



Les entreprises françaises et le développement durable

Franck Aggeri

► To cite this version:

Franck Aggeri. Les entreprises françaises et le développement durable. Regards sur l'actualité : mensuel de la vie publique en France , 2004, pp.47-53. hal-01745154

HAL Id: hal-01745154

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01745154>

Submitted on 9 Apr 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.

Les entreprises françaises et le développement durable

Franck Aggeri, maître-assistant, CGS, Ecole des Mines de Paris

Regards sur l'actualité, la Documentation Française, numéro spécial sur le développement durable, juillet 2004, pp. 57-65

Résumé

Jusqu'au milieu des années 90, le développement durable semblait une notion étrangère à l'entreprise. En dehors de quelques entreprises militantes anglo-saxonnes, l'heure était au triomphe du modèle actionnarial, à une vision réduite aux acquêts de la responsabilité de l'entreprise. Dix ans plus tard, les grandes entreprises françaises semblent s'être converties, à l'instar de leurs homologues européennes et anglo-saxonnes, au développement durable. Que signifie le développement durable pour les entreprises ? Comment expliquer l'engagement des entreprises françaises en la matière ? Quelle crédibilité faut-il accorder à leurs engagements ? Cet article s'attache à répondre à ces questions à partir d'une mise en perspective des pratiques des entreprises en matière de développement durable.

Introduction

L'engouement subit et massif des entreprises françaises en matière de développement durable, dont témoignent les déclarations des dirigeants, la production de rapports de développement durable et la création de fonctions dédiées, est l'objet de débats contradictoires : pour les uns, il ne s'agit que d'une nouvelle rhétorique, au mieux d'un discours consistant à revêtir d'habits neufs ce que les entreprises font déjà en matière sociale et de protection de l'environnement ; pour les autres, l'entreprise a toujours exercé sa responsabilité envers la société, depuis le paternalisme au XIX^{ème} siècle jusqu'à l'éthique des affaires plus récemment. Posé dans ces termes, on ne voit pas comment trancher entre deux conceptions antagoniques : l'entreprise serait par nature opportuniste ou, au contraire, par nature responsable. Pour dépasser ces débats généraux, il convient d'examiner les pratiques des entreprises en matière de développement durable et de les mettre en perspective à l'aune des transformations historiques de leur action et de leur environnement socio-économique et institutionnel.

Que signifie le développement durable pour l'entreprise ?

Le développement durable est une notion associée à des valeurs positives – qui pourrait souhaiter un développement éphémère ? – mais son succès tient aussi à son flou : c'est une notion élastique que chacun peut investir d'un sens particulier. Quel est le sens que donnent les entreprises à cette notion de développement durable ? Pour celles-ci, le développement durable fait moins référence aux questions d'équité inter et intragénérationnelles qu'à la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise¹ (RSE). En anglais, le terme *social* désigne non seulement le domaine des rapports sociaux mais inclut plus largement la protection de l'environnement et les dimensions sociétales (relations avec les communautés locales, éthique, philanthropie, etc.). Cette notion de RSE a une histoire ancienne. Elle trouve sa source aux Etats-Unis dans les années 60-70, dans le contexte d'une mutation profonde de la société américaine (lutte pour les droits des minorités, développement de contre-cultures,...) où la responsabilité des entreprises est interpellée à l'occasion de différentes crises : accidents industriels, crises environnementales, discrimination, etc. A cette époque, deux conceptions

¹ Traduction de la notion anglo-saxonne de *Corporate Social Responsibility* (CSR).

