clients, les employés et les communautés » (p.110).

Par conséquent, nous postulons que les programmes des masters en sciences de gestion mettent l'accent sur la maximisation des profits avant toute autre responsabilité. En effet, les dirigeants ayant un master en gestion seront moins enclins à prendre en considération les différents enjeux sociétaux de l'entreprise et donc moins disposés à prendre des décisions en matière de stratégie RSE (Mazutis, 2013).

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

La spécialisation dans un domaine comme les sciences juridiques peut également affecter la perception, l'interprétation et le choix sélectif des dirigeants dans le processus de prise de décision stratégique (Hitt et Tyler, 1991). Les dirigeants de cette discipline suivent un processus éducatif qui leur permet de « *considérer les problèmes de la même manière, de voir les mêmes politiques procédures et structures comme normativement sanctionnées et légitimées et d'adopter des décisions similaires* » (DiMaggio et Powell, 1983 ; p.153). D'ailleurs, bien qu'ils appartiennent à des associations professionnelles qui exigent un comportement éthique, ils sont néanmoins soumis à de fortes pressions normatives pour maintenir le statu quo. Ainsi, ils peuvent être moins ouverts au changement concernant les programmes sociétaux que les dirigeants moins spécialisés dans le domaine juridique (Mazutis, 2011). Barker et Mueller (2002) notent que les dirigeants titulaires d'un diplôme en sciences juridiques sont moins susceptibles de dépenser en recherche et développement. En ce qui concerne la RSE, la méta-analyse réalisée par Jain et Jamali (2016) montre que les dirigeants ayant suivi une formation en sciences juridiques sont moins favorables à l'adoption d'une stratégie proactive de la RSE.

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

CONCLUSION

Les risques liés aux pressions fortes des parties prenantes de la société civile et surtout l'existence de législations, ou leur anticipation, fondent l'intérêt des entreprises en vue de l'intégration de la RSE dans leur stratégie (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016), à moins que leur engagement socialement responsable affiche des variations considérables stimulées par l'orientation du dirigeant. Face à ce constat, cette recherche consiste, rappelons-le, à mieux comprendre ce concept et à apprécier, via la mobilisation de la théorie du leadership stratégique, son impact sur les pratiques de RSE.

Il nous semble que la principale contribution de notre travail de recherche réside dans le fait d'avoir apporté un éclairage théorique sur le lien entre l'orientation du dirigeant et les pratiques de RSE. La rareté des travaux consacrés à cette perspective et les multiples appels à la réalisation des recherches sur la relation entre leadership stratégique et responsabilité sociale des entreprises nous a en effet conduit à poursuivre l'effort de conceptualisation. Nous pensons également qu'un second apport de cet article réside dans l'introduction d'une nouvelle mesure de l'idéologie politique du dirigeant qui n'a pas encore été suffisamment appliquée dans les études portant sur leadership stratégique et qui a été considérée ici comme un déterminant important de l'engagement socialement responsable des entreprises.

Ce travail de recherche peut également aider les dirigeants à comprendre leur rôle personnel dans la définition des stratégies RSE en appuyant l'idée selon laquelle les dirigeants exercent une influence importante sur les choix stratégiques des entreprises (Child, 1972). En effet, bien que des recherches antérieures aient suggéré que les idéologies des individus, leurs structures de connaissance ou leurs paradigmes cognitifs sont relativement fixes (Carpenter et Fredrickson, 2001), plusieurs chercheurs confirment que l'autoréflexion elle-même peut être une expérience à même de changer les représentations des stimuli dans les structures cognitives (Mazutis, 2013). Ceci laisse déduire que si les dirigeants ont une conscience accrue des impacts d'une orientation ouverte du dirigeant sur la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise, cet acte d'autoréflexion peut en soi exercer une influence sur le processus de filtrage du choix stratégique dans des conditions de rationalité limitée. Un tel champ de vision élargi des conséquences de l'orientation du dirigeant pourrait donc potentiellement servir à élargir la perception quant aux choix d'une stratégie RSE. Ce travail a également des implications pour les pratiques de recrutement et de promotion au sein des entreprises accordant une attention particulière aux enjeux sociétaux (Margolis et Walsh, 2003), notamment pour les comités d'embauche des dirigeants.

