



**HAL**  
open science

# Leviers individuels et organisationnels stratégiques de la performance sociale de l'entreprise : trois études empiriques

Edina Eberhardt-Toth

## ► To cite this version:

Edina Eberhardt-Toth. Leviers individuels et organisationnels stratégiques de la performance sociale de l'entreprise : trois études empiriques. Gestion et management. Université de Lorraine, 2014. Français. NNT : 2014LORR0320 . tel-01752070

**HAL Id: tel-01752070**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752070>**

Submitted on 29 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



Ecole doctorale SJPEG (Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion)

## Thèse

Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LORRAINE

Mention : « Sciences de Gestion »

par Edina EBERHARDT-TOTH

**Leviers individuels et organisationnels stratégiques de la performance sociale de l'entreprise : trois études empiriques**

*Strategic individual and organizational drivers of corporate social performance: three empirical investigations*

Soutenue le 21 novembre 2014

### Membres du jury :

<b>Rapporteurs :</b>	<b>Monsieur José ALLOUCHE</b>	Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne
	<b>Monsieur Tobias HAHN</b>	Professeur, KEDGE Business School, Marseille
<b>Examineurs :</b>	<b>Monsieur Patrice LAROCHE</b>	Professeur, Université de Lorraine, Nancy, et ESCP Europe, Paris
	<b>Monsieur David M. WASIELESKI</b>	Associate Professor, Palumbo Donahue School of Business, Duquesne University, Pittsburgh
	<b>Monsieur Jérôme CABY</b>	Professeur, ICN Business School, <b>Directeur de thèse</b> , Nancy

---

N° 3942, CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Finance et Gestion d'Entreprise), Pôle Lorrain de Gestion, 13 rue Michel Ney, 54000 Nancy

*« Comment se fait-il que rien ne soit plus obscur que la lumière,  
quand il n'y a pourtant rien de plus clair, puisqu'elle élucide et fait  
connaître clairement toutes choses ? »*

Marsile Ficin, *Quid sit lumen*, 1476

Traduit du latin par Bertrand Schefer, Editions Allia, Paris, 1998

## Remerciements

Mes plus vifs remerciements vont au Professeur Jérôme CABY pour avoir accepté de diriger ma thèse, pour ses conseils précieux et sa réactivité durant cette recherche doctorale. Son niveau d'exigence et son sens de l'organisation, m'ont permis d'aller toujours de l'avant.

Je remercie également le Professeur David M. WASIELESKI pour m'avoir accordé sa confiance pour expérimenter une coécriture, qui a donné lieu à ma première publication, et pour ses encouragements tout le long de la réalisation de cette thèse.

Je remercie Messieurs les rapporteurs, le Professeur José ALLOUCHE et le Professeur Tobias HAHN, ainsi que le Professeur Patrice LAROCHE qui m'ont fait l'honneur de participer au jury de cette thèse.

J'ai beaucoup appris au travers des formations reçues au sein des écoles doctorales SJPEG francophone et UNIVERSA ECRICOME anglophone. Au-delà des cours dispensés, elles m'ont également permis de tisser des liens avec d'autres doctorants pour de futures collaborations de recherche.

Les échanges au sein de mon laboratoire de recherche, le CEREFIGE, m'ont de même beaucoup apporté. Je remercie les doctorants de l'axe Finance Contrôle Comptabilité de m'avoir élu pour les représenter au sein de son Conseil durant les deux dernières années de cette thèse, une expérience très instructive sur les institutions et procédures dans le monde de la recherche.

Je remercie la direction de plusieurs structures qui ont soutenu cette recherche doctorale : la Région Lorraine pour son co-financement de cette thèse avec ICN Business School Nancy-Metz, l'association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (DFCG) de Lorraine, en particulier son Président Alain THIEFAIN, et l'association Alumni ICN, notamment sa chargée

de relations diplômés Céline FIGUEIREDO, ainsi que les clubs Association Progrès du Management (APM) de Nancy grâce à la mise en contact par le Professeur Jacques THEVENOT pour la diffusion de notre questionnaire de recherche, et enfin Sustainability Asset Management (SAM), devenu RobecoSAM, qui nous a fourni des données historiques sur la liste des entreprises appartenant aux Dow Jones Sustainability Indexes. Mon appartenance au Club de Recherche de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), qu'a rendu possible son Secrétaire Général Alain MARTEL, m'a permis de m'informer et d'échanger sur les débats actuels dans le champ de la gouvernance d'entreprise, pour lequel je lui suis reconnaissante.

Je remercie chaleureusement l'ensemble de mes collègues d'ICN Business School Nancy-Metz administratifs et enseignants-chercheurs permanents, affiliés et vacataires pour leur soutien continu à la réalisation de ce travail enrichissant et passionnant.

Enfin, cette thèse n'aurait pas pu aboutir sans les encouragements inconditionnels et la patience de mon époux Philippe et de mes enfants Anna et Liza, ainsi que le soutien de mes beaux-parents Marie-Paule et Jacky, et de mon père Laszlo, avec une pensée particulière à la mémoire de ma mère Rozalia.

## Résumé

L'objectif de ce travail doctoral est d'identifier comment les responsabilités sociale et environnementale peuvent s'insérer dans les processus stratégiques des entreprises. Ce travail doctoral est fondé sur trois articles empiriques qui cherchent à mettre en évidence les facteurs individuels et organisationnels contribuant à la performance sociale de l'entreprise. Dans notre analyse, la performance sociale de l'entreprise correspond à une triple performance impactant la société dans des perspectives économiques, sociales et environnementales. La performance sociale de l'entreprise mesure le niveau de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), c'est-à-dire la contribution de l'entreprise au développement durable. Pour le premier article, 180 cadres financiers et 144 cadres non financiers, 83 étudiants en finance et 117 étudiants non financiers ont été interrogés en France. Les investigations menées offrent un aperçu de la façon dont les cadres financiers perçoivent l'importance de la RSE pour la stratégie d'entreprise. Le deuxième article est fondé sur l'étude de 286 entreprises du STOXX Europe 600 Index pour les années 2007 à 2010. Les résultats de cette étude internationale contribuent à une meilleure compréhension des raisons qui rendent nécessaire la création d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. Le troisième article est réalisé à partir de données de l'année 2012 provenant du Bloomberg World Index et concernant 178 entreprises ayant créé un comité RSE au sein de leur conseil d'administration. Les résultats de cette dernière étude offrent des pistes pour s'assurer d'une composition appropriée de ce comité.

**Mots clés :** Responsabilité sociale de l'entreprise, Performance sociale de l'entreprise, Théorie des parties prenantes, Théorie du signal, Comité RSE, Efficience du conseil d'administration, Directeur financier, Théorie du développement moral cognitif, Prise de décision éthique, Perspective interactionniste personne-situation

## Abstract

We investigate how social and environmental responsibilities can be considered in the strategic decision-making processes of corporations. This doctoral research is based on three empirical papers, providing evidence for individual and organizational drivers of corporate social performance. We consider corporate social performance as a triple performance of corporations: economic, social and environmental. Corporate social performance measures the level of corporate social responsibility (CSR), which corresponds to the contribution of corporations to a sustainable development. For the first paper, we question in France 180 financial and 144 non-financial managers, and 83 students in finance and 117 students in other majors than finance. Our investigations provide an overview of how financial managers perceive the importance of sustainability for corporate strategy. The second paper is based on the study of 286 companies of the STOXX Europe 600 Index of years 2007 to 2010. The results of this cross-cultural study are expected to contribute to a better understanding of when there is a need for the presence of a board CSR committee. In the third paper we use firm-level data of year 2012 from the Bloomberg World Index of 178 companies having created a board CSR committee. The results of this last study offer ways to ensure a suitable composition of this committee.

**Key words:** Corporate social responsibility, Corporate social performance, Stakeholder theory, Signaling theory, CSR committee, Board effectiveness, Chief financial officer, Cognitive moral development, Ethical decision making, Person-situation interactionist perspective



# Sommaire

Remerciements .....	3
Résumé.....	5
Abstract.....	6
Sommaire... ..	7
Chapitre liminaire.....	8
1. Intérêt du sujet et questions de recherche étudiées .....	10
2. Théories et modèles existants mobilisés .....	23
3. Schéma général et hypothèses de recherche .....	36
4. Mesure des variables .....	56
5. Populations étudiées.....	65
6. Méthodes d'analyse.....	70
7. Résultats .....	74
8. Contributions clés.....	84
9. Limites.....	88
10. Axes futures de recherche.....	91
Liste des abréviations .....	93
Liste des schémas et tableaux.....	94
Bibliographie .....	95
Article 1 - <i>A Cognitive Elaboration Model of Sustainability Decision-Making: Investigating Financial Managers' Orientation toward Environmental Issues</i> .....	108
Article 2 - <i>Determinants of Board Corporate Social Responsibility Committees: an Empirical Study in Europe</i> .....	144
Article 3 - <i>Who Should Be on a Board Corporate Social Responsibility Committee?</i> .....	175
Annexes.....	198
Table des matières .....	221

## Chapitre liminaire

Il y a vingt ans, Ignacy Sachs (1994), un des fondateurs du développement durable, posait la question de la mesure dans un entretien à Nature Science et Société : « La première nouvelle ou presque qu'on me propose le matin quand j'ouvre ma radio concerne l'évolution de la bourse de Tokyo, la dernière que j'entends le soir, ce sont les cours de Wall Street. Fort de ces deux indicateurs, je pénètre dans le métro et je me trouve confronté à un autre indicateur : le nombre de gens qui viennent demander un secours. Jamais je n'accepterai l'idée que si la bourse prospère bien et que le cours de ma monnaie reste fort cela signifie que la société dans laquelle je vis se porte bien ». Cette recherche doctorale porte sur la responsabilité du monde des affaires dans le développement durable de notre planète, en particulier sur le rôle des cadres financiers sur le plan individuel, et sur le rôle du comité de responsabilité sociale au sein du conseil d'administration sur le plan organisationnel. Les trois articles qui composent la thèse ont été réalisés au cours de la recherche doctorale et rédigés en anglais pour en augmenter la visibilité internationale. De ce fait les références proviennent essentiellement de la littérature anglo-saxonne. Le présent chapitre liminaire est rédigé en langue française afin de contribuer également à la diffusion francophone de la connaissance en la matière. En Annexe 1 sont présentées les communications réalisées durant la recherche doctorale et en Annexe 2 un tableau synoptique des trois articles de la thèse.

Dans la première section de ce chapitre liminaire sont présentés l'intérêt du sujet et les questions de recherche qu'il soulève. Les principales notions utilisées dans la présente recherche doctorale sont également définies dans cette section. Dans la deuxième section sont justifiées les théories et modèles existants mobilisés, dans la troisième le schéma général de la recherche doctorale et les hypothèses de recherche proposées. La quatrième section est consacrée à la

mesure des variables et la cinquième au choix des populations étudiées. Les méthodes d'analyse indiquées dans la sixième section conduisent aux résultats décrits dans la septième section. La huitième section présente les contributions clés, la neuvième les limites et la dixième les axes futurs de la recherche doctorale. Les trois articles de la thèse sont ensuite proposés dans leur intégralité dans la langue anglaise d'origine.

## 1. Intérêt du sujet et questions de recherche étudiées

Il s'agit de présenter le contexte et l'objet de la recherche, les questions de recherche et le rôle des cadres financiers et du comité de responsabilité sociale de l'entreprise au sein du conseil d'administration qui seront spécifiquement étudiées dans le cadre de cette recherche doctorale.

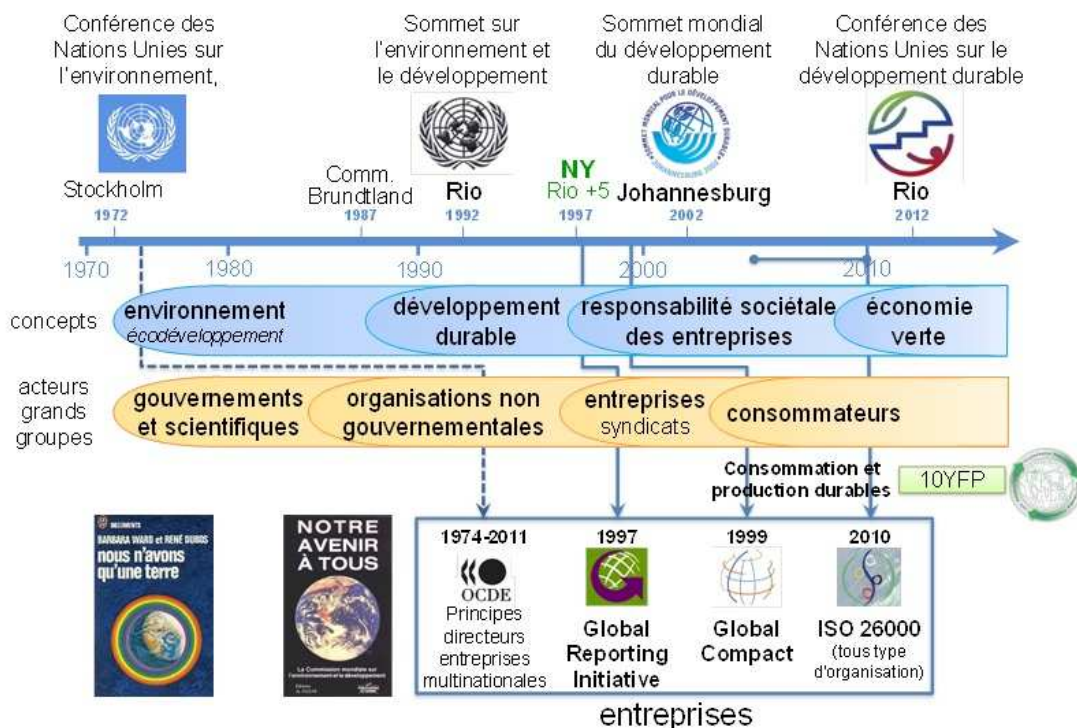
### 1.1. Contexte et objet de la recherche

Les catastrophes industrielles, comme celle de la centrale de Fukushima le 11 mars 2011 nous interpellent en raison de l'importance des conséquences sur le plan humain et sur l'ensemble de l'écosystème naturel. Magner (2013) note que lorsque l'activité d'une société impacte son milieu, social ou environnemental, l'entreprise ne peut s'abstenir de toute responsabilité vis-à-vis de ce milieu. De nombreux acteurs de la société civile exercent des pressions sur les entreprises pour une prise en compte de leur responsabilité sociale (Aguilera et al. 2007). La prise en considération de la responsabilité sociale de l'entreprise est encouragée tant sur le plan théorique (théorie des parties prenantes) que sur le plan législatif (en France : Loi NRE de 2001, Loi Grenelle 2 de 2010).

Cette responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est la déclinaison pour l'entreprise du concept de développement durable qui, selon la Commission Brundtland (1987), est « un développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans pour autant compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». L'attention portée aux questions de développement durable s'est déplacée du rôle et des responsabilités des gouvernements vers ceux des entreprises (Quairel et Capron 2013, Sullivan et Mackenzie 2006). « L'émergence du développement durable et son insertion au cœur des entreprises opèrent ainsi une véritable

révolution copernicienne pour la société, sa structure, ses formes de production, en imposant à celle-ci de répondre de ses actes devant d'autres personnes et face à son environnement » (Magnier 2013). Le schéma 1 ci-dessous présente les différentes étapes de la prise d'importance du rôle des entreprises dans les questions de développement durable de la planète.

**Schéma 1 : Eléments clés de l'histoire du développement durable et du rôle des entreprises**



Source : Brodhag (2012)

Igalens (2003) note que « la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une mode, c'est un véritable changement de paradigme car elle comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société. ». Eccles et

Serafeim (2013) expliquent qu'il est nécessaire d'intégrer les questions de durabilité à la présentation trimestrielle des résultats de l'entreprise afin qu'elles soient considérées au cœur des métiers de l'entreprise. « La RSE n'est pas une option à "rajouter" aux activités centrales de l'entreprise, elle a trait à la gestion même de l'entreprise » (CCE 2002).

La définition de la RSE a évolué. La responsabilité sociale de l'entreprise est la contribution volontaire de l'entreprise au développement durable, autrement dit à long terme, de la planète (CCE 2002). Elle perd progressivement son caractère volontaire, figurant initialement dans le Livre Vert (CCE 2001), pour devenir « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (CCE 2011). Dans le contexte français, le terme « social » est plus spécifiquement utilisé pour le dialogue patronat-syndicat autour des enjeux du travail, alors que le terme « sociétal » prend en compte également les préoccupations environnementales et de la communauté locale ce qu'intègre déjà le terme anglais « social » (Gendron 2011). Nous utiliserons le mot social dans cette recherche doctorale comme équivalent au sociétal, par cohérence avec le vocabulaire en langue anglaise utilisé dans les articles constituant la thèse.

Deux visions de la RSE s'opposent : la vision contractualiste anglo-saxonne et la vision institutionnaliste européenne. L'approche contractualiste a ses sources en Amérique du Nord où au cours du XXe siècle s'est développé l'éthique des affaires fondé sur des principes moraux excluant des portefeuilles d'actions des activités liées notamment au jeu, sexe, alcool, armement (Brodhag 2011). Il s'agissait alors d'aller au-delà de la réglementation en vigueur, d'où le caractère initialement essentiellement volontaire de la RSE. L'approche institutionnaliste européenne est fondée sur la prédominance des institutions et du droit, l'entreprise étant redevable à la société (Capron et al. 2011). La norme ISO 26000 est issue d'un consensus international réconciliant les visions anglo-saxonnes et européennes de la RSE (Capron et al. 2011).

La performance sociale de l'entreprise (PSE) est entendue dans notre recherche doctorale comme une performance globale de l'entreprise, reflétant sa responsabilité vis-à-vis de la société au sens large. La PSE permet de mesurer le niveau de responsabilité sociale de l'entreprise. Elle comprend une triple performance au sens d'Elkington (1998) : sociale, économique et environnementale. La performance économique ne signifie pas nécessairement un progrès social (Bucholz 1996). Allouche et Laroche (2005a) considèrent que la relation entre responsabilités sociales, environnementales et performance financière est difficile, voire peut-être même impossible, à atteindre. Il serait temps de transférer l'attention de comment la PSE affecte l'entreprise à comment la PSE affecte les parties prenantes (Wood 2010). Aujourd'hui, la question n'est donc plus de savoir si la RSE doit être intégrée ou non à la stratégie de l'entreprise, mais de savoir comment le faire. Il est nécessaire d'identifier comment opérationnaliser le développement durable. « Les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace. » (ISO26000 2010b). Passer de l'inclusion de la RSE dans la stratégie à la diffusion de cette stratégie au sein d'une organisation complexe constitue un défi important (Epstein et Roy 2001). Sont considérés dans cette recherche doctorale des éléments qui pourront permettre de contribuer à relever ce défi notamment au sein de grandes entreprises, étant donné que les grandes entreprises multinationales peuvent être un des vecteurs de la diffusion de bonnes pratiques sociales et environnementales à travers leurs filiales nationales et étrangères.

Les performances sociales et environnementales sont relatives au bien-être psychique et physique des individus et se rapportent ainsi à la santé des hommes dont dépend leur durée de vie. Cette durée de vie qui a connu une croissance importante pourrait ne pas nécessairement

continuer à croître, à moins qu'un changement majeur de nos habitudes ne soit entrepris (Aubert 2006). Le discours de beaucoup d'entreprises concernant les préoccupations sociales et environnementales n'a encore pas de résultats aussi importants qu'attendus. Sur le plan physique, la fabrication et la vente de produits pouvant porter atteinte à la santé des consommateurs témoignent d'un faible niveau de PSE. L'utilisation d'ingrédients, comme des pesticides ou des dérivés du pétrole, qui ne peuvent être éliminés normalement par le corps sont des facteurs de risques pour les consommateurs en termes de développement de cancers. La pollution croissante a un effet néfaste sur les hommes et son environnement. Les entreprises sont souvent considérées comme largement responsables des principaux problèmes environnementaux. En 1998, la part des ménages dans l'émission des CO2 en France représentait seulement 25% contre 75% pour les entreprises (IFEN 2001). Sur le plan psychique, notre société connaît un niveau de stress croissant lié au travail. Le bien-être des salariés est l'objet de plus en plus d'études. Santé psychique et mentale sont liées. Il est par conséquent nécessaire d'encourager les entreprises à changer leurs pratiques internes de prise de décision pour accroître la PSE.

## 1.2. Questions de recherche

L'ensemble des observations précédentes montre l'intérêt de comprendre comment la RSE peut être insérée dans les processus managériaux stratégiques de l'entreprise et conduit à poser la question de recherche générale suivante : **Quels sont les leviers individuels et organisationnels stratégiques de la PSE ?** Trois études empiriques intégrant des facteurs de capacité et de motivation ont été réalisées pour fournir des éléments de réponses à cette question.



Au niveau individuel, selon Attarça et Jacquot (2005), on observe « une divergence majeure entre les dirigeants qui semblent subir la RSE comme une nouvelle contrainte sociale, et ceux, qui, au contraire, s'approprient ses codes de valeurs et de comportements et affichent un volontarisme sociétal. Dans tous les cas, la RSE apparaît comme une variable stratégique à maîtriser. » Cependant, Oakley et al. (2008) notent que le faible niveau de changement dans les comportements individuels en matière de développement durable est inquiétant. Ces auteurs postulent que le facteur fondamental sous-jacent à l'absence de volonté d'introduire des pratiques de développement durable dans la vie de tous les jours est la motivation et suggèrent qu'agir sur des éléments de motivations intrinsèques seraient une approche plus efficace qu'agir sur des éléments de motivation extrinsèques. Dans ce but, il est intéressant d'examiner les éléments incitatifs psychologiques, explorés à l'origine par Fehr et Falk (2002), pour comprendre ce qui peut provoquer le changement comportemental des dirigeants. Une des questions de recherche de ce travail doctoral concerne le niveau de sensibilité éthique et l'orientation environnementale des directeurs financiers. En 2004, l'United Nations Environment Programme (UNEP) en coordination avec l'European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR) ont commandé une étude dont l'objectif était d'examiner les raisons sous-jacentes à l'absence généralisée de comportement prenant en compte les questions de développement durable parmi les cadres d'entreprises, et ce malgré des décennies de campagnes promotionnels conçues pour avertir l'opinion publique sur l'importance d'aborder les questions de durabilité. Les auteurs ont utilisé des programmes de développement durable comme valeurs de substitution pour mesurer le niveau de management de la RSE. Ils ont trouvé que les investissements dans un développement durable sont classés assez faiblement parmi l'ensemble des immobilisations incorporelles stratégiques de l'entreprise. Une des principales conclusions de l'étude est que les membres de la communauté des affaires, les managers, ont besoin d'être motivés pour changer leur

comportement afin d'inclure des actions en faveur de la protection des ressources publiques comme l'environnement (UNEP 2004). Ainsi, il semble y avoir une reconnaissance croissante du fait que l'un des défis à relever pour promouvoir un comportement socialement responsable parmi la population soit un changement de mentalité sur la pertinence et l'importance de la résolution des questions qui se posent pour assurer un développement durable. Ce travail doctoral, sur le plan individuel, cherche à contribuer à la compréhension des motivations d'un comportement socialement responsable en examinant les tendances de motivation cognitive et intrinsèque des individus. Les facteurs individuels qui peuvent affecter la façon dont des cadres en entreprises perçoivent les problèmes liés à l'utilisation de biens publics sont en particulier examinés. En effet, pour motiver des cadres à se préoccuper des questions de durabilité, il est nécessaire de comprendre quels facteurs cognitifs les affectent et comment ces questions sont perçues. Ce travail doctoral étudie la composante éthique des questions de durabilité. Aussi, la première question de recherche, sur le plan individuel, est-elle: **Quels facteurs individuels peuvent interagir pour affecter la sensibilité éthique des cadres en entreprise aux questions de responsabilité sociale ?** Cette question est étudiée dans l'Article 1. Ce travail s'appuie sur la définition de Yetmar et Eastman (2000) de la sensibilité éthique, considérée comme la capacité à reconnaître ou percevoir un contenu éthique dans une question avant qu'une décision éthique ne soit prise. Ce travail doctoral, sur le plan individuel s'intéresse à une catégorie de décideurs clés en entreprise : les cadres financiers. La deuxième question de recherche étudiée sur le plan individuel dans cette recherche est formulée ainsi: **Est-ce que les cadres financiers prennent en compte le développement durable dans leurs prises de décision en entreprise?** Autrement dit, est-ce que les cadres financiers perçoivent la durabilité comme faisant partie de leurs responsabilités lorsqu'ils prennent des décisions ? Ces questions sont également étudiées dans l'Article 1. Toutefois, même si la notion de responsabilité est d'abord individuelle, un manager

n'agit pas seul dans une organisation et cela nécessite de prendre en compte une responsabilité collective, trop de responsabilisation individuelle pouvant aller contre la confiance et l'innovation (Michaud 2013).

Au niveau organisationnel, Donaldson et Preston (1995) précisent que la théorie des parties prenantes est « managériale » et implique dans ce sens la mise en place de structures. Porter et Kramer (2006) soulignent également que la RSE est une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise à condition d'être intégrée au cœur de ses processus. Quairel (2006) remarque que de nombreuses études ont été conduites sur la communication externe des entreprises et sur leur performance sociale et environnementale mais très peu sur les dispositifs internes mis en place, les entreprises recherchant souvent simplement une amélioration de leur image. Selon Ambec et Lanoie (2009), les performances économique et environnementale peuvent être complémentaires pour les entreprises, en particulier sur le long terme pour ceux qui veulent innover dans leur processus de production et d'organisation. Pour y parvenir, une réorientation des processus de prises de décision des dirigeants des entreprises est nécessaire. Dans cette perspective, ce travail doctoral s'est intéressé à l'une des structures stratégiques en entreprise : le comité RSE au sein du conseil d'administration. Les questions de recherche sur le plan organisationnel sont les suivantes : **Les comités RSE au sein du conseil d'administration pourraient-ils correspondre à ce besoin de structures de contrôle de la PSE ? Si oui, quelle devrait être leur composition en vue d'une PSE élevée ?** Ces questions sont respectivement étudiées dans les Articles 2 et 3.

Cette recherche doctorale porte ainsi spécifiquement son attention sur deux parties clés d'une entreprise : le cadre financier et le comité RSE au sein du conseil d'administration. Leurs rôles dans la décision socialement responsable seront justifiés dans les paragraphes suivants.

### 1.3. Rôle des cadres financiers dans la prise de décision socialement responsable

Les cadres financiers ont parmi les dirigeants un rôle clé, d'une part dans la RSE et d'autre part dans la prise de décision en entreprise. Avec les données dont ils disposent, les analyses qu'ils peuvent fournir et la discipline qu'ils apportent à la planification, les initiatives concernant le changement climatique permettent de gagner soit en crédibilité au sein des organisations, soit en rigueur pour délivrer des résultats tangibles et durables (CIMA 2010). Howel (2006) souligne également le rôle important des directeurs financiers dans la formulation de la stratégie RSE. Aujourd'hui, le rôle du cadre financier senior est passé d'une fonction restreinte de comptabilité et contrôle à celle d'un stratège financier et d'un conseiller en affaires (Howell 2006). La position du directeur financier est à la croisée des circuits d'information de l'entreprise et, par conséquent, est une source clé de conseils pour le directeur général (Howell 2006, p. 27). Pialot (2009) présente une étude de cas du cabinet de conseil Accenture qui met en exergue le rôle des directeurs financiers dans l'intégration d'objectifs de PSE à la stratégie des entreprises. L'enquête révèle qu'en 2009 seul 55% du management de la PSE était réalisée par des directeurs RSE et déjà 15% par des directeurs financiers. L'enquête montrait que la transmission aux directeurs financiers du management de la PSE devrait se poursuivre. Freeman et Harris (2009) affirment qu'une fois l'éthique vue comme inséparable des stratégies de gouvernance d'entreprise ou de toute discussion impliquant le monde des affaires et la société, elle pourrait être pensée comme créateur de valeur durable. Cette affirmation a une pertinence particulière pour les cadres financiers étant donné qu'ils jouent directement ou indirectement un rôle pivot dans ces stratégies.

Porter et Kramer (2011) déclarent que la plupart des entreprises restent enfermées dans une vision de la RSE où les questions sociales restent à la périphérie des discussions. Les auteurs

introduisent le concept de « valeur partagée », de « *shared value* ». Selon Hahn et Figge (2011), il y a également aujourd'hui encore une prédominance de la performance économique sur les performances sociales et environnementales. Ces derniers proposent une notion inclusive de la profitabilité qui reflète un retour sur l'ensemble du capital environnemental, social et économique. Ainsi, le cadre financier ne devrait dorénavant pas considérer uniquement la performance économique, mais également les performances sociales et environnementales. Cela nécessite de mettre dans la balance les performances économiques et non-économiques. En d'autres termes, quel peut être le compromis approprié pour une performance sociale et environnementale plus élevée tout en maîtrisant la réduction de la performance économique ? Est-ce qu'une somme positive peut être atteinte ? Ou faut-il prévoir des compromis comme le suggèrent Hahn et al. (2010) ? Aujourd'hui, les entreprises subissent une pression considérable des parties prenantes pour être socialement plus responsables (Freeman 1994, Logsdon et Wood 2002, Wood 1991a). Un comportement socialement responsable de l'entreprise est théorisé comme étant en général corrélé avec la performance financière, assurant une survie à long terme à l'entreprise (Griffin et Mahon 1997). Cependant, cette corrélation dépend des cohérences méthodologiques (Romen et al. 1999). Dans leur méta-analyse, Allouche et Laroche (2005b) ont trouvé 49 cas d'association positive, 6 cas négatifs, 21 cas non-significatif et 17 cas mixtes. Ces résultats suggèrent que l'on ne peut pas se fonder uniquement sur des incitations financières pour encourager un comportement socialement responsable. D'autres facteurs, incluant des variables éthiques, doivent être examinés pour maintenir une préoccupation pour un développement durable de la société.

#### 1.4. Rôle du comité RSE au sein du conseil d'administration dans le contrôle de la performance sociale de l'entreprise

« La gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux 1997). Pérez (2003) désigne la gouvernance des entreprises comme « le management du management » et présente le système de gouvernance comme un ensemble constitué de trois composantes : structures, procédures et comportements. Ce travail doctoral s'est focalisé sur l'une des structures de gouvernance : le comité RSE au sein du conseil d'administration. Le conseil d'administration est un organe de contrôle essentiel de la gestion des dirigeants, les administrateurs orientant la stratégie de l'entreprise et devant s'assurer du contrôle des dirigeants. L'efficacité du contrôle exercé par le conseil d'administration dépend notamment de trois variables suivantes : la compétence, l'indépendance et la motivation des administrateurs (Charreaux 1997). « Les systèmes de gouvernance, en « gouvernant » la conduite des dirigeants, sont supposés influencer le processus de création de valeur à travers, notamment, les décisions d'investissement et de répartition des richesses créées. » (Charreaux et Wirtz 2006). Les systèmes de gouvernance qui sont « censés s'imposer à long terme étant ceux permettant de créer davantage de valeur de façon durable » (Charreaux et Wirtz 2006). Le conseil d'administration est le mécanisme de gouvernance le plus important et le plus étudié dans la littérature (Adams et al. 2010).

Peu d'études ont examiné les structures créées au sein des entreprises pour déterminer comment les dirigeants incorporent la RSE au sein de leur processus de prise de décision. La littérature porte jusqu'à présent essentiellement sur la communication externe des entreprises sur leur PSE. Elkington (2006) appelle à développer la recherche sur la façon dont la PSE peut être

favorisée par des systèmes de gouvernance d'entreprises. Nelson et al. (2001), Tonello (2010), et Tonello et al. (2011) soulignent le rôle croissant des conseils d'administration dans le management stratégique de la RSE. La création d'un comité du conseil d'administration a été fortement conseillée pour une meilleure efficacité du conseil d'administration en déléguant certaines tâches à moins de preneurs de décisions (Spira et Bender 2004, Kesner 1998). Les comités du conseil d'administration ont un rôle stratégique à jouer pour la légitimité, la responsabilité et la formulation stratégique de l'entreprise (Harrison 1987). La variété et le nombre des comités du conseil d'administration s'est accru depuis les années 1960, et les comités RSE au sein du conseil d'administration ont commencé à apparaître au cours des années 1970 (Harrison 1987). Cependant, à notre connaissance, très peu d'études de ces comités RSE ont été menées à ce jour.

Le rôle d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est d'être à l'écoute et d'évaluer les besoins des parties prenantes à un niveau stratégique de l'entreprise, en contrôlant son management (Lovdal et al. 1977, Cowen et al. 1987, Adams 2002, Ioannou & Serafeim 2011, Mallin & Michelin 2011, Danvilla del Valle et al. 2013). Les appellations suivantes sont assimilées à un comité RSE dans cette recherche doctorale : comité éthique, comité de développement durable, comité environnemental, de santé et de sécurité, comité de responsabilité publique. Chacune de ces appellations témoigne effectivement d'une préoccupation de l'entreprise pour un comportement socialement responsable, ce qui peut être justifié de plusieurs façons. En premier lieu, les notions d'éthique et de RSE semblent liées. La notion de comportement respectueux avec la nature (dans une perspective écologiste) et dans les relations humaines peut permettre d'explicitier ce lien. Le *World Business Council for Sustainable Development* rappelle la dimension éthique de la RSE (WBCSD 1999). En second lieu, le développement durable avec la définition de la Commission Brundtland (1987) correspond à une

perspective à long terme qui est également une des dimensions de la RSE. En troisième lieu, les termes d'environnement, santé, sécurité et responsabilité publique incorporent une attention à des parties prenantes internes et externes à l'entreprise, qui par conséquent les lient à un engagement pour la RSE. Enfin, la définition de la RSE par la norme internationale ISO 26000, élargie à une organisation, intègre bien l'ensemble de ces notions relatives à la RSE : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur (tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement), enfin, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » ( ISO 26000 2010a).

La section suivante de ce travail doctoral présente les théories et modèles existants mobilisés afin de répondre aux questions de recherche soulevées.



## 2. Théories et modèles existants mobilisés

Dans cette section sont exposés les théories et modèles existants mobilisés par la recherche doctorale, en premier lieu pour l'analyse sur le plan individuel et en second lieu pour l'analyse sur le plan organisationnel.

### 2.1. Théorie et modèles existants mobilisés pour l'analyse sur le plan individuel

Sur le plan individuel, les notions d'éthique et de morale sont centrales pour les questions de RSE. Singhapakdi et al. (2001) avancent que les cadres doivent d'abord percevoir l'éthique et la responsabilité sociale comme étant vitales pour l'efficacité de leur organisation avant que leur comportement ne devienne plus éthique et reflète une plus grande responsabilité sociale. Prat dit Hauret (2000) éclaircit les notions d'éthique et de morale en s'appuyant sur les principaux auteurs de référence. L'éthique renvoie à l'action (Fortin et Martel 1997) choisie par un individu dans une société régie par la morale. Ainsi, la morale correspond aux interdictions et obligations (Puel 1989) de la société dans laquelle opère l'individu, en fonction de quoi il est relativement libre (Moussé 1992) de prendre ses décisions en fonction de l'estime de soi-même (Ricoeur 1990). L'éthique résulte ainsi d'une interrogation (Perrot 1990) de celui qui veut agir selon la notion du bien, et même plus exactement, selon sa propre notion du bien qu'il s'agira de mettre en adéquation avec celle dictée par la société. La morale peut dès lors être considérée comme « l'ensemble des croyances et des codes pour le bon déroulement de cette interrogation dans une société donnée » (Prat dit Hauret).

Ce travail doctoral recourt sur le plan individuel à la théorie du développement moral cognitif et à quatre modèles de la prise de décision éthiques pour créer un modèle d'élaboration

cognitive de la prise de décision socialement responsable intégrant des variables de motivation et de capacité (développé dans l'Article 1).

### 2.1.1. Théorie du développement moral cognitif

Les schémas moraux se forment à travers les expériences sociales-morales accumulées au cours du temps. Kohlberg est à l'origine de la théorie du développement moral cognitif avec notamment l'identification de trois niveaux de développement moral cognitif majeurs, à savoir les niveaux pré-conventionnel, conventionnel et post-conventionnel détaillés ci-dessous.

Le niveau de raisonnement pré-conventionnel correspond à une perspective socio-morale individualiste. A ce niveau, l'acteur ne considère que des conséquences personnelles d'une action, qu'elles soient positives ou négatives, ce qui relève de l'ordre de l'égoïsme. Les individus peuvent à ce niveau obéir apparemment aux règles et lois, même respecter les droits des autres, mais seulement pour un bénéfice personnel (Weber et Wasieleski 2001).

Le deuxième schéma moral est qualitativement plus développé et implique le maintien de normes sociales. Les individus utilisant le niveau conventionnel de développement moral suivent les institutions de la société pour déterminer ce qui est juste et acceptable de faire. Les conventions sociales sont perçues comme correctes et doivent être suivies pour maintenir un système social avec un bon fonctionnement.

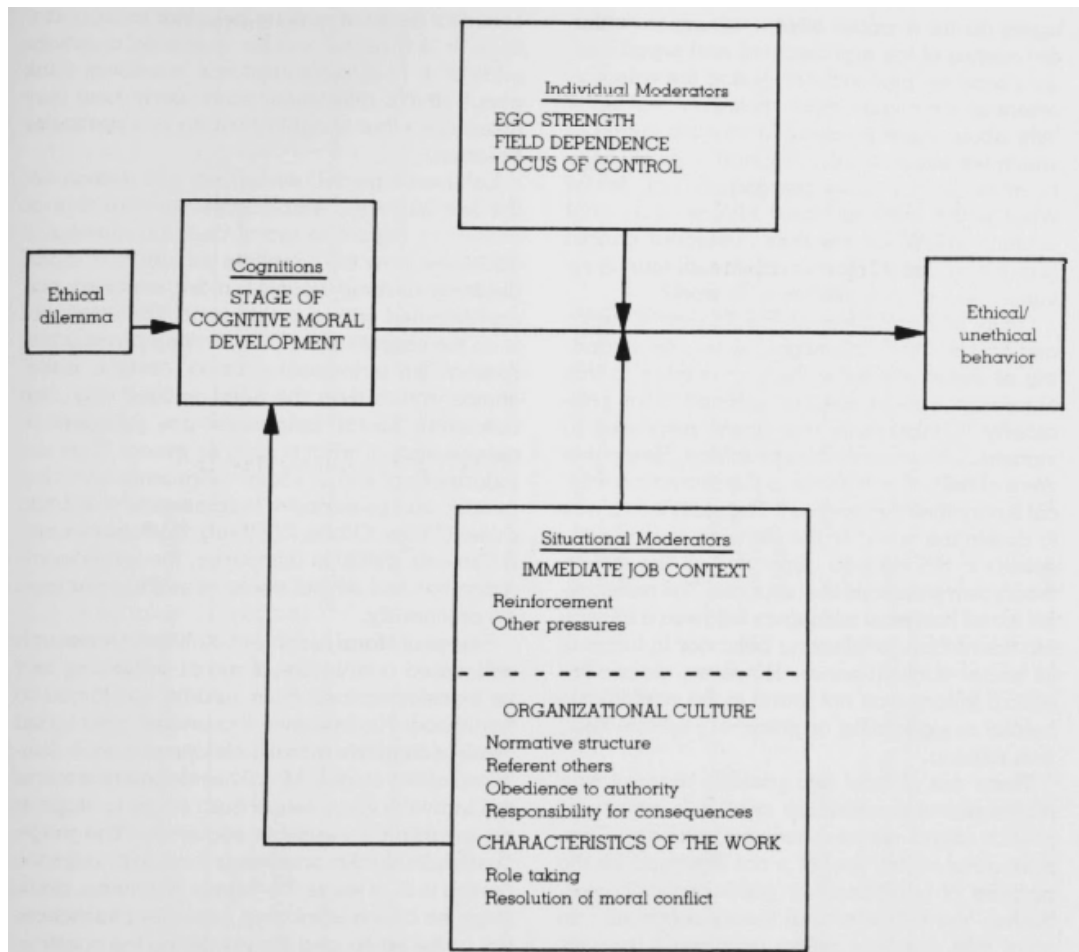
Le niveau le plus complexe de développement cognitif de Kohlberg (1969) est le niveau post-conventionnel. Les individus qui raisonnent avec ce niveau de développement moral pensent que les obligations morales doivent être fondées sur des idées partagées, qui sont réciproques, ouvertes à débat et à des tests de consistances logiques sur l'expérience de la communauté (Rest et al. 1999). Des principes éthiques universels guident le raisonnement à ce stade avec une

flexibilité sophistiquée pour résoudre les problèmes moraux. Les individus pensent que les lois et normes sociales actuelles ne sont pas suffisantes pour déterminer ce qui est moralement désirable.

### 2.1.2. Modèle interactionniste personne-situation de la prise de décision éthique de Trevino

La perspective du modèle interactionniste personne-situation de la prise de décision éthique de Trevino (1986) est présentée dans sa version d'origine en langue anglaise dans le schéma 2 ci-après. Dans ce modèle, la prise de décision éthique s'explique par l'interaction de composants individuels/cognitifs et situationnels/contextuels. Haines et Leonard (2007) ont observé que l'importance perçue d'une question éthique et son contexte ont un effet global sur le comportement d'un individu. D'après le modèle de Trevino (1986), les facteurs situationnels affectent profondément la réponse cognitive d'un individu à des stimuli. Le contexte de la situation en question influence effectivement la manière dont une personne agira d'après les investigations de Kelley et Elm (2003) et également celles de Weber et Wasieleski (2001). Cependant, Trevino (1986) insiste sur l'influence des caractéristiques personnelles de l'individu dans son intention d'agir de manière éthique, notamment d'après son niveau prédominant de développement moral. Par exemple, les individus qui ont tendance à suivre les conventions établies dans une société pour déterminer comment agir sont considérés comme les plus vulnérables à des facteurs situationnels. Le degré d'accord social sur la moralité d'une question et les définitions culturelles de pratiques acceptables affecteront l'action de l'individu en soulignant les effets d'interactions personne-situation suggérés par le modèle de Trevino (1986).

**Schéma 2 : Modèle interactionniste de la prise de décision éthique dans les organisations<sup>a</sup>**



Source : Trevino (1986)

<sup>a</sup> Traduction de *Interactionist model of ethical decision making in organizations*

### 2.1.3. Modèle en quatre étapes de la prise de décision éthique de Rest

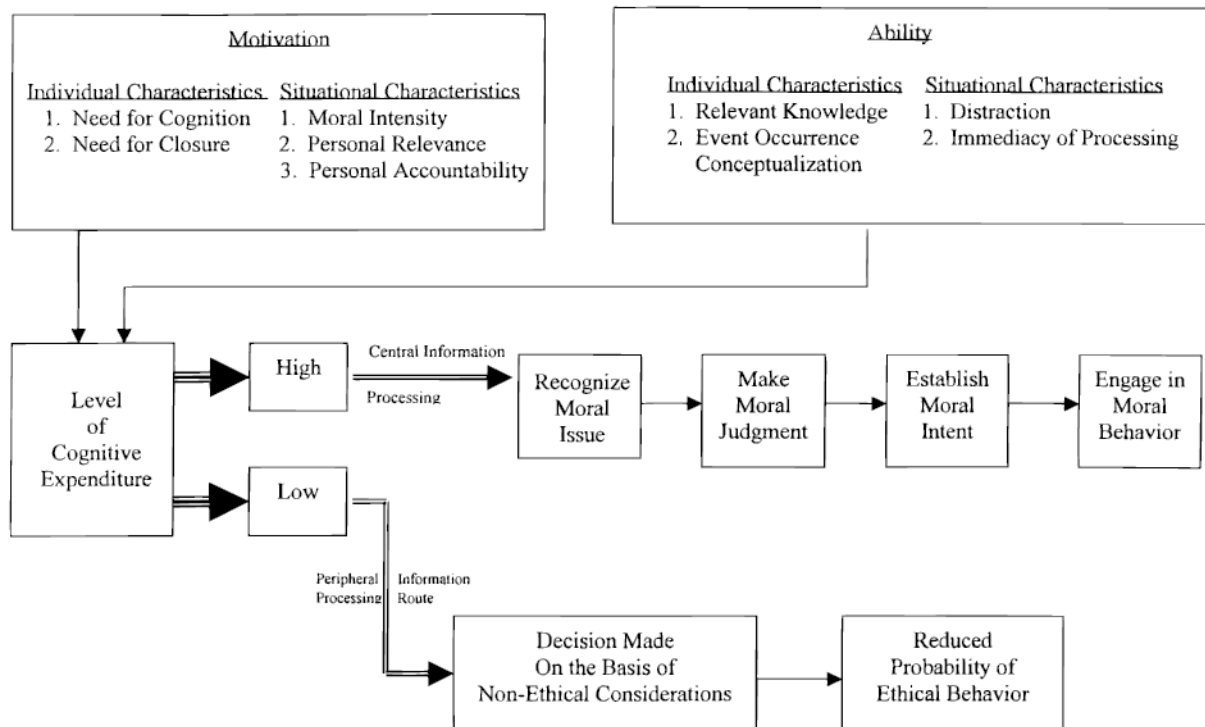
Rest (1986) a développé un modèle simple en quatre étapes de la prise de décision éthique. La première étape est la reconnaissance d'un problème éthique, la deuxième est de porter un jugement moral, la troisième est d'établir une intention morale et la quatrième est de s'engager dans un comportement moral. En se fondant sur ce modèle, de nombreuses recherches ont

élaboré des modèles plus spécifiques de la prise de décision éthique. Ont été retenus le modèle d'élaboration cognitive de la prise de décision éthique de Street et al. (2001) et le modèle de l'intensité morale d'une question éthique de Jones (1991). Ces deux modèles sont présentés ci-après.

#### 2.1.4. Modèle d'élaboration cognitive de la prise de décision éthique de Street et al. : rôle des variables de capacité et de motivation

Les modèles de prise de décision éthique sont affectés par des biais cognitifs (Kahneman 2011, Trevino 1986). L'élaboration se réfère au niveau d'effort cognitif d'un individu envers les attributs et mérites d'une question (Petty et al. 1995). Le modèle d'élaboration cognitive de la prise de décision éthique de Street et al. (2001), présenté dans le schéma 3 ci-après, intègre au modèle du processus de décision éthique en quatre étapes de Rest (1986) des éléments de la littérature sur le changement d'attitude et sur la persuasion. La première étape du modèle de Rest (1986), celle de la reconnaissance d'une question morale, est essentielle pour activer le processus de décision éthique. Street et al. (2001) affirment que pour initier le processus de décision en quatre étapes de Rest (1986), il est nécessaire d'avoir un niveau élevé de dépense cognitive, qui dépend de la capacité et de la motivation de l'individu, chacun ayant ses caractéristiques individuelles et situationnelles. Dans le cadre de cette recherche doctorale, cette démarche permet d'appréhender si les cadres financiers ont la capacité et la volonté de déployer l'effort cognitif nécessaire pour répondre à des préoccupations environnementales.

**Schéma 3 : Modèle d'élaboration cognitive de la prise de décision éthique<sup>b</sup>**



Source : Street et al. (2001)

<sup>b</sup>Traduction de *Cognitive Elaboration Model of Ethical Decision-Making*

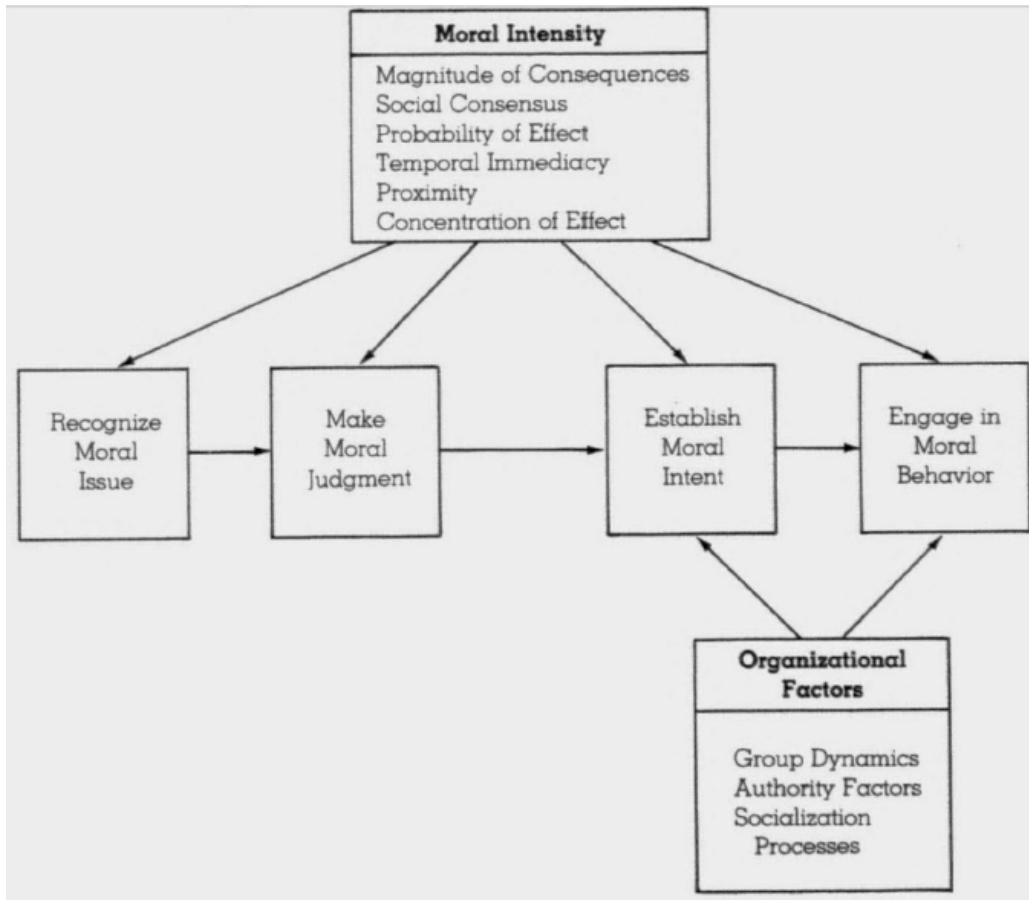
### 2.1.5. Modèle de l'intensité morale d'une question éthique de Jones

L'intensité morale fut introduite et développée par Jones (1991) comme une force critique sur la prise de décision éthique. Plutôt que de mettre l'accent sur les caractéristiques du preneur de décision ou de l'organisation à laquelle appartient l'individu, Jones considère les caractéristiques du problème posé en soi. Son modèle inclut six attributs d'un dilemme moral : l'ampleur des conséquences, le consensus social, la probabilité de réalisation, l'immédiateté temporelle, sa proximité, et la concentration de sa réalisation. Le schéma 4 ci-après du modèle de

Jones (1991) montre que ces six attributs influencent chacune des quatre étapes du processus de décision éthique tel que décrit par Rest (1986).