de la responsabilité de l'entreprise s'opposent : pour les économistes néo-libéraux, comme Milton Friedman (Friedman, 1970), la notion de RSE est subversive ; la seule responsabilité de l'entreprise est de faire des profits, conduisant à la maximisation du bien-être collectif. A cette responsabilité réduite aux acquêts s'oppose une conception élargie qui met en avant la responsabilité non seulement économique ou juridique mais également morale de l'entreprise par rapport aux conséquences de ses actions (Carroll, 1991). Toutefois, cette approche est vague et peu opérationnelle pour les managers : vis-à-vis de qui et de quoi s'exerce cette responsabilité ? La notion va gagner en précision avec la formalisation progressive de la notion de *stakeholder* (les « parties prenantes ») qui va permettre, selon la formule de Carroll, de mettre des 'noms et des visages' en face de l'idée de responsabilité. « La notion de *stakeholder* est un jeu de mots par rapport à la notion de *stockholder* (les actionnaires) et désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise » (Carroll, 1991). Parmi ces *stakeholders*, on trouve non seulement les parties prenantes classiques de l'entreprise (actionnaires, clients, salariés), mais plus largement les associations, les ONG, les riverains, les élus locaux, les institutions internationales, etc.) avec qui l'entreprise a besoin ou est amenée à dialoguer, de coopérer ou de développer de nouvelles relations commerciales. Ces notions vont faire l'objet de débats et d'approfondissements théoriques de la part des chercheurs en gestion qui vont notamment s'interroger sur la définition et la qualification des *stakeholders* (Freeman, 1984, Clarkson, 1995), sur leur légitimité et leur capacité d'influence (Mitchell et al., 1997), et sur la façon d'analyser et de mesurer la performance sociale de l'entreprise (Wood, 1991). Cette approche anglo-saxonne est pragmatique : la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente et relative et s'exerce en fonction des *stakeholders* considérés par l'entreprise comme légitimes. Cette approche, un moment éclipsée par la vague du modèle actionnarial, fait un retour en force depuis quelques années (voir Martinet et Reynaud, 2001, Mercier, 2004)). Elle a influencé l'approche de la Commission européenne dans son livre vert sur la responsabilité sociale de l'entreprise paru en 2001 ainsi que les méthodes d'évaluation des agences de notation sociales et environnementales (voir Notat, 2003, Ferrone et al., 2002).

En quoi cette approche anglo-saxonne, cohérente avec une conception communautariste de la société américaine, est-elle transposable en France où l'idée de communauté est rejetée dans une conception républicaine où domine l'idée d'intérêt général dont l'Etat est le garant ?

Les débats que nous venons de mentionner ont eu très peu d'échos dans les années 60-70 en France dans le cadre d'une économie régulée, où prédominait la figure de l'Etat. En revanche, cette approche devient pertinente dans le cadre d'une économie mondialisée où les différences nationales tendent à s'estomper. Comme le remarque Michel Albert (Albert, 2003), on observe aujourd'hui une convergence forte des modèles capitalistes de part et d'autre de l'atlantique : désintermédiation bancaire et recours croissant aux marchés de capitaux ; affaiblissement des cadres de régulation nationaux au profit de régulations européennes et mondiales ; internationalisation des entreprises et globalisation des marchés. Ainsi les grandes entreprises françaises cotées au CAC 40 se distinguent-elles assez peu de leurs homologues anglo-saxonnnes : elles opèrent sur des marchés internationaux ; leur capital est détenu, dans une proportion croissante, par des investisseurs internationaux ; leurs activités et leur management se sont internationalisés, etc.

Comment expliquer l'engagement des entreprises françaises ?

Ces éléments de contexte expliquent une convergence des intérêts des grandes entreprises mais ne justifient pas la multiplication, depuis deux ans, des rapports et des fonctions de développement durable dans les entreprises françaises.

Loi NRE et agences de notation : quelles incitations ?

On explique souvent la mobilisation des entreprises françaises comme une réponse à deux incitations : les exigences de la loi NRE et les demandes des agences de notation sociale et environnementale.

La loi des Nouvelles Régulations Economiques (NRE) du 15 mai 2001 stipule dans l'article 116 que les sociétés cotées doivent « préciser dans leur rapport la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité ». Cette loi a joué un rôle incitatif indéniable dans la consolidation d'un *reporting* social et environnemental dans les entreprises. Comme le note une étude de KPMG, les sociétés françaises du CAC 40 ont fourni dans leur rapport 2002 des informations sociétales. Mais, il faut relativiser l'impact de cette loi dans la mesure où ces informations sont encore très lacunaires et de qualité variable. Par ailleurs, le décret d'application ne définit pas de façon précise les indicateurs à renseigner et ne prévoit pas de sanction en cas de non-publication.