Le développement de cet article s'est à l'évidence ressenti de certaines limites conceptuelles et méthodologiques que nous nous proposons d'exposer. Nous avons proposé une synthèse de quelques recherches ayant abordé le thème du rôle de l'orientation ouverte du dirigeant

LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT

sur l'engagement socialement responsable de l'entreprise. Notre démarche a ainsi tenté de mettre en perspective les variables les plus adaptés pour donner une explication précise de l'influence de l'orientation des dirigeants. Nous ne pouvons néanmoins être certains que ces construits soient les seuls qui permettent de conceptualiser l'influence de l'orientation du dirigeant sur le choix d'une stratégie RSE. De même, cette recherche s'est limitée à des facteurs individuels pour rendre compte de la variation des pratiques de RSE alors que celles-ci dépendent certainement en grande partie d'autres variables inhérentes à d'autres niveaux d'analyse comme les facteurs institutionnels ou organisationnels. Notre recherche aurait pu prendre en considération d'autres unités d'analyse notamment les équipes dirigeantes ou les membres des conseils d'administration et non seulement les dirigeants.

Cependant, ce débat nous semble être à considérer pour l'avenir dans la mesure où il fournit des pistes de recherche que nous proposons : les mêmes relations entre l'orientation des dirigeants et les pratiques de RSE seraient-elles valables pour les membres de l'équipe de direction ? Comment l'hétérogénéité des orientations des membres de l'équipe de direction influencera-t-elle le niveau de l'engagement socialement responsable ? Quel est le rôle du conseil d'administration dans le processus d'élaboration de la stratégie RSE de l'entreprise ? La dualité des dirigeants est-elle importante ? De même, quelle est l'importance de la convergence du dirigeant, de l'équipe de direction et du conseil d'administration quant à l'ouverture au changement dans la détermination des stratégies RSE ? L'inclusion des rôles importants de l'équipe de direction et du conseil d'administration dans les recherches futures mériterait également une plus grande attention.

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

BIBLIOGRAPHIE

- Abbass, Z., et Hammouchi, M. S. (2020). « L'orientation des dirigeants : quel impact sur les stratégies de responsabilité sociale (RSE) poursuivies par les entreprises marocaines ? », *Revue Management & Innovation*, 2(2), 55-78.
- Ansoff, I. (1980). "Strategic issue management." *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.
- Bantel, K. A., et Jackson, S. E. (1989). "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?" *Strategic Management Journal*, 10(1), 107-124.
- Barker, V. R., III, et Mueller, G. C. (2002). "CEO Characteristics and Firm R&D Spending." *Management Science*, 48(6), 782-801.
- Bermiss, Y. S., et Murmann, J. P. (2015). "Who matters more? The impact of functional background and top executive mobility on firm survival." *Strategic Management Journal*, 36(11), 1697-1716.
- Bertrand, M., et Schoar, A. (2003). "Managing with style: The effect of managers on firm policies." *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.
- Beyer, J. M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., Ogilvie, D., et Pugliese, D. (1997). "The selective perception of managers revisited." *Academy of Management Journal*, 40(3), 716-737.
- Borghesi, R., Houston, J. F., et Naranjo, A. (2014). "Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation, and shareholder interests." *Journal of Corporate Finance*, 26(1), 164-181.
- Burris, V. (2001). "The two faces of capital: Corporations and individual capitalists as political actors." *American Sociological Review*, 66(3), 361-381.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., et Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research Executives, Top Management Teams, and Boards*, Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the business man*: New York: Harper & Row.
- Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Collection Repère, Editions La Découverte, Paris.
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility." *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2016). "Carroll's pyramid of CSR: taking another look." *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8.
- Carroll, A. B. (2021). "Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future.", *Business & Society*, 1-21.
- Carroll, A. B., et Shabana, K. M. (2010). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice." *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carpenter, M. A., et Fredrickson, J. W. (2001). "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty." *Academy of Management Journal*, 44(3), 533-545.

