

Responsabilité sociétale et communication d'entreprise

Par :

Pr. MARCHOUD Nouredine

Enseignant chercheur, EST, Meknès

Résumé :

Le champ de la responsabilité de l'entreprise s'élargit au fur et à mesure des mutations et développements que connaît la société civile. Au-delà des motivations purement économiques, les entreprises se doivent de répondre aux diverses préoccupations...

Mots clés :

La responsabilité de l'entreprise – mutations - société civile – motivations économiques.

Abstract :

The company's scope of liability widens As mutations and developments that civil society knows. Beyond the purely economic motivations, companies need to respond to various concerns ...

Keywords:

Corporate Responsibility - mutations - civil society - economic motivations.

Le concept de "Responsabilité Sociétale" a connu une évolution remarquable depuis le XIXème siècle jusqu'à nos jours. Certes, le champ de la responsabilité de l'entreprise s'élargit au fur et à mesure des mutations et développements que connaît la société civile. Au-delà des motivations purement économiques, les entreprises se doivent de répondre aux diverses préoccupations et attentes provenant non seulement des apporteurs de capitaux mais aussi des différentes parties prenantes comme les syndicats, les ONG, la communauté locale et les forces publiques qui exigent d'elles la croissance économique, le maintien des équilibres sociaux et la protection de l'environnement.

Influencées par les pressions des parties prenantes, les entreprises s'inscrivent dans les processus de "Développement Durable" et de "Responsabilité Sociétale". Elles investissent davantage dans les ressources humaines, la protection de l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Désormais, la politique de "Responsabilité Sociétale" constitue pour elles un véritable levier de croissance et un outil de différenciation. L'objectif de cet article est de traiter de l'approche de "Responsabilité Sociétale" et de ses conséquences pour l'entreprise, notamment les questions de mesure de performance et de communication d'informations sociétales.

I- Concept de "Responsabilité Sociétale"

Plusieurs définitions peuvent être déployées dans le but d'appréhender le concept de "Responsabilité Sociétale" à la fois dans ses origines que dans ses fondements théoriques et ses implications pragmatiques pour l'entreprise. L'intégration du concept de "Responsabilité Sociétale" dans la gestion des organisations implique pour les managers des engagements irréversibles dans différents domaines sociétaux (économique, juridique, social, environnemental, parties prenantes) avec l'obligation d'en rendre compte.

Les définitions du concept de "Responsabilité sociétale" relèvent de deux approches : la première approche est d'ordre institutionnel ; la deuxième approche est de type managérial. En dépit de leurs divergences, ces deux approches s'accordent sur l'intérêt à accorder à la notion d'engagement volontariste des opérateurs socio-économiques à entreprendre des actions et des politiques qui vont au-delà des contraintes juridiques et réglementaires. Ces définitions mettent au clair les idées et les perceptions faites par les institutions et les managers du concept de "Responsabilité Sociétale".

- Les conceptions institutionnelles de la "Responsabilité Sociétale"

D'après la perception de la "Communauté Européenne", « le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre

initiative de contribuer à améliorer et rendre plus propre l'environnement [...] Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus particulièrement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise, mais qui peuvent à leur tour influencer sur sa réussite. »¹

Pour la commission européenne (2001) : « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ; cela suppose l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. »

Le livre vert (2001) de la communauté européenne définit la "Responsabilité Sociétale des Entreprises" comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes [actionnaires, salariés...] et externes [clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, communauté locale et nationale...] et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement. »

Cette conception de la "Responsabilité Sociétale" met en évidence deux volets fondamentaux de toute politique de "Responsabilité Sociétale" : le premier volet est d'ordre social et est lié au facteur humain (entendu au sens large du terme) ; le deuxième volet s'attache à l'environnement et aux parties prenantes (syndicats, actionnaires, clients, fournisseurs, communauté locale, etc.).