Le développement de la notation sociale et environnementale va de pair avec le développement de l'investissement socialement responsable (ISR) et des fonds éthiques. Ces fonds, qui visent à sélectionner les entreprises, non seulement sur leur performance économique de court terme, mais également sur leur performance environnementale et sociale, connaissent un développement rapide depuis 10 ans. Ils représentent près de 13% de l'épargne investie aux Etats-Unis mais moins de 1% en France (Loiselet, 2002). Pour leur sélection, ces fonds s'appuient sur les évaluations fournies par des agences de notation sociales et environnementales qui évaluent la performance extra-financière de l'entreprise dans ses différentes dimensions sociales, environnementales et sociétales sur la base de questionnaires envoyés aux entreprises, d'analyse documentaire et d'enquêtes qualitatives. Trois principales sociétés évoluent en France : Vigéo, société fondée et dirigée par Nicole Notat, Core Ratings et Innovest. Il faut là aussi relativiser l'impact de ces évaluations sur l'action des entreprises : contrairement à la notation financière qui s'appuie sur référentiel stabilisé (la comptabilité), des expertises reconnues et des données quantifiées et certifiées, il n'existe pas encore de référentiel reconnu en matière de notation sociale et environnementale ; quant aux données, elles sont souvent qualitatives et peu fiables. Dans ces conditions, les agences de notation sont contraintes au bricolage et la valeur de ces notations est sujette à caution (voir Capron et Quairé, 2004).

Crise de légitimité et globalisation des stakeholders

Une autre raison plus profonde explique la mobilisation des entreprises en faveur du développement durable : la crise de légitimité sans précédent depuis les années 30 qui affecte les entreprises et, plus largement, l'ensemble du système capitaliste (Laufer, 1993). Cette crise qui a des manifestations multiples - scandales financiers à répétition, accidents et risques industriels majeurs, crises sanitaires et environnementales impliquant les produits, conditions de travail, malaise des cadres et des salariés, etc. - touche directement l'image et le fonctionnement des entreprises. Tout comme le renforcement des règles du gouvernement d'entreprise, le discours des entreprises en matière de développement durable est autant un

symptôme qu'une réponse à cette crise : les entreprises sont d'autant plus enclines à s'engager sur ce thème qu'elles sont soumises à des critiques violentes et qu'elles cherchent à restaurer la confiance de leurs *stakeholders*.

Il faut mettre en perspective cette crise de légitimité avec la transformation de la nature et des capacités de mobilisation des *stakeholders*. Au moment où les syndicats nationaux perdent de leur influence², on note une montée en puissance des associations de consommateurs, des associations de riverains, des ONG et plus généralement des « groupes concernés » (Callon et al., 2001). Certaines ONG, comme WWF, Care ou Greenpeace, ont acquis une taille internationale et ont développé des méthodes de travail qui les rapprochent de celles des entreprises. Une étude montre que le nombre d'ONG recensées dans le monde est passé de moins de 500 en 1955 à plus de 45 000 en 1995 et que leur nombre double en moyenne tous les cinq ans (source : *union of international associations*, 1999). Les capacités d'influence et de mobilisation de ces acteurs se sont considérablement accrues avec le développement des technologies de l'information : n'importe quel événement local (accident industriel, conflit social, manquement aux droits de l'homme, etc.), mettant en cause une entreprise ou l'un de ses sous-traitants est désormais susceptible d'être connu en temps réel et de déclencher une tempête médiatique affectant l'image globale de l'entreprise. Les entreprises doivent désormais gérer cette contestabilité croissante (Godard, 2002) non seulement au niveau de la direction générale, par une communication adaptée, mais à tous les niveaux de l'entreprise par une gestion préventive permanente.

Quel crédit faut-il accorder à l'engagement des entreprises françaises ?

Parmi les actions des entreprises en matière de développement durable, il faut distinguer les pratiques de communication (production de rapports de développement durable, communication interne et externe) des pratiques concrètes (objectifs, instruments de gestion, expérimentations, etc.) ; les unes n'étant pas nécessairement liées aux autres.

Les rapports de développement durable : un exercice de figures imposées

Par analogie avec le patinage artistique, les pratiques de communication externe des entreprises en matière de développement durable s'apparentent de plus en plus à l'enchaînement d'un certain nombre de figures imposées : discours introductif du président présentant les valeurs de l'entreprise ; chapitre sur la gouvernance (règles et nomination administrateurs indépendants) ; bilan, le plus chiffré possible, des actions des entreprises en matière de politique des ressources humaines (formation, carrières, dialogue), de sécurité, d'environnement (efforts pour réduire les émissions de polluants, certification ISO) ou de respect des droits de l'homme. On observe ainsi une homogénéisation progressive du contenu de ces rapports qui se présentent sous la forme d'une mise en scène des rapports de l'entreprise vis-à-vis de ses principaux *stakeholders*. Comment expliquer cette homogénéisation ? Elle est mue, selon nous, par trois forces : le mimétisme qui pousse les entreprises à s'inspirer des pratiques de leurs meilleurs concurrents ; les *benchmarks* effectués par les cabinets conseils qui pointent du doigt les insuffisances de certains rapports et préconisent l'adoption des 'meilleures pratiques'³ ; la pression des agences de notation sociales et environnementales et des investisseurs institutionnels qui demandent à ce que les