Les définitions suivantes ont été données par Jones (1991) à ces six attributs d'un dilemme moral. L'ampleur des conséquences d'un dilemme moral correspond à la somme des bienfaits ou méfaits pour les bénéficiaires et victimes de l'acte. Le consensus social concernant un dilemme moral est le degré d'accord social sur l'appréciation d'un acte comme étant bien ou mal. La probabilité de réalisation d'un dilemme moral est une fonction jointe à la probabilité que l'acte sera réellement réalisé et que l'acte en question causera réellement le mal ou le bien présagé. L'immédiateté temporelle d'un dilemme moral est l'intervalle de temps entre le présent et le début des conséquences de l'acte moral en question. La proximité d'un dilemme moral est la sensation de rapprochement social, culturel, psychologique ou physique qu'a l'agent moral avec les bénéficiaires ou victimes de l'acte bienfaisant ou malfaisant. Enfin, la concentration de la réalisation d'un acte moral est une fonction inverse du nombre de personnes affectées par un acte d'une amplitude donnée. L'intensité morale s'accroît lorsque le niveau d'un des six attributs du dilemme moral augmente, et décroît lorsque le niveau d'un des six attributs diminue (Jones 1991). Watley et May (2004) ont conduit une étude sur les perceptions de l'intensité morale et ont conclu que si un manager souhaite encourager un comportement éthique, il devra fournir des informations personnelles sur les personnes qui seront affectées, et qu'un comportement éthique est mis en valeur lorsqu'un individu perçoit que les conséquences seront sérieuses.

Schéma 4 : Modèle problème-dépendant de la prise de décision éthique<sup>c</sup>



Source : Jones (1991)

<sup>c</sup>Traduction de *Issue-contingent model of ethical decision-making in organizations*

## 2.2. Théories et modèles existants mobilisés pour l'analyse sur le plan organisationnel

La théorie des parties prenantes et la théorie du signal sont mobilisées sur le plan organisationnel de ce travail doctoral, ainsi que le modèle de Brower et Mahajan (2013) et le modèle de Golden et Zajac (2001), chacune présentées par la suite.



### 2.2.1. Théorie des parties prenantes

Tonello (2010) soutient que la motivation grandissante des dirigeants d'entreprises pour les questions sociales et environnementales peut en particulier s'expliquer par la prise de conscience croissante de l'influence des parties prenantes sur la performance de l'entreprise. Une partie prenante d'une organisation est selon Freeman (1984) « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Une partie prenante de la PSE est par conséquent une partie prenante qui peut affecter ou être affectée par la PSE. La question des parties prenantes de la PSE a été généralement abordée jusqu'à présent dans la littérature académique du point de vue des principales parties prenantes externes à l'entreprise que sont les consommateurs, les financeurs et les politiciens. En revanche, cette recherche doctorale porte sur des parties prenantes internes de la PSE : les directeurs financiers et les administrateurs, étant donné leur position stratégique dans les entreprises qui leur permet d'influencer les décisions. Ce sont des acteurs clés qui pourraient apporter un changement vers davantage de RSE.

Ogden et Watson (1999) soutiennent qu'il est possible de manager les intérêts a priori conflictuels de différents groupes de parties prenantes, y compris ceux des actionnaires. Les managers ont besoin de résoudre les conflits entre les groupes de parties prenantes principales – les « *primary stakeholder groups* » – pour créer de la valeur pour tous (Clarkson 1995). Un groupe de parties prenantes principal est défini par Clarkson (1995) comme étant un groupe sans lequel l'entreprise ne pourra survivre s'il n'y a pas continuellement de participation. Les parties prenantes principales sont les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs, les gouvernements et communautés. Le rôle du conseil d'administration est alors de coordonner les parties prenantes principales (Kaufman et Englander 2011). Porter et Kramer

(2006) soutiennent également que la RSE devrait être intégrée dans les processus organisationnels des entreprises. La théorie des parties prenantes implique la création de structures de gouvernance (Donaldson et Preston 1995). Dans cette perspective, Luoma et Goodstein (1999) soulignent la nécessité de ces structures, en particulier au sein du conseil d'administration pour répondre aux préoccupations des parties prenantes.

### 2.2.2. Théorie du signal

La théorie du signal est utile pour comprendre et analyser les situations d'asymétrie d'information (Spence 1973). Il est en général difficile pour les parties prenantes d'une entreprise de mesurer la RSE. Par conséquent, la mise en place d'un comité RSE au sein du conseil d'administration peut être interprétée comme un signal des administrateurs de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes pour indiquer que les questions de RSE sont prises en considération à un niveau stratégique de l'entreprise. Bien qu'un comité RSE au sein du conseil d'administration peut être créé afin de fournir une meilleure image de l'entreprise – comme le soutiennent Menon et Williams (1994), ainsi que Fiss et Zajac (2004) – la présence de ce type de comité, en tant que signal, peut contribuer à la bonne réputation du conseil d'administration. D'Aveni (1990) a en effet noté l'importance de la réputation comme signal.

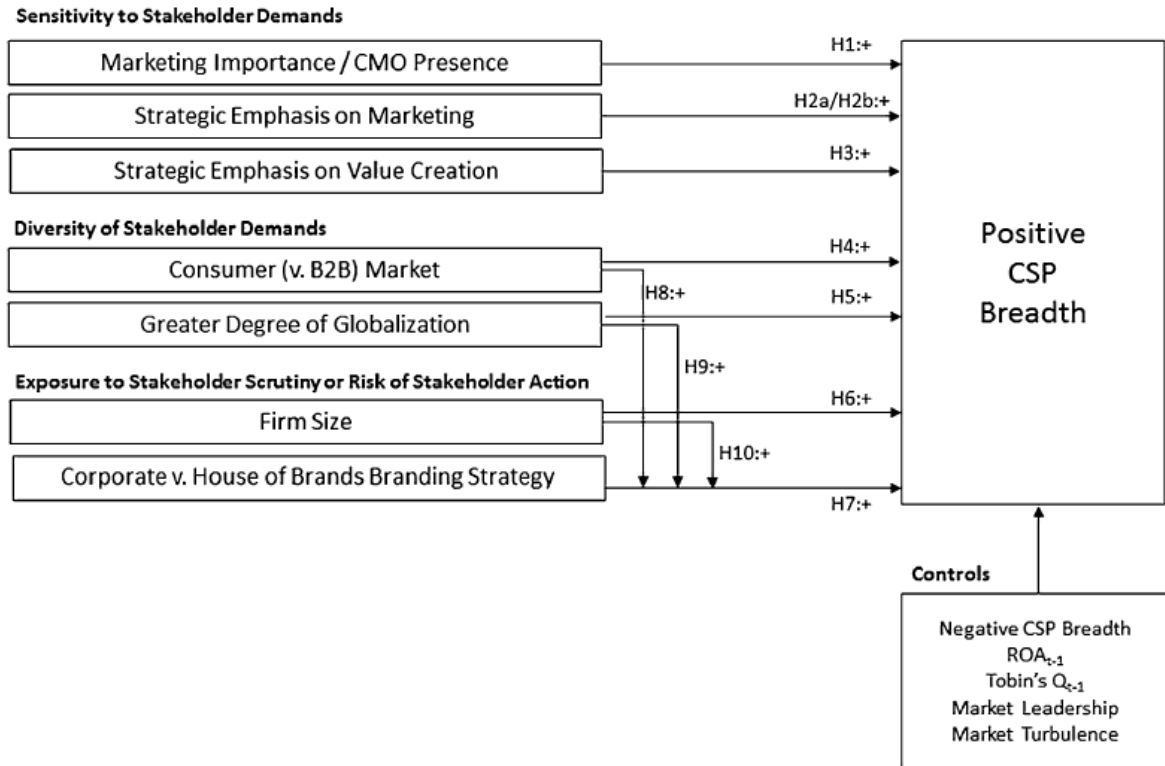
La théorie du signal a déjà été par le passé appliquée au conseil d'administration, notamment par Certo et al. (2001). Les entreprises ayant un comité RSE au sein de leur conseil d'administration signalent leur préoccupation pour les questions sociales et ont tendance à être plus transparentes concernant leur RSE (Cowen et al. 1987, Adams 2002).

### 2.2.3. Modèle de perspective des parties prenantes sur les moteurs de la performance sociale de l'entreprise de Brower et Mahajan

Brower et Mahajan (2013) ont développé le cadre conceptuel présenté dans le schéma 5 ci-après pour l'étude des déterminants de la PSE. Les auteurs présentent une perspective des parties prenantes sur trois moteurs de la PSE, à savoir la sensibilité aux demandes des parties prenantes, l'exposition à la vérification par les parties prenantes et la diversité des demandes des parties prenantes. Brower et Mahajan (2013) combinent la théorie des parties prenantes avec l'étude d'Ackerman (1975) sur les problèmes d'application managériale de la politique sociale de l'entreprise. Dans le modèle de Brower et Mahajan (2013), la PSE est considérée en termes de largeur, *CSP breadth*, que les auteurs définissent comme le nombre de différents domaines de la RSE pour lequel une entreprise a entrepris des actions positives. Ils se fondent sur des données empiriques provenant de la base de données Kinder, Lydenburg, and Domini (KLD) qui est une base de données régulièrement utilisée aux Etats-Unis en matière de recherche sur la RSE.

Le modèle de Brower et Mahajan (2013) est utile pour l'étude sur l'efficacité du comité RSE au sein du conseil d'administration. L'Article 3 de la thèse est relatif à cette étude. Le modèle de Brower et Mahajan (2013) permet d'identifier et de catégoriser les différents composants de ce comité afin qu'ils soient pertinents de les étudier.

**Schéma 5 : Perspective des parties prenantes sur les moteurs de la performance sociale de l'entreprise<sup>d</sup>**



Source : Brower et Mahajan (2013)

<sup>d</sup> Traduction de *Stakeholder perspective on the drivers of corporate social performance*

2.2.4. Modèle de l'influence de la stratégie du conseil d'administration de Golden et Zajac : le rôle des facteurs d'intention et de pouvoir

Golden et Zajac (2001) ont développé un modèle d'analyse simple du degré d'influence du conseil d'administration sur la stratégie. Il s'agit pour le conseil d'administration d'avoir du pouvoir et l'intention de l'utiliser pour influencer sur la stratégie. Un effet multiplicateur entre

pouvoir et l'intention d'utiliser ce pouvoir est mis en avant par les auteurs et testé dans leur étude empirique. Ils énoncent :

« INCLINATION × POUVOIR = CHANGEMENT STRATEGIQUE ».

Le modèle s'avère être pertinent pour cette recherche doctorale étant donné que le pouvoir peut être assimilé à de la capacité et l'intention à de la motivation. Il s'agit des facteurs organisationnels intégrés dans l'Article 2 de la thèse. Cependant, ces facteurs se révèlent être également pertinents sur le plan individuel. Ce modèle souligne qu'un changement peut être apporté par des individus qui ont la capacité et la motivation pour le faire. Ce sont des éléments clés dans cette recherche doctorale, étant donné que, comme évoqué dans la première section, des changements considérables sont nécessaires sur les plans individuel et organisationnel pour parvenir à davantage de PSE.

Ces théories et modèles mobilisés seront utilisées pour le développement des hypothèses qui est présenté dans la section suivante, avec le schéma général de cette recherche doctorale.

### 3. Schéma général et hypothèses de recherche

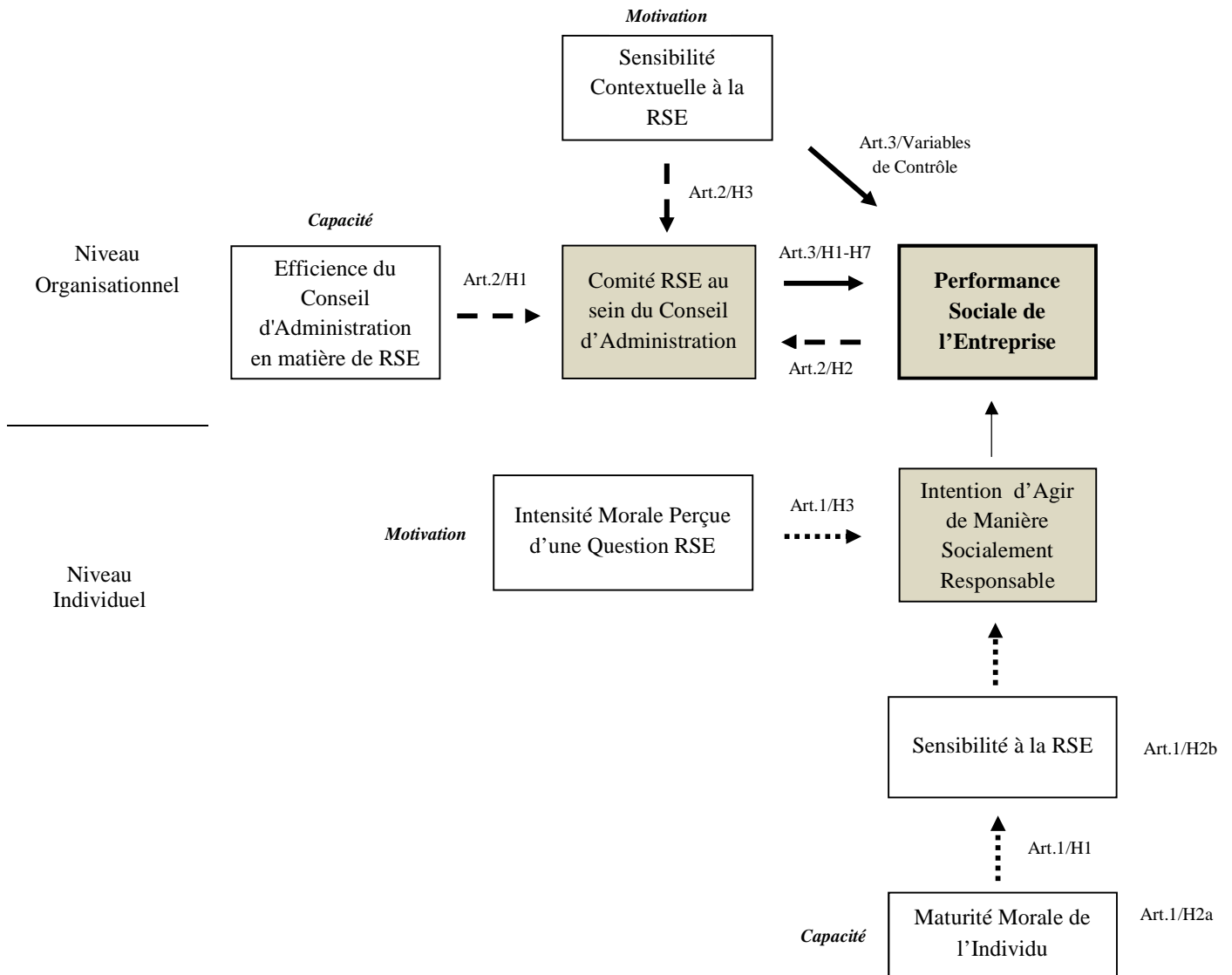
Les trois articles de la thèse sont intégrés dans un schéma général de la recherche doctorale. Ce schéma général porte sur les leviers individuels et organisationnels de la PSE. Le schéma général ainsi que les hypothèses de recherche sont exposés dans cette section.

#### 3.1. Schéma général de la recherche doctorale

Wood (1991a) propose une analyse multi-niveaux de la RSE: individuel, organisationnel et institutionnel. Dans cette recherche doctorale sont intégrés les niveaux individuel et organisationnel. Ces niveaux correspondent aux travaux de recherche réalisés dans les articles de la thèse. L'Article 1 porte sur le plan individuel et les Articles 2 et 3 sur le plan organisationnel. A chaque niveau sont intégrés des variables de capacités et de motivation. Le schéma 6 ci-dessous présente le schéma général de la recherche doctorale, dont l'objet est l'étude des leviers individuels et organisationnels stratégiques de la PSE. Bien que la notion de performance selon Wartick et Cochran (1985), et Wood (1991b), soit relative à des résultats et non à des motivations et structures organisationnelles, leurs apports ont été intégrés à la problématique générale de la thèse.

Dans ce schéma général figure l'ensemble des hypothèses testées lors des études empiriques. Les intitulés des hypothèses étudiées sont proposés en Annexe 3.

**Schéma 6 : Schéma général de la recherche doctorale - Leviers individuels et organisationnels stratégiques de la performance sociale de l'entreprise**



- .....▶ Article 1 (plan individuel): Etude de l'élaboration cognitive de la prise de décision socialement responsable : investigation de la sensibilité des cadres financiers aux questions environnementales
- - -▶ Article 2 (plan organisationnel): Etude des déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration
- ▶ Article 3 (plan organisationnel): Etude de l'efficacité de la composition du comité RSE au sein du conseil d'administration

La dimension déterminante de la performance est la capacité à imaginer et à percevoir de nouvelles opportunités de croissance (Prahalad 1994). Russell (2010) souligne que les décisions stratégiques ne sont pas prises par des entités légales sans visage comme des organisations, mais par des individus au sein de ces organisations. Ainsi, les recherches réalisées l'ont d'abord été sur le plan individuel, puis organisationnel. Les hypothèses relatives à chaque plan sont présentées ci-après. Le schéma général précédent est détaillé en trois sous-schémas (7, 8 et 9) qui sont présentés en détail avec les hypothèses correspondantes.

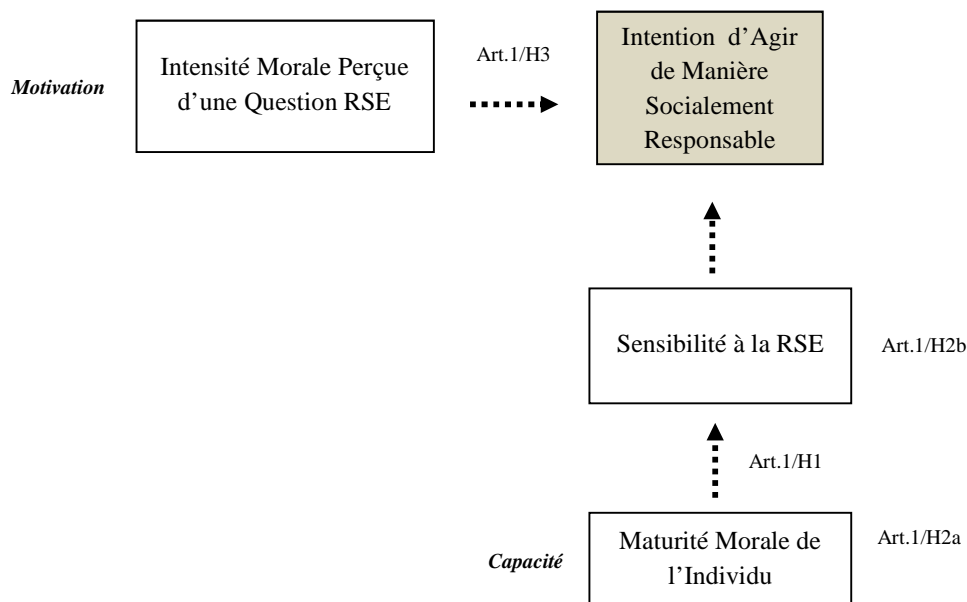
### 3.2. Hypothèses de recherche sur le plan individuel

Les travaux de cette recherche doctorale au niveau individuel font l'objet de l'Article 1, dont le schéma avec les variables principales est repris dans le schéma 7 ci-dessous. Cette recherche porte sur l'élaboration cognitive de la prise de décision socialement responsable.

Dans sa version originale, en langue anglaise, un vocabulaire relatif à des questions de durabilité, de *sustainability*, a été utilisé. Nous avons choisi de le traduire par les notions de RSE. En effet, cette recherche est appliquée à des praticiens en entreprise et les questions de durabilité sont profondément liées aux questions de responsabilité vis-à-vis de la société dans laquelle évolue l'entreprise. Ce vocabulaire est en cohérence avec les définitions de la RSE présentées dans la première section de ce chapitre liminaire. Par ailleurs, la variable à expliquer sera précisément *l'intention* d'agir de manière socialement responsable. Toutefois, pour des raisons pratiques, afin d'éviter des phrases trop longues en français, nous utiliserons une version abrégée en n'indiquant pas systématiquement le mot « intention ».



**Schéma 7 : Article 1 - Elaboration cognitive de la prise de décision socialement responsable**



Les notions de capacité et de motivation du modèle de Street et al. (2001) sont utilisées pour séparer l'analyse en une étude sur la capacité à agir de manière socialement responsable et une étude sur la motivation à agir de manière socialement responsable. La variable relative à la capacité est la maturité morale de l'individu, celle relative à la motivation est l'intensité morale perçue d'une question RSE. Les hypothèses concernant la capacité développées ci-après portent en premier lieu sur des individus sans faire de distinction entre financiers et non financiers, et ne porte en second lieu que sur des financiers. L'hypothèse relative à la motivation concerne les individus en général, sans distinction entre financiers et non financiers.

### 3.2.1. Hypothèse sur la capacité de l'individu à agir de manière socialement responsable

Les décideurs ont aujourd'hui à relever les défis associés au développement durable. Les lois et règlements des affaires ont besoin d'être adaptés pour refléter les besoins de l'environnement. Les individus raisonnant au niveau post-conventionnel du modèle de développement moral cognitif de Kohlberg (1969) peuvent être plus enclins à imaginer de nouvelles façons de fonctionner, qui dépassent les codes sociaux et schémas mentaux existants. Les cadres à ce niveau peuvent être plus susceptibles d'orienter les décisions vers un développement durable. Ainsi, les cadres dont le mode de raisonnement prédominant est post-conventionnel devraient être plus sensibles aux aspects éthiques des questions environnementales que les cadres dont le raisonnement prédominant est conventionnel, voire pré-conventionnel. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse Art.1/H1 :** Plus le niveau de maturité morale d'un individu est élevé, plus il est probable que cet individu ait une sensibilité forte à la RSE.

### 3.2.2. Hypothèses sur la capacité des cadres financiers à agir de manière socialement responsable

Cette étude se focalise sur les différences entre cadres financiers et non financiers quant à leur capacité à avoir un comportement socialement responsable. A ce jour, les écarts en matière de raisonnement moral des individus de professions différentes n'ont pas fait l'objet de beaucoup d'attention. Goolsby et Hunt (1992) ont examiné le raisonnement moral de personnes travaillant dans le marketing, par exemple, mais seulement au sein de la profession et non en le comparant avec d'autres professions. Weber et Wasieleski (2001) ont montré des différences significatives

entre le raisonnement de praticiens en entreprise de différents types d'emploi et d'appartenance sectorielle. Les auteurs ont observé que parmi les cinq secteurs examinés, les professionnels de la santé avaient tendance à avoir le score prédominant de raisonnement moral le plus élevé. Dans leur étude, les cadres financiers étaient regroupés avec les comptables et leur score de raisonnement moral n'était pas significativement différent de celui d'autres métiers. Le domaine des services financiers ne semble pas préconiser des actions qui réduisent la maximisation rationnelle des richesses à court-terme lors de la prise des décisions (Oosterbeek et al. 2004). De plus, Ryan et al. (2010) affirment que le domaine de la finance est caractérisé par une dépendance conceptuelle forte à trois éléments notables empruntés à l'économie : une conception étroite de la rationalité, un regard restreint sur le bien comme une maximisation de la richesse ainsi qu'une aversion au risque, et un engagement méthodologique instrumental. Conceptuellement, ces trois piliers ont tendance à s'écarter de toute préoccupation éthique. Au vu de ces arguments, les hypothèses suivantes sont émises :

**Hypothèse Art.1/H2a :** Les cadres financiers ont un niveau prédominant de raisonnement moral moins élevé que les cadres non-financiers.

**Hypothèse Art.1/H2b :** Les cadres financiers ont une sensibilité à la responsabilité sociale moins élevée que les cadres non-financiers.

### 3.2.3. Hypothèse sur la motivation de l'individu à agir de manière socialement responsable

Street et al. (2001) définissent la motivation comme la volonté de consciemment dépenser de l'énergie cognitive dans l'évaluation des mérites et des attributs d'un objet visé. Dans cette recherche doctorale les incitations financières sont exclues pour motiver un individu ; le propos

se focalise sur les variables cognitives. Les individus n'ont pas la même volonté de s'engager dans des activités cognitives (Cacioppo et Petty 1982). Plus l'influence potentielle de la question sur les valeurs, la vie professionnelle, ... etc. du preneur de décisions est élevée, plus l'individu sera motivé pour examiner de près l'information pertinente concernant la question (Petty 1995). La motivation est affectée à la fois par des caractéristiques individuelles et situationnelles en accord avec Trevino (1986). Ici, nous étudierons le rôle de l'intensité morale perçue d'une question morale, qui est une caractéristique situationnelle. Jaffe et Pasternak (2006) ont examiné chacun des six attributs de l'intensité morale d'un dilemme éthique et ont observé que l'intensité morale est un prédicateur de la responsabilité sociale d'un individu. Leur modèle d'équations structurelles a permis d'identifier la magnitude des conséquences, la proximité et le consensus social comme influençant le plus la volonté d'un individu d'être davantage socialement responsable. Flannery et May (2000) ont examiné la façon dont des changements spécifiques à la perception de l'intensité morale d'un problème affecte l'intention d'agir de l'individu au sujet des questions environnementales. Jaffe et Pasternak (2006) montrent que des différences dans la perception de l'intensité morale de la question influencent le point de vue de l'individu sur la RSE. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse Art.1/H3 :** Plus un individu perçoit comme moralement intense une question RSE, plus il est probable qu'il ait l'intention d'agir de manière socialement responsable.

Après cette présentation des hypothèses de recherche sur le plan individuel, sont présentées les hypothèses de recherche sur le plan organisationnel.

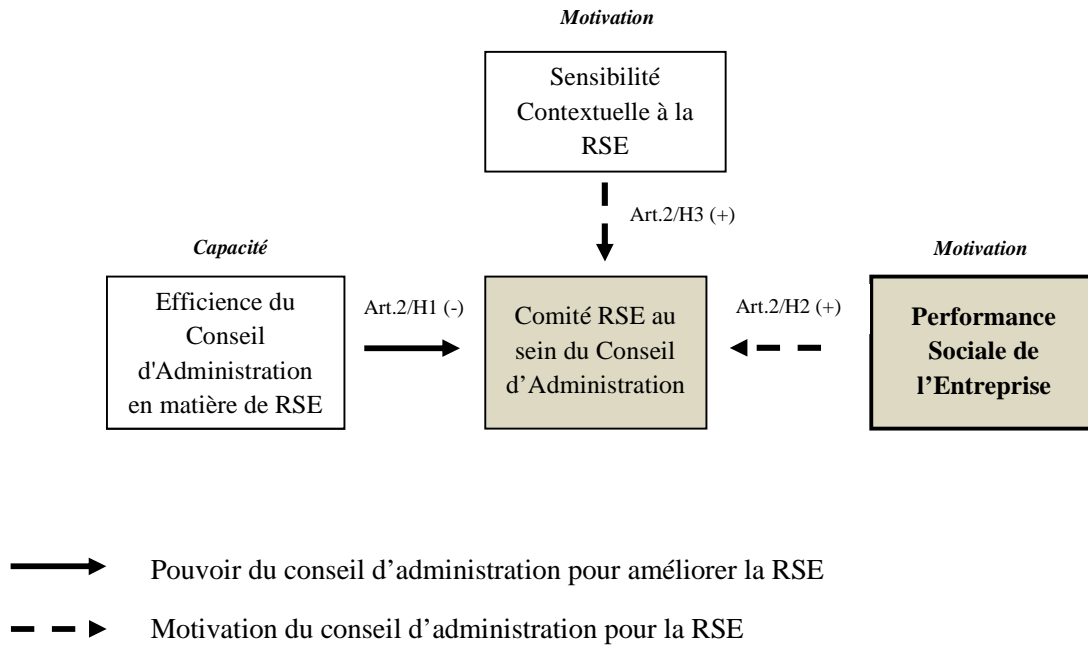
### 3.3. Hypothèses de recherche sur le plan organisationnel

Au niveau organisationnel, la recherche doctorale porte sur deux études. La première concerne les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. La deuxième analyse l'efficacité de la composition de ce comité. Les hypothèses relatives à chacune de ces études sont exposées ci-après.

#### 3.3.1. Hypothèses de l'étude sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration

L'étude sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est issue de l'Article 2 de la thèse et s'appuie sur le schéma 8 ci-après. Un axe capacité et un axe motivation s'y trouvent également. Ces éléments, ainsi que les hypothèses de cette étude, sont développés ci-après.

**Schéma 8 : Article 2 - Déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration**



Les travaux de cette recherche doctorale se fondent sur le modèle de Golden et Zajac (2001) pour déterminer les variables pouvant influencer la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. Selon Golden et Zajac (2001), le conseil d'administration peut avoir une influence s'il en a le pouvoir et la motivation. Appliqué à la problématique de cette étude restreinte au comité RSE au sein du conseil d'administration, cela consiste, d'une part, à mesurer le pouvoir du conseil d'administration pour améliorer la RSE et, d'autre part, à mesurer la motivation du conseil d'administration pour la RSE. L'efficience du conseil d'administration en matière de RSE est utilisée comme valeur de substitution au pouvoir du conseil d'administration pour améliorer la RSE. Nous considérons la PSE et la sensibilité contextuelle de l'entreprise à la RSE comme variables de substitution de la motivation du conseil d'administration pour la RSE.

L'association positive entre une gouvernance d'entreprise efficiente et la RSE fait l'objet d'une littérature croissante, portée notamment par Beltratti (2005), Elkington (2006), Jo et Harjoto (2012), Ntim et Soobaroyen (2013). Il peut sembler approprié de créer un comité dédié à la RSE en cas de manque d'efficience du conseil d'administration pour la RSE. Lorsqu'un conseil d'administration est suffisamment efficient en matière de RSE, le conseil d'administration dans son ensemble peut parvenir à améliorer la RSE, rendant la présence d'un comité RSE inutile. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse Art.2/H1 :** La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise dont le conseil d'administration manque d'efficience en matière de RSE.

Les performances sociale, environnementale et économique dépendent directement de la satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise. Hung (2011) soutient, dans une perspective de parties prenantes, que les administrateurs ont une responsabilité sociale et indique que leur rôle de définition des orientations est lié à la performance de l'entreprise.

Un comité du conseil d'administration peut être créé uniquement en vue d'améliorer l'image de l'entreprise, sans véritablement s'engager pour les défis que le comité est supposé relever (Menon et Williams 1994, Fiss et Zajac 2004). Toutefois, des publications empiriques récentes ont fourni des éléments de preuves pour soutenir le point de vue contraire. Eccles et al. (2011) proposent ainsi des résultats empiriques sur la tendance des entreprises ayant une culture fortement favorable au développement durable à créer un comité RSE au sein du conseil d'administration. L'existence de ce type de comité a également été positivement associée à la participation à la communauté (Mallin et Michelon 2011). Le rôle d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est d'évaluer comment des décisions stratégiques peuvent affecter la

RSE. Dans le cadre de cette recherche, il a été considéré que la PSE est une valeur de substitution à la motivation du conseil d'administration pour la RSE au sens où si la PSE est faible, alors les entreprises seront motivées pour créer un comité RSE au sein de leur conseil d'administration afin d'augmenter la PSE. Ainsi, les entreprises qui auront créé ce type de comité pourront espérer atteindre une PSE plus élevée. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse Art.2/H2 :** La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise dont la PSE est plus élevée.

Pour autant, ces relations ne peuvent se soustraire à une étude du contexte dans lequel elles s'exercent. Il est nécessaire d'examiner également les facteurs spécifiques au contexte de chaque entreprise lors de l'évaluation de la contribution du conseil d'administration à la stratégie de l'entreprise (Pugliese et al. 2009). Lubatkin (2007) propose un cadre conceptuel intégré sur ces questions. Il souligne l'importance des contextes sociaux pour capturer la complexité des organisations du monde réel. Ici, la sensibilité contextuelle à la RSE est également utilisée comme valeur de substitution à la motivation du conseil d'administration pour la RSE. Certains contextes sociaux nécessitent plus d'attention de la part des administrateurs dans leur prise de décision. Les défis à relever en matière de RSE peuvent varier d'un contexte social à l'autre. Une sensibilité contextuelle à la RSE plus élevée peut ainsi déterminer la motivation de l'entreprise à créer un comité RSE au sein du conseil d'administration. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse Art.2/H3 :** La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise dont la sensibilité contextuelle à la RSE est plus élevée.

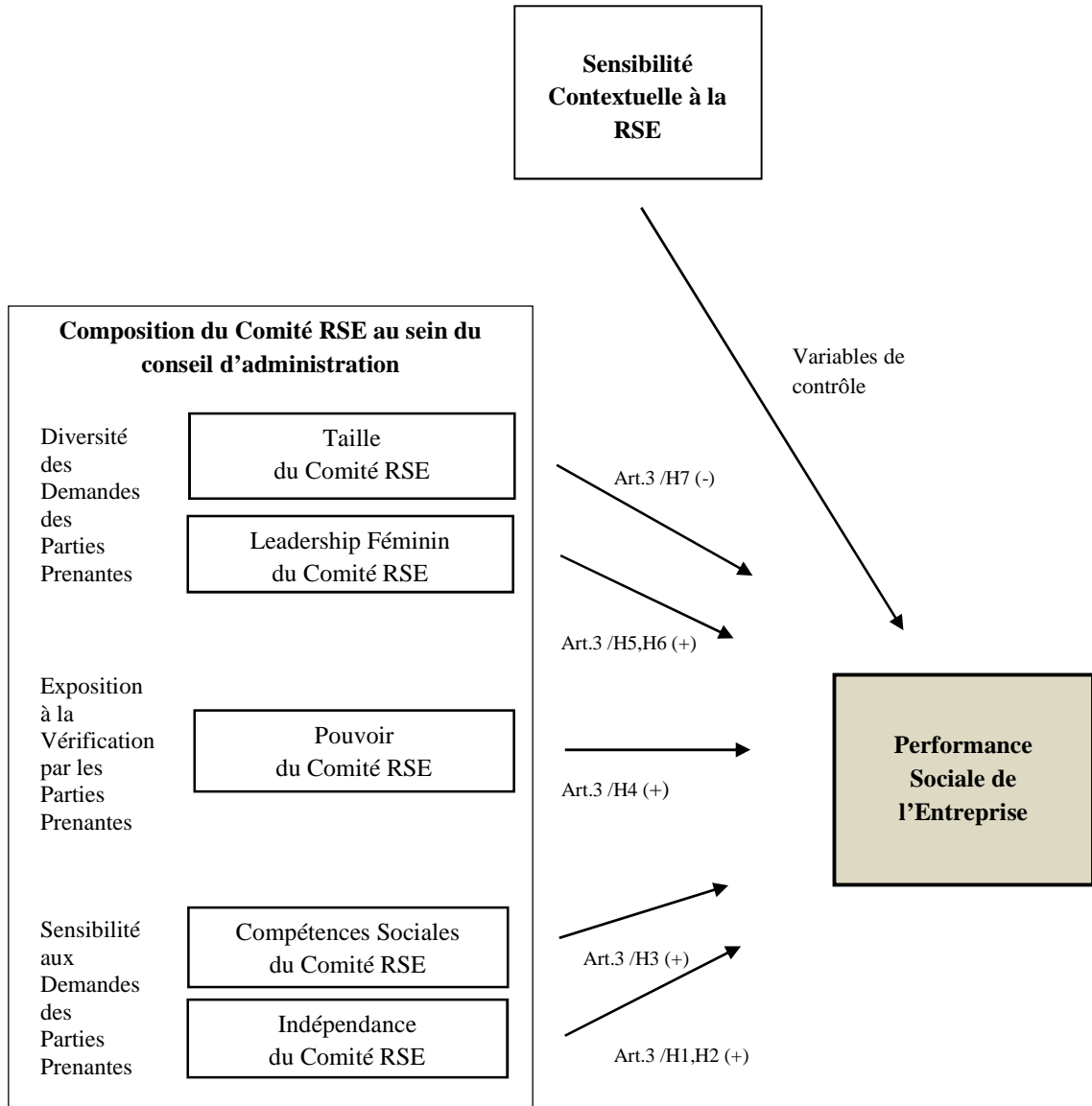


Une fois prise la décision de créer un comité RSE au sein du conseil d'administration, il s'agit d'en définir la composition. Dans la partie qui suit sont développées les hypothèses de l'étude sur l'efficacité de la composition de ce comité.

### 3.3.2. Hypothèses de l'étude sur l'efficacité de la composition du comité RSE du conseil d'administration

L'étude sur l'efficacité de la composition du comité RSE du conseil d'administration est traitée dans l'Article 3 de la thèse. Le schéma 9 ci-après présente le schéma relatif à cette étude en détaillant la partie composition du comité qui sera argumentée par la suite.

**Schéma 9 : Article 3 - Efficacité de la composition du comité RSE au sein du conseil d'administration**



A notre connaissance, très peu d'études ont été conduites sur la composition du comité RSE au sein du conseil d'administration hormis Lovdal et al. (1977) et, plus récemment, Danvilla del Valle et al. (2013). L'Article 3 se propose d'analyser la composition du comité RSE au sein du conseil d'administration en termes de PSE. Le développement des hypothèses s'appuie sur la

théorie des parties prenantes, ce qui suppose que les préoccupations de l'ensemble des parties prenantes devraient être prises en compte dans les décisions. Ainsi un comité RSE efficace devrait être positivement associé avec la PSE. L'objectif de cette recherche est d'identifier quelles caractéristiques de la composition d'un comité RSE au sein du conseil d'administration peut mener à une PSE plus élevée. Les caractéristiques de la composition d'un comité RSE au sein du conseil d'administration sont examinées en relation avec trois moteurs identifiés par Brower et Mahajan (2013) que sont la sensibilité aux demandes des parties prenantes, l'exposition à la vérification par les parties prenantes et la diversité des demandes des parties prenantes. Les hypothèses sont formulées en se fondant sur ces trois moteurs.

#### 3.3.2.1. Hypothèses relatives à la sensibilité aux demandes des parties prenantes

La sensibilité aux demandes des parties prenantes correspond à la préoccupation pour des questions RSE. Les administrateurs indépendants peuvent avoir une sensibilité plus importante aux demandes des parties prenantes que les administrateurs non-indépendants, en raison de leur point de vue extérieur à l'entreprise. Les compétences sociales des administrateurs – autrement dit leurs connaissances des questions RSE – sont également susceptibles de contribuer positivement à leur sensibilité aux demandes des parties prenantes (Danvilla del Valle et al. 2013). Aussi, deux investigations sont-elles conduites sur des composants des comités RSE au sein du conseil d'administration relatifs à la sensibilité aux demandes des parties prenantes : l'indépendance et les compétences sociales du comité RSE au sein du conseil d'administration.

Les variables de mesure choisies pour l'indépendance du comité RSE au sein du conseil d'administration sont la proportion des administrateurs indépendants siégeant au comité RSE au sein du conseil d'administration et la présence du directeur général dans le comité RSE au sein du

conseil d'administration. Danvilla del Valle et al. (2013) proposent des résultats empiriques sur le fait que lorsqu'il est composé d'administrateurs indépendants, le comité RSE est plus efficace pour la RSE. Lovdal et al. (1977) suggèrent que 80% des administrateurs du comité RSE au sein du conseil d'administration devraient être indépendants pour leur permettre de garder un point de vue critique sur le management, même s'ils soutiennent que 20% des administrateurs du comité RSE devraient être des administrateurs internes pour avoir suffisamment de connaissance sur les conséquences internes auxquelles l'entreprise aurait à faire face lors de la mise en œuvre de mesures socialement responsables. De plus, pour que le conseil d'administration puisse délibérer de façon constructive sur la stratégie de l'entreprise, il y a un besoin de débats contradictoires au sein du conseil d'administration (Sonnenfeld et al. 2013). Aussi, une relation négative entre la présence du directeur général au comité RSE au sein du conseil d'administration et la PSE est-elle pressentie car les administrateurs auront plus de difficultés à porter la contradiction envers le directeur général s'il est lui-même administrateur au sein de ce comité. D'où les hypothèses suivantes :

**Hypothèse Art.3/H1 :** Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise ayant une proportion plus importante d'administrateurs indépendants au comité RSE au sein du conseil d'administration.

**Hypothèse Art.3/H2 :** Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise où le directeur général n'est pas membre du comité RSE au sein du conseil d'administration.

La variable choisie pour opérationnaliser les compétences sociales du comité RSE au sein du conseil d'administration est l'âge moyen des membres de ce comité. Wu et al. (2012) précisent que la question n'est pas de savoir si les entreprises doivent opérer ou non un

changement stratégique vers la RSE, mais avec quelle rapidité et de quelle manière un tel changement peut être réalisé. Les entreprises avec des hauts dirigeants moins âgés sont plus enclines à subir des changements (Wiersema et Bantel 1992). Les individus plus jeunes ont également plus de connaissances des problèmes environnementaux (Diamantopoulos et al. 2013).

D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse Art.3/H3 :** Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise avec un âge moyen moins élevé des membres du comité RSE au sein du conseil d'administration.

### 3.3.2.2. Hypothèses relatives à l'exposition à la vérification par les parties prenantes

L'exposition à la vérification par les parties prenantes correspond à la probabilité de devoir répondre à des attentes plus importantes des parties prenantes en matière de comportement socialement responsable de l'entreprise. Pour permettre au comité RSE au sein du conseil d'administration de faire face à une telle situation, ce comité a besoin d'avoir un pouvoir d'action plus fort sur la prise de décision stratégique du conseil d'administration. Les principaux éléments débattus dans les comités du conseil d'administration doivent être portés à la connaissance de tous les membres du conseil d'administration. Le pouvoir du comité RSE au sein du conseil d'administration est considéré comme une variable explicative de la PSE par rapport à l'exposition à la vérification par les parties prenantes. En effet, plus le pouvoir du comité RSE au sein du conseil d'administration est élevé, plus cela pourrait réduire l'exposition à la vérification par les parties prenantes, ces dernières pouvant être rassurées sur le fait que les questions RSE ont plus de probabilité d'être prises en compte par le conseil d'administration dans son ensemble.

La variable opératoire du pouvoir du comité RSE au sein du conseil d'administration est l'appartenance du président du conseil d'administration à ce comité. En général, ce dernier a une position dominante de par sa capacité à convoquer les réunions du conseil d'administration et à en définir l'ordre du jour (Kim et al. 2010). La présence du président du conseil d'administration au comité RSE au sein du conseil d'administration peut lui permettre de soulever des questions liées à la RSE et d'en débattre aux réunions du conseil d'administration. Par conséquent, l'appartenance du président du conseil d'administration au comité RSE au sein du conseil d'administration peut-elle lui permettre de prendre conscience de l'importance d'examiner les conséquences RSE lors des décisions prises par le conseil d'administration. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse Art.3/H4 :** Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise où le président du conseil d'administration est membre du comité RSE au sein du conseil d'administration.

#### 3.3.2.3. Hypothèses relatives à la diversité des demandes des parties prenantes

La diversité des demandes des parties prenantes correspond à leurs différents types d'attentes. Pour augmenter sa capacité de réponse à la diversité des demandes des parties prenantes, la composition d'un comité RSE devrait également reproduire cette diversité au sein de ses membres. Un des composants peut ainsi être la présence plus équilibrée d'hommes et de femmes, voire un leadership féminin, pour accroître en particulier la diversité des genres. Plusieurs auteurs font état de la relation positive entre la présence de femmes administrateurs, l'efficacité du conseil d'administration et la RSE (Webb 2004, Rahman et al. 2010, Muller et al. 2011, Mallin et Michelon 2011, Zhang et al. 2013). Par ailleurs, un leadership fort est nécessaire

pour que le comité RSE puisse mettre en avant des idées nouvelles et agir comme un médiateur pour résoudre les conflits qui peuvent survenir en raison de la sensibilité de certains sujets RSE (Lovdal et al. 1977). Le leadership féminin au comité RSE au sein du conseil d'administration pourrait contribuer à une meilleure prise en compte de la diversité des demandes des parties prenantes. Par conséquent, l'influence sur la PSE de la présidence par une femme du comité RSE est ainsi étudiée.

Les variables choisies pour opérationnaliser le leadership féminin du comité RSE au sein du conseil d'administration sont la proportion des femmes administrateurs au sein de ce comité et la présidence de ce comité par une femme. Les hypothèses sont les suivantes :

**Hypothèse Art.3/H5 :** Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise ayant une proportion plus importante d'administrateurs femmes au comité RSE au sein du conseil d'administration.

**Hypothèse Art.3/H6 :** Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise avec une femme présidant le comité RSE au sein du conseil d'administration.

Le traitement satisfaisant de la diversité des demandes des parties prenantes nécessite également une capacité de réactivité et donc des décisions prises suffisamment rapidement. Cette dernière pourrait être influencée par la taille du comité, une taille importante pouvant mener à moins de réactivité car les débats peuvent en être allongés. La taille du comité RSE au sein du conseil d'administration pourrait ainsi également contribuer à une meilleure prise en compte de la diversité des demandes des parties prenantes. La mesure opérationnelle de la taille du comité RSE au sein du conseil d'administration est le nombre d'administrateurs siégeant à ce comité. Plus la taille du comité est petite, plus un effort individuel de chaque administrateur est

nécessaire pour permettre au comité de remplir ses tâches, étant donné qu'ils peuvent moins compter sur la contribution des autres en termes de prise de décision. D'où l'hypothèse suivante :

**Hypothèse Art.3/H7 :** Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise avec un nombre moins élevé des membres du comité RSE au sein du conseil d'administration.

D'autres facteurs que la composition du comité RSE au sein du conseil d'administration peuvent influencer la PSE. Les variables de contrôle présentées ci-après sont incluses dans l'analyse et sont relatives à la sensibilité contextuelle de l'entreprise à la RSE.

#### 3.3.2.4. Variables de contrôle

Six variables de contrôle concernant le niveau organisationnel ont été retenues en lien avec la PSE : le reporting ESG, la performance financière, la volatilité du cours boursier, la taille de l'entreprise, la sensibilité sectorielle à la RSE et la sensibilité du pays de domiciliation à la RSE. Les justifications pour l'utilisation de chacune de ces variables sont exposées dans les paragraphes suivants.

Selon Mallin et al. (2013), l'étendue et la qualité de la publication d'indicateurs de performance sociales et environnementales sont susceptibles d'être positivement associés à une orientation envers les parties prenantes de la gouvernance d'entreprise. D'après Ioannou et Serafeim (2011), le reporting ESG obligatoire a notamment une influence positive sur les performances sociales et environnementales.

Les liens entre la performance financière et un comportement socialement responsable de l'entreprise ont été largement étudiés notamment par Waddock et Graves (1997), Orlitzky et al.



(2003), Allouche et Laroche (2005b), Campbell (2006). La performance financière entre en compte dans les débats sur la RSE et doit être considérée comme un variable de contrôle.

Les communications sur les initiatives RSE influencent la volatilité du cours boursier dans certaines conditions (Orlitzky 2013) et la volatilité du cours boursier est liée à la PSE selon Luo et Bhattacharya (2009). La volatilité du cours boursier est ainsi également un élément de la sensibilité contextuelle de l'entreprise à la RSE.

Concernant la taille de l'entreprise, les résultats empiriques d'Artiach et al. (2010) montrent que la PSE est plus élevée dans les entreprises de plus grande taille. Shrivastava (1995) souligne que les connaissances, les ressources et le pouvoir des grandes entreprises leur donne la possibilité d'être des acteurs influents de la planète et d'apporter des changements vers plus de développement dans le respect de l'écologie.

Enfin, concernant les sensibilités à la RSE du secteur d'activité et du pays de domiciliation à la RSE, il est respectivement fait référence à Simnett et al. (2009) et à Ball et al. (2000). Ces auteurs ont catégorisé, d'une part, des secteurs d'activités selon leur niveau d'exposition élevé ou faible aux dommages sociaux et environnementaux et, d'autre part, des pays selon leur degré d'orientation investisseurs ou bien parties prenantes. Nous les utilisons pour prendre en compte le niveau de sensibilité sectorielle et du pays de domiciliation à la RSE également comme des variables de contrôle.

Les hypothèses à présent exposées, la section suivante traite de la mesure des variables.

## 4. Mesure des variables

Dans cette section la mesure des variables de la recherche doctorale est proposée. En premier lieu sont présentées les variables utilisés dans l'Article 1. Ce sont quatre variables qui se rapportent aux leviers individuels de la PSE. Il s'agit de la maturité morale de l'individu, de la sensibilité à la RSE de l'individu, de l'intensité morale perçue d'une question RSE et de l'intention d'agir de manière socialement responsable. En second lieu sont présentées les variables utilisées dans les Articles 2 et 3. Ce sont des variables concernant les leviers organisationnels de la PSE. Il s'agit de la PSE, de l'efficacité du conseil d'administration en matière de RSE et de la sensibilité contextuelle de l'entreprise à la RSE.