Le "CSR Europe" perçoit « la Responsabilité Sociétale des Entreprises [comme étant] l'engagement de l'entreprise à contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec les employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie. »² Dans cette conception de la "Responsabilité Sociétale", l'accent est mis sur l'engagement volontariste des managers à participer de plein gré à l'émancipation économique et sociale à la fois des individus et de la société mais de manière durable.

En ce qui concerne le "Business for Social Responsibility", il perçoit la "Responsabilité Sociétale" à travers le rapport de la décision managériale aux valeurs éthiques, aux obligations légales, aux droits de l'homme, à la protection de l'environnement et aux contraintes de développement durable.³

¹ www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr-index.htm

² www.csreurope.org

³ www.bsr.org

Le conseil mondial des entreprises pour le développement définit la "Responsabilité Sociétale" comme « l'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble. » (Field, 2008)

D'autres institutions privées mettent au cœur de leurs stratégies et préoccupations managériales des axes qui relèvent systématiquement de la "Responsabilité Sociétale des Entreprises", à savoir la sécurité alimentaire, la pollution de l'environnement, la sauvegarde des richesses, la politique humaine, les relations avec les stakeholders, etc.

- Les conceptions managériales de la "Responsabilité Sociétale"

Selon Pérez (2002), les actions managériales qui s'approprient le concept de "Responsabilité Sociétale", sont liées à deux types de modèles. Un premier modèle libéral sépare les actions économiques des actions non-économiques, mais ne s'empêche pas de développer des initiatives au profit de la société à l'instar des opérations philanthropiques ou de mécénat (ce modèle est perçu notamment dans les économies anglo-saxonnes).

Un deuxième modèle intègre les initiatives sociales dans l'action économique, partant de l'idée que toute décision économique a un effet immédiat ou futur sur les conditions sociales de la communauté.

Stigson (2002) estime de sa part que les décideurs managériaux ne peuvent rester à l'écart des attentes de la société en matière de développement durable, étant donné que c'est au sein de la communauté qu'ils réalisent leurs activités et que les richesses dont ils tirent profit ne peuvent s'accroître que si elles sont partagées de manière équitable entre les différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, consommateurs...).

A ce niveau, il importe de souligner une divergence fondamentale entre l'approche anglo-saxonne de la "RSE" pour laquelle le secteur privé est appelé à réparer les effets défavorables de ses activités économiques par le biais d'actions philanthropiques et charitables, et l'approche de la communauté européenne qui privilégie l'élément anticipation et prévention des risques à travers l'intégration de la contrainte "Développement Durable" dans le processus managérial des organisations. D'après l'approche anglo-saxonne, les acteurs économiques, sous l'influence de la religion, ont l'obligation morale de gérer leurs affaires dans le respect parfait des règles du jeu sociétal sous peine que la communauté, souvent de bonne organisation sociale, les pénalise.

Cette référence au "stewardship principal" est complétée par le "principe de la charité" qui oblige les hommes opulents à aider les personnes moins fortunées. Une deuxième explication de cette divergence est liée au fait que les citoyens des pays anglo-saxons exercent, à travers différents réseaux sociaux et associatifs, une pression réelle sur le secteur privé qui se voit dans l'obligation de satisfaire aux attentes de la société en matière de développement durable. Aussi les préoccupations sociétales furent-elles systématiquement intégrées dans les systèmes managériaux et ont eu un effet sur les critères d'évaluation des performances des sociétés (de la notion de performance financière on est passé à la notion de performance globale ou sociale), les modes de contrôle interne, les décisions d'investissement, les systèmes de rémunération, etc.

De ce fait, la responsabilité des systèmes économiques envers la communauté s'oriente vers une nouvelle conception marquée par sa pluri-dimensionnalité. En se référant au concept de Développement Durable on associe désormais aux organisations économiques trois dimensions principales : efficacité économique, équité sociale et viabilité environnementale. Le secteur privé est obligé d'harmoniser ces trois contraintes qui constituent autant des objectifs à atteindre.