² De façon significative, ils ne sont plus qu'un *stakeholder* parmi quinze dans le livre de la Commission européenne sur la responsabilité sociale de l'entreprise

³ Cf l'étude de KPMG sur le bilan de la loi NRE 2002 et le rapport de l'Orse au titre évocateur : « comment élaborer un rapport de développement durable ? » (Orse, 2002).

rapports soient comparables et conformes aux référentiels préconisés en matière de *reporting* par le GRI⁴. Cette logique de conformation s'étend à tous les grands groupes français. La plupart d'entre eux se contentent encore, semble-t-il, de ces figures imposées sans chercher à aller plus loin. Dans ce cas, un responsable du développement durable, assisté d'une petite équipe est souvent chargé de la consolidation des données en interne, de l'élaboration du rapport et de la communication externe. Selon cette approche, le développement durable n'introduit pas de changement profond dans la stratégie et les pratiques de l'entreprise : c'est une fonction orientée vers la communication externe, qui consiste à rendre compte des actions menées par les directions fonctionnelles des ressources humaines et de l'environnement sans remettre en cause ou élargir ces pratiques. Cette communication externe n'a pas pour objectif pour l'entreprise de se différencier de ses concurrents (démarche proactive) mais elle vise avant tout à éviter d'être stigmatisée comme une entreprise non responsable (démarche réactive). Cette approche réactive n'est toutefois pas sans risques : tout accident, incident, conflit ou controverse avec les *stakeholders* peut mettre en évidence un déficit de mise en œuvre et de sensibilisation chez les salariés et d'exposer l'entreprise à des controverses.

Pionniers et figures libres

Ces figures imposées constituent le minimum de ce qui est attendu d'une grande entreprise en matière de responsabilité sociale. Toutes les entreprises s'y conforment mais elles ne permettent pas aux entreprises de se différencier entre elles. En plus des figures imposées, les entreprises pionnières cherchent à se distinguer de leurs concurrents sur les figures libres qui s'inscrivent non pas dans une logique de conformation mais d'exploration. Ces figures libres peuvent être définies comme des pratiques innovantes touchant aux activités concrètes de l'entreprise (production, développement, gestion des ressources humaines, gestion de l'environnement, etc.), qui vont au-delà de la réglementation ou de la recherche du profit, qui sont dirigées vers des *stakeholders* et qui ne se réduisent à une analyse coûts-avantages. Contrairement aux figures imposées, ces figures libres sont susceptibles de donner un sens et une valeur spécifique aux démarches de développement durable de l'entreprise dès lors qu'elles sont articulées à la stratégie. Pour cela, les entreprises pionnières cherchent à articuler la communication externe avec ces pratiques innovantes afin d'éviter la déconnexion entre le 'dire' et le 'faire'. Il n'existe pas de liste a priori de ces figures libres : les domaines d'action concernés peuvent être très variés. Toutefois, ce type d'expérimentation a un coût et n'est pas sans risques : pour obtenir des résultats tangibles, il faut inscrire ces expériences dans la durée et à tous les niveaux de l'organisation ; ce qui suppose une continuité de l'action des managers ainsi qu'une implication constante des salariés de l'entreprise et de ses *stakeholders* extérieurs (clients, fournisseurs, riverains, pouvoirs publics, ONG, etc.).

Les entreprises pionnières : l'exemple de Lafarge et Monoprix

Illustrons notre propos avec Lafarge et Monoprix, deux entreprises reconnues en France pour leur engagement et leurs actions en matière de développement durable (voir Aggeri et al., 2004). Ces deux entreprises ont pour point commun d'avoir connu des crises et des critiques qui les ont conduit à s'interroger sur leur stratégie et sur leurs pratiques. Dans le cas de Lafarge, l'activité cimentière est confrontée, depuis longtemps, aux controverses à propos des impacts environnementaux liés à ses activités (émissions atmosphériques, valorisation des