### 4.1. Mesure de la maturité morale de l'individu

Cette recherche s'appuie sur un instrument de mesure existant, le *Defining Issues Test-2* (DIT-2), notamment son *N2 score*, pour mesurer le niveau de maturité morale de l'individu. Bien que le DIT-2 ne soit pas considéré comme un substitut direct de l'instrument *Moral Judgment Interview* (Colby et Kohlberg 1987), il est considéré comme la mesure la plus largement validée et utilisée du jugement moral (Loviscky et al. 2007). Le DIT-2 est mobilisé dans cette étude car il produit des résultats plus fiables que le DIT original (Rest et al. 1999) et son *P score*. Le DIT-2, et son prédécesseur, le DIT original, sont des instruments psychométriques de mesure du stade de raisonnement moral d'un individu (Rest 1986, Rest et al. 1999). Le DIT-2 mesure la reconnaissance et la préférence d'un individu pour un des trois schémas concernant les jugements moraux décrits par Kohlberg (1969). Le DIT-2 est constitué de cinq scénarii de dilemme éthique. Les personnes interrogées ont le choix entre deux actions, ainsi qu'une option indiquant « ne peut

décider ». Elles sont ensuite invitées à indiquer quelle importance a une série de douze éléments listés dans leur prise de décision. Enfin, les répondants doivent classer quatre éléments parmi ces douze selon l'ordre d'importance dans leur prise de décision. Dix des douze éléments représentent directement un niveau de raisonnement moral, tandis que deux sont inclus pour tester la fiabilité des réponses.

L'ensemble des réponses recueillies ont été adressées pour analyse à l'université américaine qui a la propriété intellectuelle du calcul des scores : *l'Office for the Study of Ethical Development* de *The University of Alabama*, Tuscaloosa, AL.

#### 4.2. Mesure de la sensibilité à la RSE de l'individu

La dimension environnementale de la RSE est choisie pour cette étude. La mesure de la sensibilité à la RSE de l'individu s'appuie également sur un instrument existant, le *Revised New Environmental Paradigm (Revised NEP)* développé par Dunlap et al. (2000). Il s'agit de la version améliorée de l'instrument d'origine, le *New Environmental Paradigm*, créé initialement par Dunlap et Van Liere (1978), pour refléter les défis écologiques actuels. Le *Revised NEP* est composé de quinze items qui mesurent l'attitude fondamentale d'un individu envers l'environnement dans un sens paradigmatique. L'Annexe 4 de la thèse inclut le questionnaire *Revised NEP* administré. Chaque deuxième question a été formulée dans l'instrument de Dunlap et al. (2000) dans le sens inverse à la sensibilité à la responsabilité sociale (ici précisément environnementale) pour augmenter la fiabilité des réponses.

Dunlap (2008) a remarqué que les chercheurs ont souvent utilisé le *Revised NEP* de façon exploratoire, décidant de le traiter comme une échelle soit unidimensionnelle, soit multidimensionnelle. Ici, la multidimensionnalité est d'abord vérifiée au travers de quinze items

(questions), les plus significatifs sont ensuite regroupés dans une mesure unidimensionnelle de la manière suivante. Une première analyse factorielle sur les quinze items permet d'en écarter deux – les questions 5 et 12 – qui ont un coefficient faible (inférieur à .240). Une analyse de Rotation Varimax est conduite avec les treize items restants. Quatre facteurs, autrement dit des groupements de questions, sont identifiés avec des coefficients supérieurs à .500. La cohérence interne de chaque facteur est ensuite testée. Seul le facteur 1 présente un coefficient alpha Cronbach supérieur à .700. Le facteur 1 est composé des questions 8, 10, 11, 13 et 15. Ces cinq items correspondent à la quasi-totalité des catégories de regroupement de l'instrument de Dunlap et al. (2000) et peuvent être considérés comme représentatifs de l'instrument global. In fine une mesure unidimensionnelle est conduite en additionnant ces cinq items du facteur 1. Cela permet d'obtenir un score de sensibilité à la RSE pour chaque individu interrogé.

#### 4.3. Mesures de l'intensité morale perçue d'une question RSE et de l'intention à agir de manière socialement responsable

Fritsche et Becker (1984) recommandent la construction de scénarii (en anglais *vignettes*) pour la recherche sur l'éthique car elles permettent de fournir aux répondants des informations significatives sur le contexte du dilemme. Des scénarii courts sont ainsi adaptés de l'étude de Flannery et May (2000) pour la prise de décision en matière environnementale. Ces scénarii permettent de mesurer à la fois l'intensité morale perçue d'une question RSE et l'intention d'agir de manière socialement responsable. Morris et MacDonald (1995) ont testé l'ensemble des six dimensions de l'intensité morale et ont noté que la dimension ampleur des conséquences était parmi celles qui avaient le plus grand effet sur la prise de décision. Singer et Singer (1997) ont observé que l'ampleur des conséquences avait la plus grande valeur prédictive des six dimensions

de l'intensité morale. Conformément à Flannery et May (2006), l'étude de la recherche doctorale sur la motivation à agir de manière socialement responsable se focalise sur la dimension ampleur des conséquences de l'intensité morale et sur la dimension environnementale de la RSE.

Dans l'étude de Flannery et May (2000), la question environnementale concerne le traitement des eaux usées. L'intensité morale du dilemme a été testée avec l'existence de conséquences significatives sur les humains, sur l'environnement, sur les deux, ou bien sur aucun des deux. Les répondants ont été invités à prendre une décision sur l'engagement dans un comportement socialement responsable et d'indiquer leur perception de l'ampleur des conséquences du dilemme. Jouant le rôle du directeur financier de l'entreprise, il s'agit pour les répondants d'évaluer, sur une échelle de Likert à 7 échelons, leur volonté de continuer les opérations de traitement des eaux usées qui s'avère être défaillant. Les répondants ont également été invités à évaluer leur niveau d'expérience sur une telle question afin de l'utiliser comme variable de contrôle. Le questionnaire, incluant les scénarii, figure en Annexe 5 de la thèse.

#### 4.4. Mesure de la performance sociale de l'entreprise

La mesure de la PSE varie selon l'étude réalisée. Dans l'Article 3, la PSE est la variable à expliquer et est mesurée uniquement par l'appartenance ou non de l'entreprise à un indice (boursier de) RSE. Dans l'Article 2, la PSE est une des variables explicatives, elle est mesurée par trois variables : l'appartenance ou non de l'entreprise à un indice RSE, le degré de reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG) et la performance financière. Le lien de chacune de ces trois variables de mesure avec la PSE est justifié ci-après.

Selon Danvila del Valle et al. (2013), la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est positivement associée à la présence de l'entreprise dans un indice RSE. L'appartenance à un indice RSE signifie que l'entreprise est classée parmi celles qui ont une performance sociale, environnementale et économique la plus élevée. La société Sustainable Asset Management (SAM) – basée à Zurich et devenue RobecoSAM depuis 2013 – est l'un des leaders dans l'évaluation et l'intégration de données financières et non financières. Depuis 1999 SAM détermine chaque année quelles entreprises sont incluses dans les Dow Jones Sustainability Indices. La société repère les entreprises qui atteignent les plus hautes performances sociales, environnementales et économiques au sein de chaque secteur. Elle évalue les entreprises à l'aide d'un questionnaire en ligne et de la documentation fournie par ces entreprises pour justifier leurs réponses au questionnaire. Comme décrit dans leur guide méthodologique disponible publiquement (SAM 2012), leur système d'évaluation possède un niveau « question », un niveau « critère » et un niveau « dimension sociale/environnementale/économique » présentés dans l'Annexe 6 de la thèse. Chaque niveau est pondéré pour calculer un score global de PSE afin de classer les entreprises et de n'en retenir que le même nombre (les premières) pour les inclure dans leurs indices. SAM invite les 2500 plus grandes entreprises cotées au monde à participer à leur système d'évaluation. Une collaboration a été développée avec SAM pour cette recherche doctorale. Plusieurs recherches ont déjà été menées en utilisant les Dow Jones Sustainability Indices, notamment Artiach et al. (2010), Eccles et al. (2011) et Danvila del Valle et al. (2013).

Le but du reporting ESG est de promouvoir auprès des entreprises des pratiques socialement responsables. Le reporting ESG peut être volontaire ou obligatoire. La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques en France oblige depuis 2001 (décret du 20 février 2002) les entreprises cotées en Bourse à communiquer sur leurs résultats sociaux et environnementaux dans le rapport de leur conseil d'administration ou directoire. Le décret RSE du 25 avril 2012 oblige

également les grandes entreprises françaises non cotées, progressivement et selon leur taille, à publier des données RSE qui y sont précisément listées. Les dernières entreprises non cotées qui devront l'appliquer pour leurs exercices postérieurs au 31 décembre 2013 sont les entreprises de plus de 500 salariés et qui affichent un bilan ou un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros. Les informations figurant dans le reporting RSE doivent être vérifiées par des organismes tiers indépendants à partir des exercices postérieurs au 31 décembre 2011 pour les sociétés cotées et pour celles non cotées à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2016. On note en particulier que sous l'effet de ce type de législation, les administrateurs d'entreprises auront une connaissance accrue du reporting ESG et que cela pourrait les inciter à mettre en place un comité RSE au sein de leur conseil d'administration, plus spécialement dans le cas où le reporting ESG est obligatoire. Ionnau et Serafeim (2011) constatent que le reporting ESG obligatoire influence positivement les performances sociales et environnementales. D'après Mallin et al. (2013) le reporting social et environnemental a tendance à être lié positivement à l'attention portée par la gouvernance d'entreprise aux attentes des parties prenantes.

La performance financière et l'engagement dans la RSE sont également liés et ce lien a été largement étudié (cf. par exemple Orlitzky et al. 2003 et Waddock et Graves 1997). Campbell (2006) affirme que les entreprises dont la performance financière est forte sont plus enclines à s'engager dans un comportement socialement responsable que les entreprises qui ont une performance financière faible.

#### 4.5. Mesure de l'efficacité du conseil d'administration en matière de RSE

L'efficacité du conseil d'administration en matière de RSE peut être définie comme l'utilisation optimale des ressources dont dispose le conseil d'administration pour améliorer la

RSE. Ici, l'efficacité du conseil d'administration en matière de RSE est mesurée par des variables de diversité de la composition du conseil d'administration. Ces variables sont au nombre de trois : la proportion d'administrateurs indépendants de l'entreprise, la dissociation ou non des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, et la proportion d'administrateurs femmes au sein du conseil d'administration. La revue de la littérature qui suit montre que chacune de ces variables a tendance à être associée positivement à la RSE.

Concernant l'indépendance des administrateurs d'entreprises, Rindova (1999) avance que les administrateurs sont des experts généraux dans la résolution de problèmes et que cela peut contrebalancer leur manque de connaissances spécifique sur l'entreprise elle-même, ce qui est le cas lorsqu'ils sont indépendants. Zhang et al. (2013), Danvilla del Valle et al (2013), Mallin et Michelon (2011) et Webb (2004) démontrent dans leurs études empiriques que la présence d'une proportion plus élevée d'administrateurs indépendants est associée avec une PSE plus élevée.

Les entreprises socialement responsables ont plus tendance à séparer les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général (Webb 2004). Le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général a été également négativement associé avec la PSE (Mallin et Michelon 2011).

Une présence plus importante de femmes administrateurs pourrait conduire à une PSE plus élevée. Cela peut s'expliquer par une nature généralement plus empathique et attentionnée des femmes par rapport aux hommes (Boulouta 2013). D'après Post et al. (2011) la présence d'au moins trois administratrices est associée avec une performance environnementale plus forte, tandis que Schwartz-Ziv (2013) observent que les conseils d'administrations avec un équilibre entre administratrices et administrateurs parviennent à une performance financière plus élevée et sont plus actifs, notamment en présence d'au moins trois administratrices.



#### 4.6. Mesure de la sensibilité contextuelle de l'entreprise à la RSE

La sensibilité contextuelle de l'entreprise à la RSE est le degré de conscience des entreprises sur les problèmes RSE en relation avec la spécificité de la situation de l'entreprise. Dans le cadre de cette étude, la sensibilité contextuelle de l'entreprise à la RSE est mesurée par la taille de l'entreprise, la sensibilité de son pays de domiciliation à la RSE et par la sensibilité de son secteur d'activité à la RSE. Chacune de ces trois variables de mesure est justifiée ci-après.

Davis et al. (2006) suggèrent que le rôle des grandes entreprises multinationales est important dans la diffusion des meilleures pratiques à travers les entreprises avec qui elles sont dans une relation contractuelle. Les grandes entreprises, en raison de leur visibilité importante, de leur facilité d'accès aux ressources et de leur large échelle d'opérations, sont davantage susceptibles de participer à la RSE que les autres (Udayasankar 2008). Artiach et al. (2010) constatent également que les entreprises de taille plus grandes ont une PSE plus élevée.

L'environnement légal dans lequel est domiciliée l'entreprise détermine ses attentes en matière de RSE (Kolk et Perego 2010). Plus précisément, pour Ball et al. (2010), les entreprises domiciliées dans les pays de droit coutumier sont plus susceptibles d'avoir un modèle de gouvernance d'entreprise favorisant les actionnaires, et celles domiciliées dans les pays de droit civil ont tendance à adopter un modèle de gouvernance d'entreprise favorisant les parties prenantes au sens large, intégrant les intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires. La taxonomie d'orientation actionnaire/partie prenante est utilisée pour définir respectivement un niveau de sensibilité du pays de domiciliation de l'entreprise faible/élevé à la RSE.

Les entreprises des secteurs d'activités de l'exploitation minière, des services aux collectivités et de la production répertoriées par le Global Industry Classification Standard sont plus exposées aux dommages sociaux et environnementaux (Simnett et al. 2009). Elles ont par

conséquent une plus grande sensibilité contextuelle à la RSE que les autres. En effet, d'après Hoepner et al. (2010), un des déterminants de l'impact du secteur d'activité sur les responsabilités sociale et environnementale est effectivement leur potentiel en termes de dommages sociaux et environnementaux. Les parties prenantes attendent ainsi des entreprises situées dans ces secteurs d'activités qu'elles portent une attention nettement plus importante aux questions sociales et environnementales, en sus de la performance économique.

Plus de détails sur la mesure des variables (mode de calcul, type binaire/continu, sources) se trouvent dans les Articles de la thèse, ce chapitre liminaire étant destiné à être synthétique. Sont présentées par la suite la justification des populations étudiées.

## 5. Populations étudiées

Dans cette section sont exposées les données empiriques des quatre études de la présente recherche doctorale. Sur le plan individuel seront présentées les populations des études sur la capacité et la motivation à agir de manière socialement responsable. Sur le plan organisationnel, il s'agira des populations de l'étude sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration et de l'étude sur l'efficacité de la composition d'un comité RSE au sein du conseil d'administration.

### 5.1. Données empiriques de l'étude sur la capacité à agir de manière socialement responsable

L'échantillon est constitué de 324 cadres d'entreprise contactés principalement à travers deux associations dans l'Est de la France : l'association des anciens diplômés d'Executive MBA et de Master d'ICN Business School Nancy-Metz, et de l'association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (DFCG) des régions de Lorraine, Alsace, Bourgogne et Centre. Des réponses auprès des trois clubs Association Progrès du Management (APM) de Nancy ont également été récoltées. Le questionnaire a été adressé à des cadres financiers et non financiers et administré sous Sphinx de façon anonyme. Un courriel de relance a été envoyé une semaine après le premier courriel. Le taux global de réponse est de 8%.

Etant donné que l'échantillon est une population constitué d'individus français, l'ensemble du questionnaire (excepté le DIT-2 qui avait déjà une traduction officielle validée en français) a été traduit de l'anglais vers le français puis suivi d'une technique de retraduction vers l'anglais par un professionnel indépendant pour vérifier la cohérence des deux versions anglaises, celle initiale et celle retraduite.

## 5.2. Données empiriques de l'étude sur la motivation à agir de manière socialement responsable

L'échantillon de l'étude sur la motivation à agir de manière socialement responsable est différent de celui de l'étude sur la capacité à agir de manière socialement responsable. Cela a pour but d'éviter le risque de refus lié au remplissage de questionnaires relativement longs. Une raison supplémentaire est la nécessité de remplir en un seul endroit le questionnaire sur la motivation car il est constitué de quatre scénarii, un même répondant ne devant répondre qu'à un scénario afin d'éviter les effets de transferts. L'échantillon de l'étude sur la motivation est composé de 200 étudiants en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année Bachelor et en 1<sup>ère</sup> année de Master d'ICN Business School Nancy-Metz. Un peu moins de la moitié de ces étudiants suivent des études spécialisées en finance. Toutefois, cet élément de différence d'orientation professionnelle ne sera pas analysé dans la présente étude car, s'agissant d'étudiants, leur souhait d'intégrer le monde du travail financier ou non n'est pas encore une réalité vécue. L'analyse demeure globale pour l'échantillon, qu'il s'agisse d'étudiants en finance ou non.

## 5.3. Données empiriques de l'étude sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration

L'échantillon européen se fonde sur l'argumentation de Cicon et al. (2012). Selon ces auteurs, les plus grandes entreprises européennes étant actives sur le plan international, cela permet une évaluation de l'influence de différents systèmes légaux sur ces entreprises. L'analyse organisationnelle a été conduite sur 286 entreprises non financières du STOXX Europe 600 Index des années 2007–2010 (quatre années). L'échantillon de départ comprend l'ensemble des entreprises du STOXX Europe 600 Index sur la période des années 2006-2011 (six années). Les

entreprises financières ont ensuite été exclues en se basant sur la classification industrielle Industry Classification Benchmark (ICB), à savoir les banques, services financiers, assurances et entreprises opérant dans le secteur immobilier, en raison de la forme spécifique de leurs états financiers. A la suite de cette étape, l'échantillon est alors réduit à 427 entreprises avec des données de panel sur les années 2006 à 2011 comprenant 2562 observations entreprise-année. Cette période est particulièrement intéressante car la politique RSE de l'Union Européenne a changé en 2006 de social-libéral à néo-libéral et est redevenue social-libéral en 2011 (Kinderman 2013). Pour cette raison, la période entre 2006 et 2011 fut décisive dans l'histoire européenne de la RSE ; la RSE peinant à gagner en légitimité. Kinderman (2013) avance également que la crise financière a redonné du pouvoir à ceux qui établissent les standards de la RSE. Le Tableau 1 ci-dessous présente l'évolution annuelle de 2006 à 2011 de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration des entreprises non financières du STOXX Europe 600 Index. Sur la totalité de la période étudiée, 13,7% de ces entreprises en moyenne présentent un comité RSE au sein de leur conseil d'administration, ce pourcentage passant de 9,03% en 2006 à 18,27% en 2011.

**Tableau 1 : Présence d'un comité RSE du conseil d'administration dans les entreprises non financières du STOXX Europe 600 Index des années 2006 à 2011**

Période	Comité RSE au sein du conseil d'administration		Nombre d'entreprises	Pourcentage
	0	1		
2006	383	38	421	9.03%
2007	380	44	424	10.38%
2008	377	49	426	11.50%
2009	369	58	427	13.58%
2010	358	69	427	16.16%
2011	349	78	427	18.27%
Total	2216	336	2552	13.17%

Pour mieux connaître les données étudiées, il est souhaitable de ne retenir qu'un échantillon avec une disponibilité des données pour une même entreprise sur chaque année de la variable à expliquer, et ce pour l'ensemble des neuf variables explicatives présentées ci-après. Comme moins de données ont significativement pu être obtenues pour la première année (2006) et la dernière année (2011), seules les années 2007-2010 ont été retenues. L'échantillon final est ainsi constitué de 286 entreprises avec 1144 observations entreprises-années.

#### 5.4. Données empiriques de l'étude sur l'efficacité de la composition d'un comité RSE au sein du conseil d'administration

Cette étude analyse au niveau organisationnel 178 entreprises non financières, toutes ayant mis en place un comité RSE au sein du conseil d'administration et étant membres du Bloomberg World Index de l'année 2012. Le Bloomberg World Index est composé des 4753 plus grandes entreprises au monde d'après leur capitalisation. Cet indice a été choisi car le plus grand

nombre d'entreprises en sont membres, augmentant ainsi les chances d'en trouver suffisamment ayant créé un comité RSE au sein du conseil d'administration et que l'étude empirique soit significative. Comme pour l'étude sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration, les entreprises du secteur financier ont d'abord été exclues de l'échantillon de départ. L'échantillon se réduit donc à 4050 entreprises. Ensuite, les entreprises d'Asie et du Moyen-Orient ont été écartées car très peu disposaient d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. L'échantillon est alors de 2683 entreprises. Il n'y a encore pas d'indicateur de la présence d'un comité RSE spécifique au sein du conseil d'administration disponibles dans Bloomberg, seuls deux autres indicateurs peuvent être exploitables. Le premier indicateur est l'existence d'un comité RSE qui adresse un reporting directement au conseil d'administration, mais il ne s'agit pas nécessairement d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. Le deuxième indicateur est sur la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration ou d'un autre organe d'exécution (et donc encore une fois pas uniquement un comité au sein du conseil d'administration) qui a une responsabilité globale sur les questions concernant le changement climatique (et pas nécessairement concernant les impacts sociaux des décisions prises). Les entreprises ayant mis en place l'un ou l'autre de ces types de comités, signalées par ces deux indicateurs, ont par conséquent été sélectionnées, ce qui permet d'obtenir un échantillon de 897 entreprises avec une plus forte probabilité d'y trouver des entreprises ayant créé un comité RSE au sein du conseil d'administration. Les rapports annuels de ces 897 entreprises ont été consultés afin de relever la présence ou non d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. Ce comité existe dans les 178 entreprises qui constituent l'échantillon final.

## 6. Méthodes d'analyse

Les méthodes d'analyse suivantes sont mobilisées dans cette recherche doctorale : des tests de comparaison de moyennes, des tests d'indépendance, des analyses de la variance et des régressions. L'utilisation de chacune de ces méthodes est présentée dans cette section.

### 6.1. Tests de comparaison de moyennes

Deux types de tests de comparaison de moyennes sont utilisées et détaillées ci-après : le T-test de moyennes sur échantillon indépendants et le T-test de moyennes sur échantillons appariés.

#### 6.1.1. T-tests de moyennes sur échantillons indépendants

Le t-test de moyennes sur échantillons indépendants correspond à une analyse univariée de comparaison des moyennes des variables à expliquer. Le test de Levene est utilisé pour comparer l'égalité des variances et ainsi pouvoir interpréter le t-test pour la comparaison des moyennes. Ce test est utilisé dans les Articles 1 et 2.

#### 6.1.2. T-test de moyennes sur échantillons appariés

Deux tests d'échantillons appariés sont réalisés dans la série de tests relatifs à l'hypothèse Art.1/H3. Le premier test est destiné à vérifier si les conditions expérimentales sont correctes dans l'administration des scénarii concernant l'intensité morale perçue d'une question RSE. Il est nécessaire de s'assurer que les répondants ont bien perçus les conséquences comme étant



différentes pour les quatre versions des scénarii qui leur ont été soumis séparément. Le second test doit permettre de déterminer les raisons de la variance dans les différences parmi les répondants dans leur volonté de maintenir le statu quo, ce qui revient dans le cas des différents scénarii définis à continuer à agir de manière socialement irresponsable.

## 6.2. Tests d'indépendance

Les tests d'indépendance utilisés sont le test de Spearman de colinéarité bivariée et le test de *Variation Inflation Factor* (VIF).

### 6.2.1. Tests de Spearman de colinéarité bivariée

Avant de tester les hypothèses en utilisant des régressions, l'éventualité de multicollinéarités entre les variables explicatives est vérifiée. Tout d'abord un Skewness-Kurtosis test (sktest) est réalisé sur chacune des variables utilisant STATA et on constate que les variables ne sont pas distribuées en suivant la loi normale. Ainsi, un test de corrélation bivariée de Spearman entre les variables à expliquer a été conduit. Aucune corrélation significative (à  $p < .05$ ) n'est trouvée au-dessus de .55. Il n'y a donc pas de problème de multicollinéarité pour mener des régressions.

Les corrélations binaires sont également utilisées dans l'Article 2 pour les comparer aux analyses univariées de t-test sur les moyennes.

### 6.2.2. Tests de VIF

Un test post hoc d'endogénéité a été utilisé avec le VIF dans l'Article 2 et l'Article 3. Le VIF quantifie la sévérité de la multicolinéarité à travers une analyse de régression des moindres carrés ordinaires. On constate que le coefficient de chacune de nos variables indépendantes est bien en-dessous de la valeur suggérée de 10, la valeur de coefficient maximal étant de 2. Il n'y a donc aucun problème de multicolinéarité pour mener des régressions multivariées.

### 6.3. Analyses de la variance

Un test de variance univariée, appelé en anglais *ANOVA (ANalysis Of VAriance)*, a été utilisé pour tester l'hypothèse Art.1/H2a, en vue de vérifier, d'après le score N2, si les cadres financiers ont une maturité morale plus élevée que les cadres non financiers. Un test de la variance a également été réalisé pour une partie des tests de l'hypothèse Art.1/H3. Il s'agit de vérifier qu'il y a effectivement des différences dans la volonté des répondants d'agir de manière socialement responsable.

### 6.4. Régressions

Les régressions mobilisées sont la régression linéaire et la régression logistique binaire, chacune détaillées ci-dessous.

#### 6.4.1. Régressions linéaires

Une régression linéaire est réalisée pour tester l'hypothèse Art.1/H1 où la variable à expliquer est la sensibilité à la RSE et la variable explicative la maturité morale de l'individu. La

sensibilité à la RSE est mesurée par un score expliqué dans la partie 4.2. La maturité morale est un ensemble de scores issus de l'instrument de mesure DIT-2 à laquelle l'appartenance au groupe de répondants cadres financiers ou bien non financiers est ajouté comme variable de contrôle.

Une régression linéaire est également menée pour tester l'hypothèse Art.1/H3. La variable à expliquer est la décision de l'individu d'agir de manière socialement responsable, et la valeur explicative l'intensité morale de la question RSE.

#### 6.4.2. Régressions logistiques

Selon Coeurderoy et Quélin (1997), la régression logistique est la méthodologie la plus utilisée dans les études empiriques dans le domaine de la gouvernance. Elle est ainsi la principale méthode d'analyse des Articles 2 et 3. Plus précisément, la régression logistique binaire est choisie comme méthode d'analyse étant donné que la variable dépendante dans les études de chacune de ces articles est de nature binaire : présence ou absence de comité RSE au sein du conseil d'administration dans l'Article 2, appartenance ou non de l'entreprise au Dow Jones Sustainability World Index dans l'Article 3. Elle mesure l'impact des variables indépendantes sur la probabilité respectivement de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration et de l'appartenance de l'entreprise au Dow Jones Sustainability World Index.

Les résultats obtenus dans cette recherche doctorale à partir de ces méthodes d'analyse sont interprétés dans la section suivante.

## 7. Résultats

Les résultats des quatre études réalisées sont synthétisés dans cette section. Les deux premières études sont celles de l'Article 1 et portent respectivement sur la capacité et la motivation à agir de manière socialement responsable. La troisième étude est celle de l'Article 2 et examine les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. La quatrième étude est celle de l'Article 3 et traite de l'efficacité de la composition d'un comité RSE au sein du conseil d'administration.

### 7.1. Résultats de l'étude sur la capacité à agir de manière socialement responsable

Au sein de cette étude, trois hypothèses sont testées avec des méthodes d'analyse différentes. La synthèse des résultats est présentée dans le Tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2: Synthèse des résultats empiriques sur la capacité à agir de manière socialement responsable**

Hypothèses	Variante à expliquer ou Echantillon comparé	Variables explicatives ou Echantillons comparés	Association attendue entre variables explicatives et variable à expliquer	Résultat de la régression linéaire (NS sauf si $p < .10$ )	Résultat du test de la variance (NS sauf si $p < .10$ )	Résultat du T-test de moyennes sur échantillons indépendants (NS sauf si $p < .10$ )	Vérification hypothèses (d'après signe attendu et constaté)
<b>Hypothèse Art.1/H1 :</b> Plus le niveau de maturité morale d'un individu est élevé, plus il est probable que cet individu ait une sensibilité forte à la RSE.	Sensibilité à la RSE	<i>N2 score</i>	S+	S+			Hypothèse 1 Marginalement confirmée
		Autres variables DIT-2, Financier / Non Financier	S	NS			
<b>Hypothèse Art.1/H2a :</b> Les cadres financiers ont un niveau prédominant de raisonnement moral moins élevé que les cadres non-financiers.	<i>N2 score</i>	Financier / Non Financier	S-		S+		Hypothèse 2a Non confirmée
<b>Hypothèse Art.1/H2b :</b> Les cadres financiers ont une sensibilité à la RSE moins élevée que les cadres non-financiers.	Sensibilité à la RSE	Financier / Non Financier	S-			NS	Hypothèse 2b Non confirmée

S : significatif, NS : non significatif.

L'hypothèse Art.1/H1, selon laquelle plus le niveau de maturité morale d'un individu est élevé, plus il est probable que cet individu ait une sensibilité forte à la responsabilité sociale n'est que marginalement confirmée. En effet, seule la variable *N2 score* est significative dans la régression linéaire, et ce de manière limitée. La population étudiée étant française, cette intéressante découverte pourrait être liée à des variables culturelles françaises. Les principes de liberté, égalité, fraternité sont largement partagés en France et sont perçues comme pertinents dans la discussion relative au développement durable (Pouteau 2000). Ainsi, dans cette culture particulière, si les questions de responsabilité sociale correspondent à des convictions profondes,

les individus raisonnant à un niveau conventionnel ne seraient pas nécessairement différenciés de ceux raisonnant sur le niveau post-conventionnel en ce qui concerne les questions de RSE.

L'analyse de variance univariée ne permet pas de confirmer l'hypothèse Art.1/H2a, selon laquelle les cadres financiers ont un niveau prédominant de raisonnement moral moins élevé que les cadres non-financiers. D'après les résultats empiriques de la population étudiée, cela s'avèrerait même être le contraire. Weber et Wasieleski (2001) suggèrent que le degré d'interaction sociale requise dans un emploi peut affecter le raisonnement moral d'un individu. Une implication sociale plus importante peut conduire à une perspective socio-morale plus large des individus. Il est possible que le degré d'interaction des cadres financiers avec les autres membres de l'entreprise soit sous-estimé dans l'étude, ce qui pourrait être un élément d'explication à leur niveau prédominant de raisonnement moral plus élevé que prévu.

Pour tester l'hypothèse Art.1/H2b, le t-test de moyennes est utilisé. Aucune différence significative de la sensibilité à la responsabilité sociale entre les cadres financiers et non financiers n'est trouvée. Les résultats ne permettent pas de confirmer l'hypothèse selon laquelle les cadres financiers ont une sensibilité à la responsabilité sociale moins élevée que les cadres non-financiers.

## 7.2. Résultats de l'étude sur la motivation à agir de manière socialement responsable

Une série de quatre tests est menée pour tester l'hypothèse Art.1/H3. Tout d'abord, un test est réalisé sur la variable explicative d'après les quatre vignettes mesurant l'intensité morale perçue d'une question de responsabilité sociale. Ensuite, deux tests sont réalisés sur la variable à expliquer qui est l'intention d'une action socialement responsable. Le dernier est un test de régression. Les résultats sont synthétisés dans le Tableau 3 ci-dessous.

**Tableau 3: Synthèse des résultats empiriques sur la motivation à agir de manière socialement responsable**

Hypothèses	Variante à expliquer ou Echantillon comparé	Variables explicatives ou Echantillons comparés	Association attendue entre variables explicatives et variable à expliquer	Résultat de la régression linéaire (NS sauf si $p < .10$ )	Résultat du test de la variance (NS sauf si $p < .10$ )	Résultat du T-test de moyennes sur échantillons appariés (NS sauf si $p < .10$ )	Vérification hypothèses (d'après signe attendu et constaté)
<b>Hypothèse Art.1/H3 :</b> Plus un individu perçoit comme moralement intense une question RSE, plus il est probable qu'il ait l'intention d'agir de manière socialement responsable.	Faible intensité morale perçue d'une question RSE (échantillon de contrôle)	Forte intensité morale perçue d'une question RSE : que pour les humains, que pour l'environnement, pour les deux	S (prétest)			S	Hypothèse 3 Confirmée
	Intention d'agir de manière socialement responsable	Intensités morales perçue d'une question RSE (humains, environnement, les deux), genre, expérience	S (prétest)		S		
	Intention de maintenir le statu quo (non socialement responsable)	Intensités morales perçue d'une question RSE (humains, environnement, les deux)	S (prétest)			S	
	Intention d'agir de manière socialement responsable	Intensités morales perçue d'une question RSE (humains, environnement, les deux), genre, expérience	S+ (test principal)	S+			

S : significatif, NS : non significatif.

Les conditions expérimentales sont d'abord vérifiées via le test d'échantillons appariés sur l'ensemble de l'échantillon. Elles s'avèrent être correctes. Par rapport au groupe de contrôle où il n'y a des conséquences ni pour les humains, ni pour l'environnement, il y a une différence de perception des conséquences dans les cas où les conséquences sont sévères à la fois pour les humains et l'environnement, ou bien uniquement pour les humains, ou bien uniquement pour

l'environnement. Il est intéressant de noter le résultat inattendu suivant : les différences sont plus significatives avec le groupe de contrôle lorsque les conséquences sont sévères pour l'environnement que lorsque les conséquences sont sévères pour les humains. Un test de variance est ensuite réalisé. Celui-ci montre qu'il y a bien des différences entre l'intention des répondants à agir de manière socialement responsable selon l'intensité morale perçue de la question RSE. Une série de tests d'échantillons appariés est menée pour trouver les raisons de cette variance. Encore une fois on note une différence plus significative d'intention d'agir sur la base de dommages causés à l'environnement que sur la base de dommages causés aux humains.

En dernier est réalisée une régression linéaire. L'intention d'agir de manière socialement responsable est la variable à expliquer. Les scénarii des vignettes mesurant l'intensité morale perçue d'une question de responsabilité sociale sont les variables explicatives. Le genre des répondants est considéré comme variable de contrôle, et non leur appartenance dans la catégorie financiers ou non financiers car l'échantillon était constitué d'étudiants et non de professionnels. Les résultats permettent de confirmer l'hypothèse Art.3/H3 selon laquelle plus un individu perçoit comme moralement intense une question RSE, plus il est probable qu'il ait l'intention d'agir de manière socialement responsable.

### 7.3. Résultats de l'étude sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration

L'objectif est de comprendre les raisons de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. Les résultats des trois hypothèses testées sont synthétisés dans le Tableau 4 ci-dessous.



**Tableau 4 : Synthèse des résultats empiriques sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration**

Hypothèses	Variables explicatives	Association attendue entre la variable explicative et la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration	T-tests de moyennes sur échantillons indépendants (NS sauf si p < .10)	Corrélations bivariées (NS sauf si p < .05)	Régressions logistiques binaires (NS sauf si p < .10 dans au moins un des modèles)	Vérification hypothèses (d'après signes attendus et constatés)
<b>Hypothèse Art.2/H1</b> : La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise dont le conseil d'administration manque d'efficience pour la RSE.	<i>Board independence</i>	-	NS	NS	-	Hypothèse 1 confirmée
	<i>CEO duality</i>	+	+	+	+	
	<i>Board women</i>	-	-	-	-	
<b>Hypothèse Art.2/H2</b> : La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise dont la PSE est plus élevée.	<i>Financial performance</i>	+	NS	NS	NS	Hypothèse 2 confirmée
	<i>CSR index</i>	+	+	+	+	
	<i>ESG disclosure</i>	+	+	+	+	
<b>Hypothèse Art.3/H3</b> : La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise dont la sensibilité contextuelle à la RSE est plus élevée.	<i>Firm size</i>	+	+	+	+	Hypothèse 3 partiellement confirmée
	<i>Country CSR sensitivity</i>	+	-	-	-	
	<i>Industry CSR sensitivity</i>	+	+	NS	+	

NS : non significatif.

Les résultats des trois analyses, à savoir les t-tests de moyennes, les colinéarités bivariées et les régressions logistiques binaires, sont cohérents. Pour chaque variable explicative, le signe constaté d'association entre variables explicatives et la variable à expliquer (présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration) est le même, quel que soit la méthode d'analyse.

L'hypothèse Art.2/H1 est confirmée car le signe attendu correspond aux signes constatés. Il en est de même pour l'hypothèse Art.2/H2, sauf pour la variable performance financière où les résultats ne sont pas assez significatifs pour pouvoir les interpréter. Une association positive entre

performance financière et la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration était attendue, mais cela ne s'est pas confirmé. Toutefois, il n'y a pas non plus de résultat significatif concernant une association négative entre performance financière et la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. La performance financière ne semble pas être un déterminant de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration.

L'hypothèse Art.2/H3, quant à elle, est partiellement confirmée. Le signe attendu est celui constaté pour deux variables sur trois. Contrairement aux prévisions, la sensibilité à la RSE du pays de domicile – mesurée par son système légal – est négativement associée avec la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. Ce résultat inattendu pourrait s'expliquer de deux manières. En premier lieu, Matten et Moon (2008) soutiennent que la RSE est un élément explicite dans le monde des affaires des économies à marché libéral, alors qu'elle est un élément implicite dans les économies de marchés coordonnés. Un des rôles du comité RSE au sein du conseil d'administration pourrait être le signal des administrateurs aux parties prenantes de l'entreprise que les questions RSE sont traitées au niveau stratégique, en se fondant sur la théorie du signal. Ce signal ne serait donc pas nécessaire dans les marchés coordonnés, c'est-à-dire dans les pays relevant d'un code civil. A contrario, la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration serait plus probable dans les pays où il est nécessaire d'être explicite sur l'engagement dans la RSE que sont les pays où la sensibilité à la RSE est supposée moindre, c'est-à-dire dans les pays orientés investisseurs que sont les pays de droit coutumier (appelés en anglais *common law*). En second lieu, les administrateurs d'entreprises domiciliées dans les pays de droit coutumier ont plus tendance à être tenues responsables légalement que les administrateurs d'entreprises domiciliées dans les pays de droit civil. En effet, la protection des investisseurs dans les pays de droit coutumier est plus élevée que dans les pays de droit civil (La

Porta et al. 1998, Shleifer et Vishny 1997). Cela nécessiterait un conseil d'administration plus efficient dans ces pays, y rendant les comités de conseil d'administration davantage nécessaires.

Par ailleurs, dans l'étude empirique réalisée, les Nagelkerke  $R^2$  des différents régressions logistiques binaires réalisées montrent que c'est la sensibilité contextuelle à la RSE qui contribue le plus à expliquer la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration, suivie par l'efficience du conseil d'administration en matière de RSE et ensuite, plus loin, par la PSE. La sensibilité contextuelle à la RSE explique 27% de la variance totale, l'efficience du conseil d'administration en matière de RSE 5% et la PSE que 1%.

#### 7.4. Résultats de l'étude sur l'efficacité de la composition d'un comité RSE au sein du conseil d'administration

L'objectif de cette étude est d'identifier la composition optimale d'un comité RSE au sein du conseil d'administration. La composition est considérée comme optimale lorsqu'elle est associée à une PSE élevée. Sept composantes du comité RSE au sein du conseil d'administration sont examinées. Les résultats des sept hypothèses associées testées sont synthétisés dans le Tableau 5 ci-dessous.

**Tableau 5 : Synthèse des résultats empiriques sur l'efficacité de la composition du comité RSE au sein du conseil d'administration**

Hypothèses:	Variables explicatives	Association attendue entre la variable explicative et la PSE	Régressions logistiques binaires (NS sauf si p < .10 dans au moins 2 des modèles)	Vérification hypothèses (d'après signes attendus et constatés)
Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise...				
<b>Hypothèse Art.3/H1</b> : ... ayant une proportion plus importante d'administrateurs indépendants au comité RSE au sein du conseil d'administration.	<i>CSR committee independence</i>	+	+	Hypothèse 1 confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H2</b> : ... où le directeur général n'est pas membre du comité RSE au sein du conseil d'administration.	<i>CCR committee CEO member</i>	-	-	Hypothèse 2 confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H3</b> : ... avec un âge moyen moins élevé des membres du comité RSE au sein du conseil d'administration.	<i>CSR committee director age</i>	-	+	Hypothèse 3 non confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H4</b> : ... où le président du conseil d'administration est membre du comité RSE au sein du conseil d'administration.	<i>CSR committee board chair member</i>	+	NS	Hypothèse 4 non confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H5</b> : ... ayant une proportion plus importante d'administrateurs femmes au comité RSE au sein du conseil d'administration.	<i>CSR committee female directors</i>	+	NS	Hypothèse 5 non confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H6</b> : ... avec une femme président le comité RSE au sein du conseil d'administration.	<i>CSR committee chairwoman</i>	+	+	Hypothèse 6 confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H7</b> : ... avec un nombre moins élevé des membres du comité RSE au sein du conseil d'administration.	<i>CSR committee size</i>	-	-	Hypothèse 7 confirmée

NS : non significatif.

Les tests sont basés sur des régressions logistiques binaires, la variable à expliquer étant l'appartenance ou non de l'entreprise au Dow Jones Sustainability World Index. La PSE est considérée comme élevée lorsque l'entreprise appartient à cet index. Les hypothèses sont vérifiées au vue du signe attendu et constaté concernant l'association entre les variables explicatives et la variable à expliquer (la PSE).

Le Tableau 5 ci-dessus montre que les hypothèses Art.3/H1, H2, H6, H7 sont confirmées. L'hypothèse Art.3/H3, qui portait sur l'âge des administrateurs, est par contre rejetée, des résultats significatifs étant trouvés pour l'hypothèse contraire. Cela signifie qu'une PSE élevée

est associée à des administrateurs plus âgés dans notre échantillon. Ce résultat inattendu nécessite des recherches complémentaires. Aucun résultat significatif n'a été trouvé concernant les variables de la présence du président du conseil d'administration au comité RSE au sein du conseil d'administration, ni concernant la proportion des femmes au sein de ce comité. Les hypothèses Art.3/H4 et H5 sont donc non confirmées. Ainsi, dans l'étude réalisée, la présence du président du conseil d'administration au comité RSE au sein du conseil d'administration et la proportion des femmes au sein de ce comité ne sont pas susceptibles d'influencer la PSE.

Par ailleurs, ces sept variables de composition du comité RSE au sein du conseil d'administration contribuent significativement à améliorer le modèle de régression logistique de base, constitué des variables de contrôle : elles font en effet passer son Nagelkerke R2 de .28 à .45.

Les résultats empiriques des quatre études réalisées sont récapitulés dans l'Annexe 3. Les contributions clés, limites et axes futurs de la recherche doctorale sont présentées dans les sections suivantes.

## 8. Contributions clés

Les contributions de ce travail doctoral sont empiriques, pratiques et méthodologiques.

### 8.1. Contributions empiriques

Sur le plan individuel, le modèle d'élaboration cognitive développé à travers l'Article 1 contribue aux débats sur la capacité et la motivation pour un individu à s'engager dans un comportement socialement responsable en entreprise. Ce travail doctoral a spécifiquement étudié la prise de décision socialement responsable du cadre financier, pour lequel il y a peu de contributions empiriques dans la littérature des sciences/heuristiques de la décision et de la RSE.

Sur le plan organisationnel, le comité RSE au sein du conseil d'administration fait encore l'objet de peu de recherches, pourtant sa présence est associée à une PSE plus élevée (Cowen et al. 1987, Ionnau et Serafeim 2011, Mallin et Michelon 2011), même si la PSE n'est pas l'élément qui contribue le plus à expliquer sa présence par rapport à la sensibilité contextuelle à la RSE et l'inefficience du conseil d'administration pour la RSE. L'Article 2 propose des résultats empiriques qui permettent de soutenir la pertinence de la théorie des parties prenantes, étant donné que cette théorie implique la création de structures de gouvernance pour atteindre un management stratégique de la RSE (Donaldson et Preston 1995). Les résultats de cette étude permettent également de soutenir la pertinence de la théorie du signal car la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est associée, d'après les résultats, à une PSE plus élevée et permet donc de signaler aux parties prenantes un engagement stratégique dans la RSE avec des résultats probants. Les résultats de l'étude européenne contribuent à une meilleure prise de conscience pour les praticiens et les pouvoirs publics de l'utilité de la création de comités RSE au

sein du conseil d'administration, voire d'envisager de le rendre obligatoire comme c'est le cas par exemple en Afrique du Sud et en Inde, en particulier pour des entreprises de grande taille (Kloppers 2013).

## 8.2. Contributions pratiques

Porter et Kramer (2006) suggèrent que les entreprises devraient concentrer leurs efforts sur l'identification des problèmes sociaux car elles sont les mieux préparées pour aider à les résoudre et elles peuvent en obtenir un plus grand avantage concurrentiel. Sur la base des résultats, comme l'association positive entre la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration et la PSE, on peut avancer qu'un comité RSE au sein du conseil d'administration peut jouer un rôle important dans le processus préconisé par Porter et Kramer (2006). Ce type de comité peut prioriser en continue les problèmes de RSE et éventuellement remettre en cause, selon la sensibilité contextuelle à la RSE de l'entreprise, les solutions proposées par le management. Cette recherche doctorale contribue à la littérature car l'Article 3 de la thèse est, à notre connaissance, la première étude internationale depuis Lovdal et al. (1977) sur l'efficacité de plusieurs composants de ce comité. Danvilla del Valle et al. (2013) ont limité leur étude au rôle des administrateurs indépendants au comité RSE au sein du conseil d'administration. Lovdal et al. (1977) suggèrent qu'un comité RSE au sein du conseil d'administration optimal devrait être composé de trois administrateurs avec une expérience dans le monde des affaires et de deux administrateurs académiques ou représentants de groupes minoritaires. Les résultats confirment en particulier l'importance de la présence de plus d'administrateurs indépendants dans le comité RSE au sein du conseil d'administration. Les

résultats de notre étude, basée sur le lien entre la PSE et sept composants du comité RSE au sein du conseil d'administration, pourront être utiles pour les entreprises souhaitant créer ce type de comité. Ils seront également utiles pour celles qui ont déjà créé ce comité et qui souhaitent le rendre plus efficace, même si dans la pratique il est en général difficile d'obtenir le départ d'administrateurs en vue de les renouveler (Sonnenfeld et al. 2013). La sélection initiale des membres siégeant au comité RSE au sein du conseil d'administration doit ainsi retenir la plus grande attention.

### 8.3. Contributions méthodologiques

Les traductions en français de deux instruments de mesure en version initialement anglaises, non encore utilisés à notre connaissance pour recueillir des données d'individus francophones, pourront être utiles pour de futures études empiriques. Il s'agit de la traduction du *Revised NEP* et de scénarii se fondant sur les vignettes de Flannery et May (2006). Quelques corrections ont également été effectuées dans la version officiellement traduites du DIT-2. L'ensemble de ces questionnaires figure en Annexe 4 et 5.

La recherche contribue par ailleurs à la littérature fondée sur des données provenant de Bloomberg. Cette société est appréciée par les investisseurs en raison de la fiabilité du grand nombre de données financières auxquelles elle donne accès. Bloomberg accroît également le recueil de données ESG, notamment avec plus de données disponibles sur la gouvernance depuis l'exercice comptable 2012 (en particulier relatives aux principaux comités du conseil d'administration, à savoir le comité des nominations, le comité d'audit et le comité des rémunérations). En revanche, la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration n'est encore qu'une donnée disponible pour l'année en cours et accessible uniquement via une



lecture à l'écran, en accédant à la fiche de chaque entreprise (cette information n'est pas téléchargeable en une seule fois pour toutes les entreprises). Par contre, Bloomberg met à disposition les rapports annuels dans sa base de données, ce qui évite de devoir télécharger ces rapports depuis le site internet de chaque entreprise. A ce jour, peu d'études académiques ont utilisé Bloomberg à cause de son coût d'accès élevé, son manque de convivialité et des données historiques et complètes parfois indisponibles. Toutefois, Bloomberg est en train de remédier à ces difficultés, ce qui peut encourager de futures recherches empiriques académiques fondées sur leur base de données. L'objectif de Bloomberg est de fournir des données quantitatives et standardisées, ce qui permettra de faciliter l'inclusion d'informations ESG dans la prise de décision par les investisseurs (Park et Ravenel 2013). La présence de données non-financières dans Bloomberg facilitera leur prise en compte par la communauté financière étant donné que cette base de données y est une référence.

## 9. Limites

Les principales limites de cette recherche doctorale concernent la mesure de la PSE et l'impact réel d'un comité RSE au sein du conseil d'administration dans l'amélioration de la PSE.

### 9.1. Mesure de la PSE

La question de la mesure de la PSE est une des limites de notre recherche doctorale. Pour les Articles 2 et 3, les données de SAM ont été mobilisées afin de mesurer la PSE. SAM n'a fourni la liste des membres de leurs index RSE qu'après signature d'une clause de non-diffusion de ces données. SAM n'a pas mis à disposition les scores de performances sociales, environnementales et économiques qu'ils ont attribués aux entreprises pour décider de les inclure ou non dans leurs index. Nous n'avons notamment de ce fait pas d'information sur leur système de pondération utilisé. La subjectivité liée aux pondérations est une des limites reconnues de l'approche revendiquée par SAM (Chatterji et Levine 2006). De plus, SAM utilise des questionnaires pour collecter les données et seuls les répondants sont évalués, ce qui peut introduire un biais de non-réponse (Chatterji et Levine 2006). Ces deux éléments limitent l'interprétation des résultats de nos recherches.

Il existe plusieurs approches pour la mesure de la PSE (Szekely et Knirsch 2005) incluant des questionnaires, des systèmes d'accréditation, des indices boursiers ou de réputation, des standards et codes (GRI 2013) et des indicateurs. Une multitude d'indicateurs de performances sociales (absentéisme, accidents du travail, ...) et environnementales (émissions CO<sub>2</sub>, consommations d'eau,...) peuvent être utilisés. Au-delà de la question des indicateurs à utiliser pour mesurer les performances sociale et environnementale des entreprises, c'est la possibilité de

les agréger pour obtenir un score global qui reste à déterminer. Dans des bases de données payantes, du type Bloomberg, utilisées par des chercheurs et des agences de notation extra-financière, ne figurent que des scores globaux de niveau de divulgation et non de performance. La question est de savoir comment convertir un vecteur multidimensionnel de valeurs en un vecteur unidimensionnel. L'un des défauts des indicateurs agrégés est d'être subjectif, en raison d'éléments soulignés par Singh et al. (2009) : estimation de mesure d'erreurs des données, mécanismes d'inclusion ou d'exclusion d'indicateurs, choix de la pondération et des méthodes d'agrégation. Une analyse d'incertitude et de sensibilité aiderait à mesurer la robustesse de l'indicateur agrégé (Singh et al. 2009). Plusieurs méthodes d'agrégation existent (Nardo et al. 2005) et ont été appliquées à des indicateurs RSE, parmi lesquelles : les modèles de régression linéaires multiples, les analyses en composante principale, les analyses factorielles, les cronbach alpha, les approches multicritères utilisées par Vigéo (Igalens et Gond 2003, Alberola et Richez-Battesti 2005), le processus de hiérarchie analytique (Ruf et al. 1998) et les frontières d'efficience avec l'analyse d'enveloppement des données (Chen et Delmas 2011).