Le croisement entre l'économique, le social et l'environnemental recouvre des préoccupations qui ont trait à la survie de l'entreprise sur le court terme, à sa croissance sur le moyen terme, à la viabilité de l'activité humaine et à l'amélioration de la qualité de vie. Une bonne articulation entre ces trois dimensions du système managérial de l'entreprise nécessite de mettre en place des systèmes de mesure et de suivi des performances.

Néanmoins, force est de constater que la question de mesure de la performance devient de plus en plus compliquée notamment après le passage du concept de performance financière (ou économique) au concept de performance globale (qui inclut toutes les dimensions de l'entreprise). Cette notion de performance globale cherche à percevoir autrement les résultats de l'entreprise au sens où l'on veut appréhender le comportement des managers et les effets de l'activité économique sous des angles multiples (financier, économique, social, environnemental, partenarial...).

- Approche académique de la "Responsabilité Sociétale"

L'approche académique de la "Responsabilité Sociétale" se distingue des deux autres approches par le besoin de définir un cadre d'analyse à même d'appréhender de manière systématique le concept de "Responsabilité Sociétale des Entreprises".

Bowen (1953) attache la "Responsabilité Sociétale" à l'obligation pour les managers de satisfaire, à travers leurs politiques, aux attentes économiques, sociales et environnementales de l'ensemble de la communauté. Ainsi, au-delà de leurs obligations économiques et légales, les entreprises sont appelées à intégrer dans leurs modes de

production et de gestion de nouvelles préoccupations émanant de la société à l'intérieur de laquelle elles créent leurs richesses (Carroll, 1979).

Pour Wood (1991), l'appréhension de la "Responsabilité Sociétale" doit être liée à l'interaction de trois principes, à savoir la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Selon l'auteur, trois niveaux d'analyse de la "Responsabilité Sociétale" sont à mettre en évidence : le niveau institutionnel, le niveau organisationnel et celui individuel.

En somme, ces définitions spécifient systématiquement les différents types d'analyse de la "Responsabilité Sociétale" : la responsabilité économique, la responsabilité juridique, la responsabilité éthique et la responsabilité discrétionnaire. Et c'est à partir de cette spécification des responsabilités que doit, en principe, découler la mesure de la performance globale de l'entreprise.

II- Concept de performance sociétale

Le concept de performance a été depuis longtemps réduit à sa dimension financière, étant donné que l'on ne reconnaissait à l'entreprise de responsabilités que celles qu'elle a envers les bailleurs de fonds auxquels elle doit distribuer des profits. Néanmoins, devant les pressions exercées par les parties prenantes de l'entreprise, le concept de performance est passé d'une dimension purement économique à une dimension plus globale incluant des valeurs sociétales et environnementales. Les managers sont désormais obligés de répondre aux attentes de la société en matière de développement durable.

Ainsi d'autres acteurs apparaissent dans le monde des affaires dont la pérennité ne dépend pas des seuls aspects économiques et financiers mais également des comportements des acteurs économiques envers la société et les stakeholders. De ce fait, les responsabilités des entreprises s'élargissent et recouvrent de nouvelles dimensions sociales, environnementales, relationnelles, etc.

Ces nouveaux acteurs sociétaux (ONG, syndicats, secteur associatif, clients, fournisseurs...) imposent de nouvelles règles de conduite aux entreprises. Ils deviennent systématiquement une cible fondamentale pour la performance et la pérennité des entreprises. D'où l'enrichissement du concept de performance pour contenir non seulement l'aspect financier de l'entreprise mais aussi les différents aspects de son activité. On est passé de la notion de performance financière à la notion de performance sociétale (ou globale).

Cette nouvelle perception du concept de performance découle directement du concept de "Responsabilité Sociétale des Entreprises". Selon Carroll (1979), la politique sociétale de l'entreprise relève des interdépendances entre trois dimensions : les

principes de responsabilité sociétale (économiques, éthiques, sociaux, environnementaux...), les modalités de réponse des managers aux interpellations

sociétales (Capron et Quairel-lanoizelee, 2007) et les domaines sociétaux dans lesquels l'entreprise est engagée.

