

« Gouvernance d'entreprise, Ethique des affaires et Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) »

Prof. A. BENDIABDELLAH

Université de Tlemcen

a_bendiabdellah@yahoo.fr

COMMUNICATION INTRODUCTIVE

Les questions liées à l'éthique des affaires, à la gouvernance d'entreprise et à la RSE, et qui se rejoignent en fait sur bien des aspects, puisant leur pertinence dans le champ englobant du développement durable, font l'objet de préoccupations soutenues depuis le début de la décennie 90.

Cet intérêt qui ne faiblit pas, témoigne du fait qu'il ne s'agit pas d'un simple effet de mode, mais que l'on assiste au développement d'une perception nouvelle et durable du statut et du rôle de l'entreprise dans la société. Des voix nombreuses interpellent désormais cette dernière, exprimant des demandes nouvelles, de différents ordres.

Cette recherche de moralisation de la vie de l'entreprise, ou éthique organisationnelle, n'est cependant pas nouvelle. Dès le début du XXe siècle, des prémisses de ce mouvement sont apparus dans le souci qu'ont certaines grandes congrégations religieuses américaines de placer leur patrimoine conformément à leurs valeurs.

Mais le mouvement d'aujourd'hui fait preuve de beaucoup plus d'envergure. En effet, comme le rappelle Y. PESQUEUX & Y. BIEFNOT « *les thèmes fondateurs de l'éthique des affaires émergent de réflexions qui ont eu lieu autour du sens des affaires dès la décennie 60, avec la Corporate Social Responsibility [...] et la Corporate Social Responsiveness[...]* »¹.

Puis, au cours de la décennie 1990, on assiste à l'émergence de l'approche de la Virtue Ethics qui oriente la réflexion sur l'idée que la vertu doit être replacée au cœur de la vie des affaires. « *Il s'agit de centrer les logiques d'entreprise sur le « comment être » plus que sur les choix à faire et les actions à réaliser* »².

Toujours au cours de la décennie 1990, se développe le thème du gouvernement de l'entreprise, où l'éthique des affaires joue le rôle de référence en termes de valeurs.

La réflexion éthique prend alors un intérêt hautement stratégique et devient une nouvelle dimension de la politique d'entreprise. Elle se pose comme une nécessaire prise de position de la part des directions d'entreprises, en jouant le rôle de cadre de référence pour les différentes décisions à prendre. Les principes directeurs et les normes que l'éthique des affaires véhicule ont pour objectif d'orienter en permanence l'action.

On s'oriente alors vers une représentation de la société et de l'entreprise, dans une perspective qui pose au cœur du débat la question du sens de l'activité de l'entreprise. Cette préoccupation nouvelle sera, comme nous allons le voir, au cœur du thème de la gouvernance d'entreprise.

¹ La première stipule qu'il existe une sorte de contrat implicite entre l'entreprise et la société, selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler ; quand à la seconde conception, elle précise les éléments de cette demande d'obligation envers la société . Voir Y. PESQUEUX & Y. BIEFNOT « L'éthique des affaires » éditions d'organisation Paris 2002 p 22

² Y. PESQUEUX & Y. BIEFNOT op. cité p23

Après avoir examiné la vision stockholders et l'équation qui met en jeu le dyptique Dirigeants- Actionnaires, comme forme première de gouvernance d'entreprise, nous mettrons en relief l'importance de la prise en compte d'un autre partenaire qui renvoie à la question fondamentale de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, en l'occurrence le Salarié. Dans un 3^{ème} temps, nous rappellerons qu'une vision renouvelée de la gouvernance d'entreprise devient indissociable de la capacité de cette dernière à élargir sa responsabilité (au sens RSE), à l'ensemble des partenaires économiques, sociaux, financiers, politiques et environnementaux que son activité implique. L'émergence de l'ISR (Investissement Socialement Responsable) comme expression des inquiétudes des investisseurs quand aux facteurs de risque « extra financiers » que peuvent comporter leurs placements, nous permettra de montrer que même si la RSE reste, en principe, le résultat d'un acte volontariste, elle n'en est pas moins désormais contrainte par des exigences économiques, sociales et citoyennes pressantes dont dépend la pérennité de l'entreprise.

* *
*

Le Gouvernement d'Entreprise (GE) a été au départ défini, dans son acception anglo-saxonne, par le rapport dirigeants-actionnaires, rapport dans lequel la création de valeur renvoie à la seule richesse des actionnaires considérés comme possédant l'intégralité des droits de propriété.

Cette approche du GE a conduit ce dernier à se préoccuper des seules modalités de gestion de ce rapport, en privilégiant les mécanismes censés réduire les conflits entre dirigeants et actionnaires, afin d'accroître la création de valeur.

En vue de rendre efficace le contrôle exercé par les actionnaires, on préconise de recourir notamment, à un bon dosage de la composition du conseil d'administration (administrateurs indépendants ou non, internes ou externes...) et à des actions disciplinaires entre les mains du conseil d'administration, telles les politique de rémunération, le licenciement des dirigeants, etc.