Une décennie après la loi sur les nouvelles régulations économiques relative aux entreprises cotées en France, le décret sur le reporting RSE pour les entreprises non cotées de plus de 500 salariés avec un bilan ou chiffre d'affaires de 100 millions d'euros a été publié au Journal officiel du 25 avril 2012. Il sera par conséquent nécessaire de progressivement mesurer et communiquer dans les rapports annuels les performances sociales et environnementales pour un grand nombre d'entreprises françaises. Cependant, la concentration se fait actuellement sur la forme et non sur le fond (Allouche et al. 2004). De longues listes d'indicateurs sociaux et environnementaux sont préconisées par des instances gouvernementales et non gouvernementales et sont en particulier déjà utilisées par les grandes entreprises cotées. Il est nécessaire de savoir mesurer la PSE afin que les dirigeants puissent véritablement piloter la RSE (Allouche et al.

2004, Gond et Igalens 2012), et par conséquent de définir des indicateurs permettant la prise de décision. La mesure de la PSE permet de comparer les performances des entreprises entre elles, d'une part pour les investisseurs afin de pouvoir financer les entreprises sur des critères également extra-financiers, et d'autre part pour les chercheurs (Ruf et al. 1998, Searcy 2012) en vue d'étudier notamment quelles sont les variables organisationnelles qui permettent d'améliorer ces performances.

## 9.2. Limites du rôle d'un comité RSE au sein du conseil d'administration

Dans une étude récente, Rodrigue et al. (2013) ont trouvé des résultats empiriques qui suggèrent que la gouvernance environnementale de l'entreprise est plus symbolique que réelle. La présence seule d'un comité RSE au sein du conseil d'administration peut ne pas être suffisante pour rendre une entreprise plus socialement responsable à long terme. Des systèmes de gouvernance plus équilibrés sont requis pour prendre en compte les besoins des différentes parties prenantes (Tencati et Zsolnai 2009). Par exemple, changer la composition du conseil d'administration en y incluant un plus grand nombre d'administrateurs indépendants et de femmes ou séparer les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général peuvent être des signes plus clairs à l'égard des parties prenantes pour montrer que la RSE est traitée avec efficacité à un niveau stratégique de l'entreprise. La création du comité RSE au sein du conseil d'administration peut être une première étape vers la PSE notamment pour une entreprise qui a une efficacité faible pour la RSE. Des changements plus profonds sont nécessaires à long terme pour donner des signaux aux parties prenantes d'un engagement continu dans la RSE.

## 10. Axes futures de recherche

Deux axes futurs de recherche sont suggérés. L'un concerne l'étude du rôle des directeurs financiers et contrôleurs de gestion dans la performance sociale de leur entreprise. L'autre propose une recherche qualitative sur l'organisation et le fonctionnement du comité RSE au sein du conseil d'administration dans une perspective cognitive.

### 10.1. Etude du rôle des directeurs financiers et contrôleurs de gestion dans la performance sociale de leur entreprise

Meysonnier et Rasolofo-Distler (2008) ont mené une recherche contextuelle et ont conféré au contrôle de gestion un rôle central via l'instrumentation de gestion. Leur analyse remarquable d'une entreprise sociale de l'habitat, Batigère, qui est née de la sidérurgie lorraine, aboutit à la constatation que des dispositifs de responsabilité sociétale qui ont également une nature économique peuvent tout-à-fait s'intégrer dans un système de pilotage global. Cependant, leur étude étant menée dans une entreprise qui a déjà une vocation sociale, ils suggèrent de la prolonger par une analyse dans d'autres types d'entreprises. Meysonnier et Rasolofo-Distler (2008) proposent également d'étudier dans de futurs travaux de recherche le comportement des salariés autour des outils de mesure de la PSE. « Le projet du contrôle de gestion, sinon celui du management, est paradoxal. D'un côté, on veut contrôler les managers, de l'autre on a besoin de leur créativité, de leur prise de risque, de leur innovation parce qu'on ne connaît pas l'avenir. » Bouquin (2006). Nous pensons ainsi que poursuivre les études sur le rôle des directeurs financiers et contrôleurs de gestion dans la performance sociale de leur entreprise pourra aider à opérationnaliser la RSE.

## 10.2. Recherche qualitative sur l'organisation et le fonctionnement du comité RSE au sein du conseil d'administration dans une perspective cognitiviste

Selon Charreaux et Wirtz (2006), le courant comportementaliste peut également contribuer à comprendre le fonctionnement des conseils d'administration. Charreaux (2000) oppose les théories contractuelles du conseil d'administration, pour lesquelles le but du conseil d'administration est de discipliner les dirigeants, aux théories stratégiques pour lesquelles le conseil constitue un instrument cognitif, constituant une source de compétences. La présence d'administrateurs indépendants est essentielle selon la théorie contractualiste (dimension disciplinaire) et la diversité des administrateurs est importante d'après la théorie stratégique (dimension cognitiviste). Nous proposons de poursuivre des études concernant le comité RSE au sein du conseil d'administration en utilisant davantage une perspective cognitiviste.

Par ailleurs, la façon dont une entreprise se décrit dans son rapport annuel et rapport de développement durable, à partir desquelles Bloomberg rassemble également ses données, pourrait ne pas nécessairement correspondre à ses pratiques réelles. Par conséquent, pour continuer à explorer le domaine de la RSE, nous suggérons de mener des études qualitatives, comme des analyses de contenus, des études de cas, et de soumettre des questionnaires aux administrateurs d'entreprises. Cela nous permettrait de confronter ces informations aux données récupérées dans les rapports annuels et bases de données dans le but de déterminer notamment si une entreprise en est au stade de la mise en œuvre de sa RSE ou à un stade plus avancé du management de sa RSE.

## Liste des abréviations

DIT-2	<i>Defining Issues Test-2</i>
ESG	Environnementale, Sociale et de Gouvernance
ICB	Industry Classification Benchmark
NEP	<i>New Environmental Paradigm</i>
PSE	Performance Sociale de l'Entreprise
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SAM	Sustainable Asset Management, Zurich, devenu RobecoSAM en 2013
VIF	<i>Variation Inflation Factor</i>

## Liste des schémas et tableaux

Schéma 1 :	Eléments clés de l'histoire du développement durable et du rôle des entreprises .	11
Schéma 2 :	Modèle interactionniste de la prise de décision éthique dans les organisations ....	26
Schéma 3 :	Modèle d'élaboration cognitive de la prise de décision éthique .....	28
Schéma 4 :	Modèle problème-dépendant de la prise de décision éthique .....	30
Schéma 5 :	Perspective des parties prenantes sur les moteurs de la performance sociale de l'entreprise .....	34
Schéma 6 :	Schéma général de la recherche doctorale - Leviers individuels et organisationnels de la performance sociale de l'entreprise .....	37
Schéma 7 :	Article 1 - Elaboration cognitive de la prise de décision socialement responsable .....	39
Schéma 8 :	Article 2 - Déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration .....	43
Schéma 9 :	Article 3 - Efficacité de la composition du comité RSE au sein du conseil d'administration .....	48
Tableau 1 :	Présence d'un comité RSE du conseil d'administration dans les entreprises non financières du STOXX Europe 600 Index des années 2006 à 2011 .....	68
Tableau 2:	Synthèse des résultats empiriques sur la capacité à agir de manière socialement responsable .....	75
Tableau 3:	Synthèse des résultats empiriques sur la motivation à agir de manière socialement responsable .....	77
Tableau 4 :	Synthèse des résultats empiriques sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration .....	79
Tableau 5 :	Synthèse des résultats empiriques sur l'efficacité de la composition du comité RSE au sein du conseil d'administration .....	82



## Bibliographie

- Adams, C.A. 2002. Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(2): 223–250.
- Adams, R.B., Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S. 2010. The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey, *Journal of Economic Literature*, 48, 58–107.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E, Williams, C.A. & Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3): 836–863.
- Alberola, E. & Richez-Battesti, N. 2005. Le management responsable de la responsabilité sociétale des entreprises : évaluation du degré d’engagement et d’intégration stratégique. Évolution pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 211-212 : 55–69.
- Allouche, J., Huault, I. & Schmidt, G. 2004. *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée?*, XVème Congrès de l'AGRH, Montréal.
- Allouche, J. & Laroche, P. 2005a. *Responsabilité sociale et performance financière des entreprises*. Colloque RSE du CREFIGE-CEREMO, Nancy.
- Allouche, J. & Laroche, P. 2005b. A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57: 18-41.
- Ambec, S. & Lanoie, P. 2009. Performance environnementale et économique de l’entreprise. *Economie et Prévision*, 190-191: 71–94.
- Artiach, T., Lee, D.D., Nelson, D. & Walker, J.K. 2010. The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, 50(1): 31–51.
- Attarça, M. & Jacquot, T. 2005. *La représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.

- Aubert, C. 2006. *Espérance de vie, la fin des illusions : Ou pourquoi nos enfants vivront (sans doute) moins longtemps que nous*. Terre Vivante Editions.
- Ball, R., Kothari, S.P. & Robin, A. 2000. The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 29: 1–51.
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. 2010. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97: 207–221.
- Beltratti, A. 2005. The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility. *The Geneva Papers*, 30: 373–386.
- Boulouta, I. 2013. Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113: 185–197.
- Bouquin, H. 2006. *Le contrôle de gestion. Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*. Paris : PUF, 7<sup>e</sup> édition.
- Brodhag, C. 2012. Intégration de la responsabilité sociétale dans la gouvernance du développement durable. Accessible sur : <http://www.brodhag.org/spip.php?article164&lang=fr>.
- Brodhag, C. 2011. La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale : une convergence prometteuse, malgré la diversité des sensibilités. *Annales des Mines - Réalités Industrielles*, 2011(2): 69–75.
- Brower, J. & Mahajan, V. 2013. Driven to be good: a stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 117: 313–331.
- Buccholz, R.A. 1996. Private management and public policy. *Business & Society*, 35(4): 444–453.
- Cacioppo, J.T. & Petty, R.E. 1982. The need for cognition, *Journal of personality and social psychology*, 42: 116–131.
- Campbell, J.L. 2006. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 925–938.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. & Turcotte, M.-F. Introduction. In Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. & Turcotte, M.-F. (Eds.), *ISO 26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, 5–5, Paris : Economica. Collection Recherche en Gestion.

- CCE. 2001. *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles : Commission des Communautés Européennes.
- CCE. 2002. *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*. Bruxelles : Commission des Communautés Européennes.
- CCE. 2011. *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Bruxelles: Commission des Communautés Européennes.
- Certo, S. T., Daily, C. M. & Dalton, D. R. 2001. Signaling firm value through board structure: an investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2): 33–50.
- Chen, CM. & Delmas, M. 2011. Measuring corporate social performance: an efficiency perspective, *Production and operations management*, 20(6): 789–804.
- Charreaux, G. 1997. Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In G. Charreaux (Eds.), *Le Gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*, 421–469, Paris : Economica.
- Charreaux, G. 2000. Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127 : 8–17.
- Charreaux, G. & Wirtz, P. 2006. *Gouvernance des entreprises. Nouvelles perspectives*. Paris : Economica.
- Chatterji, A. & Levine, D. 2006. Breaking down the wall of codes: evaluating non-financial performance measurement, *California Management Review*, 48(2): 29–51.
- Cicon, J.E., Ferris, S.P., Kammell, A.J. & Noronha, G. 2012. European corporate governance: a thematic analysis of national codes of governance. *European Financial Management*, 18(4): 620–648.
- CIMA. 2010. *Accounting for climate change. How management accountants can help organisations mitigate and adapt to climate change*. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20(1): 92–117.
- Coeurderoy, R. & Quélin, B. 1997. L'économie des coûts de transaction : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale, *Revue d'Economie Politique*, 107(2) : 145–181.

- Colby, A. & Kohlberg, L. 1987. The measurement of moral judgment: Vol.1. *Theoretical Foundations and Research Validations*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Commission Brundtland. 1987. *Our common future*. World Commission on Environment and Development.
- Cowen, S., Ferreri, L. & Parker, L. 1987. The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12(2): 111–122.
- Danvila del Valle, I., Diez Esteban, J.M. & Lopez de Foronda, O. 2013. *Corporate social responsibility and sustainability committee inside the board*. Working paper SSRN no. 2260382, University of Burgos, Burgos.
- D'Aveni, R. A. 1990. Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*, 1: 121–142.
- Davis, G.F., Whitman, M.V.N. & Zald, M.N. 2006. *The responsibility paradox: multinational firms and social corporate social responsibility*. Working paper no. 1031, Ross School of Business, Ann Arbor, MI.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B.B., Sinkovics, R.R., & Bohlen, G.M. 2003. Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 56: 465–480.
- Donaldson, T. & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications, *The Academy of Management Review*, 20(1): 65–91.
- Dunlap, R.E. 2008. The new environmental paradigm scale: from marginality to worldwide use. *The Journal of Environmental Education*, 40(1): 3–18.
- Eccles, R.G. & Serafeim, G. 2013. A tale of two stories: sustainability and the quarterly earnings call. *Journal of Applied Corporate Finance*, 25(3):8–19.
- Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G. 2011. *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance*, Working paper SSRN no. 1964011, Harvard Business School, Allston, MA.
- Elkington, J. 1998. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Elkington, J. 2006. Governance for sustainability. *Corporate Governance: an International Review*, 14(6): 522–529.

- Epstein, M. & Roy, M.J. 2001, Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Public*, 34: 585–604.
- Fehr, E. & Falk, A. 2002. Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46: 687–724.
- Financial Times Stock Exchange (FTSE). 2012. Industry classification benchmark. *FTSE International Limited*, Accessible sur : [http://www.icbenchmark.com/ICBDocs/Structure\\_Defs\\_English.pdf](http://www.icbenchmark.com/ICBDocs/Structure_Defs_English.pdf)
- Fiss, P.C. & Zajac, E.J. 2004. The diffusion of ideas over contested terrain: the (non)adoption of a shareholder value orientation among German firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 501–534.
- Flannery, B.L. & May, D.R. 2000. Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry, *Academy of Management Journal*, 43(4): 642–662.
- Fortin, J. & Martel, L. 1997. Enjeux éthiques de la réalité environnementale dans un contexte d'audit financier: une étude empirique. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(2): 59–76.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. 1994. The politics of stakeholder theory: some future directions', *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 409–421.
- Freeman, R.E. & Harris, J. 2009. Creating Ties that Bind. *Journal of Business Ethics*, 88(4): 685–692.
- Fritzsche, D. & Becker, H. 1984. Linking managerial behavior to ethical philosophy - An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27: 166–175.
- Gendron, C. 2011. ISO 26000: une définition socialement construite de la responsabilité sociale. In M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée & M.-F. Turcotte (Eds.) *ISO 26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, 17–36, Paris : Economica. Collection Recherche en Gestion.
- Golden, B.R. & Zajac, E.J. 2001. When will boards influence strategy? Inclination × power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22: 1087–1111.
- GRI. 2013. *Sustainability reporting guidelines*, Version G4, Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Griffin, J.J. & Mahon, J.F. 1997. The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business and Society*, 36(1) : 5–31.

- Gond, J.P. & Igalens, J. 2012. *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise; Avec un cas d'entreprise*, Dareios et Pearson.
- Goolsby, J.R. & Hunt, S.D. 1992. Cognitive moral development and marketing. *Journal of Marketing*, 56(1): 55–68.
- Haines, R. & Leonard, L.N.K. 2007. Situational influences on ethical decision-making in an IT context, *Information and Management*, 44: 313–320.
- Hahn, T. & Figge, F. 2011. Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104: 325–345.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse J. & Preuss, L. 2010. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19: 217–229.
- Harrison, J.R. 1987. The strategic use of board committees. *California Management Review*, 30(1): 109–125.
- Hoepner, A.G.F., Yu, P.S. & Ferguson, J. 2010. *Corporate Social Responsibility Across Industries: When Can Who Do Well by Doing Good?*, Working paper SSRN no. 1284703, University of Saint Andrews School of Management, Saint Andrews.
- Howell, R.A. 2006. The CFO: from controller to global strategic partner', *Financial Executive*, 22(3): 20–26.
- Hung, H. 2011. Directors' roles in corporate social responsibility: a stakeholder perspective. *Journal of Business Ethics*, 103: 385–402.
- IFEN. 2001. *L'état de l'environnement en France*. Orléans : Institut Français de l'Environnement.
- Igalens, J. 2003. DRH aujourd'hui, DRS demain ? *Personnel*, 442 : 55–57.
- Igalens, J. & Gond, JP. 2003. La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50: 111–130.
- Ioannou, I. & Serafeim, G. 2011. *The consequences of mandatory corporate sustainability reporting*, Working paper SSRN no. 1799589, London Business School and Harvard Business School.
- ISO26000. 2010a. *ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève : Organisation Internationale de Normalisation.

- ISO26000. 2010b. *Découvrir ISO 26000*. Genève : Organisation Internationale de Normalisation.
- Jaffe, E.D. & Pasternak, H. 2006. Moral intensity as a predictor of social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 15(1): 53–63.
- Jo, H. & Harjoto, M.A. 2012. The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 106: 53–72.
- Jones, T.M. 1991. Ethical decision-making by individuals in organizations: an issue-contingent model, *Academy of Management Review*, 16(2): 366–395.
- Kahneman, D. 2011. *Thinking, fast and slow*, New York: Straus and Giroux.
- Kaufman, A. & Englander, E. 2011. Behavioral economics, federalism, and the triumph of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 102: 421–438.
- Kelley, P.C. & Elm, D.R. 2003. The effect of context on moral intensity of ethical issues: revising Jones's issue-contingent model, *Journal of Business Ethics*, 48(2): 139–154.
- Kesner, I. 1998. Directors characteristics and committee membership. *Academy of Management Journal*, 31: 66–85.
- Kim, K.A., Nofsinger, J.R. & Mohr, D.J. 2010. *Corporate Governance*, International edition, 3<sup>rd</sup> ed., London: Pearson.
- Kinderman, D.P. 2013. Corporate social responsibility in the EU, 1993-2013: institutional ambiguity, economic crises, business legitimacy, and bureaucratic politics. *Journal of Common Market Studies*, 51(4): 701–720.
- Kloppers, H.J. 2013. Driving corporate social responsibility (CSR) through the companies act: an overview of the role of the social and ethics committee. *Potchefstroom Electronic Law Journal*, 16(1): 166–199.
- Kohlberg, L. 1969. Stages and sequences: the cognitive developmental approach to socialization. In D.A. Goslin (eds.), **Handbook of socialization theory and research**: 347–480, Chicago: Rand McNally.
- Kolk, A. & Perego, P. 2010. Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: an international investigation. *Business Strategy and the Environment*, 19:182–198.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R.W. 1998. Law and finance. *Journal of Political Economy*, 107(6): 1113–1155.
- Logsdon, J. M. & Wood, D.J. 2002. Business citizenship: from domestic to global level of analysis, *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 155–187.

- Lovdal, M.L., Bauer, R.A. & Treverton, N.H. 1977. Public responsibility committees of the board. *Harvard Business Review*, 55(3): 40–181.
- Lovisky, G., Trevino, L. & Rick, J. 2007. Assessing managers' ethical decision-making: an objective measure of managerial moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 73(3): 263–285.
- Lubatkin, M. 2007. One more time: what is a realistic theory of corporate governance? *Journal of Organizational Behavior*, 28: 59–67.
- Luo, X. & Bhattacharya, C.B. 2009. The debate over doing good: corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73: 198–213.
- Luoma, P. & Goodstein, J. 1999. Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42(5): 553–563.
- Magnier, V. 2013. Développement durable et gouvernance des sociétés. In L. Fonbaustier & V. Magnier (Eds.), *Développement durable et entreprise* : 91–106. Paris : Dalloz.
- Mallin, C., Michelon, G. & Raggi, D. 2013. Monitoring intensity and stakeholders' orientation: how does governance affect social and environmental disclosure? *Journal of Business Ethics*, 114:29–43.
- Mallin, C. & Michelon, G. 2011. Board reputation attributes and corporate social performance: an empirical investigation of the US best corporate citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2): 119–144.
- Matten, D. & Moon, J. 2008. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2): 404–424.
- Menon, K. & Williams, J.D. 1994. The use of audit committees for monitoring. *Journal of Accounting and Public Policy*, 13: 121–139.
- Meyssonnier, F. & Rasolofo-Distler, F. 2008. Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 14(2): 107–124.
- Michaud, Y. 2013. *Qu'est-ce que le Management Responsable ?*, Paris : Eyrolles.
- Morris, S.A. & McDonald, R.A. 1995, The role of moral intensity in moral judgments: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 14: 715–726.



- Moussé, J. 1992. Le chemin de l'éthique. *Revue française de gestion*, Printemps.
- Muller-Kahle, M.I. & Lewellyn, K.B. 2011. Did board configuration matter? The case of US subprime lenders, *Corporate Governance: An International Review*, 19(5): 405–417.
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A. & Tarantola, S. 2005. *Tools for Composite Indicators Building*. Ispra: European Commission.
- Nelson, J., Zollinger, P. & Singh, A. 2001. *The power to change: mobilising board leadership to deliver sustainable value to markets and society*. The International Business Leaders Forum and SustainAbility.
- Ntim, C.G. & Soobaroyen, T. 2013. Corporate governance and performance in socially responsible corporations: new empirical insights from a neo-institutional framework. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5): 468–494.
- Oakley, I., Chen, M. & Nisi, V. 2008. *Motivating Sustainable Behavior*, UbiComp Annual meeting, Seoul.
- Ogden, S. & Watson, R. 1999. Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry, *Academy of Management Journal*, 42(5): 526–538.
- Oosterbeek, H., Sloof, R. & Van de Kuilen, G. 2004. Culture differences in ultimatum game experiments: evidence from a meta-analysis. *Experimental Economics*, 7: 171–188.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes S.L. 2003. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403–441.
- Orlitzky, M. 2013. Corporate social responsibility, noise, and stock market volatility. *The Academy of Management Perspectives*, 27: 238–254.
- Park, A. & Ravenel, C. 2013. Integrating sustainability into capital markets: Bloomberg LP and ESG's quantitative legitimacy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 25(3): 62–67.
- Pérez, R. 2009. *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte, 2<sup>e</sup> édition.
- Perrot, E. 1990. L'éthique : une interrogation sans fin. *Projet*, 224: 32–39.
- Petty, R. E. 1995. Attitude change, in A. Tesser (eds.), *Advances in social psychology*: p. 194–255, New York, NY: McGraw-Hill.
- Petty, R. E., Haugtvedt, C.P. & Smith, S.M. 1995. Elaboration as a determinant of attitude strength: Creating attitudes that are persistent, resistant, and predictive of behavior, in R.

- E. Petty & J. A. Krosnick (eds.), *Attitude strength: Antecedents and consequences*: 93–130, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Pialot, D. 2009. La Performance “durable” doit être mieux pilotée. *La Tribune*, December 3.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78–92.
- Porter, M. E. & Kramer, M.R. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2): 62–77.
- Post, C., Rahman, N. & Rubow, E. 2011. Green governance: boards of directors composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1): 189–223.
- Prahalad, C.K. 1994. Corporate governance : or corporate value added ? Rethinking the primacy of shareholder value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 6(4): 40–50.
- Prat dit Hauret, C. 2000. *L'indépendance du commissaire aux comptes: cadre conceptuel et analyse empirique*. Thèse doctorale, Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- Puel, H. 1989. La finance sous le regard de l'éthique. *Le Monde*, November 11.
- Pugliese, A., Bezemer, P.J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F.A.J. & Henk, W. Volberda, H.W. 2009. Boards of directors' contribution to strategy: a literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 292–306.
- Quairel, F. & Capron, M. 2013. Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites. *Revue Française de Socio-Économie*, 11 : 125–144.
- Quairel, F. 2006. *Contrôle de la performance globale et RSE*, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis.
- Rest, J.R. 1986. *Moral development: advances in research and theory*, New York, NY: Praeger.
- Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M.J. & Thoma, S.J. 1999. *Postconventional moral thinking: a neo-Kohlbergian approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ricoeur, P. 1990. *Soi-même comme un autre*, Paris: Seuil.
- Rindova, V.P. 1999. What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7): 953–975.
- Rodrigue, M., Magnan, & Cho, C.H. 2013 Is environmental governance substantive or symbolic? An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 114: 107–129.

- Roman, R.M., Hayibor, S. & Agle, B.R. 1999. The relationship between social and financial performance. *Business and Society*, 38(1): 109–125.
- Ruf, B.M., Muralidhar, K. & Paul, K. 1998. The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance, *Journal of Management*, 24(1): 119–133.
- Ryan, L.V., Buchholtz, A.K. & Kolb, R.W. 2010. New directions in corporate governance and finance: implications for business ethics research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4): 673–694.
- Russell, E.O. 2010. *CEO and CSR: Business Leaders and Corporate Social Responsibility*, Doctoral dissertation, Robert Gordon University, Aberdeen, United Kingdom.
- Sachs, I. (1994), entretien à *Nature Science et Société*, CNR.
- SAM. 2012. *Measuring Intangibles. SAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology*. Zurich: Sustainability Asset Management.
- Searcy, C. 2012. Corporate sustainability performance measurement systems: a review and research agenda, *Journal of Business Ethics*, 107: 239–253.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. 1997. A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52: 737–783.
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao C. P. & Vitell, S. J. 2001. How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals. *European Journal of Marketing*, 35(1/2): 133–153.
- Shrivastava, P. 1995. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Simnett, R., Vanstraelen, A. & Chua, W.F. 2009. Assurance on sustainability reports: an international comparison. *The Accounting Review*, 84(3): 937–967.
- Singer, M.S. & Singer, A.E. 1997. Observer judgments about moral agents' ethical decisions: the role of scope of justice and moral intensity. *Journal of Business Ethics*, 16: 473–484.
- Singh, R.K., H.R., Murty, H.R., Gupta, S.K. & Dikshit, A.K. 2009. An overview of sustainability assessment methodologies, *Ecological Indicators*, 9: 189–212.
- Sonnenfeld, J., Kusin M. & Walton, E. 2013. What CEO's really think of their boards. *Harvard Business Review*, 91(4): 98–106.
- Spence, A. 1973. Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87: 355–379.

- Spira, L.F. & Bender, R. 2004. Compare and contrast: perspectives on board committees. *Corporate Governance: an International Review*, 12(4): 489–499.
- Sroufe, R. & Sarkis, J. 2007. *Strategic sustainability: state of the art corporate environmental management systems*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Szekely, F. & Knirsch, M. 2005. Responsible leadership and corporate social responsibility, *European Management Journal*, 23(6): 628–647.
- Stilwell, G. 2009. Sustainability reporting. *Financial management*, Nov: 27–28.
- Street, M.D., S.C. Douglas, S.W. Geiger, and M.J. Martinko: 2001. The impact of cognitive expenditure on the ethical decision-making process: the cognitive elaboration model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 256–277.
- Sullivan, R. & Mackenzie, D. (Eds.) 2006. *Responsible Investment*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Schwartz-Ziv, M. 2013. *Does the Gender of Directors Matter?*, Edmond J. Safra working papers no. 8, Harvard University, Cambridge.
- Tencati, A. & Zsolnai, L. 2009. The collaborative enterprise. *Journal of Business Ethics*, 85:367–376.
- Tonello, M. 2010. *Sustainability in the Boardroom*. New York: The Conference Board Director Notes no. DN-008.
- Tonello, M., Vidal, D.J., Carroll, A.B., Shabana, K.M., Kerr, J.E., Peloza, J., Shang, J., Lemon, K.N., Roberts, J.H., Raghubir, P., Winer, R., Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S., Lev, B.I., Petrovits, C. & Radhakrishnan, S. 2011. *Sustainability Matters: Why and How Corporate Boards Should Become Involved*. New York: The Conference Board Research Report no. R-1481-11-RR.
- Trevino, L.K. 1986. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3): 601–617.
- Udayasankar, K. 2008. Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83: 167–175.
- UNEP. 2004. *Sustainable motivation: attitudinal and behavioral drivers for action*. London: United Nations Environment Programme and European Society for Opinion and Marketing Research.

- Waddock, S.A. & Graves, S.B. 1997. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303–319.
- Wartick, S.L. & Cochran, P.L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10: 758–769.
- Webb, E. 2004. An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8: 255–277.
- Weber, J. & Wasieleski, D.M. 2001. Investigating influences on managers' moral reasoning', *Business and Society*, 40(1): 79–111.
- Wiersema, M.F., & Bantel, K.A. 1992. Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35(1): 91–121.
- Wood, D.J. 1991a. Social issues in management: theory and research in corporate social performance, *Journal of Management*, 17(2): 383–406.
- Wood, D.J. 1991b. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16: 691–118.
- Wood, D.J. 2010. Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1):50–84.
- World Business Council for Sustainable Development: 1999, *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*, (WBCSD, Geneva, Switzerland).
- Wu, Q., He, Q., Duan, Y. & O'Regan, N. 2012. Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, 21: 231–247.
- Yetmar, S.A. & Eastman, K.K. 2000. Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 26(4): 271–288.
- Zhang, J.Q., Zhu, H. & Ding, H-B. 2013. Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the post Sarbanes–Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3): 381–392.

# Article 1 - A Cognitive Elaboration Model of Sustainability Decision-Making: Investigating Financial Managers' Orientation toward Environmental Issues<sup>1</sup>

Eberhardt-Toth<sup>2</sup> and David M. Wasieleski<sup>3</sup>

Manuscript published in 2013 in *Journal of Business Ethics*

117: 735-751, DOI 10.1007/s10551-013-1715-1

Publication available at <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-013-1715-1#page-1>

A previous version of the manuscript has been presented at the *18th International Vincentian Business Ethics Conference*, New York, USA, 2011 October 26-28

## ABSTRACT

This empirical paper examines individual-level cognitive factors associated with developing an orientation to sustainable development issues among a population of business practitioners from France. Across two studies, we survey 180 financial managers and 83 finance students, as well as 144 managers from other business disciplines and 117 non-finance business students. We consider ability and motivation variables integrated and adapted into a Cognitive Elaboration Model for sustainable decision-making. Specifically, we examine the degree of influence of two factors on the ethical sensitivity to sustainability: the moral maturity of the individual, and the

---

<sup>1</sup> The authors are grateful for the French member of the International Association of Financial Executives Institutes, the DFCG association, for their contribution in answering the research survey.

<sup>2</sup> CEREFIGE-ICN Business School Nancy-Metz, 13 Rue Michel Ney, 54000 Nancy, France.

E-mail : edina.eberhardt-toth@icn-groupe.fr

<sup>3</sup> Corresponding author.

Palumbo-Donahue Schools of Business, Duquesne University, 600 Forbes Avenue, 918 Rockwell Hall, Pittsburgh, PA 15219, USA.

CEREFIGE-ICN Business School Nancy-Metz.

E-mail: wasieleski@duq.edu

perceived moral intensity of a sustainability issue. Our investigation offers insights into how financial managers perceive the importance of sustainability for corporate strategy.

*Keywords:* Chief financial officers; Cognitive moral development; Corporate environmental responsibility; Defining issues test 2; ethical decision making; Person-situation interactionist perspective

## **Introduction**

In 2004, the United Nations Environment Programme (UNEP) in conjunction with the European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR) commissioned a study to examine the reasons behind the general lack of sustainable behavior among business managers despite decades of promotional campaigns designed to raise the public's awareness of the importance of addressing sustainability issues. The authors used sustainable programs as a proxy for demonstrating the level of social stewardship of the company. They found that sustainability generally ranks quite low in terms of all the intangible assets for corporate strategy. One of the major conclusions of the study is that members of the business community (managers) need to be motivated to change their behavior to include actions that support the protection of public resources like the environment (UNEP 2004).

We use the commonly accepted Brundtland Commission (1987) definition of sustainable development: "development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (p. 24). Oakley et al. (2008) claim that the level of changed behavior among individuals regarding sustainable initiatives is "worryingly low" (p. 1). The authors posit that "the fundamental factor underlying our unwillingness to integrate sustainable practices into our everyday lives is one of motivation" and suggest that "intrinsic, self-driven motivations might make a more effective approach" than extrinsic motivations (p. 2). Thus there seems to be a growing acknowledgement that one challenge for promoting sustainable behavior among people must include a changing mindset about the relevance and importance of resolving sustainability issues.

This paper addresses these recent calls for work on understanding what motivates sustainable behavior by examining individuals' cognitive and intrinsic motivating tendencies. In

particular we examine individual factors that may affect how managers in business *perceive* public goods problems in an effort to more fully understand how to encourage them to make sustainability concerns part of their decision-making process. Our purpose is to raise individual manager's awareness of the importance of adopting sustainable initiatives so they are motivated to integrate sustainable practices into their strategic planning. In effect, we address the problem of business managers "shirking" on their responsibilities to the environment as a stakeholder (Sroufe and Sarkis 2007). We need to elevate individuals' concerns for public goods so that they are motivated to cooperate on initiatives to protect the environment. Before we can motivate managers to include a concern for sustainable issues, we need to first understand what cognitive factors affect how these issues are perceived. We presume that sustainability issues have an ethical component. Thus, our main research question is: *What individual factors may interact to affect managers' ethical sensitivity to sustainability issues?* "Ethical sensitivity is the ability to recognize or perceive ethical content in a problem situation before an ethical decision is made" (Yetmar and Eastman 2000, p. 272). *In particular, we examine the question: Does sustainable development matter to financial managers of organizations?* In other words, do financial managers perceive sustainability as part of their responsibility when making strategic decisions?

We focus our analysis in this study on the financial managers of organizations. Financial managers have a key role to play in sustainability: "Without the data they own, the analysis they can provide and the discipline they bring to planning, climate change initiatives will struggle to gain either credibility within the organisation or rigour to deliver tangible, sustainable results." (CIMA 2010, p. 9). Financial directors are a key element in decision-making. Howell (2006) argues the important role of Chief Financial Officers (CFOs) in the sustainability strategy formulation. Today, the "senior financial executive role has expanded from a narrow 'accounting and control' function to one of financial strategist and business advisor" (p. 20). The CFO position exists at the nexus of a company's information and, consequently, is a key source of advice and counsel to the Chief Executive Officer (p. 25). According to Stilwell (2009), "finance is the best placed function to take the lead on sustainability and manage corporate performance in this area" (p. 27). Pialot (2009) presents a case study of the Accenture consulting firm which highlights the role of financial directors in the integration of sustainable development objectives to the strategy of the companies. The inquiry reveals that in 2009, 55% of sustainable performance management was realized by the sustainable development directors and 15% by



financial directors. It was predicted that this shift of responsibility to the financial directors will continue.

We agree with the position taken by Freeman and Harris (2009) that business processes need to be seen as another way for individuals to create meaning. Once ethics is viewed as a purely human endeavor, which cannot be separated from business governance strategies or from any discussion involving business and society, then it might be thought of as being “concerned with authenticity and change, power and authority, leadership, imagination and the creation of sustainable value” (p. 691). This holds special relevance for financial managers since they play such a pivotal role in these strategies, whether indirectly or not.

This present paper is broken into two studies. Building on the idea that individual and situational factors interact to produce ethical decision-making behavior, we examine attitude formation toward a sustainability orientation through an adapted cognitive elaboration model. Study 1 examines financial managers’ ability to recognize the importance of sustainable development issues. More specifically, we look at how a financial manager’s predominant stage of cognitive moral development may relate to strategic preferences in terms of their orientation to sustainable development issues. Study 2 looks at intrinsic motivation of individuals to determine their willingness to engage in an environmentally responsible act. Additionally, in this second phase we examine the perceptions of moral intensity of the issue of environmental protection by financial managers. Through both studies, we claim in this present paper that preferences for sustainable management practices are affected by cognitive perceptions of an issue and by the context of the issue itself. Both sets of factors affect a person’s cognitive expenditure which affects the ethical decision-making process toward addressing sustainability issues. We construct a model of the antecedents of sustainability orientation at the individual level of analysis. Conceptual ties across the psychological theories are drawn and implications for practice are proffered.

### **Sustainability: The Legacy of Business Ethics and Corporate Responsibility**

In our study we consider the role of the business world in the sustainable development of our planet in terms of responsibility and performance, particularly the role of financial managers. With knowledge, resources and power, companies can influence positive change toward the ecological sustainability of our planet (Shrivastava 1995). Corporate responsibility includes

social impacts, but also environmental ones and stresses more precisely the non-economic responsibilities than the commonly used Corporate Social Responsibility (CSR) expression. According to a definition by the World Business Council for Sustainable Development, “CSR, in broad summary, is the *ethical* behavior of a company toward society” (WBCSD 1999, p. 6). Sustainable development implies decision based on a triple bottom line view, as defined by Elkington (1998) that involves the consideration of social, environmental and economic performance of decisions.

Porter and Kramer (2011) claimed that “most companies remain stuck in a “social responsibility” mind-set in which societal issues are at the periphery, not the core” (p. 64). The authors introduced the concept of “shared value”. We think the dialogue should focus on ensuring that financial managers’ decisions not only include a consideration for economic performance, but also for social and environmental performance. This involves balancing economic and non-economic performance. In other words, what is the proper trade-off for higher social/environmental performance and lower economic performance? Or, can a positive-sum result be achieved? According to Ambec and Lanoie (2009), economic and environmental performance can be complementary for companies, in particular on the long-term for those who can innovate in their production and organizational processes. To achieve this duality, a considerable reorientation in the company leaders’ decision-making tendencies is necessary.

Today, firms are pressed to be more socially responsible to their stakeholders (Freeman 1994; Logsdon and Wood 2002; Wood 1991). Socially responsible behavior by the organization is theorized to be in general correlated with corporate financial performance, and thus, long-term survival (Griffin and Mahon 1997). However, this correlation depends on methodological consistencies (Roman et al. 1999). In their meta-analysis, Allouche and Laroche (2005) more recently found 49 positive association cases, 6 negative, 21 not-significant, and 17 mixed. These results suggest that researchers in sustainable enterprise cannot rely on financial incentives alone to encourage responsible behavior. We need to examine other factors including, ethical variables, for maintaining a concern for the environment.

Next, we present the context for our theoretical framework—The Person-Situation Interactionist Model. To discover what truly motivates an ethical sensitivity to sustainable development issues among financial managers, we identify two levels of influence: individual factors and situational factors.

## Person–Situation Interactionist Perspective

The perspective we take in this present paper is from the Person-Situation Interactionist Model (PSI) of Ethical Decision Making (Trevino 1986). This model claims that ethical decision-making is explained by the interaction of individual/cognitive and situational/contextual components. The basic four-step ethical decision-making model (awareness, judgment, intent, behavior) is moderated by these components (Rest 1979). For a more comprehensive understanding of a person's willingness to engage in a particular behavior, it is important to examine the interaction effects of multiple factors on a person's rational functioning. The PSI framework acknowledges additional individual-level cognitions as well as situational variables as being important for understanding how a person acts when faced with an ethical dilemma.

Situational factors, according to the PSI, profoundly affect a person's cognitive response to stimuli. The context of the situation at hand affects how an individual will act (Kelley and Elm 2003; Weber and Wasieleski 2001). Haines and Leonard (2007) found that the perceived importance of the ethical issue and its context has an overall effect on behavior. A person's susceptibility to situational components greatly depends on that person's predominant level of moral development (discussed in the next section). Thus, the situation also is not enough to predict how a person behaves in a given scenario. For instance, individuals who tend to follow conventions of society to determine how to act are considered to be the most vulnerable and by consequence, are highly affected by situational factors. So the degree of social agreement about the morality of an issue and the cultural definitions of acceptable practices will affect the motivation to act. Again, we see the interaction effects suggested by the PSI model. While the situation indeed does influence the intent of an individual to act in an ethical manner, the authors found that it largely depends on the personal characteristics of the individual.

Our present studies examine both individual/cognitive and situational/contextual factors on managers' *sensitivity* to sustainability. Next we develop the basis of our model for sustainability decision-making, using an elaboration framework for attitude change.

### **Cognitive Elaboration Model of Sustainable Decision-Making**

The Person-Situation Interactionist Framework provides us with an approach for presenting our model of attitude change toward sustainable development. It is important to underline the fact

that person-level characteristics and situational/contextual characteristics *interact* to affect how decisions are made and evaluated. We move now from this overarching perspective of decision-making to a more tailored model for understanding what is involved in producing the amount of cognitive expenditure necessary to address sustainability issues. Our interest lies in discovering whether financial managers have the ability and willingness to expend the cognitive effort necessary to address environmental sustainability concerns.

Street et al.'s (2001) Cognitive Elaboration Model (CEM) of Ethical Decision Making integrates research from the attitude change and persuasion literatures to Rest's (1986) ethical decision-making process model. Elaboration refers to a person's level of cognitive exertion toward a target issue's attributes and merits (Petty et al. 1995). The first step of Rest's (1986) model (recognizing a moral issue) is essential to activate the ethical decision making process. Street et al. (2001) assert that to initiate the four-stage decision schema of Rest (1986), a high level of cognitive expenditure is needed, which depends on motivation and ability, each of which possess individual and situational characteristics.

Cognition involves two separate mental systems (Kahneman 2011). System 1 is in charge of automatic processing of information. Individuals have no control over the activation of this system. When faced with a situation, System 1 constructs an immediate interpretation through the activation of heuristics. System 2 deals with effortful mental activities and active processing. "The operations of System 2 are often associated with the subjective experience of agency, choice, and concentration" (Kahneman 2011: 21). It can override the automatic metrics for behavior dictated by System 1 through cognitive expenditure (Frederick and Kahneman 1999). Reasoning through complex dilemmas and the construction of solutions are System 2 cognitive activities. In a sense, for the process to be triggered a certain level of sensitivity to the issue must be achieved. Purposeful cognitive expenditure is required to affect an individual's intent to engage in a moral behavior. The CEM identifies the factors that are expected to affect a person's attitude toward an issue and consequently the effort expended toward addressing the issue (via the ethical decision-making process).

### *Sustainable Development Orientation*

Our present paper examines the possible intervening factors involved in the ethical sensitivity financial managers may feel toward sustainable development issues. In other words, we attempt

to discover if certain cognitive and motivational variables relate to a manager's sustainability orientation. Aupperle (1984) created a measure of a person's social responsibility orientation. His instrument assessed the extent to which managers embrace Carroll's (1979) social responsibility categories as part of their job function. Aupperle's instrument has been used across different social contexts to evaluate managers' tendencies toward the economic, legal, ethical, and philanthropic elements of business (e.g., see Smith and Blackburn 1988; Smith et al. 2001). However, no previous study directly focused on an individual's orientation toward ecological sustainable development issues.

Corporate responsibility orientations are fluid and constantly changing. Stakeholder expectations and sensitivity to particular societal issues evolve over time. These "...social orientations have undergone changes in response to newly emerging issues impacting business organizations" (Pinkston and Carroll 1996, p.201). In terms of corporate strategic decision-making, managerial involvement in addressing societal concerns is somewhat discretionary. Past research has examined organizational members' changing perceptions of their responsibilities toward various stakeholders (Brenner and Molander 1977; Godos-Diez et al. 2011; Pinkston and Carroll 1996; Shafer et al. 2007). The studies do not directly address these responsibilities in terms of sustainability. Given today's emphasis on environmental issues in business and public policy arenas, obtaining a greater understanding of key decision-makers' orientation toward sustainability is warranted.

Singhapakdi et al. (1996) claim that the perception of an ethical problem is affected by a person's perceived importance of ethics and social responsibility for the going concern of the organization. Thus, an antecedent of the ethical decision-making process is an individual's attitude toward an issue. This argument is consistent with Street et al.'s (2001) contention that there are important variables that precede the activation of the ethical decision-making model. Managers must "first perceive ethics and social responsibility to be vital to organizational effectiveness before their behaviors will become more ethical and reflect greater social responsibility" (Singhapakdi et al. 2001, p. 134). In a study measuring managers' perceived concern for ethical issues and their sensitivity toward social responsibility, Shafer et al. (2007) used the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility scale (PRESOR). They concluded that a manager's orientation toward particular stakeholder issues (in terms of ethics and CSR) is likely to be a critical determinant of actual behavior. More recently, Godos-Diez et al. (2011)

studied managers' profiles to see if their stakeholder preferences predicted their adopted CSR practices. The authors examined the role of demographic variables as well as managers' perceived role of ethics on CSR practices. They found that the perceived importance of ethics had a mediating effect on social responsibility implementation.

For the formation of our adapted model of cognitive elaboration for sustainability decision-making, we next organize our hypotheses by the category of cognitive expenditure. Consistent with the model, we separate the ability variables and motivation variables (Street et al. 2001), which correspond to the interaction of person and situational factors. Study 1 focuses on an individual's *ability* to have a concern or sensitivity for the target issue.

### **Study 1: Ability Variables**

People differ in how they perceive the occurrence of events and issues (Jones 1991). The ethical decision-making model is affected by cognitive biases (Kahneman 2011; Trevino 1986). Street et al.'s (2001) CEM identifies various possible individual factors contributing to a person's ability to trigger the ethical decision-making process for a target issue. To cover all aspects of their model is beyond the scope of our first empirical project. Thus, for Study 1, we now turn our attention to one main cognitive factor in the PSI framework that fits within the ability category. We contend that cognitive moral reasoning could have an effect on financial managers' attitudes toward sustainability issues. Specifically, we examine a relationship between a person's level of cognitive moral development and sustainability orientation.

#### *Cognitive Moral Development*

Individuals tend to reason predominantly through moral dilemmas using a particular set of schema depending on their stage of cognitive development (Trevino 1986). Moral schemas form through the socio-moral experiences that accumulate over time. Cognitively developed schemas fall in line with the three major moral development levels discussed by Kohlberg (1969). The "individualistic" socio-moral perspective schema corresponds to the pre-conventional level of reasoning. Here, the actor only considers personal consequences (positive or negative) of an action. There is room for a sense of enlightened egoism at this level, whereas individuals can seemingly obey rules and laws, or even respect the rights of others, but only for the underlying maxim of personal benefit (Weber and Wasieleski 2001).

The second moral schema is qualitatively more developed and involves maintaining social norms. Individuals employing this conventional-level schema follow the institutions of society to determine what is right and acceptable. Societal conventions are perceived as proper and should be followed to maintain a well-functioning social system. Most managers predominantly reason at this level, which means that they are likely to follow the norms set by their referent group. For example, if the norms of the group emphasize short-term financial gain for the organization, managers who reason at the conventional level will perceive actions upholding this norm to be moral. Thus, these managers are less likely to have longer-term orientations involving a balanced bottom line if their referent group does not support sustainability.

Finally, the most complex schema of the three is the post-conventional type. These individuals think that “moral obligations are to be based on shared ideals, which are reciprocal and are open to debate and tests of logical consistency, and on the experience of the community” (Rest et al. 1999, p. 307). Universal ethical principles commonly held by all members of a global society guide reasoning at this level, and allow for a sophisticated flexibility in solving moral problems. These reasoners decide that current societal laws and norms are not sufficient to determine what is morally desirable. We believe that the challenges associated with sustainable development should be addressed more directly by policymakers. Laws and rules need to be adapted to reflect the needs of the environment. Post-conventional reasoners may be better suited to imagine new ways of functioning that go beyond the existing social codes and mental schemes. Managers at this level are more likely to orient decision making toward sustainability, even in the business world.

It is more likely that post-conventional reasoners with a “beyond-society” socio-moral perspective of the world would take into account universal ethical principles that may include a long-term concern for future generations. Thus, Hypothesis 1 states:

***H1: The higher the moral maturity level of an individual, the more likely that individual will be sustainability-oriented.***

We expect managers who reason predominantly at a principled level would be more sensitive to the ethical aspects of environmental issues than would be managers who reason primarily at a conventional or pre-conventional level.

### *Financial/Non-Financial Populations Hypothesis*

Another aspect of our study involves the examination of the possible unique motivation of financial managers compared to non-financial managers in France. Our studies do not focus on cultural differences in cognitive expenditure on sustainability issues. Instead, we focus on the particular job function of our respondents. Little attention has been given to how individuals from a particular discipline (e.g., finance) differ in their moral reasoning from individuals in other disciplines. Thus, our analysis here is largely exploratory. Goolsby and Hunt (1992) examined the moral reasoning of marketers, for instance, but only look within the profession instead of across professions. Weber and Wasieleski (2001) showed significant differences among business practitioners' reasoning across type of work and industry membership. The authors found that of the five industries examined, healthcare professionals tended to have the highest predominant moral reasoning score. Financial managers were grouped together with accounting managers and their moral reasoning scores were not found to be statistically significantly different from the other job functions. They found, however, that job function mattered overall.