Germain et Trébucq (2004) explicitent de manière systématique ces différentes dimensions. Pour eux, la première dimension correspond aux finalités poursuivies par l'entreprise au travers de sa politique de responsabilité sociétale. L'entreprise doit répondre non seulement aux obligations de rentabilité et de respect des réglementations en vigueur mais doit aussi adopter un comportement éthique en harmonie avec les normes et attentes légales.

La seconde dimension correspond à l'attitude des managers à l'encontre de la Responsabilité Sociétale. Cette attitude varie d'une entreprise à l'autre en fonction du degré de conviction des dirigeants et de leur implication dans l'approche sociétale. En ce sens, on peut distinguer l'attitude du refus (opposition à toute adaptation), l'attitude de contestation (fait de se limiter au strict minimum), et l'attitude d'adaptation aux impératifs de la Responsabilité Sociétale. La troisième dimension est en rapport avec les domaines d'exercice de la Responsabilité Sociétale (social, environnemental, partenarial...).

En ce qui concerne les difficultés inhérentes à l'utilisation des définitions de la "Responsabilité Sociétale" pour appréhender le concept de performance globale, Clarkson (1995) définit la politique sociétale des entreprises à partir de la capacité de l'entreprise à gérer ses relations avec les parties prenantes et à sa satisfaire leurs attentes dans les domaines économique, juridique, social, éthique, environnemental, philanthropique, etc. (Pesqueux, 2002).

La notion de performance totale est de ce fait apparentée aux concepts de "Responsabilité Sociétale" et de "Développement Durable". La performance globale apparaît en conséquence comme un objectif à facettes multiples : économique, financier, social, écologique, partenarial, éthique, etc. D'où le besoin d'élaborer des outils de mesure et d'évaluation multicritères à mêmes de contenir la multi-dimensionnalité de la politique sociétale des entreprises.

En ce sens, Baret (2006) considère la performance globale comme la somme des performances économiques, sociales et environnementales. Cette approche synthétique tente alors d'associer la performance sociétale à la performance financière. Le tableau suivant, inspiré du schéma de Reynaud (2003), représente les différentes composantes de la performance globale et leurs retombées sur l'entreprise.

Tableau 1 : Les composantes de la performance globale

Performance	Composantes	Retombées sur l'entreprise
Performance globale	Performance financière	<ul style="list-style-type: none"> • faciliter l'accès au marché des capitaux (marché classique et celui des fonds éthiques)
	Performance sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation du personnel • Accroissement de l'attractivité de l'entreprise • Diminuer les risques de grèves, boycott.. • Gains de productivité
	Performance environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des coûts directs • Améliorer l'image/ gain de part de marché • Eviter le boycott des consommateurs • opportunité de création de nouveaux marchés

Au sujet du retour associé à cet engagement volontaire des managers dans une stratégie de "Responsabilité Sociétale", l'entreprise en profite de point de vue amélioration de l'attractivité des produits sur des "marchés responsables", accès aux marchés des "financements responsables", et donc bénéficier des différentes opportunités de développement et de croissance que lui offre la "nouvelle Economie".

Cette nouvelle approche managériale nécessite des outils de pilotage de la performance sociétale. Plusieurs instruments de mesure de la performance globale peuvent être distingués : approche de la comptabilité environnementale (Christophe, 1995), approche de comptabilité sociale (Capron, 2000) et le balanced scorecard ou tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 2001) et la triple bottom line reporting (Hillman et Keim, 2001).

Les indicateurs de mesure de la performance sociétale peuvent être rangés en fonction des trois dimensions de la "Responsabilité Sociétale" : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs d'ordre économique permettent de mesurer l'impact des activités de l'entreprise sur la situation économique des parties prenantes directes (associés, clients, fournisseurs, salariés...) et indirectes (communauté locale, communauté nationale...). Les indicateurs environnementaux mesurent l'effet des

activités de l'entreprise sur l'environnement écologique, l'écosystème (qualité des eaux, qualité de l'air, sauvegarde des ressources, gestion des déchets...).