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

- Cyert, R., et March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Chandler, D. (2015). *Corporate Social Responsibility: A strategic Perspective*, New York: Business Expert Press.
- Child, J. (1972). "Organizational structure, environment and performance: The role of choice." *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., et Trevino, L. K. (2013). "Political Ideologies on CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility." *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232.
- Darus, F., Sawani, Y., Zain, M. M., Janggu, T. (2014). "Impediments to CSR assurance in an emerging economy." *Managerial Auditing Journal*, 29(3), 253-267.
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., et Zhang, Y. (2003). "New CEO openness to change and strategic persistence: The moderating role of industry characteristics." *British Journal of Management*, 14(2), 101-114.
- Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?" *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1967). "Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?" *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- Diaz-Fernandez, M. C., Gonzalez-Rodriguez, M. R., et Pawlak, M. (2014). "Top management demographic characteristics and company performance." *Industrial Management & Data Systems*, 144(3), 365-386.
- Feather, N. T. (1995). "Values, valences, and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives." *Journal of Personality and social Psychology*, 68(6), 1135-1151.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*: Pitman, Boston.
- Frederick, W. C. (1994). "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought." *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to make profit." *New York Times Magazine*.
- Frynas, J. G., et Yamahaki, C. (2016). "Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives." *Business Ethics*, 25(3), 258-285.
- Ghoshal, S. (2005). "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practice." *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91.
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., et Babu, N. (2017). "The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review." *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2016). *La responsabilité sociale de l'entreprise* : Collection Que sais-je ? Puf, Paris.
- Hambrick, D. C. (2007). "Upper Echelons Theory: An Update." *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., et Fukutomi, G. D. S. (1991). "The seasons of a CEO's tenure." *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

- Hambrick, D. C., et Mason, P. A. (1984). "Upper echelons: The organizations as a reflection of its top managers." *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Henderson, A. D., Miller, D., et Hambrick, D. C. (2006). "How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance." *Strategic Management Journal*, 27(5), 447-460.
- Herrmann, P., et Datta, D. K. (2002). "CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study." *Journal of International Business studies*, 33(3), 551-570.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., et Schuler, D. (2004). "Corporate political activity: A review and research agenda." *Journal of Management*, 20(6), 837-857.
- Hitlin, S., et Piliavin, J. A. (2004). "Values: Reviving a dormant concept." *Annual Review of Sociology*, 30(1), 359-393.
- Hitt, M. A., et Tyler, B. B. (1991). "Strategic decision models: Integrating different perspectives." *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- Husted, B. K., et Allen, D. B. (2011). *Corporate Social Strategy: Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jain, T., et Jamali, D. (2016). "Looking Inside the Black Box: The Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility." *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 253-273.
- Jamali, D. R., Dirani, A. M., et Harwood, I. A. (2014). "Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model." *Business Ethics : A European Review*, 24(2), 125-143.
- Jonas, J. (1979). *Le principe de responsabilité* : traduction 1995, Editions Flammarion, Paris.
- Jones, T. M. (1980). "Corporate social responsibility revisited, redefined." *California Management Review*, 22(2), 59-67.
- Jost, J. T. (2006). "The End of the End of Ideology." *American Psychologist*, 61(7), 651-670.
- Jost, J. T., Glaser, K., Kruglanski, A. W., et Sulloway, F. J. (2003). "Political conservatism as motivated social cognition." *Psychological Bulletin*, 129(3), 339-375.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., et Kosalka, T. (2009). "The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm." *Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kuckertz, A., et Wagner, M. (2010). "The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions: Investigating the role of business experience." *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524-539.
- Labelle, F., St-Jean, E., Dutot, V. (2012). « Déterminants de l'entrepreneuriat durable : quelques constats auprès d'étudiants universitaires. » *La Revue des sciences de la gestion*, 3(1), 23-30.
- Labelle, F., et St-Pierre, J. (2015). « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. » *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 156-189.
- Levitt, T. (1958). "The dangers of social responsibility." *Harvard Business Review*.
- Lewis, B. W., Walls, J. L., et Dowell, G. W. S. (2014). "Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure." *Strategic Management Journal*, 35(5), 712-722.