The financial services profession is faced with a unique set of challenges. First of all, given the current worldwide financial crisis, the world of finance is under increased scrutiny. Business ethicists are tempted to view financial services management differently than other professions. Since finance professionals potentially play a special role in decision-making, some argue this entitles them to additional oversight attention (Ryan et al., 2010). The finance field is "characterized by a strong conceptual dependence on three notable borrowings from economics: a narrow conception of rationality, a restricted view of the good as wealth maximization and risk aversion, and a methodological commitment to instrumentalism..." (p. 682). Conceptually, these three pillars will crowd out a concern for ethics. A general perception is that the financial services field does not advocate actions that reduce rational short-term wealth maximization when making decisions (Oosterbeek et al. 2004). While we feel this subjective viewpoint is an unfair, overly broad generalization, these arguments suggest that managers within this field may possess different orientations and reason differently than managers in other fields. Thus, it is possible that there will indeed be a characteristic predominant level of moral reasoning among financial managers. We hypothesize:

***H2a: Financial managers will have a lower predominant level of moral reasoning than do managers from other business disciplines.***



Using similar logic there may be a difference in the type of sustainability orientation between financial managers and non-financial managers. Given the background and type of work of financial managers (explained in the previous section), we expect that they will have a weaker sensitivity toward sustainable development issues than do non-financial managers. Thus, we state:

***H2b: Financial managers will have a lower orientation toward sustainability issues than do managers from other business disciplines.***

Indeed moral reasoning has been found to moderate the different stages of the basic ethical decision-making model (Trevino 1992; Warming-Rasmussen and Windsor 2003; Weber 1996; Weber and Wasieleski 2001). However, even though this construct represents how a person actually thinks about a moral dilemma depending on the stage of reasoning used, “cognitions of right and wrong are not enough to explain or predict ethical decision-making behavior” (Trevino 1986, p. 602). Cognitive moral development represents a critical part of our puzzle for understanding how managers reach a sustainability orientation, but not the only part. In Study 2, we examine empirically situational factors which affect a person’s motivation. Next we discuss the major aspects of an environmental situation that may interact to have an effect on ethical decision making behavior related to sustainable development issues.

### **Study 2: Motivation Variables**

Street et al. (2001) defined motivation “as the willingness to consciously expend [sic] cognitive energy in assessing the merits and attributes of a target object” (p. 8). The elaboration likelihood model literature suggests that people are motivated to think about information related to an issue to varying degrees. Motivation is affected by *both* individual and situational characteristics, which is consistent with Trevino’s (1986) PSI Model. In our present paper we exclude extrinsic monetary incentives for motivating behavior. Our focus is on cognitive variables. Individuals differ substantially in their willingness to engage in cognitive activities (Cacioppo and Petty 1982). The greater the potential impact of the target issue on the values, work life, etc. to the decision maker, the more motivated s/he is to thoughtfully examine the relevant information concerning the particular issue (Petty 1995). In our second study we consider two intrinsic

motivation variables—one related to the individual, and one related to the situation. We examine sustainable development values and the moral intensity construct, respectively. For the purposes of our current paper, we limit this empirical study to the situational variable.

### *Moral Intensity*

Moral intensity was first introduced and developed by Jones (1991) as a critical force on ethical decision-making. Rather than emphasizing characteristics of the decision-maker or the organization to which the individual belongs, it addresses the characteristics of the issue itself. The model encompasses six characteristics of a moral dilemma. These characteristics include the magnitude of consequences, social consensus, probability of effect, temporal immediacy, proximity, and concentration of effect. Moral intensity will increase if any of these components is raised, and it will also decrease if any of them is lowered (Jones 1991). Watley and May (2004) conducted a study on the perceptions of moral intensity and concluded that “if a manager wants to encourage ethical behavior, s/he should provide personal information about the individuals who will be affected” and that “ethical behavior is enhanced when an individual *perceives* that the consequences are serious” (p. 18).

We contend that the perceived moral intensity of the issue itself as determined by the issue dimensions will moderate the activation of cognitive action biases in individuals. Jaffe and Pasternak (2006) examined all six characteristics of moral intensity and found that the moral intensity construct is an actual predictor of social responsibility. Their structural equation model identified magnitude of consequences, proximity and social consensus as having the most substantive effects on individuals’ willingness to be socially responsible. Scholars have also focused on what affects overall perceptions of the moral intensity of a particular issue. Flannery and May (2000) examined how changes in perceived moral intensity affect a person’s intention to act related to environmental-specific issues. A decrease in magnitude of consequences affected how individuals would address an environmental concern. In a similar vein, Jaffe and Pasternak (2006) found that manipulations of perceived moral intensity influences how a person views corporate social responsibility. The more morally intense a person views a social issue to be, the more likely s/he will *intend* to behave in a socially responsible act.

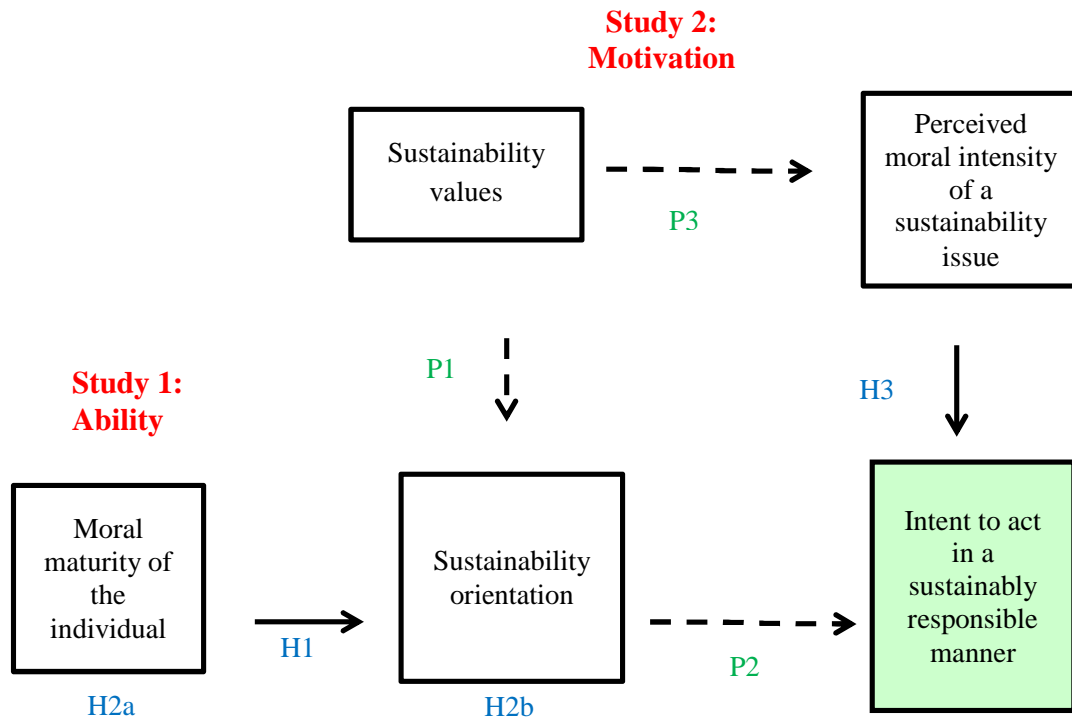
In our model (see Figure 1), we treat perceived moral intensity of a sustainability issue as

a mediating variable on the intent to commit to a sustainably responsible act. We contend that individuals who perceive sustainable development issues to be morally intense are more intrinsically motivated to recognize the importance of sustainability for corporate strategy. For this study, we constructed short vignettes, adapted from Flannery and May (2000) from the moral intensity literature in order to examine the moral intensity of sustainability issues in particular. The environmental sustainability issue was framed either as possessing high moral intensity or low moral intensity with regard to a public good. Respondents were asked whether or not they would engage in the sustainable behavior and then to indicate their perceptions of the magnitude of consequences of the issue. We hypothesize that there will be statistically significant differences between respondents who decide to act and those who decide not to act based on the level of the moral intensity of the issue they are being asked to evaluate. Thus, hypothesis 3 states:

***H3: The more morally intense an individual perceives a sustainability issue to be, the greater the likelihood s/he will intend to act in a sustainably responsible manner to address the issue.***

Intuitively, we expect individuals who perceive the moral intensity of a sustainability issue to be high will have a higher tendency to be committed to act in a sustainably responsible manner. Since we are dealing with hypothetical issues, we examine moral intensity's effect on intent to act, rather than actual behavior. Conversely, individuals who do not perceive the moral intensity of a sustainability issue to be high will have a lower tendency to act in a sustainably responsible manner. Thus, individuals can be more likely motivated to engage in a sustainable practice if they perceive the public goods issue to have a high level of moral intensity. (Please note: The Propositions - P1, P2, P3 - indicated on Figure 1 are explained in the Discussion section for future research suggestions.)

**Figure 1: Cognitive Elaboration Model of Sustainable Decision-Making**



**Method: Study 1 (Ability)**

To capture the *ability* axis of our CEM, we explore the relationship between cognitive moral development and attitudes toward environmental issues. Data was collected in France through a questionnaire composed of two validated measurement instruments (described below). The data collection was separated into two studies because we were concerned about the instrument fatigue of the respondents. Also, since we used mixed-measures, it made sense to separate the studies by construct.

*Sample and Procedure*

Our sample of managers consisted of 324 practitioners contacted through two associations in the east of France: the Association of Executive MBAs and Master Degree graduates from a French business school, and a professional association of financial directors and management controllers (some of which were alumni of the business school in eastern France). Each group was separated into two sub-groups—respondents with a financial background and respondents without financial

management experience. The questionnaire was distributed online as an exercise to the business practitioner managers. Solicitations for responses to the online questionnaire were sent out via email newsletter subscribed to by members of the association. An e-mail reminder was sent one week later to the entire group. The overall response rate was 8%.

Online survey materials were administered using Sphinx software and maintained through a centralized website. Responses were recorded anonymously and immediately aggregated into an Excel spreadsheet in coded form. Since the sample was taken from a French population, all English materials (except for DIT-2 which was already officially translated into French and validated) were translated from English to French followed by an independent professional back-translation technique to check for consistency.

Table 1 presents the descriptive statistics for Study 1.

**Table 1: Demographics of Study 1 Respondents**

<b>Variables of managers</b>	<b>Financial</b>	<b>Non-financial</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>144</b>	<b>324</b>
<b>Age</b>			
30 or under	44	30	<b>74</b>
31-40	72	66	<b>138</b>
Over 40	64	48	<b>112</b>
<b>Gender</b>			
Female	72	57	<b>129</b>
Male	108	87	<b>195</b>
<b>Position in organization</b>			
Manager of corporation	52	35	<b>87</b>
Manager of subsidiary or region	38	32	<b>70</b>
Manager of SME	26	26	<b>52</b>
Other	64	51	<b>115</b>

### *Measures*

#### Defining Issues Test

In the first phase of data collection, participants are asked to complete the Defining Issues Test 2 (DIT-2) instrument. While DIT-2 is not considered a direct substitute for the less practical Moral Judgment Interview (Colby and Kohlberg 1987) it is the most widely validated and used measure of moral judgment (Loviscky et al. 2007). The DIT-2 was used in this study as it produces more reliable results than the original DIT (Rest et al. 1999). The DIT-2 and its predecessor, the original DIT, are psychometric instruments used to measure an individual's stage of moral

reasoning (Rest 1986; Rest et al. 1999). The new iteration has demonstrated construct validity and reliability across contexts, and thus, is the most frequently utilized instrument for measuring moral development today. Specifically, the DIT-2 measures an individual's recognition and preference for one of the three moral schemas regarding moral judgments, outlined by Kohlberg.

There are five ethical dilemma scenarios in the DIT-2. Respondents are given a choice of two actions related to the dilemma (and an option indicating, "can't decide"), and then they are presented with a list of twelve issues on which they are asked to rate on how important each one was for making their decision. Following that part, respondents are asked to rank order the four most important issues from the list for making the decision. Ten of the twelve issues directly represent a level of moral reasoning, while the other two are included for reliability purposes.

The sophistication of moral reasoning is addressed by both the P score and the new N2 score. The former score, which came from the first DIT instrument, indicates the percentage of responses associated with principled reasoning schema. In contrast, the N2 score measures the extent of principled reasoning too, but also includes the respondent's rejection of self-interested reasoning (Rest et al. 1997). This is the score we use to measure the level of moral maturity.

### The Revised NEP

The original New Environment Paradigm scale was developed by Dunlap and Van Liere (1978). For years it was the most widely used instrument for measuring a person's fundamental ecological worldview. Hawcroft and Milfont (2010) evaluated the use of the NEP Scale since its inception. In their meta-analysis of 69 studies, the authors found substantial variation in the uses of the scale, and results found depending on the population of individuals surveyed. In 2000, Dunlap, Van Liere, Mertig, and Jones redeveloped the original instrument and created the Revised New Environmental Paradigm (NEP) scale. Given changes in the nature of environmental issues during the 1980s and 1990s, the scale was revised to reflect a new, modern global environment. This altered version became accepted as a useful measure of individuals' ecological perspective. The Revised NEP scale captures additional elements of an ecological worldview, creates a better balance of items reflecting pro-and-anti-environmental attitudes, and modernizes the terminology used to describe ecological elements that reflect challenges in the 21<sup>st</sup> century.

Dunlap et al.'s (2000) scale consists of 15 items that measure a person's fundamental attitudes toward the environment in a paradigmatic sense. The items are based on findings from non-structured interviews of Americans, conducted by Kempton et al. (1995). Three main general sets of environmental beliefs were discovered that affect how individuals make sense of issues related to the environment. The categories they discovered involved: 1) the perception that nature has a balance which is fragile and is easily disrupted by human activity, 2) the belief that nature is a limited resource and, 3) that humans do not have power-over nature (Kempton et al. 1995). The number of operational dimensions has been in dispute with some studies citing as many as four (Furman 1998; Roberts and Bacon 1997), and others as few as one major dimension (Lefcourt 1996). Dunlap et al.'s (2000) study found the items loading on five factors. The authors acknowledged that the number of ecological orientation factors may be culturally sensitive. They suggest that future research should examine the attitudinal dimensions across cultures, hinting that there may be an American bias to the items tested. Our study on French respondents contributes to this cause.

### **Results: Study 1 (Ability)**

For this study on the "Ability" dimension of the CEM, we conducted a regression analysis of DIT-2 scores on the dependent variable, "sustainability orientation." We operationalized this variable by adding the values of the relevant items from the Revised NEP Scale. Recently, in a retrospective of work utilizing the NEP and its revised version, Dunlap (2008) remarked that researchers often use the Revised NEP in an exploratory manner and decide whether to treat it as a single or multidimensional scale based on the results of their data analyses. Both Dunlap and Van Liere (1978) and Dunlap et al. (2000) used a single score variable. They did not create subscales from the factored items. A "large number of recent studies, especially those using the revised NEP Scale, typically sum all items into a single measure of environmental attitudes. They treated the items as measuring one construct even if uni-dimensionality was not found (e.g., Dunlap et al. 2000), and often reported the alpha without examining dimensionality" (Hawcroft and Milfont 2010, p. 144).

In order to test our first hypothesis regarding the relation between a person's cognitive moral development and sustainability orientation, we first evaluated the 15 items on the NEP to see if they loaded into separate factors across the entire population. Negative items were reverse-

scored in our calculations. Table 2 illustrates the factor groupings by question on the scale. Our first attempt at dimension reduction revealed that questions 5 and 12 on the scale had very weak loadings (below .240), so we removed them from our analysis. The remaining 13 items were entered into a Varimax Rotation to indicate the presence of four clear factors. Factor 1 grouped questions Q10, Q15, Q08, Q11, Q13. Factor 2 grouped Q02, Q01, Q03. Factor 3 grouped Q14, Q04, Q06. Factor 4 grouped Q07, Q09. Next, we tested for internal consistency so as to determine which factors could be grouped into a single measure. Our goal was to determine high and low degrees of sustainability orientation. Only Factor 1 had an acceptable Cronbach's alpha score (.722). Factor 2 came close to acceptable levels with a Cronbach's alpha of .625. Thus, for our analysis we used only Factor 1. Questions 10 and 15 on the scale pertain to sensitivity to ecological crises. Questions 8 and 13 deal with the balance of nature being upset by humans. Finally, Question 11 involves ecological limits. The only factor not included in this grouping from the original Dunlap et al. (2000) list involves humans' power over the environment.

**Table 2: Revised NEP Factor Analysis  
Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Q10	.755	.114	.008	-.069
Q15	.734	.246	.056	.133
Q08	.643	-.077	.395	-.052
Q11	.545	.258	.222	.098
Q13	.543	.187	.057	.372
Q02	.100	.788	.100	-.003
Q01	.195	.688	.060	-.032
Q03	.214	.612	.231	.206
Q14	.059	.123	.777	.217
Q04	.207	.155	.614	.117
Q06	.100	.151	.602	-.516
Q07	-.006	.379	.041	.670
Q09	.165	-.127	.221	.623

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.



Total orientation score for the first factor in Table 2 was calculated across the five-item questions from the NEP. We entered the control variable (profession membership) and then the specific independent variables (see Table 3) from the DIT output. In short, we did not find any statistically significant relationships between sustainability orientation and level of cognitive moral development. The N2 score value was marginally significant ( $p=.097$ ) in our model, however, Hypothesis 1 was not supported.

**Table 3: Sustainability Orientation and Cognitive Moral Development**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.001	4.462		3.586	.000
N2 score	.075	.045	.288	1.668	.097
FinanceORNOT	-.394	.453	-.058	-.871	.385
Maintain Norms(Stage 4)	.006	.047	.021	.135	.893
Personal Interest (Stage 2/3)	.049	.044	.166	1.096	.274
Gender	.329	.475	.048	.691	.490
Utilizer score	.828	1.642	.034	.504	.615
Religious Orthodoxy (proxy measure)	.010	.140	.005	.071	.943
Age	.015	.027	.037	.539	.591
Humanitarian Liberalism	.252	.217	.088	1.164	.246

Dependent Variable: Sustainability Orientation

Hypothesis 2a states that there will be a difference in the moral reasoning between financial managers and non-financial managers. Thus, for our populations hypothesis we compared the two groups and found indeed that the financial managers differed significantly in their moral reasoning as measured on the DIT-2 ( $F=4.69$ ;  $p=.03$ ). Table 4 shows the results of our ANOVA. The financial managers group had higher N2-scores than did the non-financial managers group. Thus, Hypothesis 2a was not supported. However, when we compared the two groups on their sustainability orientation we did not find a statistically significant difference

( $t=1.53$ ;  $p=.127$ ) between the groups, as illustrated in Table 5. Thus, we do not have support for Hypothesis 2b. We expand on these findings in the Discussion section.

**Table 4: Moral Maturity of Populations (Study 1)**

Dependent Variable: N2 score

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1352.408 <sup>a</sup>	3	450.803	2.905	.035
Intercept	286746.549	1	286746.549	1847.582	.000
FinanceOrNo	727.374	1	727.374	4.687	.031
Gender	502.950	1	502.950	3.241	.073
FinanceOrNo * Gen	397.065	1	397.065	2.558	.111
Error	49664.316	320	155.201		
Total	345952.835	324			
Corrected Total	51016.724	323			

a. R Squared = .027 (Adjusted R Squared = .017)

**Table 5: Sustainability Orientation of Populations (Study 1)**

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Sustainability Orientation								
Non-Financial	20.566	3.481	0.2911					
Financial	19.966	3.519	0.2616					
				t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	
Sustainability Orientation	0.062	0.804	1.53	322	0.127	0.5998	0.39191	

### **Method: Study 2 (Motivation)**

For the second study of this CEM project, we used a mixed methods approach involving objective and subjective measures (Tashakkori and Teddlie 1998) related to *motivation*. We measured respondents' perceived moral intensity of an environmental issue and their willingness to commit to an action to address the issue. The relationship between a person's sustainable development values and his/her sustainability orientation is included in our CEM, but we propose this for future research in the Discussion section since it is beyond our scope in this present empirical study.

### *Sample and Procedure*

The sample was composed of 200 Bachelor students taking classes in their 2<sup>nd</sup>, 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> years in the same business school in eastern France. The demographic variables are listed in Table 6. According to McWilliams et al. (2006), "researchers need to use more direct methods, such as interviews and surveys, to 'tease out' less self-serving information about the motivations for CSR activity" (p. 9). Vignettes are recommended for organizational ethical research as they give significant background information to the respondent (Fritzsche and Becker 1984). To measure motivation, we used moral intensity vignettes in a "between-subjects" research design. Generally, the same subjects cannot get all moral intensity scenarios, as there would be transfer effects, so each respondent was only exposed to one condition. This was administered as an in-class paper-and-pencil exercise for business students. Responses were coded, but kept anonymous.

**Table 6: Demographics of Study 2 Respondents**

<b>Variables of students</b>	<b>Financial</b>	<b>Non-financial</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>117</b>	<b>200</b>
Gender			
Female	42	62	<b>104</b>
Male	41	55	<b>96</b>
Moral intensity scenarios			
A	17	31	<b>48</b>
B	29	24	<b>53</b>
C	20	29	<b>49</b>
D	17	33	<b>50</b>

## *Measures*

### Moral Intensity

The moral intensity construct adds a situational/contextual component to our CEM for sustainable decision-making. Our instrument is adapted from Flannery and May's (2000) study on environmental decision-making. They constructed four wastewater treatment scenarios that varied on the magnitude of consequences factor of moral intensity. Following their lead, we focused primarily on the perceived *magnitude of consequences* of the scenario to measure respondents' view of the severity of the issue. Morris and MacDonald (1995) tested all six issue characteristics and found 'magnitude' to have one of the greatest effects on decision-making. Singer and Singer (1997) discovered that 'magnitude' carried the greatest predictive value of all the dimensions. In our second study we manipulated moral intensity in the water treatment scenarios by the existence of severe consequences to humans, the environment, or to both. Respondents were asked on a 7-point Likert scale to evaluate their willingness to continue operations on the failing water treatment plant, taking the assumed role of Financial Director of the company. We also asked them to evaluate (from 1 to 7) how severe they perceived the consequences to be. Respondents were additionally requested to rate their prior experience with such an issue, which we used as a control variable.

### **Results: Study 2 (Motivation)**

To test our hypothesis that factors related to perceived moral intensity of an environmental issue will affect a person's willingness to act in a sustainably responsible manner, we used multiple comparison procedures. After running an ANOVA F-test, we utilized a Bonferroni correction to mitigate the problems associated with multiple comparisons. Our F-test was statistically significant indicating that the group's means were similar. Next, we ran a dummy-variable regression analysis since we had no covariates in our design save for the four condition assignments. We confirmed that indeed our experimental condition groups are different.

Table 7 shows a series of paired samples tests on each of the scenarios for moral intensity using perceived magnitude of consequences as a proxy. We ran this as a manipulation check of our experimental conditions. Results indicate that respondents did indeed perceive the consequences to be different based on our experimental conditions. For the entire sample, Pair 1,

in which both humans and the environment were potentially greatly harmed and the control condition, in which there is no stated harm, there was a strong statistically significant result ( $t=2.15$ ;  $p=.037$ ). What is more interesting is that our sample seemed to emphasize consequences to the environment over harm to humans. The greatest significance is seen between the control group and the consequence to the environment ( $p=.008$ ).

**Table 7: Perceived Magnitude of Consequences (Entire Sample) Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 High(Both) - Low	.50000	1.61113	.23255	.03218	.96782	2.150	47	.037
Pair 2 Low – High(Human)	-.38776	1.45511	.20787	-.80571	.03020	-1.865	48	.068
Pair 3 Low – High(Env)	-.58000	1.47205	.20818	-.99835	-.16165	-2.786	49	.008
Pair 4 High(Human)-High(Env)	-.18367	1.23615	.17659	-.53874	.17139	-1.040	48	.304
Pair 5 High(Both) – High(Env)	-.06250	1.29494	.18691	-.43851	.31351	-.334	47	.740

We next ran an ANOVA where we verified that there were indeed differences in respondents’ willingness to act in a sustainably responsible manner (Table 8). Recall that respondents were asked if they are likely to continue operating the water treatment plant (omission) based on the information given in the scenario. To find the source of the variance, we first ran a series of paired samples t-tests of the difference of the mean (Table 9). Again we see a major difference in willingness to act based on harm to the environment ( $t=3.62$ ;  $p=.001$ ). Next, we ran a dummy variable regression to find if perceived magnitude of consequences affected a person’s willingness (intent) to act in a sustainably responsible manner across the four experimental conditions (Table 10). From this analysis, we see that Hypothesis 3 was supported. Since our sample in this study is composed of business students, and not business practitioners, we purposely did not test the difference between finance students and students from other business majors.

**Table 8: Willingness to Act: ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	73.268	5	14.654	6.643	.000 <sup>a</sup>
Residual	313.239	142	2.206		
Total	386.507	147			

a. Predictors: (Constant), DumCaseHum, DumExperience, Gender, DumCaseBoth, DumCaseEnv

b. Dependent Variable: Willingness to Act

**Table 9: Willingness to Maintain the Status-Quo (Entire Sample) Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
HighCon(both)-LowCon	-1.18750	1.96411	.28349	-1.75782	-.61718	-4.189	47	.000
HighCon(hum)-HighCon(Envir)	.57143	2.02073	.28868	-.00899	1.15185	1.979	48	.054
HighCon(both) - HighCon(hum)	-.58333	2.22972	.32183	-1.23078	.06411	-1.813	47	.076
HighCon(both) - HighCon(Envir)	-.02083	2.09853	.30290	-.63018	.58852	-.069	47	.945
LowCon – HighCon(Envir)	1.16000	2.26202	.31990	.51714	1.80286	3.626	49	.001
HighCon(hum)- LowCon	-.59184	2.15946	.30849	-1.21211	.02843	-1.918	48	.061

**Table 10: Dummy Variable Regression: Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.627	.305		11.872	.000
Gender	.341	.248	.105	1.375	.171
DumExperience	-.115	.247	-.035	-.466	.642
DumCaseBoth	-1.528	.358	-.389	-4.268	.000
DumCaseEnv	-1.605	.334	-.448	-4.805	.000
DumCaseHum	-.604	.346	-.160	-1.742	.084

a. Dependent Variable: Willingness to Act

## Discussion

This research project holds potential significance for *both* the decision sciences/heuristics field, as well as for the business and society field. It is important for ethicists to have greater insights into how perceptions of sustainability issues affect a person's motivation to engage in strategic environmental decisions. Overall, our study examines the influence of a person's ability to make sophisticated moral decisions toward environmental issues, as well as the effects of the issue context on a person's intent to act. We found that among a sample of French managers, an individual's level of cognitive moral development did not affect his/her orientation toward sustainability issues. However, we did find that the characteristics of the sustainability issue did affect a person's willingness to act in a sustainably responsible manner. Thus, we make the case for the inclusion of the moral intensity construct in the cognitive elaboration model for sustainability decision-making. We show that human behavior toward sustainability is better explained through an understanding of the interaction of personal characteristics (ability) and contextual factors (situation).

In Study 1, we examined the personal characteristics of financial and non-financial managers. Hypothesis 1 looked at the entire sample together to test whether a person's level of moral maturity is related to that person's sustainability-orientation. Here we found marginal support for our prediction that individuals with higher moral development scores are more likely to be oriented toward sustainability. We speculate that perhaps this interesting discovery may be related to cultural variables in France. A person's belief system is determined partially by the degree to which s/he agrees or disagrees with the statements about humans' relationship with the environment (Dunlap et al. 2000). An individual with a pro-ecological orientation (as determined by a high score on the Revised NEP scale) is likely to have pro-environmental beliefs on a wide range of issues (Pierce et al. 1999). In France, the principles of "Liberty", "Equality" and "Fraternity" are widely believed and are thought to be pertinent to discussions related to sustainability (Pouteau 2000). Thus, if in this particular culture, sustainability is a deeply held belief, conventional reasoners (on the Cognitive Moral Development scale) will not necessarily be differentiated from post-conventional reasoners in terms of their concern for sustainable issues.

For the Populations hypotheses relating "Ability" variables, we did not find support for our Hypothesis 2a that financial managers are lower in cognitive moral development than are

non-financial managers. In fact, we found evidence to the contrary. This somewhat counter-intuitive finding warrants further investigation. Weber and Wasieleski (2001) suggests that the degree of social interaction required in a particular job function may affect a person's moral reasoning. Greater social involvement may lead to a broad socio-moral perspective in individuals. It is possible that we under-emphasized the extent to which financial managers are boundary-spanners and interact with organizational stakeholders. We speculate this could account for our results in this paper.

Also in Study 1, we found that financial managers had a stronger sustainability orientation than did non-financial managers, which was the opposite of what we predicted in Hypothesis 2b. This very interesting finding was also not expected and should be investigated further. We found no effects of moral reasoning on strength of sustainability orientation, nor did we find effects based on job function (financial vs. non-financial). Perhaps our results are consistent with a certain resignation of French managers in believing that they do not have the power to bring about change on their own volition. This is reflected in the high rating France scores on Hofstede's (1980) scale of power-distance. For this sample, perhaps individuals' moral maturity level is not a major determinant of their sustainability orientation and that cultural factors such as, the law, are more influential for instituting change. Indeed, in France businesses are subject to the Nouvelles Régulations Economiques (NRE), which since 2001 oblige publicly traded companies to communicate their social and environmental results to external stakeholders. The French culture typically relies on changes in national and international laws to mandate changes in the perception of social issues (Kelly 2001). That is, social change is likely to succeed legislative change. This is consistent with France's high score on the uncertainty avoidance cultural dimension of Hofstede (1980) framework.

The second study on motivation variables revealed that willingness to act in a sustainably responsible manner was affected by perceived magnitude of consequence to humans and/or the environment. Hypothesis 3 was supported in this study. Here we examined how a major component of moral intensity indeed appears to have an effect on commission/omission. While we do not measure actual behavior, our instrument does reveal *intent* to act in a sustainable manner when the ecological issue is perceived to have high levels of consequences. Emotions elicited by perceptions of a sustainability issue can lead to a greater understanding of why individuals sometimes decide to maintain social norms related to the environment, and why in



other contexts, those same individuals are not motivated to address sustainability concerns. Our findings are consistent with the moral intensity literature (Flannery and May 2000). We suggest that future research should examine additional ecological issues and test perceptions across the other moral intensity factors.

### *Implications for Practice*

In our study we stressed the importance of non-monetary incentives in motivating sustainability decision-making. Research has shown that for public goods related to the environment, reciprocity-based incentives that involve an opportunity to punish defectors after the fact will control the violators of social norms (Wasieleski and Hayibor 2009). From economic game theory, cooperation in public goods games becomes self-reinforcing when players get the impression that others care about the collective outcome. Social approval is a key determinant of social norms (i.e., social consensus from moral intensity). Imposing monetary fines on individuals who abuse public goods does not always lead to cooperative behavior because it turns defection into market transaction (Fehr and Falk 2002). “If a society wants to mobilize the incentives arising from social (dis)approval for the enforcement of norms, it should choose forms of punishment that make unambiguously clear that norm violations are morally wrong” (p. 711). This is why our focus in this present paper was on non-monetary factors. Future research should attempt to find ways to raise the social consensus that the norm violations related to the environment are morally unacceptable. For those financial managers who are not convinced they should make a concern for the environment a part of their strategic decision-making process, an increased awareness of stakeholders’ concerns may make a difference.

Financial managers—especially CFOs and management controllers—will have to design social and environmental performance indicators to operationalize CSR once it is in the strategy of their company. Performance indicators are part of the management control system of companies. Thus, financial managers can help create a sustainability orientation for their company through the redesigning of their management control systems. This needs to be carried out carefully as new management control systems are likely to change managerial attitudes toward issues. Cultural differences should be acknowledged in this process (Lau and Caby 2010), especially for multinational companies. A real future challenge for these companies is to become a leader in this area and act as an example to others so as to promote sustainability concerns.

### *Limitations*

The instrument used to measure “ability” in our model, the DIT, is limited to cognition—that is, to moral judgment, and not moral action. The DIT does not measure what individuals actually decide, only what the individuals think of the moral dilemmas (Prat dit Hauret 2003). Kohlberg (1969) states that moral judgment is a necessary condition for moral action, but not sufficient enough. Virtues such as honesty, altruism and resistance to temptation are also necessary. According to Blasi (1980), there is correlation between moral judgment and moral action, but there is little evidence that individuals with a higher level of cognitive moral development are more honest and altruistic, although persons with these attributes would better resist the pressure to conform. We point out that moral commission tendencies are not measured by the DIT.

Even though we only examined business practitioners from France in this present paper, we do not expect there to be a difference in the moral reasoning based on national country of origin. Singhapakdi et al. (2001) claim that cross-cultural differences based on political environment, legal foundations, and economic forces contribute to differences in perceived importance of issues related to ethics and social responsibility. However, Pinkston and Carroll (1996) argue that while culture matters, the similarity in the way French, American, German, and Japanese cultures view the interaction between business and society is strong. Thus, we would expect our findings to be generalizable to other Western societies, but perhaps not to *all* societies that may vary on individualism, power distance, uncertainty avoidance (Hofstede 1980) and long-term orientation (Hofstede 1993). Future research should examine these very important dimensions for global sustainable businesses.

### *Future Research Propositions*

For our CEM model, we expect both ability and motivation variables to trigger the ethical decision-making process for sustainability issues. This leaves open the opportunity for much future work in the area. Our research project involves empirically testing several aspects of an adapted Cognitive Elaboration Model for decision-making involving sustainability. For pragmatic reasons, this ambitious task must be broken into multiple iterations. It is necessary to leave some proposed theoretical relationships for future studies due mainly to instrument fatigue for our respondents. We had to have a manageable scope for this present paper. Referring back to

Figure 1, we briefly offer research propositions for a few of the relationships we see conceptually, but do not test empirically in the current piece.

In Study 1 of this paper, we examined personal characteristics that may affect a person's ability to address sustainable development issues. Our model acknowledges the potential influence of individual values on the process of sustainable decision-making. However, our hypotheses deal with cognitive variables only. The relationship between a person's moral development and values should be explored. Ho (2008) found that cultural values had a significant effect on individuals' moral development among a sample of accounting students. We think this relationship has the potential to enrich our CEM. Moreover, perceptions of issues can be affected by an individual's personal values (Agle and Caldwell 1999). For instance, Hemingway and Maclagan (2004) stated that managerial values should affect personal attitudes toward corporate social responsibility and the perceptions of related issues. They admit, however, that this area of study warrants further attention. Similarly, Hemingway (2005) related personal values to the willingness to engage in social entrepreneurship ventures. Building on this logic, we would like to extend this thinking to include attitudes toward sustainability. We offer the proposition:

***Proposition 1: Individuals with strong sustainability values are more intrinsically motivated to perceive the importance of sustainability for corporate strategy.***

Hypotheses 1 and 2a involved a person's sustainability orientation. But we did not test the relationship between a person's orientation and intent to act. It is reasonable to posit that persons who have a strong orientation toward sustainable development would intend to act in a sustainably responsible manner when given the opportunity. Fraedrich and Ferrell (1992), for instance, argued that a person's philosophical orientation toward an issue affects how they make judgments as well as their intentions. Several studies have found statistically significant relationships between ecological orientations (as measured by the NEP Scale which is discussed in the Method section) and behavioral intent (see Dunlap et al. 2000 for a list). It follows that:

***Proposition 2: Individuals who are sustainability-oriented are likely to intend to act in a sustainably responsible manner.***

Building on Study 2, we found that perceived magnitude of consequences affects a person's willingness to act on an issue. We believe this needs to be explored further. Despite the knowledge that values are antecedents of attitude formation and action, there is not much conclusive work conducted on the effect of personal values on perceptions of moral intensity. Singhapakdi et al., (1994) found that American and Thai marketers differed significantly on all ethics variables they studied, including values. "People pay attention to what matters to them, and they pay correspondingly more attention to what they value more" (p. 567). So, it is reasonable to expect perceived moral intensity to be affected. More recently, Marta and Singhapakdi (2005) found that ethical values do have an influence on how people perceive issues. In their marketing study, the authors explained a cultural source of values. Perhaps future research would also wish to include a cross-cultural dimension to this discourse. We would expect that a person's sustainable development value sets would differ by culture. This, in turn, may affect how actual sustainability issues are perceived. Proposition 3 states:

***Proposition 3: An individual's sustainability values set will affect how morally intense he or she perceives a sustainable development issue to be.***

## **Conclusion**

In the decision-making literature, an extensive body of research has focused on the perceived differences between taking action, and non-action. Generally speaking, people tend to view a decision to act more negatively (regretting it more) than a decision not to act, given the same negative consequence (cf. Kahneman and Tversky 1982; Kahneman and Miller 1986; Ritov and Baron 1990). This reluctance is an example of *omission bias* (Spranca et al. 1991), the tendency to favor omissions over otherwise equivalent commissions. Spranca et al. (1991) also found that many subjects considered commissions that caused harm to be morally worse than omissions that caused harm. Relatedly, decisions to maintain the status-quo tend to be regretted less than decisions to change (Samuelson and Zeckhauser 1988). With regard to the omission bias, people may reason that omissions do not cause outcomes or that commissions reveal more intent and are more closely related to responsibility than are omissions. Perhaps it is difficult to be motivated to commit to decisions that break with the status-quo. Unfortunately, the legacy of ethics, sustainability, requires that the status quo be broken and that key decision makers in

organizations do not neglect to act on behalf of future generations with regard to the environment.

## References

- Agle, B. R. and C. B. Caldwell: 1999, 'Understanding Research on Values in Business', *Business and Society* 38(3), 326–387.
- Allouche, J. and P. Laroche: 2005, 'A Meta-Analytical Examination of the Link between Corporate Social and Financial Performance', *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 57, 18-41.
- Ambec, S. and P. Lanoie: 2009, 'Performance Environnementale et Economique de l'Entreprise', *Economie et Prévision* 190-191, 71-94.
- Aupperle, K.E.: 1984, 'An Empirical Measure of Corporate Social Orientation', *Research in Corporate Social Performance and Policy* 6, 27-54.
- Blasi, A.: 1980, 'Bridging Moral Cognition and Moral Action: a Critical Review of the Literature', *Psychological Bulletin* 88(1), 1-45.
- Brenner, S.N. and E.A. Molander: 1977, 'Is the Ethics of Business Changing?', *Harvard Business Review* 55(1), 57-71.
- Brundtland Commission: 1987, 'Our common future', World Commission on Environment and Development.
- Cacioppo, J.T. and R.E. Petty: 1982, 'The Need for Cognition', *Journal of Personality and Social Psychology* 42, 116-131.
- Carroll, A.B.: 1979. 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance', *Academy of Management Review* 4(4), 497-505.
- CIMA: 2010, 'Accounting for Climate Change. How Management Accountants Can Help Organisations Mitigate and Adapt to Climate Change', Chartered Institute of Management Accountants.
- Colby, A. and L. Kohlberg: 1987, *The Measurement of Moral Judgment: Vol.1. Theoretical Foundations and Research Validations*, (Cambridge University Press, Cambridge, MA).
- Dunlap, R.E.: 2008, 'The New Environmental Paradigm Scale: From Marginality to Worldwide Use', *The Journal of Environmental Education* 40(1), 3-18.
- Dunlap, R.E. and K.D. Van Liere: 1978, 'The 'New Environmental Paradigm': A Proposed Measuring Instrument and Preliminary Results', *The Journal of Environmental Education* 9(4), 10-19.
- Dunlap, R.E., K.D. Van Liere, A. G. Mertig and R.E. Jones: 2000, 'Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale', *Journal of Social Issues* 56, 425-442.
- Elkington, J.: 1998, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, (New Society Publishers, Gabriola Island, BC).
- Fehr, E. and A. Falk: 2002, 'Psychological Foundations of Incentives', *European Economic Review* 46, 687-724.
- Flannery, B.L and D.R. May: 2000, 'Environmental Ethical Decision Making in the U.S. Metal-Finishing Industry', *Academy of Management Journal* 43(4), 642-662.
- Fraedrich, J. and O. C. Ferrell: 1992, 'Cognitive Consistency of Marketing Managers in Ethical Situations', *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(3), 245-252.
- Freeman, R.E.: 1994, 'The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions', *Business Ethics Quarterly* 4(4), 409-421.

- Freeman, R.E. and J. Harris: 2009, 'Creating Ties that Bind', *Journal of Business Ethics* 88(4), 685-692.
- Fritzsche, D. and H., Becker: 1984, 'Linking Managerial Behavior to Ethical Philosophy - An Empirical Investigation', *Academy of Management Journal* 27, 166-175.
- Furman, A.: 1998, 'A Note on Environmental Concern in a Developing Country. Results from an Istanbul Survey', *Environment and Behavior* 30(4), 520-534.
- Godos-Diez, J.L., R. Fernandez-Gago and A. Martinez-Campillo: 2011, 'How Important are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility', *Journal of Business Ethics* 98, 531-548.
- Goolsby, J.R. and S.D. Hunt: 1992, 'Cognitive Moral Development and Marketing', *Journal of Marketing* 56(1), 55-68.
- Griffin, J.J. and J.F. Mahon: 1997, 'The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate', *Business and Society* 36(1), 5-31.
- Haines, R. and L. N. K. Leonard: 2007, 'Situational Influences on Ethical Decision-Making in an IT Context', *Information and Management* 44, 313-320.
- Hawcroft, L.J. and T.L. Milfont: 2010, 'The Use (and Abuse) of the New Environmental Paradigm Scale Over the Last 30 Years: A Meta-Analysis', *Journal of Environmental Psychology* 30, 143-158.
- Hemingway, C.A.: 2005, 'Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship', *Journal of Business Ethics* 60, 233-249.
- Hemingway, C.A. and P.W. MacLagan: 2004, 'Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility', *Journal of Business Ethics* 50, 33-44.
- Ho, Y.H.: 2008, 'Cultural Values and Cognitive Moral Development of Accounting Ethics: A Cross-Cultural Study', *Social Behavior and Personality* 36(7), 47-60.
- Hofstede, G.: 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, (Sage Publications, Beverley Hills, CA).
- Hofstede, G.: 1993, 'Cultural Constraints in Management Theories', *The Executive* 7 (1), 81-94.
- Howell, R.A.: 2006, 'The CFO: From Controller to Global Strategic Partner', *Financial Executive* 22(3), 20-26.
- Jaffe, E.D. and H. Pasternak: 2006, 'Moral Intensity as a Predictor of Social Responsibility', *Business Ethics: A European Review* 15(1), 53-63.
- Jones, T.M.: 1991, 'Ethical Decision-Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model', *Academy of Management Review* 16(2), 366-395.
- Kahneman, D. 2011. *Thinking, Fast and Slow*, (Straus and Giroux, New York).
- Kahneman, D. and D.T. Miller: 1986, 'Norm Theory: Comparing Reality to its Alternatives', *Psychological Review* 93(2), 136-153.
- Kahneman, D. and A. Tversky: 1982, 'On the study of statistical intuitions', *Cognition* 11, 123-141.
- Kelley, P.C. and D.R. Elm: 2003, 'The Effect of Context on Moral Intensity of Ethical Issues: Revising Jones's Issue-Contingent Model', *Journal of Business Ethics*, 48(2), 139-154.
- Kelly, M.: 2001, *French Culture and Society: The Essentials*, (Arnold Publishers, New York).
- Kempton, W., J.S. Boster and J.A. Hartley: 1995, *Environmental Values in American Culture*, (MIT Press, Cambridge, LA).
- Kohlberg, L.: 1969, 'Stages and Sequences: The Cognitive Developmental Approach to Socialization', in D. A. Goslin (eds.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (Rand McNally, Chicago, IL), pp. 347-480.

- Lau, C.M. and J. Caby: 2010, 'The Effects of National Culture on the Role of Participation in Different Task Situations', *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting* 26, 128-133.
- Lefcourt, H.M.: 1996, 'Perspective-Taking Humor and Authoritarianism as Predictors of Anthropocentrism', *Humor* 9, 57-71.
- Logsdon, J. M. and D.J. Wood: 2002, 'Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis', *Business Ethics Quarterly* 12(2), 155-187.
- Lovinsky G., L. Trevino and J. Rick: 2007, 'Assessing Managers' Ethical Decision-making: An Objective Measure of Managerial Moral Judgment', *Journal of Business Ethics* 73(3), 263-285.
- Marta, J.K.M. and A. Singhapakdi: 2005, 'Comparing Thai and U.S. Businesspeople: Perceived Intensity of Unethical Marketing Practices, Corporate Ethical Values, and Perceived Importance of Ethics', *International Marketing Review* 22, 562-77.
- McWilliams, A., D.S. Siegel and P.M. Wright: 2006, 'Corporate Social Responsibility: Strategic Implications', *Journal of Management Studies* 43, 1-18.
- Morris, S.A. and R.A. McDonald: 1995, 'The role of Moral Intensity in Moral Judgments: An Empirical Investigation', *Journal of Business Ethics* 14, 715-726.
- Oakley, I., M. Chen and V. Nisi: 2008, 'Motivating Sustainable Behavior', *Proceedings of UbiComp Annual meeting (Seoul)*.
- Oosterbeek, H., R. Sloof and G. Van de Kuilen: 2004, 'Culture Differences in Ultimatum Game Experiments: Evidence From a Meta-Analysis', *Experimental Economics* 7, 171-188.
- Petty, R. E.: 1995, 'Attitude change', in A. Tesser (eds.), *Advances in social psychology*, (McGraw-Hill, New York, NY), pp. 194-255.
- Petty, R. E., C.P. Haugtvedt and S.M. Smith: 1995, 'Elaboration as a determinant of attitude strength: Creating attitudes that are persistent, resistant, and predictive of behavior', in R. E. Petty and J. A. Krosnick (eds.), *Attitude strength: Antecedents and consequences*, (Erlbaum, Mahwah, NJ), pp. 93-130.
- Pialot, D: 2009, 'La Performance "Durable" Doit Etre Mieux Pilotée'. *La Tribune*, December 3.
- Pierce, J.C., R.J. Dalton and A. Zaitsev: 1999, 'Public perceptions of Environmental Conditions', in R.J. Dalton, P. Garb, N.P. Lovrich, J.C. Pierce and J.M. Whitely (eds.), *Critical Masses: Citizens, Nuclear Weapons, Production, and Environmental Destruction in the United States and Russia*, (MIT Press, Cambridge, MA), pp. 97-129.
- Pinkston, T.S. and A.B. Carroll: 1996, 'A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed?', *Journal of Business Ethics* 15(2), 199-206.
- Porter, M. E. and M.R. Kramer: 2011, 'Creating Shared Value', *Harvard Business Review* 89 (1/2), 62-77.
- Prat dit Hauret, C. : 2003, 'Audit et développement Moral Cognitif', *Finance Contrôle Stratégie* 6(3), 117-136.
- Rest, J.R.: 1979, *Development in Judging Moral Issues*, (University of Minnesota Press, Minneapolis, MN).
- Rest, J.R.: 1986, *Moral Development: Advances in Research and Theory*, (Praeger, New York, NY).
- Rest, J., D. Narvaez, M.J. Bebeau and S.J. Thoma: 1999, *Postconventional Moral Thinking: a neo-Kohlbergian approach*, (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ).
- Rest, J., S. Thoma, and L. Edwards: 1997, 'Designing and Validating a Measure of Moral Judgment: Stage Preference and Stage Consistency Approaches', *Journal of Educational Psychology* 89(1), 5-28.

- Ritov, I. and J. Baron: 1990, 'Reluctance to Vaccinate: Omission Bias and Ambiguity', *Journal of Behavioral Decision Making* 3, 263-277.
- Roberts, J.A. and D.R. Bacon: 1997, 'Exploring the Subtle Relationships Between Environmental Concern and Ecologically Conscious Consumer Behavior', *Journal of Business Research* 40, 79-89.
- Roman, R.M., S. Hayibor and B.R. Agle: 1999, 'The Relationship Between Social and Financial Performance', *Business and Society* 38(1), 109-125.
- Ryan, L.V., A.K. Buchholtz and R.W. Kolb: 2010, 'New Directions in Corporate Governance and Finance: Implications for Business Ethics Research', *Business Ethics Quarterly* 20(4), 673-694.
- Samuelson, W. and R. Zeckhauser: 1988, 'Status Quo Bias in Decision Making', *Journal of Risk and Uncertainty* 1(1), 7-59.
- Shafer, W.E., K. Fukukawa and G. Meina Lee: 2007, 'Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. versus China', *Journal of Business Ethics* 70, 265-284.
- Shrivastava, P.: 1995, 'The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability', *Academy of Management Review* 20(4), 936-960.
- Singer, M.S. and A.E. Singer: 1997, 'Observer Judgments about Moral Agents' Ethical Decisions: The Role of Scope of Justice and Moral Intensity', *Journal of Business Ethics* 16, 473-484.
- Singhapakdi, A., S.J. Vitell, K.L. Kraft: 1996, 'Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals', *Journal of Business Research* 36(3), 245-255.
- Singhapakdi, A., K. Karande, C. P. Rao and S. J. Vitell: 2001, 'How Important are Ethics and Social Responsibility? A Multinational Study of Marketing Professionals', *European Journal of Marketing* 35(1/2), 133-153.
- Smith, W. and R. Blackburn: 1988, 'Corporate Social Responsibility: A Psychometric Examination of a Management Instrument', *Proceedings of the Southern Management Association*, pp. 293-295.
- Smith, W.J., R.E. Wokutch, K.V. Harrington and B.S. Dennis: 2001, 'An Examination of the Influence of Diversity and Stakeholder Role on Corporate Social Orientation', *Business and Society* 40(3), 266-294.
- Spranca, M., E. Minsk and J. Baron: 1991, 'Omission and Commission in Judgment and Choice', *Journal of Experimental Social Psychology* 27(1), 76-105.
- Sroufe, R. and J. Sarkis: 2007, *Strategic Sustainability: State of the Art Corporate Environmental Management Systems*, (Greenleaf Publishing, Sheffield, UK).
- Stilwell, G.: 2009, 'Sustainability reporting', *Financial management* Nov, 27-28.
- Street, M.D., S.C. Douglas, S.W. Geiger, and M.J. Martinko: 2001, 'The Impact of Cognitive Expenditure on the Ethical Decision-Making Process: the Cognitive Elaboration Model', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86, 256-277.
- Tashakkori, A. and C. Teddlie: 1998, *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches* (Sage, Thousand Oaks, CA).
- Trevino, L.K.: 1986, 'Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model', *Academy of Management Review* 11(3), 601-617.
- Trevino, L.K.: 1992, 'Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education and Management', *Journal of Business Ethics* 11, 445-459.
- United Nations Environment Programme: 2004, *Sustainable Motivation: Attitudinal and Behavioral Drivers for Action*, (ESOMAR, London, UK).