Quant aux indicateurs sociaux, ils permettent de mesurer l'impact des activités de l'entreprise sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère (sécurité, conditions de travail, respect de la réglementation de travail...) ainsi que l'effet induit par ces activités sur les consommateurs (qualité des produits), les partenaires commerciaux, etc.

S'il s'avère compliqué de déterminer une liste appropriée d'indicateurs de performance globale devant figurer dans les rapports des entreprises, celles-ci sont appelées à collaborer avec les parties prenantes (y compris les opérateurs des marchés des Investissements Socialement Responsables) en vue d'élaborer un instrument de mesure efficace qui répond aux attentes de tous (Stéphanie, 2003 et ADEME, 2001).

III- Communication sociétale d'entreprise

Au courant du XIX^{ème}, on ne reconnaissait d'obligations pour l'entreprise que celles qu'elle a envers les bailleurs de fonds (actionnaires, institutions financières) et auxquels elle doit rendre des comptes. Les administrateurs des sociétés anonymes étaient responsables devant les seuls apporteurs de capitaux qui exercent sur eux un pouvoir de contrôle. Les actionnaires étaient l'unique catégorie légitime à même d'accéder à l'information produite par la société.

Au XX^{ème} siècle, de nouveaux acteurs sont entrés en jeu et furent reconnus comme une deuxième catégorie légitime qui a droit à l'information. Il s'agit des salariés et des syndicats qui les représentent. Les sociétés furent appelées à diffuser toutes les informations à caractère social ainsi que le contenu de leur politique sociale dans ce que l'on appelle un bilan social. Il fut un instrument de dialogue entre les entreprises et les syndicats des employés.

Vers la fin du XX^{ème} siècle, grâce aux efforts déployés par différents groupes de pression (des pro-sociaux et des pro-environnementaux) émergent de nouvelles obligations pour les entreprises : celles d'informer l'ensemble de la communauté des efforts entrepris et des résultats escomptés dans les domaines sociaux et environnementaux. Le champ de la responsabilité de l'entreprise s'élargit pour contenir les attentes de toutes les parties prenantes en matière de l'émancipation de la société et du développement durable.

La "communication sociétale", dite encore "communication environnementale", est souvent définie comme le procédé par lequel les entreprises envoient, de manière volontaire ou réglementée, des messages aux parties prenantes pour les informer de leurs politiques sociales et environnementales. Benoît-Moreau et al. (2010) définissent « le terme de communication sociétale [par] l'ensemble des activités de communication,

quel qu'en soit le support, délivrant un message au sujet des engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation. »

Sous l'impulsion de certains acteurs sociétaux (ONG, consommateurs sensibilisés, investisseurs socialement responsable, fonds éthiques, agences de notation sociétale) les entreprises se voient dans l'obligation de s'approprier les concepts de "Développement Durable" et de "Responsabilité Sociétale" et de les intégrer dans leurs différentes politiques et stratégies, d'une part, et d'informer sur leur performance sociétale, d'autre part. Elles doivent publier fréquemment des rapports sur leurs activités à caractère social et environnemental et ce en réponse aux demandes des parties prenantes.

La naissance de la "comptabilité sociétale" vers les années quatre-vingt-dix du siècle précédent semble être due aux contestations publiques, soutenues par les ONG, contre les risques écologiques des activités industrielles. Le but de la communication sociétale est d'informer les acteurs sociaux de l'impact des activités de l'entreprise sur la société et sur l'environnement en même temps que les actions entreprises par elle pour réparer les effets défavorables de ses interventions économiques. La communication sociétale devient une exigence sociale ; elle est un critère de légitimité et de performance.

Finalement, dans un contexte économique marqué par la montée des pressions financières, commerciales et sociétales (concurrence, rétrécissement de part de marché, contraction des marges, exigences sociales, demande d'information...), les entreprises se doivent d'intégrer dans leurs politiques et stratégies les concepts de "Développement Durable" et de "Responsabilité Sociétale", et ce en vue d'assurer la pérennité et le développement de leurs activités. Elles doivent faire de la communication sociétale un trait fondamental de leur identité.