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

- Manner, M. H. (2010). "The impact of CEO characteristics on corporate social performance." *Journal of Business Ethics*, 93(1), 53-72.
- March, J. G., et Simon, H. A. (1958). *Organizations*: University of Illinois: Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership.
- Margolis, J. D., et Walsh, J. P. (2003). "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business." *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Matta, E., et Beamish, P. W. (2008). "The accentuated CEO career horizon problem: Evidence from international acquisitions." *Strategic Management Journal*, 29(7), 683-700.
- Mazutis, D. (2011). *The CEO Effect: A Longitudinal, Multi-Level Analysis of the Relationship Between Executive Orientation and Corporate Social Strategy*, Electronic Thesis and Dissertation Repository, University of Western Ontario.
- Mazutis, D. (2013). "The CEO Effect: A Longitudinal, Multilevel Analysis of the Relationship Between Executive Orientation and Corporate Social Strategy." *Business & Society*, 52(4), 631-648.
- Mazutis, D., et Zintel, C. (2015). "Leadership and corporate responsibility: a review of the empirical evidence." *Annals in Social Responsibility*, 1(1), 76-107.
- McIntosh, M. L. D., Jones, K., et Coleman, G. (1998). *Corporate Citizenship: Successful Strategies for responsible companies*: Financial Times, Pitman publishing.
- Miller, D., et Droge, C. (1986). "Psychological and traditional determinants of structure." *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539-560.
- Mischel, W. (1977). "The interaction of person and situation, in D. Magnusson, et N. S. Endler, (eds.), *Personality at the Crossroads: Current Issues in International Psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 333-352.
- Musteen, M., Barker III, V. L., et Baeten, V. L. (2006). "CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure." *Journal of Business Research*, 59(5), 604-612.
- Paine, L. S. (2003). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, New York: McGraw-Hill.
- Pasquero, J. (2017). « La RSE : exploration d'un champ scientifique foisonnant », in B. M'Zali, C. Hervieux, et M. M'Hamdi, (eds.), *Un regard croisé d'experts et chercheurs sur la RSE : D'un contexte global au contexte de pays émergents*. Montréal, Les Éditions JFD, pp. 29-73.
- Post, C., Rahman, N., et Rubow, E. (2011). "Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility." *Business & Society*, 50(1), 189-223.
- Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2019). "Creating shared value. How to reinvent and unleash a wave of innovation and growth", in Lenssen G. G. et N. C. Smith, (eds.), *Managing Sustainable Business*. Springer, pp. 327-350.
- Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2011). "Creating shared value. How to reinvent and unleash a wave of innovation and growth." *Harvard Business Review*, 1-17.
- Rajagopalan, N., Datta, D. K. (1996). "CEO characteristics: Does industry matter?" *Academy of Management Journal*, 39(1), 197-215.

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

- Reimer, M., Van Doorn, S., et Heyden, M. L. M. (2017). "Unpacking functional experience complementarities in senior leaders' influences on CSR strategy: a CEO-top management team approach." *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- Roberts, J. (2003). "The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility." *Organization*, 10(2), 249-265.
- Rokeach, M. J. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Roth, K. (1995). "Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-bases framework." *Academy of Management Journal*, 38(1), 200-231.
- Schwartz, S. H. (1992). "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries." *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65.
- Schwartz, S. H. (1996). "A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications." *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Schwartz, S. H., et Bilsky, W. (1987). "Toward a universal psychological structure of human values." *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Slater, D. J., et Dixon-Fowler, H. R. (2009). "CEO international assignment experience and corporate social performance." *Journal of Business Ethics*, 89(3), 473-489.
- Slopp, G. (2000). *Thomas Hobbes and the Political Philosophy of Glory*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sutton, R. I. (1987). "The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting." *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 542-569.
- Tahri, N., et Igalens, J. (2014). *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens : Application au cas de la mutuelle*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Toulouse I Capitole.
- Tedin, K. L. (1987). "Political ideology and the vote." *Research in Micropolitics*, 2, 63-94.
- Tetlock, P. E. (2000). "Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder?" *Administrative Quarterly*, 45(2), 293-326.
- Walls, J. L., et Hoffman, A. J. (2013). "Exceptional boards: Environmental experience and positive deviance from institutional norms." *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 253-271.
- Walsh, J. P. (1988). "Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing." *Academy of Management Journal*, 31(4), 837-896.
- Wang, S. (2015). *Chinese Strategic Decision-making on CSR*. Springer Berlin Heidelberg.
- Wartick, S. L., et Cochran, P. L. (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing, Second Edition*, New York: McGraw-Hill.
- Wiersema, M. F., et Bantel, K. A. (1992). "Top management team demography and corporate strategic change." *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Williams, O. F. (2008). *Peace Through Commerce: Responsible Corporate Citizenship and the Ideals of the United Nations Global Compact*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Wood, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited." *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

**LE LEADERSHIP STRATÉGIQUE ET LES PRATIQUES DE RSE : UN FOCUS
THÉORIQUE SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION OUVERTE DU DIRIGEANT**

Yedder, M. B., et Zaddem, F. (2009). « La responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84-103.