- Warming-Rasmussen, B. and C.A. Windsor: 2003, 'Danish Evidence of Auditors' Level of Moral Reasoning and Predisposition to Provide Fair Judgements', *Journal of Business Ethics*, 47(2), 77-88.
- Wasieleski, D.M. and S. Hayibor: 2009, 'Evolutionary Psychology and Business Ethics Research', *Business Ethics Quarterly* 19(4), 587-616.
- Watley, L.D. and D.R. May: 2004, 'Enhancing Moral Intensity: the Roles of Personal and Consequential Information in Ethical Decision-Making', *Journal of Business Ethics* 50, 105-126.
- Weber, J: 1996, 'Influences upon Managerial Moral Decision Making: Nature of the Harm and Magnitude of consequences', *Human Relations* 49(1), 1-22.
- Weber, J. and D.M. Wasieleski: 2001, 'Investigating Influences on Managers' moral Reasoning', *Business and Society* 40(1), 79-111.
- World Business Council for Sustainable Development: 1999, *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*, (WBCSD, Geneva, Switzerland).
- Wood, D.J.: 1991, 'Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance', *Journal of Management* 17(2), 383-406.
- Yetmar, S.A. and K.K. Eastman: 2000, 'Tax Practitioners' Ethical Sensitivity: A Model and Empirical Examination', *Journal of Business Ethics*, 26(4), 271-288.

# **Article 2 - Determinants of Board Corporate Social Responsibility Committees: an Empirical Study in Europe**

2014 April 18

Edina Eberhardt-Toth<sup>4</sup>, Jérôme Caby<sup>5</sup>

A previous version of the manuscript has been presented at the *Corporate Governance: an International Review's 20<sup>th</sup> Anniversary Conference on National Governance Bundles*, Cambridge, UK, 2012 September 28-29 and at the Doctoral Consortiums of the Divisions “Social Issues in Management” and “Organizations and the Natural Environment” of the *72<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management*, Boston, USA, 2012 August 2-7.

## **Abstract**

In this article, we analyze an under-examined strategic structure, the corporate social responsibility (CSR) committee within the board of directors, called a board CSR committee. Our goal is to understand the reasons for the presence of this type of committee. We conduct univariate analysis and binary logistic regressions on the determinants for the presence of a board CSR committee of a firm-level panel data of 286 companies included in the STOXX Europe 600 Index within non-financial industries for the years 2007–2010. We found that board power to enhance CSR and board inclination for CSR were determinants for the presence of a board CSR

---

<sup>4</sup> Corresponding author.

CEREFIGE-ICN Business School Nancy-Metz, 13 Rue Michel Ney, 54000 Nancy, France.  
Tel: +33 6 61 70 18 83. Fax: +33 3 83 17 30 80. Email: edina.eberhardt-toth@icn-groupe.fr

<sup>5</sup> CEREFIGE-ICN Business School Nancy-Metz, 13 Rue Michel Ney, 54000 Nancy, France.  
Tel: +33 3 54 50 25 68. Fax: +33 3 54 50 25 01. Email: jerome.caby@icn-groupe.fr

committee. Our findings suggest that the presence of a board CSR committee is negatively associated with board effectiveness for CSR, positively associated with corporate social performance and partially positively associated with context-specific CSR sensitivity. Our study provides empirical support for stakeholder theory as this theory implies the creation of corporate governance structures for CSR to be considered at a strategic level. We also argue for the usefulness of signaling theory when studying CSR issues: a board CSR committee may allow for a company to offset information asymmetry concerning strategic commitment to CSR. The results from this cross-cultural study are expected to contribute to a better understanding among practitioners of when there is a need for the presence of a board CSR committee.

### **Keywords**

Board CSR Committee; Board Effectiveness; Corporate Social Performance; Stakeholder Theory; Signaling Theory

## **List of Abbreviations**

CEO: Chief executive officer

CSR: Corporate social responsibility

DJSI: Dow Jones sustainability indexes

ESG: Environmental, social, and governance

ICB: Industry classification benchmark

SAM: Sustainable Asset Management, Zurich

## **Introduction**

There have been many studies concerning the external communications by companies about their social and environmental performance, but very few of these studies have examined the structures that are established within companies in order to determine how directors incorporate corporate social responsibility (CSR) into their decision-making processes. In our study CSR includes social, environmental, and economic responsibilities based on the triple bottom line concept proposed by Elkington (1998). According to Elkington (2006), the triple bottom line agenda becomes the responsibility of board members through public pressure. He calls for research into how economic, social, and environmental values can be created through better corporate governance systems. These values form the basis specifically for “shared value”, which Porter and Kramer (2006) define as value that benefits both the company and society. In this perspective, we consider CSR to be the responsibility of companies for a long-term development of both the company and the planet.

To move to business models capable of meeting the need for CSR, the adjustment of the corporate structure could be an important step. Works on corporate governance such as of Nelson et al. (2001), Tonello (2010), and Tonello et al. (2011) stress the increasing role of the board of directors in the strategic management of CSR. Board committees have a strategic role to play in achieving corporate legitimacy, accountability, and strategy formulation (Harrison, 1987). The variety and number of board sub-committees has increased since the 1960s, and CSR committees

first started to appear in the 1970s (Harrison, 1987). However, very few studies of these CSR committees have been carried out.

The role of a board CSR committee is to assess and monitor stakeholder needs at a strategic level of the firm by controlling firm's management (Lovdal et al., 1977; Cowen et al., 1987; Adams, 2002; Ioannou and Serafeim, 2011; Mallin and Michelon, 2011; Danvilla del Valle et al., 2013). We call "board CSR committee" a CSR committee within the board. It is also referred to as an ethics committee, sustainable development committee, or environment, health, and safety committee. We assimilate all these board committees to a board CSR committee because ethics, sustainable development, environment, health and safety each indicate concern for a socially responsible behavior of the firm. We present our arguments hereafter. First, ethics and CSR are related. The notion of respectful behavior may join these two concepts. The World Business Council for Sustainable Development recalls for the ethical dimension of CSR: "CSR, in broad summary, is the ethical behavior of a company toward society" (WBCSD 1999: 6). An Ethics committee therefore can be assimilated to one type of a CSR committee. Second, as defined by the Brundtland Commission (1987: 24), "sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs". Therefore a sustainable development committee considers long-term development which is one of the dimensions of CSR. Third, environment, health and safety terms incorporate attention to internal and external stakeholders, which consequently, links them to CSR engagement. Consequently, an environment, health and safety committee can be assimilated to a CSR committee.

In this study, our goal is to understand the determinants of the presence of a board CSR committee. In the remainder of this paper first we develop our hypotheses. Following this, we present the data, methods and empirical results. Then we discuss the theoretical and practical implications of the findings, the limitations of the study and potential avenues of further research.

## **Hypotheses Development**

We base our hypotheses development on stakeholder theory and signaling theory. A stakeholder is "any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of the organization's objective" (Freeman, 1984: 46). Ogden and Watson (1999) provide evidence that

it is possible to manage the apparently conflicting interests of different stakeholder groups, including shareholders. Managers need to resolve the conflicts between primary stakeholder groups in order to create value for all of them (Clarkson, 1995). “A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern.” (Clarkson, 1995: 106). They are composed of shareholders, investors, employees, customers, suppliers, the governments and communities. The board coordinates core stakeholders (Kaufman and Englander, 2011). Board directors are highly stakeholder oriented (Wang and Dewhirst, 1992). Porter and Kramer (2006) also argue that CSR should be integrated into organizational processes. Moreover, stakeholder theory implies the creation of governance structures (Donaldson and Preston, 1995) and in this perspective, Luoma and Goodstein (1999) stress the need for structures, especially within the board of directors, which can respond to stakeholder concerns. Signaling theory is useful when information asymmetry occurs (Spence, 1973) and has been applied to board of directors by Certo et al. (2001). Firms with the presence of a board CSR committee signal their concern for social issues and tend to be more transparent concerning CSR issues (Cowen et al. 1987; Adams, 2002). It is difficult for stakeholders of a company to measure CSR, therefore when a CSR committee is established within a board of directors this can be interpreted as a signal from board directors to stakeholders that CSR issues are being considered at a strategic level in the company. Therefore, we argue that stakeholder theory and signaling theory both need to be considered when examining the determinants of the presence of a board CSR committee.

Many actors put pressure on companies to achieve social change (Aguilera et al., 2007). Here, we build on Golden and Zajac (2001) to determine the variables that could influence the presence of a board CSR committee. Golden and Zajac (2001) argue that boards will influence strategy if they have the power and inclination to achieve strategic change. We use from their model the argument that boards will have an influence if they have the power and inclination to do so and apply it to the CSR context. Therefore, in our empirical study, we examine the influences of board power to enhance CSR and of board inclination for CSR on the presence of a board CSR committee. On one side, board power relates to ability of the board. As a proxy for board power to enhance CSR, we use board effectiveness for CSR. On the other side, board inclination for CSR is the preference of the board. We considered that corporate social performance and context-specific CSR sensitivity are proxies for board inclination for CSR because they can be

motivational factors in seeking to achieve stronger CSR. Our hypotheses on the influences of board power to enhance CSR and of board inclination for CSR on the presence of a board CSR committee are presented below together with the underlying rationale.

#### Board Effectiveness for CSR Hypothesis

We define board effectiveness for CSR as the optimized use of resources by the board to achieve higher levels of CSR. There is a growing literature on the positive association between effective corporate governance and CSR. Notably, Beltratti (2005) argues that good governance and CSR are complementary and that companies that adopt both are more respected and have higher market value than those that do not. Elkington (2006:524) states that: “The better the system of corporate governance, the greater the chance that we can build towards genuinely sustainable capitalism”. Also, Ntim and Soobaroyen (2013) found that better governed companies are more likely to have stronger CSR practices and Jo and Harjoto (2012) provide evidence for corporate governance mechanisms having a positive effect on CSR engagement. In this study, we seek to understand why there is a need for the presence of a board CSR committee. Indeed, CSR can be expected to be an integral part of every strategic formulation for each board director. It may then seem to be appropriate to create a dedicated committee for this function in case of a lack of board effectiveness for CSR that is a lack of mobilization of enough and appropriate resources to achieve CSR. Spira and Bender (2004) and Kesner (1998) argue that creating board sub-committees is strongly advisable to improve board effectiveness as it enables the delegation of certain tasks to smaller groups of decision-makers. We use board effectiveness for CSR as a proxy for board power to enhance CSR. When a board is effective for CSR, the board itself may have sufficient power to achieve CSR, rendering the creation of a CSR committee unnecessary. In light of the above, we formulated the following hypothesis:

**Hypothesis 1** There is more likely to be a board CSR committee in companies having a lack of board effectiveness for CSR.

## Corporate Social Performance Hypothesis

Corporate social performance in our study is a global corporate performance, which includes social, environmental, and economic performances of a company based on Elkington (1998). These performances are related to the satisfaction of different stakeholders of a company. Hung (2011) argues that, from a stakeholder perspective, directors have a social responsibility and state that their “direction-setting role” is related to corporate performance. Menon and Williams (1994) as well as, ten years later, Fiss and Zajac (2004) argue that a board sub-committee may be created to improve image, without the board being really engaged with the issues the committee is supposed to address. Recent publications have, however, provided empirical results that contradict this view. Eccles et al. (2011) report empirical evidence that companies with a strong sustainability culture tend to create a board CSR committee. Also, the existence of this type of committee has been found to be positively associated with social involvement to the community (Mallin and Michelon, 2011). The role of an effective board CSR committee is to evaluate how strategic decisions affect CSR. We considered that corporate social performance is a proxy for board inclination for CSR in a sense that if corporate social performance is low, then companies should be motivated to create a board CSR committee in order to higher their corporate social performance. Therefore, we propose the following hypothesis on corporate social performance:

**Hypothesis 2** There is more likely to be a board CSR committee in companies with a higher corporate social performance.

## Context-specific CSR Sensitivity Hypothesis

Context-specific CSR sensitivity can be described as the necessary awareness of companies to CSR issues due to the specific context of the firm. Pugliese et al. (2009) suggest that it is important to study factors specific to the context of each company when assessing the contribution of the board of directors to strategy. We build on Lubatkin (2007) who proposes an embedded governance framework. Lubatkin (2007: 59) argues the importance of social contexts for the effectiveness of corporate boards as they capture “complexities of real-world



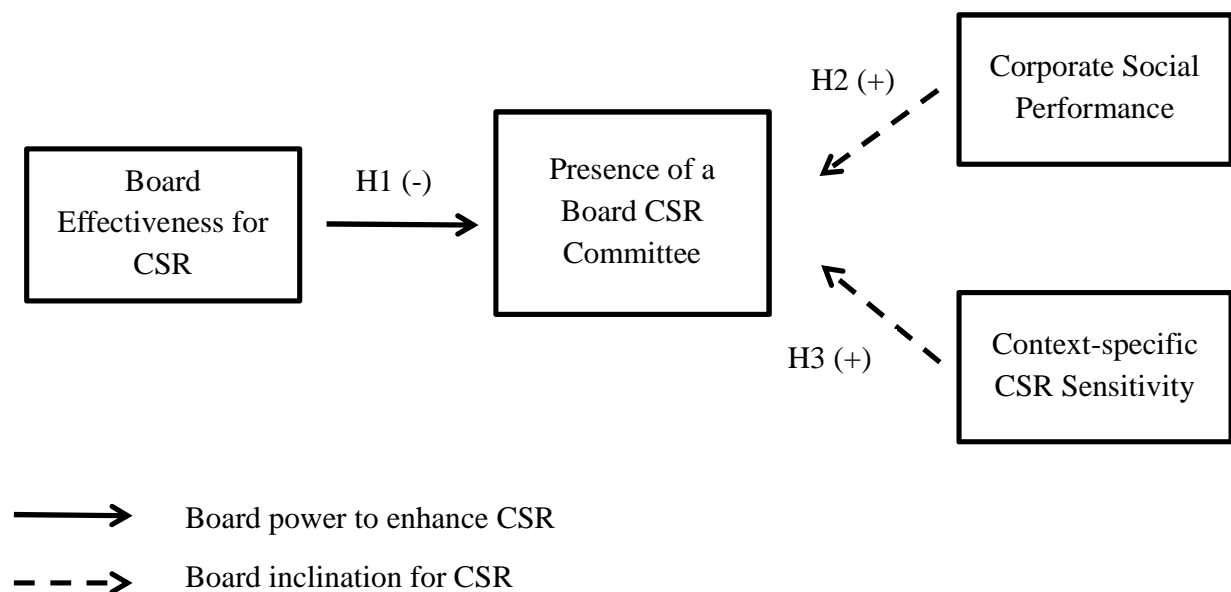
organizations”. We use context-specific CSR sensitivity as a proxy for board inclination for CSR because the sensitivity of a company to a CSR issue, due to different social contexts, may determine its inclination to create a board CSR committee. The need for signaling commitment to CSR may vary from one institutional context to another. In light of the above, we propose the following hypotheses on context-specific CSR sensitivity:

**Hypothesis 3** There is more likely to be a board CSR committee in companies with a higher context-specific CSR sensitivity.

Our model concerning the determinants of the presence of a board CSR committee is summarized in Figure 1.

**FIGURE 1**

**Determinants of the Presence of a Board CSR Committee**



Next, we describe the data sample, measures for the variables, and descriptive statistics together with our justification for the use of binary logistic regression in the subsequent analysis.

## **Data and Methods**

### **Sample**

We used a European sample following Cicon et al. (2012), who argue that because the largest European companies are active on the global scale, this allows an assessment of the impact on these companies of different legal systems. We performed a firm-level analysis. Our sample consisted of a balanced panel with 1144 firm-year observations of 286 companies within non-financial industries that were in the STOXX Europe 600 Index of the period 2007–2010 (four years). Our starting sample consisted of companies listed on the STOXX Europe 600 Index each year of the period 2006–2011 (six years). We then excluded companies within financial industries, namely banks, financial services, insurance and real estate based on the Industry Classification Benchmark (ICB), because of their specific accounting, mainly concerning measures of sales and indebtedness that would have otherwise introduced a bias when comparing their corporate social performance to companies within non-financial industries. Our sample was then reduced to 427 companies of an unbalanced panel with 2562 firm-year observations of the period 2006–2011. We have chosen this period as the CSR policies of the European Union changed from being social-liberal to neo-liberal in 2006 and returned to being social-liberal in 2011 (Kinderman, 2013). Therefore, the period between 2006 and 2011 was decisive in European CSR history as there was a struggle to achieve legitimacy for CSR. Kinderman (2013) argues that the financial crisis re-empowered CSR standard-setters. However, for a better knowledge of the data studied, we intended to obtain a sample with availability for each year and company of the dependent variable and of all the nine independent variables presented in the following section. This further allowed us to provide extended information on our final sample. We had substantially less data available for our first year (2006) and last year (2011), therefore we kept only years 2007–2010. This allowed us to have a sample of 286 companies with data available for each variable: a final sample of 1144 firm-year observations.

## Measures

### *Board Effectiveness for CSR Measurement*

We measure board effectiveness for CSR with the following traditionally used board composition diversity variables in relation to CSR: proportion of independent board directors, chief executive officer (CEO) duality and the proportion of women directors on the board.

Rindova (1999) argues that board directors are general experts in problem-solving and that this can counterbalance their lack of specific knowledge about the firm itself, which is the case when they are independent board directors. According to Wang and Dewhirst (1992), independent board directors have different stakeholder orientations than do non independent board directors. Moreover, a greater presence of independent board directors is associated with a stronger environmental CSR (Post et al., 2011). Also, Zhang et al. (2013), Danvila del Valle et al. (2013), Mallin and Michelon (2011) and Webb (2004) demonstrate, in empirical studies, that the presence of a higher proportion of independent board directors is associated with stronger CSR performance.

CEO duality means that the CEO is also the chairman of the board. Wang and Dewhirst (1992) found that CEO board directors and non-CEO board directors view stakeholders differently. Socially responsible companies are less likely than non-socially responsible companies to have CEO duality (Webb, 2004). CEO duality has been also found to be negatively associated with corporate social performance by Mallin and Michelon (2011).

When women are present on the board of directors there is likely to be more diversity. According to Boulouta (2013), more women on the board of directors leads to stronger corporate social performance, which, it is argued, is especially caused by the generally more empathic and caring nature of women in contrast to men. The presence of a higher proportion of female board directors was found to be related to higher CSR ratings by Bear et al. (2010), Zhang et al. (2013), Mallin and Michelon (2011), and Webb (2004). Also, Post et al. (2011) found that boards with at least three women directors were associated with stronger corporate environmental performance, while Schwartz-Ziv (2013) demonstrate that gender-balanced boards achieve stronger financial performance and are more active, also particularly when there are at least three women directors.

### *Corporate Social Performance Measurement*

We considered three corporate social performance measures: belonging to a CSR index; environmental, social, and governance (ESG) disclosure; and financial performance.

Belonging to a CSR index signifies that a company has higher social, environmental, and economic ratings than other companies. To achieve this would require the strong involvement of the board in addressing CSR issues. Danvila del Valle et al. (2013) found that the presence of a CSR committee within a board of directors is associated with inclusion in a CSR index. We developed a collaborative relationship with the Sustainable Asset Management (SAM) organization, which is based in Zurich, Switzerland. This organization is one of the market leaders in assessing and integrating financial and non-financial data, and its index team has determined which companies should be listed in the Dow Jones Sustainability Indices each year since 1999. SAM uses a best-in-class industry-specific approach to assess information provided directly by companies through an online questionnaire and companies also provide documentation to support their answers. The corporate sustainability assessment used by SAM has a question level, a criterion level, and a social/environmental/economic dimension level. Each level is weighted (as a percentage) to allow a total sustainability score to be calculated, as described in their publicly available methodological guidelines (SAM, 2012). SAM invites the world's largest 2500 publicly traded companies to participate in this corporate sustainability assessment. We used in our investigation the Dow Jones Sustainability Europe Index membership list provided by SAM as their assessment of corporate social performance is based on the same 600 largest European companies as our sample data. Several research studies have been conducted using the Dow Jones Sustainability Indices, including Artiach et al. (2010), Eccles et al. (2011) and Danvila del Valle et al. (2013).

The aim of ESG disclosure is to promote sustainability practices among companies, and disclosure can be on a voluntary basis or enforced by regulation. For example, the *Nouvelles Régulations Economiques* law in France has obliged listed companies to undertake social and environmental reporting since 2001, and the board of directors is legally responsible for the report. Large companies that are not listed have also been required to undertake a CSR reporting in France since 2012. We suggest that, particularly because of such laws, board directors will

have an accrued knowledge of ESG disclosure and that this can make the creation of a CSR committee within a board of directors more likely, particularly when CSR reporting is required. Ioannou and Serafeim (2011) found that mandatory ESG disclosure positively influences social and environmental performance. Also, according to empirical evidence presented by Mallin et al. (2013), social and environmental disclosure is likely to be positively linked to stakeholders' orientation of corporate governance.

Financial performance and CSR engagement are also linked and has been largely studied (see e.g., Orlitzky et al. 2003; Waddock and Graves, 1997). Campbell (2006: 929) states that “firms whose financial performance is strong are more likely to engage in socially responsible corporate behavior than firms whose financial performance is weak”.

#### *Context-specific CSR Sensitivity Measurement*

Our context-specific CSR sensitivity measures are firm size, country CSR sensitivity, and industry CSR sensitivity. These measures are traditionally used as control variables. Here we believe these variables have a significant explanatory power for the presence of a board CSR committee, as argued hereafter.

Davis et al. (2006) suggest that the role of large multinational companies is important in the diffusion of social best practice to other companies through suppliers and other contractors. Larger firms, given their high visibility, high level of access to resources, and large operational scale, are more likely to participate in CSR (Udayasankar, 2008). Also, Artiach et al. (2010) found that larger companies have better corporate social performance.

The legal environment in which a firm is domiciled determines expectations for CSR and therefore adoption of a sustainability assurance statement (Kolk and Perego, 2010). Firms domiciled in common law countries are more likely to have a shareholder corporate governance model and those in code law countries are more likely to have a stakeholder corporate governance model (Ball et al., 2000). We use this taxonomy of country shareholder/stakeholder orientation to define respectively low and high country CSR sensitivity.

Mining, utilities and production industries, within the Global Industry Classification Standard code, have a greater exposure to social and environmental damage (Simnett et al., 2009). Consequently, firms operating within these industries have a higher CSR sensitivity than others.

One of the determinants of the impact of industry on social and environmental responsibility, according to Hoepner et al. (2010), is their potential for social and environmental damage. Stakeholders therefore expect board of directors in these industries to pay a great deal of attention to social and environmental issues in addition to economic performance.

Annual company reports provide only a certain amount of information on the social and environmental performance of companies because these reports are currently seen primarily as a communication tool. Therefore we used the Bloomberg database to access information on the companies in our sample because it is widely recognized as a good source by the business community due to the reliability of its data. Table 1 gives the measures and sources of the dependent variable and independent variables.

**TABLE 1**  
**Measures of Variables**

Variable code	Variable name	Type of variable	Definition	Source
BOARD CSR COMMITTEE	Board CSR committee	Binary	1 = Presence of CSR committee within the board of directors 0 = Absence of CSR committee within the board of directors	Bloomberg and annual reports
BOARD INDEPENDENCE	Independent board directors	Continuous	Percentage of independent board directors	Bloomberg
CEO DUALITY	CEO duality	Binary	1 = CEO is also chairman of the board 0 = CEO is not chairman of the board	Bloomberg
BOARD WOMEN	Female board directors	Continuous	Percentage of female board directors	Bloomberg
FINANCIAL PERFORMANCE	Corporate financial performance	Continuous	Return on Equity = (Net Income Available for Common Shareholders/Average Total Common Equity) × 100	Bloomberg
CSR INDEX	Belonging to a CSR index	Binary	Belonging to the Dow Jones Sustainability Europe Index as defined by Sustainability Asset Management (SAM) based in Zurich	SAM

ESG DISCLOSURE	Environmental, social and governance disclosure	Continuous	Proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. The score ranges from 0.1 for companies that disclose a minimum amount of data to 100 for those that disclose every data point collected by Bloomberg. Each data point is weighted in terms of importance.	Bloomberg
FIRM SIZE	Firm size	Continuous	Logarithm of the firm's total assets in the balance sheet	Bloomberg
COUNTRY CSR SENSITIVITY	Country domiciliation CSR sensitivity	Binary	1 = stakeholder corporate governance model country 0 = shareholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000)	Bloomberg
INDUSTRY CSR SENSITIVITY	Industry membership CSR sensitivity	Binary	1 = firm member of a high CSR sensitive industry 0 = firm member of a low CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009)	Bloomberg

---

## Descriptive Statistics

Descriptive statistics for our sample, with the minima, maxima, means, and standard deviations, are shown in Table 2 for the full sample of years 2007–2010.

**TABLE 2**  
**Descriptive Statistics of Full Period (Years 2007 to 2010)**

Variable	Number of observations	Minimum	Maximum	Mean	Standard deviation
BOARD CSR COMMITTEE	1144	0	1	.15	.36
BOARD INDEPENDENCE	1144	10.00	100.00	59.36	19.29
CEO DUALITY	1144	0	1	.13	.34
BOARD WOMEN	1144	.00	58.30	11.61	10.66
FINANCIAL PERFORMANCE	1144	-134.14	198.65	19.94	21.76
CSR INDEX	1144	0	1	.30	.46
ESG DISCLOSURE	1144	1.34	74.79	35.52	16.50
FIRM SIZE	1144	1.71	5.38	3.86	.64
COUNTRY CSR SENSITIVITY	1144	0	1	.53	.50
INDUSTRY CSR SENSITIVITY	1144	0	1	.55	.50

BOARD CSR COMMITTEE is a dummy variable coded 1 if the firm has created a corporate social responsibility committee within the board of directors and 0 otherwise. BOARD INDEPENDENCE is the percentage of independent board directors. CEO DUALITY is a dummy variable coded 1 if the CEO is also chairman of the board and 0 otherwise. BOARD WOMEN is the percentage of female board directors. FINANCIAL PERFORMANCE is the return on equity. CSR INDEX is a dummy variable coded 1 if the firm belongs to the Dow Jones Sustainability Index Europe as defined by Sustainability Asset Management and 0 otherwise. ESG DISCLOSURE is the proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. FIRM SIZE is the logarithm of the firm's total assets. COUNTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is domiciled in a stakeholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) and 0 otherwise. INDUSTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is member of a CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009) and 0 otherwise.

We provide in Table 3 detailed information concerning the evolution per year of the means of our dependent and independent variables.



**TABLE 3**  
**Descriptive Statistics of Means by Years**

Year	2007	2008	2009	2010	2007-2010
Number of observations	286	286	286	286	1144
BOARD CSR COMMITTEE	.13	.13	.16	.20	.15
BOARD INDEPENDENCE	58.95	59.14	59.82	59.54	59.36
CEO DUALITY	.13	.14	.14	.13	.13
BOARD WOMEN	10.19	11.07	11.99	13.19	11.61
FINANCIAL PERFORMANCE	26.68	18.23	14.80	20.07	19.94
CSR INDEX	.28	.28	.31	.33	.30
ESG DISCLOSURE	32.86	35.07	35.92	38.23	35.52
FIRM SIZE	3.82	3.85	3.86	3.91	3.86
COUNTRY CSR SENSITIVITY	.53	.53	.53	.53	.53
INDUSTRY CSR SENSITIVITY	.55	.55	.55	.55	.55

BOARD CSR COMMITTEE is a dummy variable coded 1 if the firm has created a corporate social responsibility committee within the board of directors and 0 otherwise. BOARD INDEPENDENCE is the percentage of independent board directors. CEO DUALITY is a dummy variable coded 1 if the CEO is also chairman of the board and 0 otherwise. BOARD WOMEN is the percentage of female board directors. FINANCIAL PERFORMANCE is the return on equity. CSR INDEX is a dummy variable coded 1 if the firm belongs to the Dow Jones Sustainability Index Europe as defined by Sustainability Asset Management and 0 otherwise. ESG DISCLOSURE is the proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. FIRM SIZE is the logarithm of the firm's total assets. COUNTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is domiciled in a stakeholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) and 0 otherwise. INDUSTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is member of a CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009) and 0 otherwise.

Table 4 shows an industry CSR sensitivity matrix of the sample based on Simnett et al. (2009) and adapted to the industry classification benchmark (ICB) classification owned by the Financial Times Stock Exchange (FTSE, 2012) as it was the one available concerning the data collected. In Table 5, we present a country CSR sensitivity matrix based on Ball et al. (2000). We note that Ball et al. (2000) classify Netherlands into a shareholder oriented country – thus considering Netherlands as a country with low CSR sensitivity – whereas La Porta et al. (1998) classify Netherlands into a stakeholder oriented country and therefore consider it as a high CSR sensitivity country.

**TABLE 4**  
**Country CSR Sensitivity Sample Matrix of Full Sample**

Country	Number of companies <sup>a</sup>		Percent
	Low Country CSR Sensitivity	High Country CSR Sensitivity	
Austria		24	2.10%
Belgium		24	2.10%
Denmark		36	3.15%
Finland		56	4.90%
France		172	15.03%
Germany		24	2.10%
Greece		4	.35%
Ireland	28		2.45%
Italy		48	4.20%
Jersey	4		.35%
Luxembourg		8	.70%
Netherlands	72		6.29%
Norway		16	1.40%
Portugal		8	.70%
Spain		52	4.55%
Sweden		84	7.34%
Switzerland		52	4.55%
United Kingdom	432		37.76%
TOTAL number	536	608	1144
TOTAL percent	46.85%	53.15%	100.00%

<sup>a</sup> Classification based on Ball et al. (2000).

**TABLE 5**  
**Industry CSR Sensitivity Sample Matrix of Full Sample<sup>a</sup>**

ICB Industry	Number of companies <sup>b</sup>		Percent
	Low Industry CSR Sensitivity	High Industry CSR Sensitivity	
Basic Materials		124	10.84%
Consumer Goods	172		15.03%
Consumer Services	156		13.64%
Health Care	80		6.99%
Industrials		328	28.67%
Oil and Gas		96	8.39%
Technology	56		4.90%
Telecommunications	48		4.20%
Utilities		84	7.34%
TOTAL number	512	632	1144
TOTAL percent	44.76%	55.24%	100.00%

<sup>a</sup> Years 2007 to 2010

<sup>b</sup> Classification based on Simnett et al. (2009) and adapted to ICB

We have defined four categories of the names of board CSR committees: corporate social responsibility committee, ethics committee, health/safety & environment committee and sustainability committee. In Table 6 is provided information on the number of each category per year within our sample. In some cases, we observe that the company has changed the name of its committee from one year to the other.

**TABLE 6**  
**Board CSR Committee Category Name**

Board CSR Committee	2007		2008		2009		2010		2007-2010	
Category Name	N <sup>a</sup>	Percent	N	Percent	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Corporate Social Responsibility Committee	17	47.22%	16	42.11%	17	37.78%	24	42.86%	74	42.29%
Ethics Committee	2	5.56%	4	10.53%	7	15.56%	9	16.07%	22	12.57%
Health/Safety & Environment Committee	9	25.00%	9	23.68%	10	22.22%	11	19.64%	39	22.29%
Sustainability Committee	8	22.22%	9	23.68%	11	24.44%	12	21.43%	40	22.86%
Total Board CSR Committee	36	100.00%	38	100.00%	45	100.00%	56	100.00%	175	100.00%
Total Companies	286		286		286		286		1144	
Percent with Board CSR Committee		12.54%		13.29%		15.73%		19.58%		15.30%

<sup>a</sup>Number of observations

## Bivariate Correlations and Binary Logistic Regressions

We performed a panel data regression analysis for 2007–2010. Our dependent variable was binary and took a value of 1 when a board CSR committee was present and 0 otherwise. Therefore, we carried out binary logistic regression analysis using the variables defined above and the following model:

$$\text{BOARD CSR COMMITTEE} = a + b_1 \text{ BOARD INDEPENDENCE} + b_2 \text{ CEO DUALITY} + b_3 \text{ BOARD WOMEN} + b_4 \text{ BOARD FINANCIAL PERFORMANCE} + b_5 \text{ CSR INDEX} + b_6 \text{ ESG DISCLOSURE} + b_7 \text{ FIRM SIZE} + b_8 \text{ COUNTRY CSR SENSITIVITY} + b_{12} \text{ INDUSTRY CSR SENSITIVITY} + e$$

Before testing our hypotheses using binary logistic regression analyses, we controlled for multi-collinearity. First, we tested all of the variables for normality using the STATA Skewness–Kurtosis test (sktest), and the variables were not found to be normally distributed. Therefore, we conducted a Spearman correlation test between the independent variables to minimize multi-collinearity a priori (see Table 7). We have found no correlation coefficient higher than .55. The results of post hoc tests for endogeneity with the variation inflation factor (VIF) are also summarized in Table 7. The VIF quantifies the severity of multi-collinearity in an ordinary least squares regression analysis. We found that all of the independent variables were below the suggested value of 10; the highest value was 1.60 and the mean was 1.20. Therefore there were no multi-collinearity problems, so binary logistic regression analyses could be conducted.

**TABLE 7**  
**Spearman Correlation and Variance Inflation Factor (VIF) Tests**

	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 BOARD CSR COMMITTEE		1.00									
2 BOARD INDEPENDENCE	1.08	-.00	1.00								
3 CEO DUALITY	1.12	<b>.07</b>	-.03	1.00							
4 BOARD WOMEN	1.11	<b>-.07</b>	<b>.21</b>	-.05	1.00						
5 FINANCIAL PERFORMANCE	1.03	.02	.00	-.04	.05	1.00					
6 CSR INDEX	1.19	<b>.16</b>	<b>.12</b>	<b>.10</b>	<b>.09</b>	.02	1.00				
7 ESG DISCLOSURE	1.40	<b>.15</b>	.06	<b>.14</b>	<b>.09</b>	<b>-.05</b>	<b>.31</b>	1.00			
8 FIRM SIZE	1.60	<b>.24</b>	<b>.06</b>	<b>.23</b>	<b>.10</b>	<b>-.15</b>	<b>.39</b>	<b>.55</b>	1.00		
9 COUNTRY CSR SENSITIVITY	1.19	<b>-.22</b>	-.04	<b>.26</b>	<b>.11</b>	-.06	<b>.11</b>	<b>.23</b>	<b>.31</b>	1.00	
10 INDUSTRY CSR SENSITIVITY	1.05	.06	.03	.03	<b>-.18</b>	<b>.08</b>	-.02	<b>.09</b>	-.02	.01	1.00

Correlation coefficients in bold are significant at  $p < .05$  (2-tailed). The regression model for the VIF test using ordinary least squares is BOARD CSR COMMITTEE = f(all independent variables 2–10 listed above). BOARD CSR COMMITTEE is a dummy variable coded 1 if the firm has created a corporate social responsibility committee within the board of directors and 0 otherwise. BOARD INDEPENDENCE is the percentage of independent board directors. CEO DUALITY is a dummy variable coded 1 if the CEO is also chairman of the board and 0 otherwise. BOARD WOMEN is the percentage of female board directors. FINANCIAL PERFORMANCE is the return on equity. CSR INDEX is a dummy variable coded 1 if the firm belongs to the Dow Jones Sustainability Index Europe as defined by Sustainability Asset Management and 0 otherwise. ESG DISCLOSURE is the proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. FIRM SIZE is the logarithm of the firm's total assets. COUNTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is domiciled in a stakeholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) and 0 otherwise. INDUSTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is member of a CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009) and 0 otherwise.

Once a board CSR committee is established, it will last for several years. We point out that are dependent variable being the presence of a board CSR committee, and not its creation, we did not use an event history analysis (also known as survival analysis). We indeed do not examine the

probability of the establishment of a board CSR committee, but the probability of the presence of this type of committee. Therefore we argue that it is appropriate to use panel data estimations.

In the following section, we present the empirical results of the univariate analyses, correlations, and binary logistic regression analyses.

## **Results**

### Univariate Analyses and Bivariate Correlations

We carried out univariate analyses to determine whether companies with a board CSR committee have effective boards, high corporate social performance, and high context-specific CSR sensitivity. We used the Levene's test for equality of variances in order to interpret the t-test for equality of means. It can be seen from Table 8 that, with respect to the significant board effectiveness variables, companies with a board CSR committee were more likely to have a CEO who is also chair of the board ( $t = -2.22, p < .05$ ), had fewer women on the board ( $t = 3.51, p < .01$ ). These results suggest that companies that have created a board CSR committee have ineffective boards for CSR, and so lack board power to enhance CSR. However, the significant corporate social performance variables given in Table 8 show that companies with a board CSR committee had stronger corporate social performance: they were more likely to belong to a CSR index ( $t = -5.04, p < .001$ ) and to have a higher level of ESG disclosure ( $t = -4.85, p < .001$ ). With respect to the context-specific CSR sensitivity variables, we found that companies with a board CSR committee are likely to be larger firms ( $t = -8.47, p < .001$ ), to have headquarters in less CSR sensitive countries ( $t = 8.13, p < .001$ ), and to be in a CSR sensitive industry ( $t = -1.90, p < .10$ ). Context-specific firm CSR sensitivity is, therefore, likely to be high for companies with a board CSR committee, except for the country variable. These univariate analyses suggest that companies having created a board CSR committee are likely to have board inclination for CSR and that they are likely to have created a board CSR committee because they would otherwise lack of board power to enhance CSR.

Our univariate analyses are coherent with the bivariate correlations. In Table 7 we see that CEO duality, belonging to a CSR index, ESG disclosure and firms size are significantly positively associated with the presence of a board CSR committee, and that the proportion of

women on the board and country CSR sensitivity are significantly negatively associated with the presence of a board CSR committee.

**TABLE 8**

**Univariate Analysis Results of T-tests Used to Compare the Means**

Variable	Absence of a Board CSR Committee (N <sup>a</sup> = 969)	Presence of a Board CSR Committee (N = 175)	T-Stat
	Mean	Mean	
BOARD INDEPENDENCE	59.55	58.34	.94
CEO DUALITY	.12	.19	-2.22*
BOARD WOMEN	11.99	9.53	3.51**
FINANCIAL PERFORMANCE	19.93	20.02	-.05
CSR INDEX	.27	.47	-5.04***
ESG DISCLOSURE	34.53	41.03	-4.85***
FIRM SIZE	3.80	4.23	-8.47***
COUNTRY CSR SENSITIVITY	.58	.27	8.13***
INDUSTRY CSR SENSITIVITY	.54	.62	-1.90†

†  $p < .10$ . \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$

<sup>a</sup> Number of observations. BOARD INDEPENDENCE is the percentage of independent board directors. CEO DUALITY is a dummy variable coded 1 if the CEO is also chairman of the board and 0 otherwise. BOARD WOMEN is the percentage of female board directors. FINANCIAL PERFORMANCE is the return on equity. CSR INDEX is a dummy variable coded 1 if the firm belongs to the Dow Jones Sustainability Index Europe as defined by Sustainability Asset Management and 0 otherwise. ESG DISCLOSURE is the proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. FIRM SIZE is the logarithm of the firm's total assets. COUNTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is domiciled in a stakeholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) and 0 otherwise. INDUSTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is member of a CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009) and 0 otherwise.

### Binary Logistic Regression Analyses

We sought to identify the determinants of the presence of a board CSR committee by applying four logistic regression models, the results of which are shown in Table 9. Model 1 contained all of the independent variables of interest, whereas Model 4 was more parsimonious, using the variables that were significantly associated with the presence of a CSR committee at  $p < .10$ . Model 3 was a baseline model comprising only the context-specific CSR sensitivity variables. It

can be seen that adding corporate social performance variables to Model 3, forming Model 2, improved the Nagelkerke  $R^2$ , from .27 to .28. Then, Model 1 shows how the board effectiveness for CSR variables contributed to improve again the model, changing  $R^2$  from .28 (Model 2) to .33 (Model 1), which is a more important improvement than was obtained by adding the variables of corporate social performance.

The significant odds ratios  $\text{Exp}(B)$  in Table 9 show the following. First, concerning board effectiveness for CSR, with a board CSR committee it is .01–.02 times less likely to have a higher proportion of independent board directors, it is 2.92–2.93 times more likely to have CEO duality and .03–.04 times less likely to have a higher proportion of women on the board. Therefore board of directors having created a CSR committee do not seem to be the most effective boards for CSR based on their board composition. Second, concerning corporate social performance, with the presence of a board CSR committee it is 1.62–2.14 times more likely to belong to a CSR index and 1.01 times more likely to have higher levels of ESG disclosure. However, corporate financial performance does not seem to have an influence on the presence of board CSR committees. Overall, in our sample, companies with a board CSR committee have a greater corporate social performance than those who have not. Finally, concerning context-specific CSR sensitivity, a board of directors with a CSR committee is 4.67–5.82 times more likely to be in larger firms, .89–.94 times less likely to be in firms that have headquarters in CSR sensitive countries, and 1.40–1.64 times more likely to be in firms within a CSR sensitive industry than a board of directors without a CSR committee. Thus, a board CSR committee is more likely to be created in firms with a high context-specific CSR sensitivity, except, again, for the country variable. The results of these binary logistic regressions confirm the results of our univariate analyses and bivariate correlations.

Explanation for our unpredicted results on the country sensitivity variable can be the following. Matten and Moon (2008) argue that CSR is an explicit corporate element in liberal market economies, whereas it is an implicit corporate element in coordinated market economies. Therefore, a need to be explicit about CSR issues may predict the need for companies to establish a board CSR committee when operating in common law countries. A second reason for the likelihood of having a board CSR committee rather in a company domiciled in a common law country than in a code law country can be that board directors in common law countries are more likely to be held legally responsible as they have a stricter legal protection of investors (La Porta



et al., 1998; Shleifer and Vishny 1997), which requires board monitoring to be more effective and can predict the necessity of the creation of a board committee.

**TABLE 9**  
**Binary Logistic Regression Results**

Variable	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	BOARD CSR COMMITTEE		BOARD CSR COMMITTEE		BOARD CSR COMMITTEE		BOARD CSR COMMITTEE	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
BOARD INDEPENDENCE	-.02**	.98					-.02**	.99
CEO DUALITY	1.08***	2.93					1.07***	2.92
BOARD WOMEN	-.04**	.96					-.04**	.97
FINANCIAL PERFORMANCE	.00	1.00	.00	1.00				
CSR INDEX	.76***	2.14	.45*	1.62				
ESG DISCLOSURE	.01	1.01	.01	1.01			.01†	1.01
FIRM SIZE	1.65***	5.19	1.54***	4.67	1.76***	5.82	1.74***	5.69
COUNTRY CSR SENSITIVITY	-2.85***	.06	-2.18***	.11	-2.16***	.12	-2.75***	.06
INDUSTRY CSR SENSITIVITY	.36†	1.43	.49*	1.63	.50**	1.64	.34†	1.40
Constant	-6.67***	.00	-7.72***	.00	-8.15***	.00	-7.16***	.00
Sample size	1144		1144		1144		1144	
Number of variables	9		6		3		7	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	.33		.28		.27		.32	
Chi-square p-value	.000		.000		.000		.000	

† p < .10. \* p < .05. \*\* p < .01. \*\*\* p < .001

The estimated equation using binary logistic regressions is BOARD CSR COMMITTEE = f(all independent variables listed above). BOARD CSR COMMITTEE is a dummy variable coded 1 if the firm has created a corporate social responsibility committee within the board of directors and 0 otherwise. BOARD INDEPENDENCE is the percentage of independent board directors. CEO DUALITY is a dummy variable coded 1 if the CEO is also chairman of the board and 0 otherwise. BOARD WOMEN is the percentage of female board directors. FINANCIAL PERFORMANCE is the return on equity. CSR INDEX is a dummy variable coded 1 if the firm belongs to the Dow Jones Sustainability Index Europe as defined by Sustainability Asset Management and 0 otherwise. ESG DISCLOSURE is the proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. FIRM SIZE is the logarithm of the firm's total assets. COUNTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is domiciled in a stakeholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) and 0 otherwise. INDUSTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is member of a CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009) and 0 otherwise.

Table 10 summarizes our findings in relation to the hypotheses. We found that hypotheses on board effectiveness for CSR and corporate social performance were supported. The hypothesis on context-specific CSR sensitivity was supported except concerning country CSR sensitivity.

**TABLE 10**  
**Hypotheses Verification**

Hypothesis number	Hypothesis quote	Statistical result
1	There is more likely to be a board CSR committee in companies ... ... having a lack of board effectiveness for CSR.	Supported
2	... with higher corporate social performance.	Supported
3	... with higher context-specific CSR sensitivity.	Partially Supported

## Discussion

Our findings have theoretical and practical implications that we present below before highlighting the limitations of this study and making some suggestions for future research. We then draw some final conclusions.

### Theoretical and Practical Implications

Very little research has been conducted on board CSR committees, although their presence is associated with higher CSR (Cowen et al., 1987; Adams, 2002; Ioannou and Serafeim, 2011; Mallin and Michelon, 2011). This paper provides empirical support for stakeholder theory as this theory implies that governance structures need to be created to achieve strategic CSR (Donaldson and Preston, 1995). We also argue for the usefulness of signaling theory in the CSR field as a board CSR committee may allow for a company to compensate information asymmetry for strategic commitment to CSR.

The results of this cross-cultural study contribute to creating a greater understanding among practitioners and policy makers about the usefulness of a board CSR committee to embed corporate responsibility at the strategic level. In this regard, Porter and Kramer (2006: 92) suggest that firms should concentrate their efforts on identifying “the particular set of societal problems that it is best equipped to help resolve and from which it can gain the greatest competitive benefit”. Based on our findings, as the presence of a board CSR committee is positively associated with corporate social performance, we would argue that a board CSR committee can play an important role in this process in that such a sub-committee can continually prioritize CSR problems and identify solutions that their company can implement accordingly to their context-specific CSR sensitivity.

Furthermore, this study contributes to the literature using empirical data from Bloomberg. This organization is well regarded by companies because of the reliability concerning the great deal of financial data they give access to. Bloomberg has been working also to improve the access to a greater volume of ESG data. To date very few academic studies have used Bloomberg databases because of the high cost involved, lack of user-friendliness, and because historical and completely disclosed data are not always readily available. However, Bloomberg is improving its processes to remedy these problems, and this may result in further empirical academic research being conducted using its databases.

### Limitations and Future Research

SAM provided only the list of the companies included in their sustainability index, after signing a confidentiality and nondisclosure agreement. They did not provide information on the scores obtained by companies after assessing their economic, environmental and social performances. Therefore, we do not have precise information on the weighting system they used. Subjectivity related to the weightings is one of the drawbacks of the approach advocated by SAM (Chatterji and Levine, 2006). Moreover, SAM uses surveys to collect data and only respondents are included in their index which can introduce non-response bias (Chatterji and Levine, 2006). These two elements limit the extent of the current research results.

The way in which a company describes itself in annual reports and CSR reports, from which Bloomberg also gathers data, does not necessarily correspond with its real practices. Therefore to further investigate this area, we suggest that qualitative studies, such as content analyses, case studies, or questionnaires directed at board directors be conducted. It can be in particular useful to determine whether the sample companies are at the stage of only implementing CSR or at a more advanced stage, that is monitoring CSR.

We also suggest that further empirical studies could be conducted to determine which characteristics of the board CSR committee influence social, environmental, and economic performance. Danvila del Valle et al. (2013) stress the importance of the presence of a board CSR committee to influence CSR, especially when the CSR committee is composed of independent board directors. The results of such research could be of benefit to companies that intend to create a board CSR committee as a useful and efficient structure to achieve CSR.

## Conclusions

In this study, our goal was to understand the reasons for the presence of a board CSR committee. We provide evidence that board power to enhance CSR and board inclination for CSR are determinants for the presence of a board CSR committee. Our findings suggest the following. First, we found that a board CSR committee is likely to be present in companies that lack of board power to enhance CSR. To act as a proxy for board power to enhance CSR, we used board effectiveness for CSR measured by three board composition diversity variables related to CSR: CEO duality (which was more likely in companies with a board CSR committee) and the proportion of independent board directors and of female board directors (both were negatively related to the presence of a board CSR committee). Second, we found that a board CSR committee is likely to be present in companies with a strong board inclination for CSR. Our proxies for the latter were corporate social performance (measured by belonging to a CSR index, ESG disclosure level, and financial performance, all of which were stronger when there was a board CSR committee, even though our results of financial performance were non-significant) and context-specific CSR sensitivity (measured by firm size, country of domicile sensitivity, and

industry sensitivity, all of which demonstrated that a CSR committee was likely to be present in companies that have a high context-specific CSR sensitivity except for the country variable).

In a recent empirical study, Rodrigue et al. (2013) found evidence to suggest that environmental governance is symbolic rather than substantive. Indeed, the presence of a board CSR committee may not on its own be sufficient to make a company more socially responsible over the long term. More balanced governance systems are required that can take the needs of different stakeholders in companies into account (Tencati and Zsolnai, 2009). For instance, changing the composition of boards by including a greater proportion of independent directors and appointing a greater proportion of female directors and avoiding CEO duality could be a more effective and meaningful signal to stakeholders that CSR is being addressed effectively at a strategic level. Wu et al. (2012:244) state that “the question is not whether companies should make strategic change toward sustainability, but how quickly and how well companies can make such change and find new opportunities from the market environment.” While creating a board CSR committee can be a first step for a company that has poor board effectiveness, more substantial changes are needed in the long term to give signals to the company’s stakeholders of on-going commitment to CSR at a strategic level of the company.

## References

- Adams, C.A. 2002. Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(2): 223–250.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E, Williams, C.A. & Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3): 836–863.
- Artiach, T., Lee, D.D., Nelson, D. & Walker, J.K. 2010. The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, 50(1): 31–51.
- Ball, R., Kothari, S.P., & Robin, A. 2000. The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 29: 1–51.
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. 2010. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97: 207–221.
- Beltratti, A. 2005. The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility. *The Geneva Papers*, 30: 373–386.
- Boulouta I. 2013. Hidden Connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113: 185–197.
- Brundtland Commission. 1987. *Our common future*. World commission on environment and development.
- Campbell, J.L. 2006. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 925–938.