Commenne (2006)⁴ estime que les entreprises qui investissent dans la "Responsabilité Sociétale" sont motivées par le besoin de répondre aux pressions du marché des consommateurs responsables et celui des fonds éthiques, d'améliorer leur image auprès des stakeholders, et de montrer leur aptitude à créer et s'approprier les règles éthiques qui encadrent leurs actions.

La communication environnementale offre à l'entreprise plusieurs avantages : d'une part, elle contribue à l'amélioration de son image et de sa réputation sur différents marchés (marchés financiers classiques, marchés des fonds éthiques, marchés des consommateurs responsables...) ; d'autre part, elle l'investit de la crédibilité et de la légitimité nécessaires à l'exercice de ses activités. Sur le plan des produits qu'elle développe, la communication sociétale améliore l'image commerciale de l'entreprise

⁴ Auteur cité par Bodet C. et Lamarche T. (2007).

auprès des consommateurs, les fidélise et crée en toute somme une motivation en interne. La communication sociétale devient un outil de compétitivité et de différenciation.

Bibliographie

- ADEME, EPE, ORSE, 2001, *Le guide des organismes d'analyse sociétale*, ADEME édition, Paris.
- Baret P., 2006, *L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* 2^{ème} journée de recherche du CEROS, p. 1-24.
- Benoît-Moreau F., Larceneux F., Parguel B., 2010, *La communication sociétale : entre opportunités et risques d'opportunisme*, *Décisions Marketing*, Association française du Marketing, 2010, 59, p. 75-78 <halshs-00634442>
- Benrhouma A. et Cornier D., 2007, *Déterminants de la communication sociale et environnementale des entreprises françaises*, *Comptabilité et environnement*, May2007, France, pp CD-ROM <halshs-00543105>
- Bodet C. et Lamarche T., *La Responsabilité Sociale des Entreprises comme innovation institutionnelle, une lecture régulationniste*, *revue de la régulation*, 1 juin. <http://regulation.revues.org/1283>
- Bowen H.R., 1953, *Social responsibilities of the businessman*, Newyork: Hayer & Row.
- Capron M., 2000, *Comptabilité sociale et sociétale*, in Collasse B. édition *Encyclopédie de comptabilité, CG et Audit*, éd. ECONOMICA, p. 407-419.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F., 2007, *La responsabilité sociale d'entreprise*, édition la Découverte, collection Repères, Paris.
- Carroll A.B., 1979, *A three dimensional conceptual model of corporate social performance*, *Academy of Management Review*, vol.4, p. 497-505.
- Christophe B., 1995, *La comptabilité verte, de la politique environnementale à l'écobilan*, Bruxelles.
- Clarkson M.B.E., 1995, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 42-56.
- Field L., 2008, *Leçons de Bouthisme pour l'entreprise*, Maxima, Paris.
- Germain C. et Trébucq S., 2004, *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, *Semaine Sociale Lamy*, p. 35-41.
- Hillman A.J. et Keim G.D., 2001, *Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the Bottom Line?*, *Strategic Management Journal*, vol.22, p. 125-139.
- Kaplan R.S. et Norton D.P., 2001, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie*, éd. d'Organistion.
- Pérez R., 2002, *A propos de responsabilité globale en management, communication à la 9^{ème} journée française Perroux*, Lyon.
- Pesqueux Y., 2002, *Organisation : modèles et représentations*, PUF, collection Gestion, Paris.
- Reynaud E., 2003, *Développement Durable et entreprises : vers une relation symbolique*, journée AIMS, atelier Développement Durable, ESSCA Angers, p. 1-15.
- Stéphanie D., 2003, *Développement Durable et performance de l'entreprise, bâtir l'entreprise*, éd. Liaisons, Paris.
- Stigson B., 2002, *La responsabilité sociétale des entreprises : un nouveau paradigme*, ISUMA, vol. 3, N°2, automne.
- Wood D.J., 1991, *Corporate social performance revisited*, *Academy of Management Review*, N° 16, p. 691-718