⁴ GRI pour *Global Reporting Initiative*, groupe de travail créé en 1997 à l'initiative du programme des nations unies pour l'environnement (PNUE) et d'une ONG (le Ceres), regroupant des entreprises, des ONG, des fonctionnaires internationaux et des consultants, dans le but d'établir un référentiel de *reporting* en matière de performance sociale et environnementale des entreprises.

déchets en cimenterie, etc.). La construction ou l'extension d'une cimenterie ou d'une carrière, en tant qu'activités classées, sont soumises à des procédures administratives contraignantes et, dans les pays développés, à des enquêtes publiques qui, en cas de conflit avec les riverains ou des associations locales, peuvent bloquer l'attribution de l'autorisation administrative (*license to operate*). Dans ce contexte, il est apparu aux yeux des dirigeants du groupe que la construction de relations de confiance avec ses différents *stakeholders* externes était une condition essentielle du développement international de Lafarge. C'est l'un des objectifs fixés à la direction du développement durable qui déploient des démarches dans ce sens à tous les niveaux de l'organisation : au niveau du groupe, construction de partenariats avec différentes ONG (WWF, Care, Habitat for Humanity, etc.) sur des thèmes précis assortis d'engagements réciproques ; au niveau des sites, mise en place, dans la branche ciment, de commissions locales de concertation (CLC) avec les *stakeholders* locaux (riverains, ONG, associations, élus locaux, administration, etc.) dans tous les sites du groupe. Dans ce dernier exemple, des initiatives locales existaient déjà en matière de concertation locale mais le fait nouveau est leur systématisation à l'échelle du groupe : non seulement les managers locaux doivent mettre en place et animer ces réunions organisées à intervalle régulier, mais ils sont désormais évalués sur ces dimensions. Deuxième exemple : l'élaboration de partenariats et d'un programme de lutte contre le Sida. Après le rachat de Blue Circle en 2002 implanté en Afrique de l'Ouest, Lafarge découvre l'ampleur de l'épidémie du Sida dans ses usines africaines. Le problème est à la fois sanitaire, social mais également économique puisque le Sida est la première cause de mortalité et d'absentéisme chez les employés. Le problème n'est pas gérable à l'échelle des sites et si rien n'est fait, c'est la pérennité même de ces usines qui est menacée. Après un diagnostic approfondi de la situation, le groupe annonce en 2003 une politique de prévention et de lutte contre le Sida sur et autour de ses sites de production, s'appuyant sur des partenariats avec des ONG locales et internationale (Care) et avec les grands organismes internationaux (Onu-sida, banque mondiale). D'autres initiatives sont aujourd'hui initiées par la direction du développement durable en matière de gestion des restructurations ou de construction durable.

Monoprix a connu une crise d'une nature différente : à la fin des années 80, le groupe était dans une situation financière délicate : la population des centres villes où se situaient les magasins se vidait tandis que l'enseigne souffrait de la concurrence de la grande distribution implantée en périphérie. Le président du groupe s'engagea alors dans une nouvelle orientation stratégique : l'enseigne ne pouvant lutter avec la grande distribution en matière de prix, le choix fut pris d'opérer une montée en gamme et d'adapter son offre et ses services à une clientèle de cadres urbains avec le concept de « city marché » (voir Philippe Houzé, 1998). Monoprix fut ainsi la première enseigne de grande distribution à lancer dans les années 90, avant même de communiquer sur le développement durable, des gammes de produits «verts» (Monoprix vert), bio (Monoprix bio) et commerce équitable (Alter Eco). Mais depuis la création d'une direction du développement durable, cette politique s'est étendue et intensifiée avec une communication plus ciblée et le lancement de nouvelles références s'appuyant sur un accompagnement des sous-traitants concernés. Monoprix se distingue également par ses actions en faveur de la revitalisation des centres villes : signature à des agendas 21 locaux, participation aux opérations de solidarité (immeubles en fêtes, restos du cœur, etc.), actions commerciales lors de la semaine du commerce équitable, etc. Ces différentes actions ont contribué au redressement de l'entreprise, qui affiche désormais de bonnes performances économiques, mais aussi à son attractivité croissante auprès des jeunes diplômés attirés par l'image de l'entreprise.