- Certo, S. T., Daily, C. M. & Dalton, D. R. 2001. Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2): 33–50.
- Chatterji, A. & Levine, D. 2006. Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement. *California Management Review*, 48(2): 29–51.
- Cicon, J.E., Ferris, S.P., Kammel A.J. & Noronha G. 2012. European Corporate Governance: a Thematic Analysis of National Codes of Governance. *European Financial Management*, 18(4): 620–648.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20(1): 92–117.
- Cowen, S., Ferreri, L., & Parker, L. 1987. The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12(2): 111–122.
- Danvila del Valle, I., Diez Esteban, J.M. & Lopez de Foronda, O. 2013. *Corporate social responsibility and sustainability committee inside the board*. Working paper SSRN no. 2260382, University of Burgos, Burgos.
- Davis, G.F., Whitman, M.V.N. & Zald, M.N. 2006. *The responsibility paradox: multinational firms and social corporate social responsibility*. Working paper no. 1031, Ross School of Business, Ann Arbor, MI.
- Donaldson, T. & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1): 65–91.
- Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G. 2011. *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance*, Working paper SSRN no. 1964011, Harvard Business School, Allston, MA.
- Elkington, J. 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC: New society publishers.
- Elkington, J. 2006. Governance for sustainability. *Corporate Governance: an International Review*, 14(6): 522–529.
- Fiss, P.C. & Zajac E.J. 2004. The diffusion of ideas over contested terrain: the (non)adoption of a shareholder value orientation among German firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 501–534.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Harper Collins.
- Financial Times Stock Exchange. 2012. Industry Classification Benchmark. *FTSE International Limited*, Available at: [http://www.icbenchmark.com/ICBDocs/Structure\\_Defs\\_English.pdf](http://www.icbenchmark.com/ICBDocs/Structure_Defs_English.pdf)
- Golden, B.R. & Zajac E.J. 2001. When will boards influence strategy? Inclination × power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22: 1087–1111.
- Harrison, J.R. 1987. The strategic use of board committees. *California Management Review*, 30(1): 109–125.
- Hoepner, A.G.F., Yu, P.S. & Ferguson J. 2010. *Corporate Social Responsibility Across Industries: When Can Who Do Well by Doing Good?*, Working paper SSRN no. 1284703, University of Saint Andrews School of Management, Saint Andrews.
- Hung, H. 2011. Directors' roles in corporate social responsibility: a stakeholder perspective. *Journal of Business Ethics*, 103: 385–402.
- Ioannou, I. & Serafeim, G. 2011. *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*, Working paper SSRN no. 1799589, London Business School and Harvard Business School.

- Jo, H. & Harjoto M.A. 2012. The Causal Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 106: 53–72.
- Kaufman, A. & Englander, E. 2011. Behavioral Economics, Federalism, and the Triumph of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 102: 421–438.
- Kesner, I. 1998. Directors characteristics and committee membership. *Academy of Management Journal*, 31: 66–85.
- Kinderman, D.P. 2013. Corporate social responsibility in the EU, 1993-2013: institutional ambiguity, economic crises, business legitimacy, and bureaucratic politics. *Journal of Common Market Studies*, 51(4): 701–720.
- Kolk, A., & Perego, P. 2010. Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: an international investigation. *Business Strategy and the Environment*, 19:182–198.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R.W. 1998. Law and finance. *Journal of Political Economy*, 107(6): 1113–1155.
- Lovdal, M.L., Bauer, R.A., & Treverton, N.H. 1977. Public responsibility committees of the board. *Harvard Business Review*, 55(3): 40–181.
- Lubatkin, M. 2007. One more time: What is a realistic theory of corporate governance? *Journal of Organizational Behavior*, 28: 59–67.
- Luoma, P. & Goodstein, J. 1999. Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42(5): 553–563.
- Mallin, C., Michelon, G. & Raggi, D. 2013. Monitoring intensity and stakeholders' orientation: how does governance affect social and environmental disclosure? *Journal of Business Ethics*, 114:29–43.
- Mallin, C. & Michelon, G. 2011. Board reputation attributes and corporate social performance: an empirical investigation of the US best corporate citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2): 119–144.
- Matten, D. & Moon, J. 2008. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2): 404–424.
- Menon, K. & Williams, J.D. 1994. The use of audit committees for monitoring. *Journal of Accounting and Public Policy*, 13: 121–139.
- Nelson, J., Zollinger, P. & Singh, A. 2001. *The power to change: mobilising board leadership to deliver sustainable value to markets and society*. The International Business Leaders Forum and SustainAbility.
- Ntim, C.G. & Soobaroyen, T. 2013. Corporate governance and performance in socially responsible corporations: new empirical insights from a neo-institutional framework. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5): 468–494.
- Ogden, S. & Watson, R. 1999. Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry, *Academy of Management Journal*, 42(5): 526–538.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes S.L. 2003. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403–441.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78–92.
- Post, C., Rahman, N. & Rubow, E. 2011. Green governance: boards of directors composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1): 189–223.

- Pugliese, A., Bezemer, P.J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F.A.J. & Henk, W. Volberda, H.W. 2009. Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 292–306.
- Rindova, V.P. 1999. What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7): 953–975.
- Rodrigue, M., Magnan, & Cho, C.H. 2013 Is environmental governance substantive or symbolic? An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 114: 107–129.
- SAM, 2012. *Measuring Intangibles. SAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology*. Zurich: Sustainability Asset Management.
- Schwartz-Ziv M. 2013. *Does the Gender of Directors Matter?*, Edmond J. Safra working papers no. 8, Harvard University, Cambridge.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. 1997. A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52: 737–783.
- Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W.F. 2009. Assurance on sustainability reports: an international comparison. *The Accounting Review*, 84(3): 937–967.
- Spence, A. 1973. Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87: 355–379.
- Spira, L.F. & Bender, R. 2004. Compare and contrast: perspectives on board committees. *Corporate Governance: an International Review*, 12(4): 489–499.
- Tencati, A. & Zsolnai, L. 2009. The collaborative enterprise. *Journal of Business Ethics*, 85:367–376.
- Tonello, M. 2010, *Sustainability in the Boardroom*. New York: The Conference Board Director Notes no. DN-008.
- Tonello, M., Vidal, D.J., Carroll, A.B., Shabana, K.M., Kerr, J.E., Pelozo, J., Shang, J., Lemon, K.N., Roberts, J.H., Raghuram, P., Winer, R., Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S., Lev, B.I., Petrovits, C. & Radhakrishnan, S. 2011. *Sustainability Matters: Why and How Corporate Boards Should Become Involved*. New York: The Conference Board Research Report no. R-1481-11-RR.
- Udayasankar, K. 2008. Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83: 167–175.
- Waddock, S.A., & Graves, S.B. 1997. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303–319.
- Wang, J. & Dewhirst, H.D. 1992. Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 11: 115–123.
- Webb, E. 2004. An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8: 255–277.
- World Business Council for Sustainable Development: 1999, *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*, (WBCSD, Geneva, Switzerland).
- Wu, Q., He, Q., Duan, Y. & O'Regan, N. 2012. Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, 21: 231–247.
- Zhang, J.Q., Zhu, H. & Ding, H-B. 2013. Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the post Sarbanes–Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3): 381–392.



## **Article 3 - *Who Should Be on a Board Corporate Social Responsibility Committee?***

Edina Eberhardt-Toth<sup>6</sup>

Accepted for presentation in a Discussion Paper session at the *74th Annual Meeting of the Academy of Management* taking place in Philadelphia, Pennsylvania, 2014 August 1-5.

### **ABSTRACT**

How to design the composition of a board corporate social responsibility (CSR) committee in order to positively impact corporate social performance is the focus of this empirical investigation. Corporate social performance includes social, environmental and economic performances. We conduct binary logistic regression analysis on firm-level data of year 2012 from the Bloomberg World Index of 178 non-financial companies having created a board CSR committee and study the influence on corporate social performance of demographical components of this board sub-committee specialized in CSR issues. Proxy for corporate social performance is the membership of companies within the Dow Jones Sustainability World Index. We propose a board CSR committee composition effectiveness model and find evidence for higher corporate social performance being more likely in companies having a larger proportion of independent directors within the board CSR committee, where the chief executive officer is not a member of this committee, with a female chairing this committee and with a smaller size of this committee. For companies who intend to create a board CSR committee, or wish to improve the

---

<sup>6</sup> CEREFIGE-ICN Business School Nancy-Metz, 13 Rue Michel Ney, 54000 Nancy, France.  
Tel: +33 6 61 70 18 83. Fax: +33 3 83 17 30 80. Email: edina.eberhardt-toth@icn-groupe.fr

effectiveness of their existing board CSR committee, the results of this study are useful to decide who should be part of this committee.

**Keywords:**

CSR committee; board effectiveness; corporate social performance; stakeholder theory

### **LIST OF ABBREVIATIONS**

CEO: Chief executive officer

CSR: Corporate social responsibility

ESG: Environmental, social and governance

ICB: Industry classification benchmark

### **INTRODUCTION**

The creation of board sub-committees has been strongly advised for a better board effectiveness by delegating some tasks to fewer decision makers (Spira & Bender, 2004). Board sub-committees have a strategic position in corporate legitimacy, accountability, and strategy formulation (Harrison, 1987). Since the 1960s, more and more board sub-committees have appeared and corporate social responsibility (CSR) committees within the board have been created in the 1970s (Harrison, 1987). We call a board CSR committee a CSR committee within the board. A CSR committee can also be named an ethics, sustainable development, environment, health and safety or a public responsibility committee.

Boards of directors have an increasing role in the management of corporate social responsibility (Nelson, Zollinger, & Singh, 2001; Elkington, 2006; Tonello 2010; Tonello, Vidal, Carroll, Shabana, Kerr, Pelozo et al., 2011). We consider CSR as the responsibility of companies for a sustainable development of our planet and use the Brundtland Commission (1987) definition

of sustainable development which enhances a long-term perspective of current decisions. Companies with a high sustainability culture tend to create board CSR committees (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2011). These committees are also positively associated with community performance (Mallin & Michelon, 2011). Companies that decide to create a board CSR committee signal their concern for social issues and tend to be more transparent in the field of CSR (Cowen, Ferreri, & Parker, 1987; Adams, 2002). Yet very few studies have been carried out concerning the composition of these CSR committees, apart from Lovdal, Bauer and Treverton (1977) and, more recently, Danvilla del Valle, Diez Esteban and Lopez de Foronda (2013).

In this paper we seek to understand how to design effective board CSR committees in terms of corporate social performance. Corporate social performance includes social, environmental and economic performances based on the triple bottom line concept of Elkington (1998). The main research question of this paper is: how the composition of a board CSR committee is related to corporate social performance? We first develop the hypotheses and then present the data and method, followed by the results and discussion.

### **HYPOTHESES DEVELOPMENT**

We use the stakeholder theory for our hypothesis development. Stakeholder theory implies the creation of governance structures (Donaldson & Preston, 1995). Boards of directors are necessary to be able to answer stakeholder needs (Luoma & Goodstein, 1999). Furthermore, Hung (2011) uses a stakeholder perspective for the social responsibility of board directors and stresses their “direction-setting role” related to corporate performance. In a stakeholder theory perspective, concerns of all stakeholders should be taken into consideration. An effective board sub-committee composition should be associated with positive corporate social performance.

In this paper, we seek what characteristics of a board CSR committee composition can lead to higher corporate social performance and therefore higher board CSR committee effectiveness. We build on the conceptual framework of Brower and Mahajan (2013) who provide a stakeholder perspective on three drivers of corporate social performance, namely sensitivity to stakeholder demands, exposure to stakeholder scrutiny or risk of stakeholder action, and diversity of stakeholder demands. Brower and Mahajan (2013) combine stakeholder theory and Ackerman’s (1975) insights into the problems of managerial implementation of a corporate social policy. As

the role of a board CSR committee is to assess and monitor stakeholder needs at a strategic level of the firm by controlling firm's management (Lovdal et al., 1977; Cowen et al., 1987; Adams, 2002; Ioannou & Serafeim, 2011; Mallin & Michelon, Danvilla del Valle et al., 2013), we investigate characteristics of the composition of a board CSR committee related to the three drivers of corporate social performance identified by Brower and Mahajan (2013). Our goal is to build a board CSR committee composition effectiveness model.

### **Board CSR Committee Composition Related to the Sensitivity to Stakeholder Demands**

Sensitivity to stakeholder demands corresponds to concern about CSR issues. Independent board CSR committee directors may be more sensitive to stakeholder demands than non-independent board directors as they have an outsider view on the firm. Also, board CSR committee directors' social skills – that is knowledge in management of CSR issues - are likely to contribute positively to their sensitivity to stakeholder demands. Therefore, we further investigate these two board CSR committee components related to sensitivity to stakeholder demands: board CSR committee independence and skills. We develop the following hypotheses on their link with corporate social performance.

***Board CSR committee independence hypotheses.*** Proxies for board CSR committee independence are the proportion of independent directors on the board CSR committee and the chief executive officer (CEO) membership of the board CSR committee. Danvilla del Valle et al. (2013) provide empirical evidence that when composed of independent board directors, these CSR committees are effective for CSR. Lovdal et al. (1977) argue that, although one out of five directors should be inside directors to provide enough knowledge on problems that can be encountered within the company by implementing social policies, they suggest that 80% of the directors on the CSR committee be independent for a critical view on management. Furthermore, for boards to be able to challenge more constructively strategy there is a need for more energetic debates within the board (Sonnenfeld, Kusin, & Walton, 2013). We predict that CEO membership of a CSR committee is negatively related to corporate social performance because the CEO would be more difficult to challenge on CSR issues if he or she was part of the board CSR committee. Board CSR committee independence hypotheses are therefore the following:

*Hypothesis 1. Higher corporate social performance is more likely in companies having a larger proportion of independent directors on the board corporate social responsibility committee.*

*Hypothesis 2. Higher corporate social performance is more likely in companies where the chief executive officer is not member of the board corporate social responsibility committee.*

**Board CSR committee social skills hypothesis.** Proxy for board CSR committee social skills is the average age of directors on the board CSR committee. Firms are expected to achieve social change (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007). “The question is not whether companies should make strategic change toward sustainability, but how quickly and how well companies can make such change and find new opportunities from the market environment.” argue Wu, He, Duan and O’Regan (2012: 244). Companies with younger top managers are more likely to undergo changes in the strategy of their firm (Wiersema & Bantel, 1992). Also, younger individuals have more knowledge of environmental issues than older individuals (Diamantopoulos, Schlegelmilch, Sinkovics, & Bohlen, 2003). Board CSR committee social skills hypothesis is therefore the following:

*Hypothesis 3. Higher corporate social performance is more likely in companies with a lower average age of directors on the board corporate social responsibility committee.*

### **Board CSR Committee Composition Related to the Exposure to Stakeholder Scrutiny**

Exposure to stakeholder scrutiny is likeliness of having to respond to a greater expectation from stakeholders for socially responsible behavior. For a board CSR committee to be able to contribute to face such a situation, it needs to have a strong power in contributing to strategic decision-making. Therefore, we hereafter present the board CSR committee power hypothesis of our board CSR committee composition effectiveness model.

**Board CSR committee power hypothesis.** Board CSR committee power is considered here as consideration in the global boardroom for issues discussed in the board CSR committee. Main issues discussed in the board CSR committee, as a sub-committee of the board, need to be brought up to all board directors – of all board sub-committees - to enable work done by directors

on the board CSR committee to contribute to decision-making on the global board level. Our proxy for board CSR committee power is membership of the board chair on the board CSR committee. The board chair has generally a powerful position by its ability to call the board meetings and set up the meeting agenda (Kim, Nofsinger, & Mohr, 2010). Board chair membership of the board CSR committee can enable the board chair to set CSR topics to discuss at the global board meetings and thus emphasize CSR issues. Board CSR committee power hypothesis is therefore the following:

*Hypothesis 4. Higher corporate social performance is more likely in companies where the board chair is member of the board corporate social responsibility committee.*

### **Board CSR Committee Composition Related to the Diversity of Stakeholder Demands**

Diversity of stakeholder demands is the various types of expectations of stakeholders. In order to increase its ability to answer to diversity of stakeholder demands, a board CSR committee should experience diversity among its directors. Therefore, one component can be female leadership especially to increase gender diversity. Also, satisfactory handling of diversity of stakeholder demands requires prompt decisions. The latter can be influenced by CSR committee size. Consequently, we argue that board CSR committee female leadership and size components can contribute to respond to diversity of stakeholder demands. We develop hypotheses concerning these components and their link with corporate social performance.

*Board CSR committee female leadership hypotheses.* Female leadership proxies are the proportion of female directors on the board CSR committee and chairwomanship of this committee. Several authors demonstrate that the presence of female board directors (Muller-Kahle & Lewellyn, 2011) are positively related to higher board effectiveness and CSR (Webb, 2004; Bear, Rahman, & Post, 2010; Mallin & Michelon, 2011; Zhang et al., 2013) due to the more empathic and caring nature of women compared to men (Boulouta, 2013). Furthermore, a strong leadership is needed for a board CSR committee to push forward new ideas, as well as act as a mediator to resolve conflicts that can occur because of the sensitivity of certain CSR issues (Lovdal et al., 1977). We investigate in particular if woman chairing the board CSR committee has an influence on corporate social performance. Board CSR committee female leadership hypotheses are therefore the following:

*Hypothesis 5. Higher corporate social performance is more likely in companies having a larger proportion of female directors on the board corporate social responsibility committee.*

*Hypothesis 6. Higher corporate social performance is more likely in companies with a chairwoman of the board corporate social responsibility committee.*

**Board CSR committee size hypothesis.** Proxy for CSR committee size is the number of directors on the CSR board committee. The smaller the size of a board committee the more individual effort is needed from each director on the committee to fulfill its tasks as they can then less rely on the other director's contribution for decision-making. As strong strategic changes are linked to smaller board size (Golden & Zajac, 2001), we extend this to the board CSR committee as considerable strategic changes are needed to achieve corporate social performance in a world where shareholder views are still dominant. We therefore posit the following board CSR committee size hypothesis:

*Hypothesis 7. Higher corporate social performance is more likely in companies with a lower number of directors on the board corporate social responsibility committee.*

There are also other factors than board CSR committee composition variables that may impact corporate social performance. We include the following control variables into our model of board CSR committee composition effectiveness.

### **Control Variables**

We consider the following firm level control variables: ESG disclosure, financial performance, stock price volatility, firm size, industry CSR sensitivity and country CSR sensitivity, and justify them hereafter.

The extent and quality publication of social and environmental performance indicators is likely to be positively associated to a stakeholder orientation of corporate governance (Mallin, Michelon, & Raggi, 2013). When environmental, social and governance (ESG) disclosure is

mandatory, it has a positive influence on social and environmental performances (Ioannou & Serafeim, 2011). Based on this literature, we include ESG disclosure into the control variables of the model.

A large number of studies have been published on the link between socially responsible behavior and financial performance (e.g., Waddock & Graves, 1997; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Allouche & Laroche, 2005; Campbell, 2006). Thus, we consider financial performance as a control variable in the model.

Stock price volatility measures firm stock risk (Hamilton, 1994). Communication on CSR initiatives influences stock price volatility in certain conditions (Orlitzky, 2013). Luo and Bhattacharya (2009) relate stock price volatility to corporate social performance. Consequently, we consider stock price volatility as one of the control variables.

Knowledge, resources and power give corporations the possibility to be a significant actor of our planet in order to bring changes towards ecological sustainability (Shrivastava, 1995). Corporate social performance is higher in larger companies (Artiach, Lee, Nelson, & Walker, 2010). Therefore, we include firm size as a control variable in our model.

Mining, utilities and production industries, within the Global Industry Classification Standard (GICS) code, have a greater exposure to social and environmental damage (Simnett, Vanstraelen, & Chua, 2009). Consequently, firms operating within these industries have a higher CSR sensitivity than others. Thus, we consider industry CSR sensitivity as a control variable in the model.

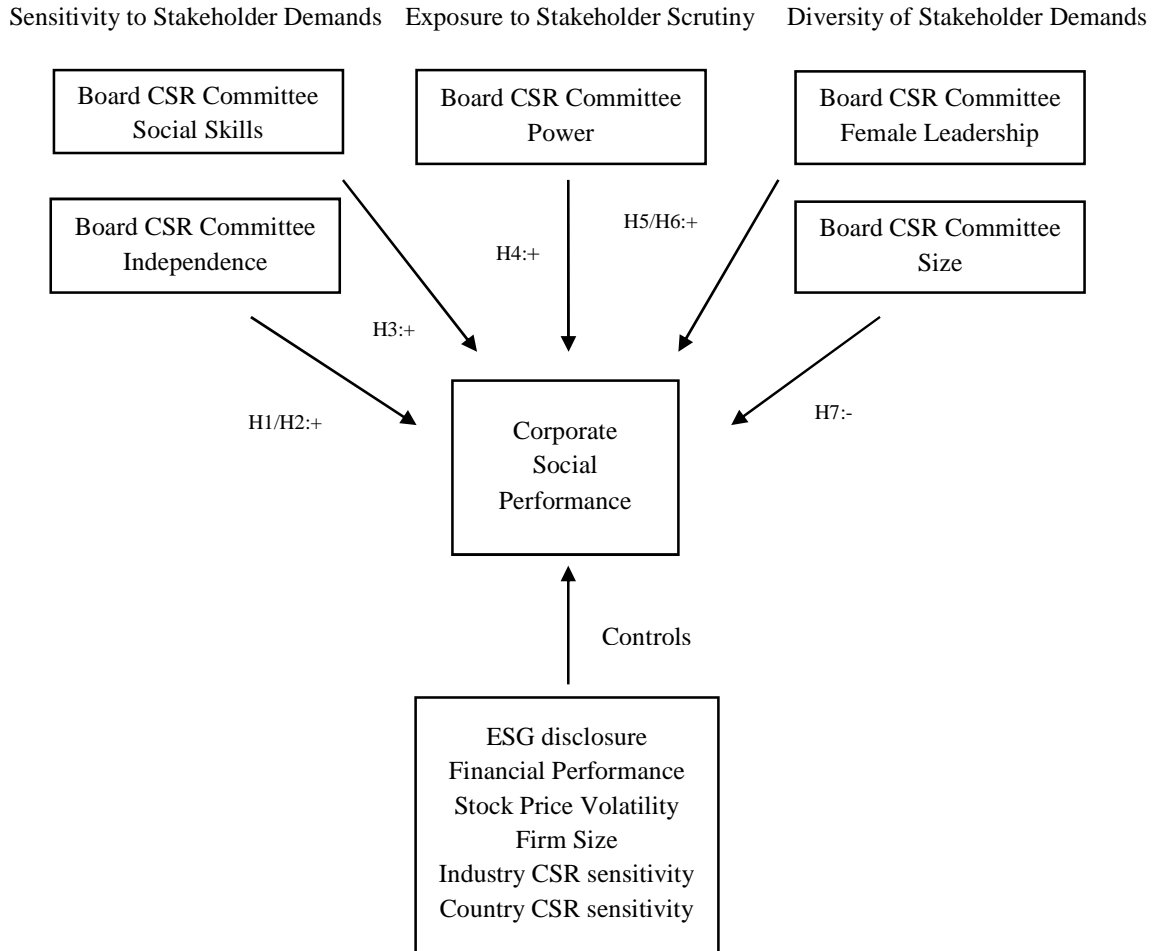
The legal environment in which a firm is domiciled determines expectations for CSR and therefore adoption of a sustainability assurance statement (Kolk & Perego, 2010). Firms domiciled in common law countries are more likely to have a shareholder corporate governance model and those in code law countries are more likely to have a stakeholder corporate governance model (Ball, Kothari, & Robin, 2000). We use this taxonomy of country shareholder/stakeholder orientation to define respectively low and high country CSR sensitivity and include country CSR sensitivity as a control variable in the model.

Figure 1 summarizes the board CSR committee composition effectiveness model developed.



**FIGURE 1**

**A Model of Board Corporate Social Responsibility Committee Composition Effectiveness<sup>a,b</sup>**



<sup>a</sup> CSR: corporate social responsibility, ESG: environmental, social and governance

<sup>b</sup> Based on the conceptual framework of Brower and Mahajan (2013) on the drivers of corporate social performance

In the following, we describe the data used and the method of this empirical study.

**DATA AND METHOD**

In this section we present the data sample, the measure of the variables, descriptive statistics and argue on the use of binary logistic regressions.

## Sample

This study is a firm-level analysis on 178 non-financial companies within the Bloomberg World Index of year 2012. The Bloomberg World Index 2012 is composed of the largest 4753 companies worldwide based on their capitalization. We have chosen this index as it is the largest Bloomberg index, therefore it increased our chances to find sufficient companies having created a board CSR committee for the empirical study to be significant. We then selected only the non-financial companies as they can be compared to each other in particular on financial performance basis. This reduced the sample to 4050 companies. Afterwards we selected companies that were not based in Asian and Middle-East countries reducing the sample to 2683 companies. Unfortunately, there is no indicator yet in Bloomberg for the presence of a board CSR committee, only for two other indicators: one reporting the presence of a CSR, sustainability, or equivalent committee that reports directly to the board, and a second reporting the presence of a board committee or other executive body that has overall responsibility for climate change. Consequently, we selected companies having one or the other of these committees which reduced the sample to 897 companies. We then searched for the presence of a board CSR committee in the annual reports and found the presence of this committee within 178 companies, which composed the final sample.

## Measures of Variables

Our data source is the Bloomberg data base and company annual reports. Table 1 describes the measures of the dependent and independent variables.

**TABLE 1**  
**Measure of Variables**

Variable code	Variable name	Type of variable	Definition	Source
CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE	Corporate social performance	Binary	1 = Firm member of the Dow Jones Sustainability World Index = High corporate social performance 0 = Firm not member of the Dow Jones Sustainability World Index = Low corporate social performance	RobecoSAM (Zurich)

CSR COMMITTEE INDEPENDENCE	Independence of the board CSR committee	Binary	Percentage of independent directors within the board CSR committee	Annual report
CSR COMMITTEE CEO MEMBER	CEO membership of the board CSR committee	Binary	1 = Presence of the CEO on the board CSR committee 0 = Absence of the CEO on the board CSR committee	Bloomberg
CSR COMMITTEE DIRECTOR AGE	Age of directors on the board CSR committee	Continuous	Average age of directors on the board CSR committee	Bloomberg
CSR COMMITTEE BOARD CHAIR MEMBER	Board chair membership of board CSR committee	Binary	1 = Presence of the board chair on the board CSR committee 0 = Absence of the board chair on the board CSR committee	Bloomberg
CSR COMMITTEE FEMALE DIRECTORS	Gender diversity of the board CSR committee	Continuous	Percentage of female directors within the board CSR committee	Bloomberg and annual report
CSR COMMITTEE CHAIRWOMAN	Chairwomanship of the board CSR committee	Binary	1 = Chair of the board CSR committee is a woman 0 = Chair of the board CSR committee is a man	Bloomberg
CSR COMMITTEE SIZE	Size of the board CSR committee	Continuous	Number of directors on the board CSR committee	Bloomberg and annual report
ESG DISCLOSURE	Environmental, social and governance disclosure	Continuous	Proprietary Bloomberg score that ranges from 0.1 for companies that disclose a minimum amount of environmental, social and governance data to 100 for those who disclose every data point collected by Bloomberg.	Bloomberg
FINANCIAL PERFORMANCE	Corporate financial performance	Continuous	Return on Equity = (Net Income Available for Common Shareholders / Average Total Common Equity) * 100	Bloomberg
STOCK PRICE VOLATILITY	Stock price volatility	Continuous	Applied Beta = percentage change in the price of an equity given a one percent change in its benchmark index.	Bloomberg
FIRM SIZE	Firm size	Continuous	Logarithm of the firm's total assets in the balance sheet	Bloomberg
INDUSTRY CSR SENSITIVITY	Industry CSR sensitivity	Binary	1 = firm member of a CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009) 0 = firm member of a non CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009)	Bloomberg

COUNTRY CSR SENSITIVITY	Country CSR sensitivity	Binary	1 = firm domiciled in a stakeholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) = High country CSR sensitivity 0 = firm domiciled in a shareholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) = Low country CSR sensitivity	Bloomberg
-------------------------	-------------------------	--------	---	-----------

## Descriptive Statistics

Table 2 shows an industry CSR sensitivity matrix of our sample based on Simnett et al. (2009) and adapted to the industry classification benchmark (ICB) classification as it was the one available concerning the data collected. In Table 3, we present a country CSR sensitivity matrix concerning our data based on Ball et al. (2000). We note that Ball et al. (2000) classify Netherlands into a shareholder oriented country – thus considering Netherlands as a country with low CSR sensitivity – whereas La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, and Vishny (1998) classify Netherlands into a stakeholder oriented country and therefore consider it as a high CSR sensitivity country. This difference, however, does not affect the statistical results of the study.

**TABLE 2**  
**Industry CSR Sensitivity Sample Matrix of Firms with a Board CSR Committee**

ICB Industry <sup>a</sup>	Number of companies <sup>b</sup>		Percent
	Low Industry CSR Sensitivity	High Industry CSR Sensitivity	
Basic Materials		61	34.27%
Consumer Goods	18		10.11%
Consumer Services	19		10.67%
Health Care	6		3.37%
Industrials		23	12.92%
Oil and Gas		27	15.17%
Technology	3		1.69%
Telecommunications	3		1.69%
Utilities		18	10.11%
TOTAL number	49	129	178
TOTAL percent	27.53%	72.47%	100%

<sup>a</sup> ICB : industry classification benchmark

<sup>b</sup> Classification based on Simnett et al. (2009) and adapted to ICB

**TABLE 3**  
**Country CSR Sensitivity Sample Matrix of Firms with a Board CSR Committee**

Country	Number of companies <sup>a</sup>		Percent
	Low Country CSR Sensitivity	High Country CSR Sensitivity	
Australia	8		4.49%
Belgium		1	.56%
United Kingdom	46		25.84%
Canada	38		21.35%
Colombia		1	.56%
France		23	12.92%
Germany		1	.56%
Gibraltar	1		.56%
Greece		1	.56%
Israel	1		.56%
Italy		2	1.12%
Netherlands	2		1.12%
Norway		2	1.12%
Portugal		3	1.69%
South Africa	8		4.49%
Spain		5	2.81%
Switzerland		6	3.37%
United States	29		16.29%
TOTAL number	133	45	178
TOTAL percent	74.72%	25.28%	100%

<sup>a</sup> Classification based on Ball et al. (2000).

In Table 4 general information is given on descriptive statistics concerning the number of observations, the minimum, maximum, mean and standard deviation values.

**TABLE 4**  
**Descriptive Statistics**

Variable <sup>a</sup>	Number of Observations	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE	164	0	1	.29	.45
CSR COMMITTEE INDEPENDENCE	136	0.00	1.00	.45	.41
CSR COMMITTEE CEO MEMBER	178	0	1	.22	.42
CSR COMMITTEE DIRECTOR AGE	147	43.00	73.33	61.08	4.63
CSR COMMITTEE BOARD CHAIR MEMBER	178	0	1	.21	.41
CSR COMMITTEE FEMALE DIRECTORS	153	0.00	1.00	.24	.22
CSR COMMITTEE CHAIRWOMAN	178	0	1	.26	.44
CSR COMMITTEE SIZE	178	1	8	4.18	1.25
ESG DISCLOSURE	166	7.85	75.47	40.52	14.93
STOCK PRICE VOLATILITY	177	.50	2.28	1.07	.35
FINANCIAL PERFORMANCE	176	-75.43	127.25	10.31	20.27
FIRM SIZE	178	6.00	13.16	9.31	1.34
INDUSTRY CSR SENSITIVITY	178	0	1	.72	.45
COUNTRY CSR SENSITIVITY	178	0	1	.25	.44

<sup>a</sup>CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE is a dummy variable coded 1, and considered of high level, if the firm belongs to the Dow Jones Sustainability World Index as defined by RobecoSAM in Zurich and is otherwise coded 0 and considered of low level. CSR COMMITTEE INDEPENDENCE is the proportion of independent directors within the board CSR committee. CSR COMMITTEE CEO MEMBER is a dummy variable coded 1 if the CEO is present on the board CSR committee and 0 otherwise. CSR COMMITTEE DIRECTOR AGE is the average age of directors on the board CSR committee. CSR COMMITTEE BOARD CHAIR MEMBER is a dummy variable coded 1 if the board chair is present on the board CSR committee and 0 otherwise. CSR COMMITTEE FEMALE DIRECTORS is the proportion of female directors within the board CSR committee. CSR COMMITTEE CHAIRWOMAN is a dummy variable coded 1 if the chair of the board CSR committee is a woman and 0 otherwise. CSR COMMITTEE SIZE is the number of directors on the board CSR committee. ESG DISCLOSURE is the proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. STOCK PRICE VOLATILITY is the percentage change in the price of an equity given a one percent change in its benchmark index. FINANCIAL PERFORMANCE is the return on equity. FIRM SIZE is the logarithm of the firm's total assets. INDUSTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is member of a CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009) and 0 otherwise. COUNTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is domiciled in a stakeholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) and 0 otherwise.

RobecoSAM based in Zurich has accepted to collaborate for this research study. SAM is among the market leaders for assessing financial and non-financial data and determines since 1999 the companies that are to be listed on the Dow Jones Sustainability Indexes each year. Their publicly available methodological guidelines (SAM, 2012) describe their best-in-class industry-specific approach based in particular on an on-line questionnaire information provided by the companies with the participation of the world's largest 2 500 publicly traded companies. Robeco Group acquired SAM in 2007. SAM was renamed then RobecoSAM in 2013. Several research studies have been carried out with Dow Jones Sustainability Indexes (e.g., Eccles et al., 2011; Danvilla del Valle et al., 2013). We used for this investigation the Dow Jones Sustainability World Index membership list and the eligible universe list. The latter served to identify if a

company within the Bloomberg World Index was not accepted to be part of the Dow Jones Sustainability Index or simply was not evaluated by RobecoSAM. 14 companies within the sample on year 2012 were not evaluated; we therefore end up with the sustainability index membership information on 164 companies out of the 178 of the sample (see Table 4). 47 companies out of the 164 were included by RobecoSAM into the Dow Jones Sustainability World Index concerning the year 2012 and consequently are considered as demonstrating high corporate social performance.

### **Binary Logistic Regression Analyses**

We first carry out binary logistic regression analyses as the dependent variable is naturally binary. It takes the value of 1 if the firm belongs to the Dow Jones Sustainability World Index and 0 if not. In the first case corporate social performance is considered high, in the second case it is considered low. As the panel is unbalanced, we use random effect estimations. Our model is the following:

$$\begin{aligned} \text{CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE} = & a + b_1 \text{ CSR COMMITTEE INDEPENDENCE} + b_2 \text{ CSR COMMITTEE} \\ & \text{CEO MEMBER} + b_3 \text{ CSR COMMITTEE DIRECTOR AGE} + b_4 \text{ CSR COMMITTEE BOARD CHAIR MEMBER} + b_5 \\ & \text{CSR COMMITTEE FEMALE DIRECTORS} + b_6 \text{ CSR COMMITTEE CHAIRWOMAN} + b_7 \text{ CSR COMMITTEE SIZE} \\ & + b_8 \text{ ESG DISCLOSURE} + b_9 \text{ FINANCIAL PERFORMANCE} + b_{10} \text{ EQUITY VOLATILITY} + b_{11} \text{ FIRM SIZE} + b_{12} \\ & \text{INDUSTRY CSR SENSITIVITY} + b_{13} \text{ COUNTRY CSR SENSITIVITY} + e \end{aligned}$$

We find the following statistical results.

## **RESULTS**

Empirical results of correlations and regression analyses are presented hereafter.

### **Correlations**

In order to minimize multi-collinearity, we conducted a Spearman correlation test between the independent variables. Table 5 shows that no variables are above .55. We also summarized in Table 5 post hoc tests for endogeneity with the analysis of Variation Inflation Factors and saw that all independent variables were under the suggested value of 10, with the highest value at 2.00, and the mean at 1.40. Therefore, as no multi-collinearity problems occurred, we carried out regression analysis.

**TABLE 5**  
**Spearman Correlation<sup>a</sup> and Variation Inflation Factor Tests**

Variables <sup>b</sup>	VIF <sup>c</sup>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE		1.00													
2 CSR COMMITTEE INDEPENDENCE	1.20	<b>.18</b>	1.00												
3 CSR COMMITTEE CEO MEMBER	1.34	<b>-.17</b>	<b>-.20</b>	1.00											
4 CSR COMMITTEE DIRECTOR AGE	1.35	.07	.03	<b>-.35</b>	1.00										
5 CSR COMMITTEE BOARD CHAIR MEMBER	1.36	-.08	-.08	<b>.29</b>	-.14	1.00									
6 CSR COMMITTEE FEMALE DIRECTORS	2.00	.14	<b>.24</b>	.06	<b>-.27</b>	-.06	1.00								
7 CSR COMMITTEE CHAIRWOMAN	1.45	<b>.15</b>	.07	.09	<b>-.20</b>	-.03	<b>.43</b>	1.00							
8 CSR COMMITTEE SIZE	1.18	-.02	-.05	.03	-.05	.14	.03	.06	1.00						
9 ESG DISCLOSURE	1.54	<b>.34</b>	.05	-.12	-.15	-.08	<b>.26</b>	.04	<b>.18</b>	1.00					
10 FINANCIAL PERFORMANCE	1.13	.13	.05	.06	-.06	.05	.11	.10	<b>.18</b>	.09	1.00				
11 STOCK PRICE VOLATILITY	1.38	-.15	.04	-.13	<b>.28</b>	<b>-.16</b>	<b>-.23</b>	<b>-.16</b>	.01	.06	<b>-.33</b>	1.00			
12 FIRM SIZE	1.78	<b>.40</b>	.04	<b>-.21</b>	.12	<b>-.21</b>	<b>.29</b>	.09	<b>.19</b>	<b>.55</b>	.04	.00	1.00		
13 INDUSTRY CSR SENSITIVITY	1.27	.04	.03	<b>-.25</b>	<b>.20</b>	<b>-.26</b>	-.12	<b>-.21</b>	-.10	.13	<b>-.20</b>	<b>.35</b>	.10	1.00	
14 COUNTRY CSR SENSITIVITY	1.24	<b>.25</b>	.06	-.06	-.12	-.05	.14	.01	-.13	<b>.26</b>	.01	<b>-.15</b>	<b>.25</b>	-.08	1.00

<sup>a</sup> Correlations in bold are significant at  $p < .05$  (2-tailed)

<sup>b</sup> CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE is a dummy variable coded 1, and considered of high level, if the firm belongs to the Dow Jones Sustainability World Index as defined by RobecoSAM in Zurich and is otherwise coded 0 and considered of low level. CSR COMMITTEE INDEPENDENCE is the proportion of independent directors within the board CSR committee. CSR COMMITTEE CEO MEMBER is a dummy variable coded 1 if the CEO is present on the board CSR committee and 0 otherwise. CSR COMMITTEE DIRECTOR AGE is the average age of directors on the board CSR committee. CSR COMMITTEE BOARD CHAIR MEMBER is a dummy variable coded 1 if the board chair is present on the board CSR committee and 0 otherwise. CSR COMMITTEE FEMALE DIRECTORS is the proportion of female directors within the board CSR committee. CSR COMMITTEE CHAIRWOMAN is a dummy variable coded 1 if the chair of the board CSR committee is a woman and 0 otherwise. CSR COMMITTEE SIZE is the number of directors on the board CSR committee. ESG DISCLOSURE is the proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. STOCK PRICE VOLATILITY is the percentage change in the price of an equity given a one percent change in its benchmark index. FINANCIAL PERFORMANCE is the return on equity. FIRM SIZE is the logarithm of the firm's total assets. INDUSTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is member of a CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009) and 0 otherwise. COUNTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is domiciled in a stakeholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) and 0 otherwise.

<sup>c</sup> VIF: variation inflation factor. The regression model for the VIF test using Ordinary Least Squares is  $CORPORATE\ SOCIAL\ PERFORMANCE = f(\text{all independent variables 2-14 listed above})$ .



## Binary Logistic Regression Analyses

Six regression models are presented in Table 6. Model 1 comprehends all the variables, whereas Model 5 contains only the control variables. We see that by adding to Model 5 all the seven independent variables related to board CSR committee composition, forming Model 1, we improve the model with Nagelkerke R<sup>2</sup> passing from .28 to .45. This provides empirical evidence that board CSR committee composition is likely to considerably contribute to corporate social performance.

Model 6 presents only significant variables. It is composed of four board CSR committee composition variables and three control variables with a Nagelkerke R<sup>2</sup> of .40. It is close to Nagelkerke R<sup>2</sup> of Model 1 (.45) and we obtain the same overall classification percentage as with Model 1 (80.0%). The four board CSR committee composition variables of Model 6 – board CSR committee independence, CEO membership, directors' average age, chairwomanship – are also those for which the related hypotheses are supported, as we will see further.

Model 2 to 4 are intermediate models between the baseline model (Model 5) and the full model (Model 1). They comprehend all control variables and two to six board CSR committee composition variables. We present these Model 2 to 4 to show consistency in the significance of independent variables and level of odds ratios for the interpretation of the hypotheses.

In Table 6 significant odds ratios  $\text{Exp}(B)$  provide the following results. High corporate social performance is 2.91 – 3.14 more likely in a board CSR committee with a higher proportion of independent directors within this committee, .92 – .96 times less likely with the presence of the CEO on the board CSR committee, 1.18 – 1.24 more likely in a board CSR committee with older board directors, 3.45 – 3.51 more likely with a woman chairing the board CSR committee and .33 – .36 less likely with a larger board CSR committee size. These binary logistic regression results support hypotheses 1, 2, 6 and 7 and reject hypothesis 3. We find no significant result concerning board chair membership of the board CSR committee and of the proportion of female directors within the board CSR committee. Hypotheses 4 and 5 are therefore inconclusive. We resume the regression results in Table 7.

**TABLE 6**  
**Binary Logistic Regression Results<sup>a</sup>**

Variable <sup>b</sup>	Model 1 CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE		Model 2 CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE		Model 3 CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE		Model 4 CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE		Model 5 CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE		Model 6 CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
CSR COMMITTEE INDEPENDENCE	.88	2.40			1.07†	2.91					1.15†	3.14
CSR COMMITTEE CEO MEMBER	-2.69*	.07	-3.18*	.04							-2.50*	.08
CSR COMMITTEE DIRECTOR AGE	.21*	1.24	.18*	1.20							.17*	1.18
CSR COMMITTEE BOARD CHAIR MEMBER	.41	1.50	.90	2.45								
CSR COMMITTEE FEMALE DIRECTORS	.54	1.72	.53	1.69			.49	1.63				
CSR COMMITTEE CHAIRWOMAN	1.24†	3.45	.80	2.23							1.26*	3.51
CSR COMMITTEE SIZE	-.38	.69	-.44†	.64	-.33	.72	-.40*	.67				
ESG DISCLOSURE	.05†	1.05	.05*	1.035	.03	1.03	.03	1.03	.03†	1.03	.05†	1.05
FINANCIAL PERFORMANCE	.02	1.02	.02	1.02	.02	1.02	.01	1.01	.00	1.00		
STOCK PRICE VOLATILITY	-1.67	0.19	-1.35	.26	-1.20	.30	-.94	.39	-1.42†	.24	-1.84†	.16
FIRM SIZE	.62*	1.87	.56*	1.75	.54*	1.71	.55*	1.73	.48*	1.62	.59*	1.80
INDUSTRY CSR SENSITIVITY	.47	1.60	.66	1.93	.33	1.39	.35	1.42	.23	1.26		
COUNTRY CSR SENSITIVITY	.72	2.05	.96	2.60	.99†	2.70	.92†	2.50	.63	1.88		
Constant	-20.31**	.00	-17.57**	.00	-5.97**	.00	-5.55**	.00	-5.75**	.00	-17.98**	.00
Sample size		105		112		123		131		156		105
Number of variables		13		12		8		8		6		7
R2 Nagelkerke		.45		.43		.36		.33		.28		.40
Chi-square p-value		.000		.000		.000		.000		.000		.000
Classification percentage		80.0		77.7		81.3		77.9		73.7		80.0

<sup>a</sup> The estimated equations using Binary Logistic Regressions is CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE= f(all independent variables listed above).

<sup>b</sup> CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE is a dummy variable coded 1, and considered of high level, if the firm belongs to the Dow Jones Sustainability World Index as defined by RobecoSAM in Zurich and is otherwise coded 0 and considered of low level. CSR COMMITTEE INDEPENDENCE is the proportion of independent directors within the board CSR committee. CSR COMMITTEE CEO MEMBER is a dummy variable coded 1 if the CEO is present on the board CSR committee and 0 otherwise. CSR COMMITTEE DIRECTOR AGE is the average age of directors on the board CSR committee. CSR COMMITTEE BOARD CHAIR MEMBER is a dummy variable coded 1 if the board chair is present on the board CSR committee and 0 otherwise. CSR COMMITTEE FEMALE DIRECTORS is the proportion of female directors within the board CSR committee. CSR COMMITTEE CHAIRWOMAN is a dummy variable coded 1 if the chair of the board CSR committee is a woman and 0 otherwise. CSR COMMITTEE SIZE is the number of directors on the board CSR committee. ESG DISCLOSURE is the proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. ESG DISCLOSURE is the proprietary Bloomberg score based on the extent of the company's environmental, social and governance disclosure. STOCK PRICE VOLATILITY is the percentage change in the price of an equity given a one percent change in its benchmark index. FINANCIAL PERFORMANCE is the return on equity. FIRM SIZE is the logarithm of the firm's total assets. INDUSTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is member of a CSR sensitive industry based on Simnett et al. (2009) and 0 otherwise. COUNTRY CSR SENSITIVITY is a dummy variable coded 1 if the firm is domiciled in a stakeholder corporate governance model country based on Ball et al. (2000) and 0 otherwise.

† p < .10

\* p < .05

\*\* p < .01

**TABLE 7**  
**Hypotheses Verification**

Hypothesis Number	Hypothesis Quote	Statistical Result <sup>a</sup>
	Higher corporate social performance is more likely in companies ...	
	... with higher board CSR committee independence, therefore:	
1	.... having a larger proportion of independent directors within the board CSR committee.	Supported
2	.... where the chief executive officer is not member of the board CSR committee.	Supported
	... with higher board CSR committee social skills, therefore:	
3	... with a lower average age of directors on the board CSR committee.	Rejected
	... with higher board CSR committee power, therefore:	
4	.... where the board chair is member of the board CSR committee.	Inconclusive
	... with higher board CSR committee female leadership, therefore:	
5	.... having a larger proportion of female directors within the board CSR committee.	Inconclusive
6	.... with a chairwoman of the board CSR committee.	Supported
	... with smaller board CSR committee size, therefore:	
7	... with a lower number of directors on the board CSR committee.	Supported

<sup>a</sup>Results under  $p < .10$  are considered significant

## DISCUSSION

This empirical study has theoretical and practical implications. We present limitations and future research propositions before concluding.

### Theoretical and Practical Implications

Board CSR committees are under-researched, although their presence is associated with higher CSR (Cowen et al., 1987; Adams, 2002; Ioannou & Serafeim, 2011; Mallin & Michelin, 2011). This paper contributes to literature as being the first international study on the effectiveness of several components of board CSR committees since Lovdal et al. (1977). Danvilla del Valle et al. (2013) limited their study to the role of independent directors on board CSR committees; our findings confirm theirs.

The main data source for this investigation being Bloomberg, we contribute to the literature on the relevance of the use of this database. The purpose of Bloomberg is to provide data in order to include ESG figures into investors' decisions (Park & Ravenel, 2013). As Bloomberg is a reference in the finance community for trustful finance data, including non-financial data may encourage financial decision-makers to consider also non-financial data in their decision-making processes.

## **Limitations and Future Research**

The main challenge for ESG data to be integrated into decision-making processes by investors is that they are often qualitative, whereas financial data are quantitative (Park & Ravenel, 2013). ESG data relies in Bloomberg on disclosure by companies. It still needs to be more complete to be more easily measurable and comparable.

Empirical results concerning the background of directors on the board CSR committee can provide complementary information on the ideal composition of this type of committee. Lovdal et al. (1977) propose that an ideal board CSR committee should be composed of three directors with a business background and two directors with a non-business background. They suggest that the latter be academics or representatives of minority groups.

## **Conclusions**

We developed in this paper a board CSR committee composition effectiveness model based on the link between the composition of this committee and corporate social performance in a stakeholder theory perspective. We used the conceptual framework of Brower and Mahajan (2013) who present taxonomy of three drivers of corporate social performance: a firm's sensitivity to stakeholder demands, a firm's exposure to stakeholder scrutiny, and a firm's diversity of stakeholder demands. In the present paper, our proxy for corporate social performance was the membership of companies within the Dow Jones Sustainability World Index. For companies who created a board CSR committee, or wish to improve the effectiveness of their existing board CSR committee, the results of this study are useful. We find evidence for higher corporate social performance being more likely in companies having a larger proportion of independent directors within the board CSR committee, where the chief executive officer is not part of this committee, with a female chair of this committee and a smaller size of this committee. We find no significant result for the influence on corporate social performance of board chair membership of the CSR committee and the proportion of female directors within the board CSR committee. Results concerning the director's age variable are contrary to our related hypothesis: in our sample there is a significant positive link between the average age of board directors and corporate social performance. Although younger board directors would be more efficient in general, it is very difficult to get board directors to leave in order to renew the members (Sonnenfeld et al.,

2013). Consequently, initial selection of who should be on a board CSR committee is to be done carefully.

## REFERENCES

- Ackerman, R.W. 1975. *The social challenge to business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Adams, C.A. 2002. Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(2): 223–250.
- Aguilera, R.V. Rupp, D.E., Williams, C.A., & Ganathi, J. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3): 836–863.
- Allouche, J., & Laroche, P. 2005. A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57: 18–41.
- Artiach, T., Lee, D.D., Nelson, D., & Walker, J.K. 2010. The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting and Finance*, 50(1): 31–51.
- Ball, R., Kothari, S.P., & Robin, A. 2000. The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 29: 1–51.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. 2010. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation, *Journal of Business Ethics*, 97: 207–221.
- Boulouta I. 2013. Hidden connections: the link between board gender diversity and corporate social performance, *Journal of Business Ethics*, 113: 185–197.
- Brower, J., & Mahajan, V. 2013. Driven to be good: a stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance, *Journal of Business Ethics*, 117: 313–331.
- Brundtland Commission. 1987. *Our common future*. World commission on environment and development.
- Campbell, J.L. 2006. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 925–938.
- Cowen, S., Ferreri, L., & Parker, L. 1987. The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12(2): 111–122.
- Danvila del Valle, I., Diez Esteban, J.M., & Lopez de Foronda, O. 2013. *Corporate social responsibility and sustainability committee inside the board*. Working paper SSRN no. 2260382, University of Burgos, Burgos.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B.B., Sinkovics, R.R., & Bohlen, G.M. 2003. Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 56: 465–480.
- Donaldson, T., & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1): 65–91.
- Dunlap, R.E. & Van Liere, K.D. 1978. The ‘New Environmental Paradigm’: a proposed measuring instrument and preliminary results. *The Journal of Environmental Education*, 9(4): 10–19.
- Dunlap, R.E., Van Liere, K.D., Mertig, A. G. & Jones, R.E. 2000. Measuring endorsement of the new ecological paradigm: a Revised NEP scale. *Journal of Social Issues*, 56: 425–442.
- Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. 2011. *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance*, Working paper SSRN no. 1964011, Harvard Business School, Allston, MA.