Or l'efficacité du Conseil d'Administration (CA), par le biais de ses composantes, n'est pas vérifiée si l'on ne tient pas compte de la structure de l'actionnariat. Dans le même ordre d'idée, cette approche naïve qui pose l'à priori d'un comportement passif des dirigeants face aux mécanismes disciplinaires, est loin d'être convaincante.

D'ailleurs, les années 90 qui voient apparaître des mécanismes de déréglementation dans le secteur bancaire et par conséquent, l'affaiblissement des mécanismes institutionnels de contrôle, vont enregistrer un certain nombre de dérives menant à des faillites retentissantes, conséquences, notamment, d'un pouvoir sans partage des dirigeants, d'une croissance démesurée de leur rémunération (à travers la possession de stock-options) et des falsifications par des jeux comptables opaques visant à dissimuler l'ampleur réelle de l'endettement des entreprises.

Cette vague de scandales a touché un grand nombre de travailleurs qui ont perdu leur emploi, et ruiné de nombreux petits épargnants (le cas ENRON est encore en mémoire !), provoquant une crise de confiance sans précédent de la part des actionnaires et créanciers fortement lésés, crise qui ne pouvait se dénouer que par la mise en place de réformes radicales dans la gouvernance d'entreprise.

On assiste alors à des réactions énergiques de la part des pouvoirs publics dans la sanction et la prévention de tels agissements, entraînant une redéfinition de la gouvernance d'entreprise, dans le sens de la promotion d'une culture de la transparence et d'un nouvel équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires.

Parmi les mesures radicales qui ont suivi la forte médiatisation de ces scandales, nous retiendrons, dans le contexte américain, notamment, la loi SARBANES-OXLEY ACT de 2002, loi porteuse d'une logique visant à instituer des contre-pouvoirs forts. Désormais, le chef de la direction et le chef des finances des entreprises cotées, doivent attester personnellement l'exactitude des états financiers, devenant ainsi pénalement responsables de leurs actes. Cette même loi qui tend à séparer les rôles de chef de la direction et de président du conseil, exige également que le conseil d'administration agisse avec plus d'indépendance, en imposant une plus forte proportion d'administrateurs indépendants, en réduisant le nombre d'administrateurs siégeant à plusieurs conseils d'administration différents et en plafonnant les rémunérations des dirigeants⁽³⁾. Les réformes imposées par cette loi américaine tendent à se généraliser à travers le monde comme des normes essentielles en matière de gouvernance d'entreprise (4).

Entre temps, la gouvernance d'entreprise a sensiblement évolué en élargissant sa sphère d'action. D'une vision qui privilégie la création de valeur pour le seul actionnaire, on s'oriente vers la valorisation de la Valeur partenariale, qui tend à la création de valeur pour d'autres partenaires de l'entreprise que l'actionnaire, et tout d'abord le salarié.

* *
*
*
*

En effet, mise en perspective dans un sens plus large, la notion de gouvernance pose la question de l'organisation politique de l'entreprise et celle de l'exercice du pouvoir. Elle traduit un mode d'agencement des pouvoirs entre un ensemble de parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, etc.), entre lesquelles il s'agit d'assurer la coopération. L'entreprise est perçue alors comme un nœud de contrats, une véritable coalition réunissant les différents apporteurs de ressources.

En élargissant la notion de gouvernance à une partie prenante spécifique, en l'occurrence le salarié, se pose dès lors la question des conditions d'une gouvernance plus participative et ouvrant le dialogue social aux questions liées à la stratégie de l'entreprise.

Les mutations d'ordre économique, social et technique, qui affectent l'entreprise, ont sensiblement modifié la structure des pouvoirs qui y coexistent, redéfinissant en conséquence le rapport entre le droit de propriété et le pouvoir d'appropriation des quasi-rentes. On assiste, en réalité, à un véritable recul pour un principe sacro saint en économie libérale, en l'occurrence, le principe selon lequel le surplus n'appartient qu'aux seuls actionnaires de l'entreprise.

En fait, si dans la vision traditionnelle de type taylorien, les détenteurs du capital ont légitimement le droit de s'approprier le surplus, dans la mesure où les actifs physiques représentent effectivement le facteur stratégique du processus productif, cela n'est plus le cas avec le passage progressif d'une économie de la production à une économie de la connaissance. En clair, la création de valeur dépend désormais plus largement du recours à des compétences particulières, notamment managériales.

³ Tout en leur interdisant de se faire payer avec des stock-options.

⁴ Ainsi, en France, on assiste à la même évolution qui va entraîner des modifications dans le fonctionnement du conseil d'administration et que traduira dans les faits, en mai 2001, la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE).

Si donc les actionnaires s'approprient une part trop importante du surplus, ils peuvent mettre en cause la pérennité de l'entreprise car, les salariés pourront choisir d'aller valoriser leurs compétences ailleurs, emportant avec eux des savoir-faire souvent tacites et donc difficilement remplaçables.

Toutefois, cette vision pluraliste ne peut être féconde que si l'on fait sienne l'idée que la prise en compte des intérêts des salariés, ne se limite pas à la seule valorisation de la rémunération, mais suppose de reconsidérer les conditions de travail et de participation aux décisions.