Dans ces deux entreprises, ces actions labellisées « développement durable » bénéficient du soutien actif de leurs présidents, elles sont organisées au sein de groupes projets et de nouveaux indicateurs sont intégrés progressivement dans les critères d'évaluation des managers. Ces actions s'accompagnent d'engagements chiffrés et de calendriers de réalisation qui visent à crédibiliser les actions de ces entreprises aussi bien en interne (pour construire une identité de groupe) qu'en externe (pour renforcer l'image du groupe). En d'autres termes, ces expériences innovantes n'acquièrent une valeur pour l'entreprise que dans la mesure où elles sont finement articulées à la stratégie de l'entreprise. Chez Lafarge comme chez Monoprix, le développement durable n'est pas une question subsidiaire mais se construit comme une nouvelle façon de reconsidérer la stratégie de l'entreprise dans toutes ses dimensions : offre de produits, relations avec les *stakeholders*, gestion industrielle et relations sociales.

Conclusion : effets attendus et effets d'entraînement

Ces deux exemples mettent en évidence un phénomène nouveau dans les grandes entreprises pionnières : le développement durable n'apparaît pas seulement comme un exercice de communication obligé mais comme la reconnaissance qu'une stratégie économique pérenne doit intégrer d'autres dimensions qu'économiques. Ce message s'adresse notamment aux actionnaires vis-à-vis desquels il s'agit de montrer que la stratégie des entreprises n'est pas réductible à quelques indicateurs quantitatifs comme voudraient le laisser croire les tenants de la gouvernance d'entreprise. Dans cette perspective, le développement durable émerge comme un espace de liberté pour les managers dont la préservation n'est pas acquise mais dépend de la capacité des entreprises à poursuivre dans la durée les actions engagées et à engendrer des retombées tangibles pour ses *stakeholders*.

Dans quelle mesure ces expériences pionnières peuvent-elles être encouragées et étendues à d'autres entreprises ? En dehors des incitations légales ou économiques que nous avons mentionnées précédemment, deux mécanismes doivent être soulignés : les effets d'émulation et de mimétisme encouragés par les consultants qui cherchent à édifier les 'bonnes pratiques' comme nouvelles normes de management ; les effets d'entraînement des grandes entreprises vis-à-vis de leurs sous-traitants, via l'introduction, dans leurs politiques d'achat et d'audit, de critères sociaux et environnementaux. Sur ce point, il sera intéressant d'étudier plus en détail les initiatives des entreprises de la grande distribution dont les capacités d'entraînement sur le tissu économique sont considérables.

Bibliographie

- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. (à paraître). *Le développement durable à l'épreuve de l'entreprise*. Co-édition Vuibert/ADEME, collection Entreprendre.
- Albert M., 2003. « Une nouvelle économie sociale de marché ? », *Futuribles*, Juin, pp. 5-19.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Editions la Découverte.
- Carroll, A. B., 1991. "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders." *Business Horizons* July-August.
- Clarkson, M. B. E., 1995. "A stakeholder framework for analysing and evaluating social performance." *Academy of Management Review* 20, n°1: 92-117.
- Férone G., d'Arcimoles C.H., Bello P., Sassenou N., 2002. *Le développement durable. Des enjeux stratégiques pour l'entreprise*. Editions d'Organisation, 325 pages.
- Freeman, R. E., 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston.

- Friedman M., 1970. "The social responsibility of business is to increase its profits ». Time Magazine. 13 septembre, pp. 122-126.
- Godard, O., 2002. "Le développement durable et les entreprises", Revue des Deux Mondes, octobre-novembre, pp. 101-128.
- Houzé P., 1998. *La vie s'invente en ville. Quel commerce pour les villes ?* Editions Economica, Paris.
- Laufer R., 1993. *L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales*, Paris, L'harmattan.
- Loiselet E., 2001. « l'investissement socialement responsable : genèse, méthodes et enjeux », l'économie politique, n°7, 3^{ème} trimestre.
- Martinet, A.-C. and E. Reynaud, 2001. "Shareholders, stakeholders et stratégie." Revue Française de Gestion novembre-décembre: 12-24.
- Mercier, S., 2004. *L'éthique dans l'entreprise*, La Découverte.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle, et al. 1997. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts." Academy of Management Review 22, n°4: 853-886.
- Notat N., 2003. La responsabilité sociale des entreprises, Futuribles, n°288, pp. 11-28.
- Orse, 2003. « Comment élaborer un rapport de développement durable ? » Synthèse des réunions du groupe de travail ORSE-EPE 2002, janvier.
- Wood Donna, 1991. Corporate social performance revisited. Academy of Management Review, vol. 16 n°4: 691-718.