- Elkington, J. 1998. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC: New society publishers.
- Elkington, J. 2006. Governance for sustainability, *Corporate Governance: an International Review*, 14(6): 522–529.
- Golden, B.R., & Zajac, Z.J. 2001. When will boards influence strategy? Inclination  $\times$  power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22: 1087–1111.
- Hamilton, J.D. 1994. *Time Series Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Harrison, J.R. 1987. The strategic use of board committees. *California Management Review*, 30(1): 109–125.
- Hung, H. 2011. Directors' roles in corporate social responsibility: a stakeholder perspective, *Journal of Business Ethics*, 103: 385–402.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. 2011. *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*, Working paper SSRN no. 1799589, London Business School and Harvard Business School.
- Kanfer, R. 1992. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3: 75–170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kim, K.A., Nofsinger, J.R., & Mohr, D.J. 2010. *Corporate Governance*, International edition, 3<sup>rd</sup> ed., London: Pearson.
- Kolk, A., & Perego, P. 2010. Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: an international investigation. *Business Strategy and the Environment*, 19:182–198.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R.W. 1998. Law and finance. *Journal of Political Economy*, 107(6): 1113–1155.
- Lovdal, M.L., Bauer, R.A., & Treverton, N.H. 1977. Public responsibility committees of the board. *Harvard Business Review*, 55(3): 40–181.
- Luo, X., & Bhattacharya, C.B. 2009. The debate over doing good: corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73: 198–213.
- Luoma, P., & Goodstein, J. 1999. Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure, *Academy of Management Journal*, 42(5): 553–563.
- Mallin, C., & Michelon, G. 2011. Board reputation attributes and corporate social performance: an empirical investigation of the US Best Corporate Citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2): 119–144.
- Mallin, C., Michelon, G., & Raggi, D. 2013. Monitoring intensity and stakeholders' orientation: how does governance affect social and environmental disclosure? *Journal of Business Ethics*, 114:29–43.
- Muller-Kahle, M.I., & Lewellyn, K.B. 2011. Did board configuration matter? The case of US subprime lenders, *Corporate Governance: An International Review*, 19(5): 405–417.
- Nelson, J., Zollinger, P., & Singh, A. 2001. *The power to change: mobilising board leadership to deliver sustainable value to markets and society*. The International Business Leaders Forum and SustainAbility.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & Rynes, S.L. 2003. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403–441.
- Orlitzky, M. 2013. Corporate social responsibility, noise, and stock market volatility. *The Academy of Management Perspectives*, 27: 238–254.
- Park, A., & Ravenel, C. 2013. Integrating sustainability into capital markets: Bloomberg LP and ESG's quantitative legitimacy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 25(3): 62–67.

- SAM, 2012. *Measuring Intangibles. SAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology*. Zurich: Sustainability Asset Management.
- Shrivastava, P. 1995. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W.F. 2009. Assurance on sustainability reports: an international comparison. *The Accounting Review*, 84(3): 937–967.
- Sonnenfeld, J., Kusin M., & Walton, E. 2013. What CEO's really think of their boards. *Harvard Business Review*, 91(4): 98–106.
- Spira, L.F., & Bender, R. 2004. Compare and contrast: perspectives on board committees. *Corporate Governance: an International Review*, 12(4): 489–499.
- Tonello, M. 2010, *Sustainability in the Boardroom*. New York: The Conference Board Director Notes no. DN-008.
- Tonello, M., Vidal, D.J., Carroll, A.B., Shabana, K.M., Kerr, J.E., Pelozo, J., Shang, J., Lemon, K.N., Roberts, J.H., Raghuram, P., Winer, R., Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S., Lev, B.I., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. 2011. *Sustainability Matters: Why and How Corporate Boards Should Become Involved*. New York: The Conference Board Research Report no. R-1481-11-RR.
- Waddock, S.A., & Graves, S.B. 1997. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303–319.
- Webb, E. 2004. An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8: 255–277.
- Wiersema, M.F., & Bantel, K.A. 1992. Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35(1): 91–121.
- Wu, Q., He, Q., Duan, Y., & O'Regan, N. 2012. Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability, *Strategic Change*, 21: 231–247.
- Zhang, J.Q., Zhu, H., & Ding, H-B. 2013. Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3): 381–392.

## Annexes

Annexe 1 : Liste des publications et présentations en conférences et séminaires.....	199
Annexe 2 : Présentation synoptique des trois articles de la recherche doctorale.....	202
Annexe 3 : Résultats empiriques de l'ensemble des hypothèses testées.....	203
Annexe 4 : Questionnaire Capacité - Article 1 .....	204
Annexe 5 : Questionnaire Motivation - Article 1.....	217
Annexe 6 : Structure de l'évaluation de la performance sociale des entreprises par Sustainable Asset Management.....	220



## Annexe 1 : Liste des publications et présentations en conférences et séminaires

### Communications sur la recherche doctorale

#### Revues

1. Eberhardt-Toth E., Wasieleski D.M. (2013) A Cognitive Elaboration Model of Sustainability Decision Making: Investigating Financial Managers' Orientation Toward Environmental Issues, **Journal of Business Ethics** (CNRS catégorie 2, AERES catégorie A, classé par le Financial Times), 117: 735-751, DOI 10.1007/s10551-013-1715-1.
2. Eberhardt-Toth E., Caby J. (En révision) Determinants of Board Corporate Social Responsibility Committees: an Empirical Study in Europe.

#### Conférences

3. Eberhardt-Toth E. (2014) Who Should Be on a Board Corporate Social Responsibility Committee?, accepté pour présentation au **74th Annual Meeting of the Academy of Management** au sein de la division "Organizations and the Natural Environment", prévu à Philadelphia, USA, 2014 Août 1-5.
4. Eberhardt-Toth E., Caby J. (2012) Role, Determinants and Efficiency of Sustainable Development Committees Within the Board of Directors: an Empirical Study in Europe, **Corporate Governance: an International Review's 20<sup>th</sup> Anniversary Conference on National Governance Bundles**, Cambridge, UK, Septembre 28-29.
5. Eberhardt-Toth E., Caby J. (2012) Role, Determinants and Efficiency of Sustainable Development Committees Within the Board of Directors: an Empirical Study in Europe, **Consortiums Doctoraux des Divisions "Social Issues in Management" et "Organizations and the Natural Environment" de la 72th Annual Meeting of the Academy of Management**, Boston, USA, Août 2-7.
6. Eberhardt-Toth E., Wasieleski D.M. (2011) Financial Managers' Ethical Sensitivity to Sustainable Development Decisions: An Empirical Study of Cognitive Variables, **18th International Vincentian Business Ethics Conference**, New York, USA, Octobre 26-28.

## Séminaires

7. Eberhardt-Toth E., Wasieleski D.M. (2013) A Cognitive Elaboration Model of Sustainability Decision Making: Investigating Financial Managers' Orientation Toward Environmental Issues, **Réunion d'Axe de Recherche GROOVE (Gouvernance et Régulation) d'ICN Business School**, Nancy, France, Avril 18.
8. Eberhardt-Toth E., Caby J. (2013) Role, Determinants and Efficiency of Sustainable Development Committees Within the Board of Directors: an Empirical Study in Europe, **Réunion d'Axe de Recherche GROOVE d'ICN Business School**, Nancy, France, Janvier 24.
9. Eberhardt-Toth E. (2012) Indicateurs de Performances Sociale et Environnementale des Entreprises : un Modèle de Mesure Globale, **Quatrièmes Rencontres des Doctorants de l'Ecole Doctorale SJPEG**, Nancy, France, Juin 12.
10. Eberhardt-Toth E., Wasieleski D.M. (2011) Financial Managers' Ethical Sensitivity to Sustainable Development Decisions: An Empirical Study of Cognitive Variables, **Réunion d'Axe de Recherche Finance Comptabilité Contrôle du CEREFIGE**, Nancy, France, Decembre 6.
11. Eberhardt-Toth E., Caby J. (2011) Rôle, Déterminants et Efficacité des Comités de développement Durable du Conseil d'Administration: une Etude Empirique en Europe, **Troisièmes Rencontres des Doctorants de l'Ecole Doctorale SJPEG**, Nancy, France, Mai 24.
12. Eberhardt-Toth E., Caby J. (2011) Role, Determinants and Efficiency of Sustainable Development Committees Within the Board of Directors: an Empirical Study in Europe, **Séminaire Doctoral d'Ecricome PhD Universa Doctoral Seminar**, Paris, France, Avril 13-15.
13. Eberhardt-Toth E., Caby J. (2011) Role, Determinants and Efficiency of Sustainable Development Committees within the Board of Directors: an Empirical Study in Europe, **Réunion d'Axe de Recherche Finance Comptabilité Contrôle du CEREFIGE**, Nancy, France, Mars 28.

14. Eberhardt-Toth E. (2010) Social and Environmental Performance Measurement, **Séminaire Doctoral d'Ericome PhD Universa**, Bordeaux, France, Mars 31 - Avril 2.

## **Communications en complément de la recherche doctorale**

### **Conférence**

15. Biga-Diambeidou M., Gailly B., Mavoori H., Eberhardt-Toth E., Ivanova O. (2014). The Process of Entrepreneurial Learning: a Pedagogical Approach and Empirical Test, **34<sup>th</sup> Babson College Entrepreneurship Research Conference**, Ivey Business School, Western University, London, Ontario, Canada, Juin 4-7.

### **Séminaires**

16. Biga-Diambeidou M., Eberhardt-Toth E., Ivanova O., Mavoori H. (2013) Processus d'Acquisition des Compétences Entrepreneuriales: Dynamique d'Equipe, Diversité et Performance, **Journée de Recherche ARTEM** (Art, Technology et Management) "Créativité, Identité, Performance", Nancy, France, Décembre 6.
17. Biga-Diambeidou M., Eberhardt-Toth E., Ivanova O., Mavoori H. (2013) The Process of Entrepreneurial Learning: An Empirical Test, **Australian Center for Entrepreneurship Panel Seminar**, Queensland University of Technology, Brisbane, Australie, Mars 6.

## Annexe 2 : Présentation synoptique des trois articles de la recherche doctorale

Numéro Article et Auteurs	Contributions à la thèse	Statut	Titre	Théorie et modèles utilisés	Population étudiée	Sources des données	Méthodologie	Principaux résultats des hypothèses testées
Article 1, E. Eberhardt-Toth & D.M. Wasieleski	Leviers individuels de la PSE : rôle des facteurs cognitifs et de la sensibilité éthique des cadres financiers	Publiée dans une édition spéciale d'une revue AERES de catégorie A, suite à la présentation à la conférence internationale relative à l'édition spéciale	<i>A Cognitive Elaboration Model of Sustainability Decision-Making: Investigating Financial Managers' Orientation toward Environmental Issues</i>	Théorie du développement moral cognitif, modèle d'élaboration cognitive de Street et al. (2001), modèle de la prise de décision éthique de Rest (1986), perspective interactionniste personne-situation (Trevino 1986), modèle de l'intensité morale (Jones 1991)	180 cadres financiers et 83 étudiants en finance, ainsi que 144 cadres et 117 étudiants non financiers français interrogés en 2011 et 2012	Questionnaires sur Internet et en classe	Analyse factorielle, ANOVA, régressions linéaires, T-test de moyennes	Les cadres financiers ont un niveau prédominant de raisonnement moral différent des cadres non-financiers. Plus un individu perçoit comme moralement intense une question de responsabilité sociale, plus il est probable qu'il ait l'intention d'agir de manière socialement responsable pour y répondre.
Article 2, E. Eberhardt-Toth & J. Caby	Leviers organisationnels de la PSE : déterminants de la présence du comité RSE au sein du conseil d'administration	Présenté à deux conférences internationales (dont un consortium doctoral)	<i>Determinants of Board Corporate Social Responsibility Committees: an Empirical Study in Europe</i>	Théorie des parties prenantes, théorie du signal, modèle de l'influence de la stratégie par le conseil d'administration de Golden and Zajac (2001)	286 entreprises non financières du STOXX Europe 600 Index des années 2007–2010	Bloomberg, SAM, rapports annuels	T-test de moyennes, Test de Spearman de colinéarité bivariée, test de VIF, régressions logistiques binaires	La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise avec une performance sociale ou une sensibilité contextuelle à la RSE plus élevées ou avec un conseil d'administration qui manque d'efficacité en matière de RSE.
Article 3, E. Eberhardt-Toth	Leviers organisationnels de la PSE : composition optimale du comité RSE au sein du conseil d'administration	Accepté pour présentation à une conférence internationale à venir (Academy of Management, Août 2014)	<i>Who Should Be on a Board Corporate Social Responsibility Committee?</i>	Théorie des parties prenantes, modèle de leviers de la performance sociale de l'entreprise de Brower and Mahajan (2013)	178 entreprises non-financières avec un comité RSE au sein du conseil d'administration et appartenant au Bloomberg World Index de 2012	Bloomberg, SAM, rapports annuels	Test de Spearman de colinéarité bivariée, test de VIF, régressions logistiques binaires	Une performance sociale élevée de l'entreprise est plus probable dans une entreprise ayant une proportion plus importante d'administrateurs indépendants au comité RSE au sein du conseil d'administration, où le directeur général n'est pas membre de ce comité, où une femme préside ce comité ou avec une taille plus petite de ce comité.

## Annexe 3 : Résultats empiriques de l'ensemble des hypothèses testées

Hypothèses	Résultat
<b>Hypothèse Art.1/H1</b> : Plus le niveau de maturité morale d'un individu est élevé, plus il est probable que cet individu ait une sensibilité forte à la RSE.	Marginalement confirmée
<b>Hypothèse Art.1/H2a</b> : Les cadres financiers ont un niveau prédominant de raisonnement moral moins élevé que les cadres non-financiers.	Non confirmée
<b>Hypothèse Art.1/H2b</b> : Les cadres financiers ont une sensibilité à la RSE moins élevée que les cadres non-financiers.	Non confirmée
<b>Hypothèse Art.1/H3</b> : Plus un individu perçoit comme moralement intense une question RSE, plus il est probable qu'il ait l'intention d'agir de manière socialement responsable.	Confirmée
<b>Hypothèse Art.2/H1</b> : La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise dont le conseil d'administration manque d'efficacité pour la RSE.	Confirmée
<b>Hypothèse Art.2/H2</b> : La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise dont la PSE est plus élevée.	Confirmée
<b>Hypothèse Art.2/H3</b> : La probabilité de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration est plus élevée dans une entreprise dont la sensibilité contextuelle à la RSE est plus élevée.	Partiellement confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H1</b> : Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise ayant une proportion plus importante d'administrateurs indépendants au comité RSE au sein du conseil d'administration.	Confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H2</b> : Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise où le directeur général n'est pas membre du comité RSE au sein du conseil d'administration.	Confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H3</b> : Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise avec un âge moyen moins élevé des membres du comité RSE au sein du conseil d'administration.	Non confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H4</b> : Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise où le président du conseil d'administration est membre du comité RSE au sein du conseil d'administration.	Non confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H5</b> : Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise ayant une proportion plus importante d'administrateurs femmes au comité RSE au sein du conseil d'administration.	Non confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H6</b> : Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise avec une femme présidant le comité RSE au sein du conseil d'administration.	Confirmée
<b>Hypothèse Art.3/H7</b> : Une PSE élevée est plus probable dans une entreprise avec un nombre moins élevé des membres du comité RSE au sein du conseil d'administration.	Confirmée

## Annexe 4 : Questionnaire Capacité - Article 1



### I) Exercice 1<sup>7</sup>

Ce questionnaire porte sur la façon dont vous abordez personnellement les questions de société. Nous allons vous soumettre plusieurs scénarios problématiques.

#### Famine

Le petit village d'Inde septentrionale a déjà vécu des disettes, mais la famine de cette année est la plus dure qu'il n'ait jamais connue. Certaines familles essaient même de se nourrir en faisant de la soupe à partir d'écorce d'arbre. La famille de Mustaq Singh est à deux doigts de mourir d'inanition. Il a entendu dire qu'un homme riche de son village a stocké des aliments et qu'il amasse secrètement des denrées pendant que leur prix monte pour pouvoir les vendre plus tard et faire d'énormes bénéfices. Mustaq est désespéré ; il songe à voler des denrées dans l'entrepôt de l'homme riche. La disparition du peu de nourriture dont il a besoin pour sa famille ne serait probablement même pas remarquée.

#### 1.1 Que doit faire Mustaq Singh ? Etes-vous en faveur de prendre de la nourriture ?

Doit prendre la nourriture

Indécis(e)

Ne doit pas prendre la nourriture

---

<sup>7</sup> Ce questionnaire est une version française du DIT-2 (Defining Issues Test 2) dont la version d'origine est en langue anglaise. Cette version française est basée sur la traduction déjà officielle figurant sur les pages 419-425 de la thèse d'Olivier Charpateau publiée en 2009 à l'Université Paris-Panthéon Sorbonne et intitulée « Les auditeurs face à l'éthique. Messages éthiques explicites et implicites : quelles perceptions et réactions des auditeurs de certification légale ? ».

**1.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'il devrait faire ?**

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. Mustaq Singh est-il assez courageux pour risquer de se faire prendre à voler ?					
2. N'est-ce pas simplement naturel pour un bon père de se préoccuper de sa famille au point d'être prêt à voler ?					
3. Ne devrait-on pas faire respecter les règles de la communauté ?					
4. Mustaq Singh connaît-il une bonne recette pour préparer la soupe à base d'écorce d'arbre ?					
5. L'homme riche a-t-il légalement le droit de stocker de la nourriture quand d'autres sont en train de mourir de faim ?					
6. Mustaq Singh vole-t-il poussé par des gains personnels ou pour sa famille ?					
7. Quelles valeurs vont être le fondement de la coopération sociale ?					
8. Peut-on réconcilier la quintessence de l'acte de manger avec la culpabilité de voler ?					
9. L'homme riche est-il si cupide qu'il mérite qu'on le vole ?					
10. La propriété privée n'est-elle pas une institution qui permet aux riches d'exploiter les pauvres ?					
11. Le vol engendrerait-il globalement plus de bien pour tous ceux concernés ou ne serait-ce pas le cas ?					
12. Les lois font-elles obstacle à la prétention la plus basique de tout membre d'une société ?					

**1.3 Considérez les 12 questions ci-dessus et classez-les selon celles qui sont les plus importantes.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

## Journaliste

Molly Dayton est journaliste d'actualités au journal *la Gazette* depuis plus de dix ans. Presque par accident, elle apprend qu'un des candidats au rôle de Dirigeant (*Lieutenant-Gouverneur*) de son Etat, Grover Thompson, a été arrêté pour vol à l'étalage il y a 20 ans. La journaliste Dayton a découvert que dans sa jeunesse, le candidat Thompson a vécu une période de confusion et fait des choses qu'il a regrettées plus tard, des actions qui seraient très peu représentatives de sa personnalité actuelle. Son vol à l'étalage avait été une infraction mineure et la plainte avait été abandonnée par le grand magasin. Depuis, Thompson s'est non seulement remis sur le droit chemin, mais il s'est bâti un passé valorisant en aidant de nombreuses personnes et en menant des projets constructifs dans la société. Aujourd'hui, la journaliste Dayton considère Thompson comme étant le meilleur candidat sur le terrain susceptible d'obtenir la position de leadership dans l'Etat. La journaliste Dayton se demande si elle doit écrire un article sur les ennuis du jeune Thompson dans l'imminence d'une élection. Un tel article d'actualité pourrait détruire les chances de victoire de Thompson.

### 2.1 Êtes-vous en faveur de cette action d'écrire l'article ?

Doit écrire l'article

Indécis(e)

Ne doit pas écrire l'article

### 2.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'elle devrait faire ?

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. Le public n'a-t-il pas le droit de connaître tous les faits sur tous les candidats qui se présentent à un poste officiel ?					
2. La publication de l'article aiderait-elle la journaliste Dayton à se forger une réputation pour ses reportages d'investigation ?					
3. Si Molly Dayton ne publie pas l'article, un autre journaliste ne découvrira-t-il pas cette histoire de toute façon pour s'approprier le mérite d'un journaliste d'investigation ?					
4. Puisque voter tient tellement de la farce, les actions de la journaliste Dayton peuvent-elles créer une différence entre les candidats ?					
5. Thompson n'a-t-il pas prouvé au cours des 20 dernières années qu'il était quelqu'un de meilleur que dans ses jeunes années où il était voleur à l'étalage ?					
6. Qu'est-ce qui rendrait le plus grand service à la société ?					
7. Si cette histoire est véridique, comment peut-il être faux de la rapporter ?					
8. Comment la journaliste Dayton pourrait-elle être aussi cruelle et sans cœur pour rapporter cette histoire néfaste sur le candidat Thompson ?					
9. Le droit d' « habeas corpus » s'applique-t-il dans ce cas ?					



10. La procédure d'élection serait-elle plus équitable en rapportant cette histoire ou pas ?					
11. La journaliste Dayton devrait-elle traiter tous les candidats à un poste officiel de la même façon en rapportant tout ce qu'elle apprend sur eux, en bien ou en mal ?					
12. N'est-ce pas le devoir d'une journaliste de rapporter tous les événements dans toutes les circonstances ?					

**2.3 Considérez les 12 questions que vous avez notées ci-dessus et classez-les selon celles qui sont les plus importantes.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

### Conseil des écoles

M. Grant est élu au Conseil des écoles de l'arrondissement. Il en est nommé Président. La mairie de l'arrondissement est amèrement divisée au sujet de la fermeture d'un de ses collèges pour des raisons financières. Il s'agit de choisir le collège qui doit être fermé, mais aucun accord sur l'établissement à fermer ne se dégage. Au cours de son élection au Conseil des écoles, M. Grant a proposé une série de « réunions publiques » à l'occasion desquelles les habitants de l'arrondissement pourraient exprimer leurs opinions. Il espérait que le dialogue permettrait à ces derniers de comprendre la nécessité de fermer un collège. Il espérait aussi qu'à travers des débats ouverts, la difficulté de la décision serait comprise et que les habitants finiraient par apporter leur soutien au Conseil des écoles. La première réunion publique a été un désastre. Des discours passionnés devenant menaçants ont dominé les débats. C'est à peine si la réunion a pu se clore sans coups de poings. Plus tard dans la semaine, les membres du Conseil des écoles ont reçu des menaces par téléphone. M. Grant se demande s'il devrait annuler la prochaine réunion publique.

#### 3.1 Êtes-vous en faveur d'annuler la prochaine réunion publique ?

Doit annuler la prochaine réunion  
publique

Indécis(e)

Ne doit pas annuler la prochaine  
réunion publique

#### 3.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'il devrait faire ?

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. M. Grant doit-il légalement avoir des réunions publiques au sujet d'importantes décisions du Conseil des écoles ?					
2. M. Grant ne manquerait-il pas aux promesses faite aux habitants de l'arrondissement lors de sa campagne électorale en arrêtant les réunions publiques ?					
3. Les habitants de l'arrondissement ne seraient-ils pas encore plus en colère contre M. Grant s'il arrêtait les réunions publiques ?					
4. Le changement de plans n'empêcherait-il pas l'évaluation scientifique ?					
5. Si le Conseil des écoles est menacé, le Président n'a-t-il pas légalement l'autorité de protéger le Conseil en prenant les décisions lors de réunions à huis-clos ?					
6. Les habitants de l'arrondissement considèreraient-ils pas M. Grant comme un lâche s'il arrêtait les réunions publiques ?					
7. M. Grant a-t-il une autre procédure à l'esprit pour s'assurer que les opinions divergentes sont entendues ?					
8. M. Grant a-t-il le pouvoir d'expulser les fauteurs de troubles des réunions ou de les empêcher de faire de longs discours ?					

9. Y a-t-il des gens qui font exprès de saper la procédure du Conseil des écoles en jouant un genre de jeu de pouvoir ?					
10. Quelle influence aurait l'arrêt du débat sur la capacité des habitants de l'arrondissement à gérer à l'avenir des questions à controverse ?					
11. Les problèmes proviennent-ils seulement de quelques personnes au "sang chaud" et les habitants de l'arrondissement partagent-ils vraiment un esprit équitable et démocratique ?					
12. Quelle est la probabilité qu'une bonne décision soit débat ouvert à la population de l'arrondissement ?					

**3.3 Considérez les 12 questions que vous avez notées ci-dessus et classez-les selon celles qui sont les plus importantes.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

## Cancer

Mme Bennett a 62 ans et se trouve dans les dernières phases d'un cancer du colon. Elle a des douleurs terribles et demande au médecin de lui administrer plus de médicaments contre la douleur. Le médecin lui a déjà donné la dose maximale et est réticent à augmenter la posologie parce que cela accélérerait probablement sa mort. Dans un état mental clair et rationnel, Mme Bennett déclare qu'elle en a conscience, mais qu'elle veut en finir avec les souffrances même si cela signifie mettre fin à sa vie. Le médecin devrait-il lui donner une posologie plus forte ?

### 4.1 Êtes-vous en faveur de cette action d'augmenter sa dose de médicament ?

Doit donner à Mme Bennett une posologie plus forte pour la faire mourir.

Indécis(e)

Ne doit pas lui donner une posologie plus forte

### 4.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'il devrait faire ?

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. Le médecin n'a-t-il pas légalement les mêmes obligations que tout le monde alors qu'en administrant une dose trop forte cela reviendrait à la tuer ?					
2. La société ne se porterait-elle pas mieux s'il n'y avait pas tant de lois pour dire ce que peuvent ou ne peuvent pas faire les médecins ?					
3. Si Mme Bennett mourrait, le médecin serait-il légalement tenu responsable d'une faute professionnelle ?					
4. La famille de Mme Bennett est-elle d'accord pour qu'elle ait plus de médicaments contre la douleur ?					
5. Le médicament contre la douleur est-il une drogue héliotropique ?					
6. L'État a-t-il le droit de forcer à continuer à vivre ceux qui ne le veulent plus ?					
7. Est-ce qu'aider quelqu'un d'autre à mettre fin à sa vie ne constitue jamais un acte responsable de coopération ?					
8. Le médecin fait-il preuve de plus de compassion pour Mme Bennett en lui donnant des médicaments ou pas ?					
9. Le médecin n'éprouverait-il pas de la culpabilité s'il administrait à Mme Bennett la dose mortelle de médicament ?					
10. Ne faut-il pas laisser à Dieu seul, le soin de décider de la fin d'une vie ?					
11. La société ne devrait-elle pas protéger chacun contre l'assassinat ?					
12. N'est-ce pas à la société de délimiter la frontière entre son rôle de protection de la vie et la liberté de l'individu du moment de sa mort ?					

**4.3** Considérez les 12 questions que vous avez notées ci-dessus et classez-les selon celles qui sont les plus importantes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

## Manifestation

L'instabilité politique et économique d'un pays d'Amérique du Sud a incité le Président des Etats-Unis à envoyer des troupes pour « maintenir l'ordre » dans la région. Des étudiants de nombreux campus des U.S.A. ont protesté contre le fait que les Etats-Unis se servaient de leur puissance militaire pour en tirer un profit économique. Selon un bruit qui se répand, de grosses multinationales de pétrole mettent la pression sur le Président pour qu'il préserve une source bon marché de pétrole même si cela signifie la perte de vies. Les étudiants d'un campus sont descendus manifester dans les rues, bloquant la circulation et immobilisant les activités habituelles de la ville. Le recteur de l'université a demandé aux étudiants d'arrêter leurs manifestations illégales. Les étudiants ont ensuite pris le contrôle du bâtiment administratif de la faculté, paralysant celle-ci complètement. Les étudiants ont-ils raison de manifester ainsi ?

### 5.1 Êtes-vous en faveur de cette action de manifester ainsi ?

Doivent continuer à manifester  
ainsi

Indécis(e)

Ne doivent pas continuer à manifester  
ainsi

### 5.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'ils devraient faire ?

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. Les étudiants ont-ils tous les droits pour prendre le contrôle d'une propriété qui ne leur appartient pas ?					
2. Les étudiants réalisent-ils qu'ils peuvent être arrêtés, condamnés à une amende et même renvoyés de l'établissement ?					
3. Les étudiants manifestent-ils sérieusement ou le font-ils seulement pour s'amuser ?					
4. Si le recteur de l'université montre de l'indulgence cette fois-ci vis-à-vis des étudiants, cela engendrera-t-il plus de troubles ultérieurement ?					
5. Le public tiendra-t-il tous les étudiants pour responsables des actions de quelques manifestants ?					
6. Les autorités fédérales sont-elles fautives pour avoir succombé à la cupidité des multinationales de pétrole ?					
7. Pourquoi quelques personnes, comme les Présidents et les chefs d'entreprises, devraient-elles avoir plus de pouvoir que les gens ordinaires ?					
8. Cette manifestation estudiantine engendre-t-elle à long terme plus ou moins de bienfaits pour l'ensemble de la population ?					
9. Les étudiants peuvent-ils justifier leur désobéissance civile ?					
10. Les autorités fédérales ne devraient-elles pas être respectées par les étudiants ?					

11. La prise de contrôle d'un bâtiment est-elle cohérente avec les principes de la justice ?					
12. N'est-ce pas le devoir de chacun de respecter la loi, qu'on le veuille ou non ?					

**5.3 Considérez les 12 questions que vous avez notées ci-dessus et classez-les selon celles qui sont les plus importantes.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

II) Exercice 2<sup>8</sup>

Listées ci-dessous figurent des déclarations concernant les relations entre les humains et l'environnement. Pour chacun, veuillez entourer votre degré d'accord.

1. Nous nous approchons du nombre de personnes que la terre peut supporter

Fortement en désaccord      Moyennement en désaccord      Incertain      Moyennement d'accord      Fortement d'accord

2. Les humains ont le droit de modifier l'environnement naturel pour l'adapter à leurs besoins

Fortement en désaccord      Moyennement en désaccord      Incertain      Moyennement d'accord      Fortement d'accord

3. Quand les humains interfèrent avec la nature, cela produit souvent des conséquences désastreuses

\_\_\_\_\_

<sup>8</sup> Ce questionnaire correspond au *Revised New Environmental Paradigm (NEP)* développé par Riley E. Dunlap, Kent D. Van Liere, Angela G. Mertig et Robert Emmet Jones. et figurant dans leur papier intitulé « *Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale* », publié en 2000 dans *Journal of Social Issues*, 56, p. 425-442. La version initialement en langue anglaise fut d'abord traduite en français par Edina Eberhardt-Toth et ensuite indépendamment retraduit du français vers l'anglais par un traducteur professionnel spécialisé en traductions académiques permettant de comparer la version originale avec la version retraduite et s'assurer ainsi de la fiabilité de la traduction.

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

4. L'ingéniosité humaine assurera que nous NE rendrons pas la terre invivable

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

5. Les humains abusent sévèrement de l'environnement

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

6. La terre a plein de ressources naturelles si tout simplement nous apprenons comment les développer

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

7. Les plantes et les animaux ont autant le droit d'exister que les humains

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

8. L'équilibre naturel est suffisamment fort pour faire face aux impacts des nations industrielles modernes

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

9. Malgré nos aptitudes particulières, les humains restent toujours soumis aux lois de la nature

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

10. La soi-disant « crise écologique » à laquelle doit faire face l'espèce humaine a été largement exagérée

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

11. La terre est comme un vaisseau spatial avec de la place et des ressources très limitées

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------



12. Les humains ont été destinés à régner sur le reste de la nature

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

13. L'équilibre naturel est très délicat et peut être facilement rompu

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

14. Les humains finiront par apprendre suffisamment sur le fonctionnement de la nature pour pouvoir le contrôler

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

15. Si les choses continuent sur leur lancée actuelle, nous expérimenterons bientôt une catastrophe écologique majeure

Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Incertain	Moyennement d'accord	Fortement d'accord
---------------------------	-----------------------------	-----------	-------------------------	-----------------------

III) Renseignements

Les questions suivantes portent sur des informations vous concernant. Veuillez cocher la case correspondant à votre réponse ou compléter l'espace réservé.

1. **Quel est votre genre?**

- Femme
- Homme

2. **Quel est votre âge?**

- 20-25
- 26-30
- 30-40
- 40-50
- Plus de 50

3. **Quel est le titre exact de votre fonction en entreprise ?**

---

**4. Existence d'un certificat obtenu pour votre métier**

(Exemple: Certified Financial Analyst)

- Non
- Oui. Son intitulé : \_\_\_\_\_

**5. Est-ce que vous avez une expérience de gestion financière (directeur financier, contrôleur de gestion, contrôleur financier, conseiller clientèle en banque,....)?**

- Non
- Oui. De combien d'années? \_\_\_\_\_

**6. Position actuelle en entreprise**

- Pas encore de position
- Manager au siège national ou international depuis \_\_\_\_\_ d'années
- Manager au siège d'une filiale depuis \_\_\_\_\_ d'années
- Manager d'un Etat ou d'une région depuis \_\_\_\_\_ d'années
- Manager au sein d'un PME (Petite ou Moyenne Entreprise) depuis \_\_\_\_\_ d'années

**7. Votre entreprise est dans quel secteur d'activités?**

\_\_\_\_\_

**8. Quelle est votre nationalité et dans quel pays résidez-vous actuellement?**

\_\_\_\_\_

## Annexe 5 : Questionnaire Motivation - Article 1



### l) Exercice 1<sup>9</sup>

Après avoir lu l'étude de cas ci-dessous, veuillez répondre aux questions Q1 à Q4 qui suivent.

*L'entreprise F fait partie du secteur de la finition en métal depuis 30 ans et est spécialisée dans le placage de nickel et de cadmium pour des clients sur cinq régions. Vous êtes employé dans cette entreprise depuis un certain temps et vous avez été récemment nommé Directeur Financier. Environ à la même période, un autre employé a été nommé le premier Ingénieur Environnemental de l'entreprise. L'une de ses fonctions principales est de surveiller le système de traitement des eaux usées de l'usine. Le système de traitement des eaux usées a été auparavant sous la supervision et direction du Directeur Général.*

*Lors de l'inspection du système, il découvre qu'un volume considérable d'eaux usées n'est pas traité avant d'être déversé. Il fait part de ce problème au Directeur Général et à vous. Le Directeur Général avoue alors que comme cela coûte cher de traiter ces eaux usées, le système de traitement est éteint, à moins qu'une visite de « personnes venant de l'extérieur » ne soit prévue. Ainsi, les eaux usées « non traitées » sont déversées directement dans l'usine détenue par l'Etat qui les déverse ensuite dans la Rivière M, une fois traitées.*

#### **Suite version A**

*Vous vous souvenez du reportage entendu hier matin aux informations de 10 heures sur une étude intitulée Jeu, Poisson et Parcs qui révélait qu'un nombre important de poissons et de gibiers d'eau peuplant la Rivière M avaient des taux de nickel et de cadmium anormalement élevés et étaient en train de disparaître pour des raisons inconnues. La Rivière M est la source d'eau potable de votre communauté. Curieusement, dans le journal de la semaine dernière figurait une étude conduite conjointement par l'Agence de la Protection Environnementale et l'Institut National du Cancer indiquant*

---

<sup>9</sup> Ce questionnaire se base sur celui développé par Brenda L. Flannery et Douglas R. May, figurant dans leur papier intitulé « *Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry* », publié en 2000 dans *Academy of Management Journal* 43(4), p. 642-662. La version initialement en langue anglaise fut d'abord traduite en français par Edina Eberhardt-Toth et ensuite indépendamment retraduit du français vers l'anglais par un traducteur professionnel spécialisé en traductions académiques en suivant le procédé habituellement pratiqué de retraduction vers la langue d'origine.

*que votre zone contenait une concentration élevée de métaux lourds, en particulier du nickel et du cadmium, et dans l'ensemble le taux de personnes atteintes de cancer était significativement plus élevé dans cette région que dans le reste du pays.*

**Suite version B**

*Vous vous souvenez du reportage entendu hier matin aux informations de 10 heures sur une étude intitulée Jeu, Poisson et Parcs qui révélait que les poissons et gibiers d'eau peuplant la Rivière M se portaient très bien et prospéraient. La Rivière M est la source d'eau potable de votre communauté. Curieusement, dans le journal de la semaine dernière figurait une étude conduite conjointement par l'Agence de la Protection Environnementale et l'Institut National du Cancer indiquant que l'eau potable de votre zone était saine pour la consommation humaine.*

**Suite version C**

*Vous vous souvenez du reportage entendu hier matin aux informations de 10 heures sur une étude intitulée Jeu, Poisson et Parcs qui révélait qu'un nombre important de poissons et de gibiers d'eau peuplant la Rivière M avaient des taux de nickel et de cadmium anormalement élevés et étaient en train de disparaître pour des raisons inconnues. La Rivière M est la source d'eau potable de votre communauté. Curieusement, dans le journal de la semaine dernière figurait une étude conduite conjointement par l'Agence de la Protection Environnementale et l'Institut National du Cancer indiquant que l'eau potable de votre zone était saine pour la consommation humaine.*

**Suite version D**

*Vous vous souvenez du reportage entendu hier matin aux informations de 10 heures sur une étude intitulée Jeu, Poisson et Parcs qui révélait que les poissons et gibiers d'eau peuplant la Rivière M se portaient très bien et prospéraient. La Rivière M est la source d'eau potable de votre communauté. Curieusement, dans le journal de la semaine dernière figurait une étude conduite conjointement par l'Agence de la Protection Environnementale et l'Institut National du Cancer indiquant que votre zone contenait une concentration élevée de métaux lourds, en particulier du nickel et du cadmium, et dans l'ensemble le taux de personnes atteintes de cancer était significativement plus élevé dans cette région que dans le reste du pays.*

Q1. Vous mettant à la place du nouveau Directeur Financier, quelle est la probabilité que vous acceptiez de continuer d'utiliser le système de traitement comme ces 30 dernières années ?  
Veuillez entourer ci-dessous un chiffre entre 1 et 7.

Extrêmement <u>im</u> probable	1 2 3 4 5 6 7	Extrêmement probable
--------------------------------	---------------	----------------------

Q2. Veuillez évaluer l'ampleur des conséquences potentielles du précédent dilemme.

Très faible	Faible	Un peu faible	Moyen	Un peu élevé	Elevé	Très élevé
1	2	3	4	5	6	7

Q3. Globalement, dans quelle catégorie placeriez-vous l'intensité morale du cas présenté précédemment?

Très faible	Faible	Un peu faible	Moyen	Un peu élevé	Elevé	Très élevé
1	2	3	4	5	6	7

Q4. Quel est votre niveau d'expérience avec ce type de situation?

Très faible	Faible	Un peu faible	Moyen	Un peu élevé	Elevé	Très élevé
1	2	3	4	5	6	7

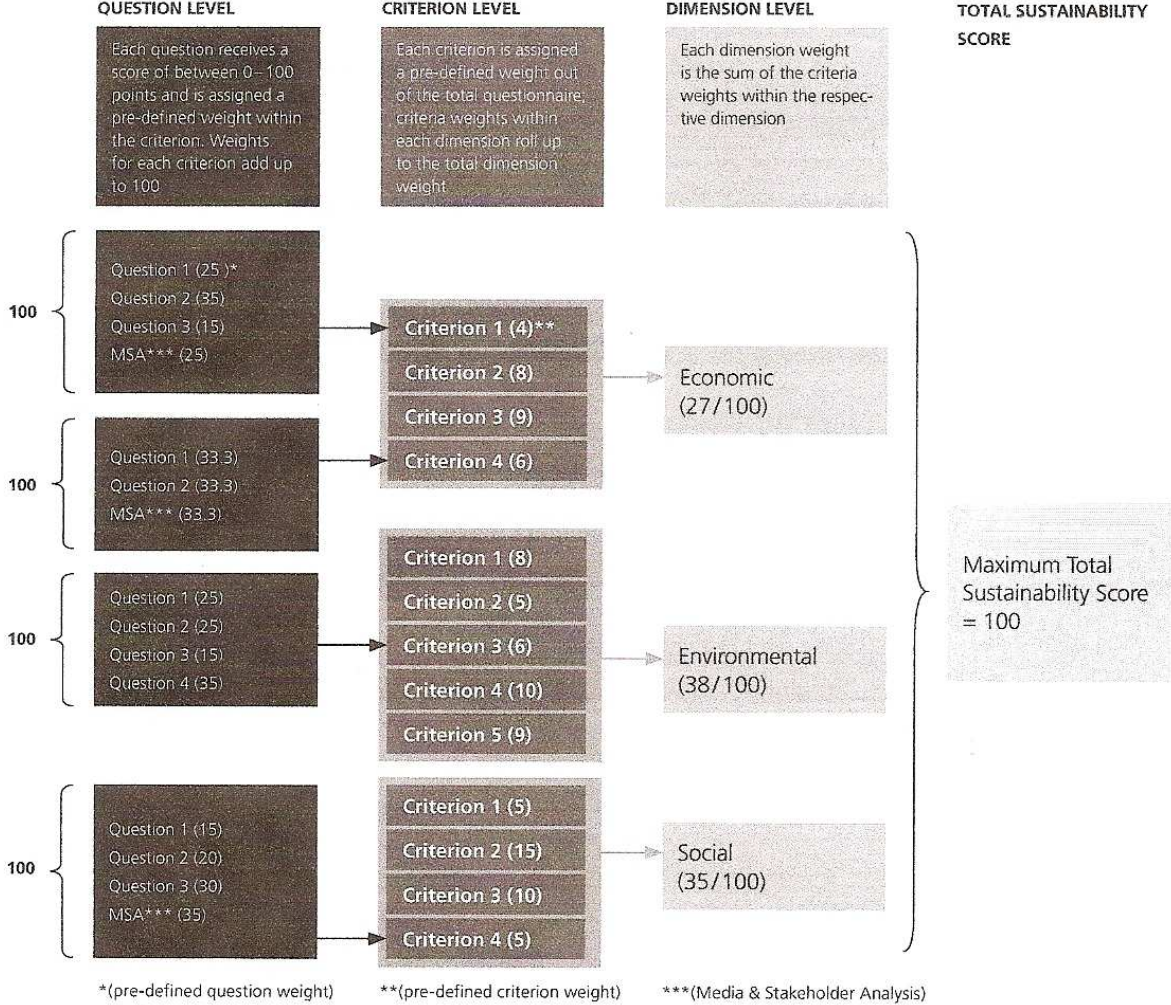
## II) Renseignements

Q5. Quelle est votre sexe?

- Femme
- Homme

Q6. Quelle est votre nationalité? \_\_\_\_\_

# Annexe 6 : Structure de l'évaluation de la performance sociale des entreprises par Sustainable Asset Management



Question, criteria, and dimension weights provided in the diagram above are for illustrative purposes only. The actual number of questions, criteria and their corresponding weights will vary from industry to industry.

Source : SAM. 2012. *Measuring Intangibles. SAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology*. Zurich: Sustainability Asset Management.

# Table des matières

Remerciements .....	3
Résumé.....	5
Abstract.....	6
Sommaire.....	7
Chapitre liminaire.....	8
<b>1. Intérêt du sujet et questions de recherche étudiées.....</b>	<b>10</b>
1.1. Contexte et objet de la recherche .....	10
1.2. Questions de recherche .....	14
1.3. Rôle des cadres financiers dans la prise de décision socialement responsable.....	18
1.4. Rôle du comité RSE au sein du conseil d'administration dans le contrôle de la performance sociale de l'entreprise .....	20
<b>2. Théories et modèles existants mobilisés .....</b>	<b>23</b>
2.1. Théorie et modèles existants mobilisés pour l'analyse sur le plan individuel .....	23
2.1.1. Théorie du développement moral cognitif.....	24
2.1.2. Modèle interactionniste personne-situation de la prise de décision éthique de Trevino.....	25
2.1.3. Modèle en quatre étapes de la prise de décision éthique de Rest .....	26
2.1.4. Modèle d'élaboration cognitive de la prise de décision éthique de Street et al. : rôle des variables de capacité et de motivation .....	27
2.1.5. Modèle de l'intensité morale d'une question éthique de Jones .....	28
2.2. Théories et modèles existants mobilisés pour l'analyse sur le plan organisationnel .....	30
2.2.1. Théorie des parties prenantes.....	31
2.2.2. Théorie du signal.....	32
2.2.3. Modèle de perspective des parties prenantes sur les moteurs de la performance sociale de l'entreprise de Brower et Mahajan .....	33
2.2.4. Modèle de l'influence de la stratégie du conseil d'administration de Golden et Zajac : le rôle des facteurs d'intention et de pouvoir.....	34

<b>3. Schéma général et hypothèses de recherche .....</b>	<b>36</b>
3.1. Schéma général de la recherche doctorale .....	36
3.2. Hypothèses de recherche sur le plan individuel.....	38
3.2.1. Hypothèse sur la capacité de l'individu à agir de manière socialement responsable .....	40
3.2.2. Hypothèses sur la capacité des cadres financiers à agir de manière socialement responsable .....	40
3.2.3. Hypothèse sur la motivation de l'individu à agir de manière socialement responsable .....	41
3.3. Hypothèses de recherche sur le plan organisationnel .....	43
3.3.1. Hypothèses de l'étude sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration .....	43
3.3.2. Hypothèses de l'étude sur l'efficacité de la composition du comité RSE du conseil d'administration .....	47
3.3.2.1. Hypothèses relatives à la sensibilité aux demandes des parties prenantes .....	49
3.3.2.2. Hypothèses relatives à l'exposition à la vérification par les parties prenantes .....	51
3.3.2.3. Hypothèses relatives à la diversité des demandes des parties prenantes .....	52
3.3.2.4. Variables de contrôle .....	54
<b>4. Mesure des variables.....</b>	<b>56</b>
4.1. Mesure de la maturité morale de l'individu .....	56
4.2. Mesure de la sensibilité à la RSE de l'individu .....	57
4.3. Mesures de l'intensité morale perçue d'une question RSE et de l'intention à agir de manière socialement responsable.....	58
4.4. Mesure de la performance sociale de l'entreprise.....	59
4.5. Mesure de l'efficacité du conseil d'administration en matière de RSE .....	61
4.6. Mesure de la sensibilité contextuelle de l'entreprise à la RSE .....	63
<b>5. Populations étudiées.....</b>	<b>65</b>
5.1. Données empiriques de l'étude sur la capacité à agir de manière socialement responsable.....	65
5.2. Données empiriques de l'étude sur la motivation à agir de manière socialement responsable.....	66
5.3. Données empiriques de l'étude sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration.....	66
5.4. Données empiriques de l'étude sur l'efficacité de la composition d'un comité RSE au sein du conseil d'administration .....	68



<b>6. Méthodes d'analyse</b> .....	<b>70</b>
6.1. Tests de comparaison de moyennes .....	70
6.1.1. T-tests de moyennes sur échantillons indépendants .....	70
6.1.2. T-test de moyennes sur échantillons appariés.....	70
6.2. Tests d'indépendance .....	71
6.2.1. Tests de Spearman de colinéarité bivariée.....	71
6.2.2. Tests de VIF.....	72
6.3. Analyses de la variance.....	72
6.4. Régressions .....	72
6.4.1. Régressions linéaires.....	72
6.4.2. Régressions logistiques .....	73
<b>7. Résultats</b> .....	<b>74</b>
7.1. Résultats de l'étude sur la capacité à agir de manière socialement responsable.....	74
7.2. Résultats de l'étude sur la motivation à agir de manière socialement responsable .....	76
7.3. Résultats de l'étude sur les déterminants de la présence d'un comité RSE au sein du conseil d'administration .....	78
7.4. Résultats de l'étude sur l'efficacité de la composition d'un comité RSE au sein du conseil d'administration .....	81
<b>8. Contributions clés</b> .....	<b>84</b>
8.1. Contributions empiriques .....	84
8.2. Contributions pratiques .....	85
8.3. Contributions méthodologiques .....	86
<b>9. Limites</b> .....	<b>88</b>
9.1. Mesure de la PSE .....	88
9.2. Limites du rôle d'un comité RSE au sein du conseil d'administration.....	90
<b>10. Axes futures de recherche</b> .....	<b>91</b>
10.1. Etude du rôle des directeurs financiers et contrôleurs de gestion dans la performance sociale de leur entreprise.....	91
10.2. Recherche qualitative sur l'organisation et le fonctionnement du comité RSE au sein du conseil d'administration dans une perspective cognitiviste .....	92
Liste des abréviations .....	93
Liste des schémas et tableaux.....	94
Bibliographie .....	95

Article 1 - <i>A Cognitive Elaboration Model of Sustainability Decision-Making: Investigating Financial Managers' Orientation toward Environmental Issues</i> .....	108
Article 2 - <i>Determinants of Board Corporate Social Responsibility Committees: an Empirical Study in Europe</i> .....	144
Article 3 - <i>Who Should Be on a Board Corporate Social Responsibility Committee?</i> .....	175
Annexes.....	198
Annexe 1 : Liste des publications et présentations en conférences et séminaires .....	199
Annexe 2 : Présentation synoptique des trois articles de la recherche doctorale.....	202
Annexe 3 : Résultats empiriques de l'ensemble des hypothèses testées.....	203
Annexe 4 : Questionnaire Capacité - Article 1 .....	204
Annexe 5 : Questionnaire Motivation - Article 1.....	217
Annexe 6 : Structure de l'évaluation de la performance sociale des entreprises par Sustainable Asset Management .....	220
Table des matières .....	221