En clair, ce n'est pas l'intéressement aux résultats ou la distribution de stock-options qui peuvent, à eux seules, répondre aux attentes actuelles des salariés, mais bien plus la généralisation de structures de gouvernance qui leurs assurent une représentation significative au conseil de surveillance. Autrement dit, ce dont il s'agit, c'est d'un véritable partage des pouvoirs !

Il est, par ailleurs, établie que ces attentes ne concernent pas les seules salariés mais touchent un ensemble plus large de parties, ce qui signifie qu'à cet équilibre interne des pouvoirs correspond l'idée d'une responsabilité de l'entreprise élargie à divers risques écono-miques, sociaux, financiers, politiques et environnementaux que son activité implique.

En clair, les parties prenantes ne sont pas seulement les actionnaires, dirigeants et salariés, mais la gouvernance de l'entreprise devient indissociable de la capacité de cette dernière à rendre compte également à ses fournisseurs, ses clients, les banques, les autorités publiques, l'environnement et de nombreuses autres composantes de la société civile.

* *
*

Plusieurs arguments militent en faveur de l'introduction de cette vision pluraliste et en particulier, l'analyse du processus de création de valeur qui montre que les décisions des dirigeants ne sont pas dictées seulement par les actionnaires et les marchés financiers, mais sont aussi contraintes par les règles édictées par d'autres parties, en particulier, les banques, les salariés, les consommateurs et différents autres groupes de pression.

Cette prise de conscience a orienté les préoccupations des chefs d'entreprises vers la mise en évidence de l'influence et du rôle des autres parties prenantes. En clair, il est apparu que la gouvernance d'entreprise relève d'un processus de décision collectif dans lequel aucune des parties ne possède à elle seule toute l'information utile et toute l'autorité nécessaire pour mener à bien une stratégie d'ensemble. Cette dernière ne peut être que le résultat d'un compromis entre les différents partenaires.

Ces parties prenantes sont désormais très présentes dans l'univers des entreprises. La prise en compte de leurs attentes ou des impacts qui les concernent, est un élément fondamental dans les prises de décision de management et de gouvernance. L'identification de ces parties constitue d'ailleurs, un acte majeur de management pour l'entreprise.

Cette évolution d'ensemble soumet aujourd'hui l'entreprise à d'importantes pressions externes et la met dans une posture de quête de légitimité sociale. Cette légitimité va dépendre de sa capacité à répondre aux attentes de ses partenaires. En clair, elle devra se préoccuper désormais davantage des conséquences de ses pratiques sur ses divers partenaires.

Les exigences éthiques des parties prenantes conduisent par ailleurs l'entreprise à dépasser l'énoncé de principes, pour instaurer une mise en œuvre pratique de l'éthique à tous les niveaux de l'organisation.

La formalisation, qui constitue un aspect important de l'institutionnalisation de l'éthique dans la gouvernance des entreprises, intéresse désormais de plus en plus d'entreprises qui optent pour la rédaction de documents énonçant leurs valeurs.

Lorsque les préoccupations éthiques portent sur les conséquences des activités de l'entreprise sur autrui, on parle alors de responsabilité sociale de l'entreprise, responsabilité qui va au-delà de ses obligations purement légales et économiques.

En effet, être une Entreprise Socialement Responsable signifie, non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques en vigueur, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes, en clair, les trois domaines : économique, social et environnemental.

L'identification de ces trois domaines découle du Pacte Mondial évoqué en janvier 1999 par le secrétaire général de l'ONU, au forum économique mondial de Davos.

L'objectif de ce « pacte » est de faire adhérer les pratiques des entreprises et des autres parties prenantes aux valeurs acceptées universellement dans les trois domaines suivants : les droits humains, le travail et l'environnement.

- Sur la question des droits humains, les entreprises sont appelées respecter les dispositions du droit international relatives aux droits humains et à ne pas se rendre coupables de violations des droits humains.

- en matière de travail, il s'agit pour elles, de respecter la liberté d'association et de reconnaître le droit de négociation collective ; d'éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; d'abolir le travail des enfants ; enfin, d'éliminer toute discrimination d'ordre professionnel.

- Enfin, en matière d'environnement, elles se doivent d'entreprendre des initiatives en matière d'environnement et de favoriser la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Le pacte mondial doit être compris, non pas comme une institution mais, comme un réseau où sont représentés tous les acteurs sociaux et dont le but est de promouvoir les initiatives⁵. Cependant, un tel pacte semble avoir ses limites, car il ne faut pas perdre de vue le fait que l'absence d'engagement formel et de contraintes juridiques ainsi que l'absence de sanctions économiques en cas de non-respect du pacte, affaiblissent quelque peu sa portée⁶.

Il n'empêche qu'aujourd'hui de nouveaux acteurs sont apparus pour satisfaire le besoin d'information du marché sur la capacité des entreprises à être socialement responsables. Il s'agit d'organismes d'analyse sociétale, dont les objectifs consistent à

⁵ Notons que l'OCDE a, de son côté, énoncé un certain nombre de principes directeurs qui vont dans le même sens et qui appellent également les entreprises multinationales à encourager et à associer leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, dans cette démarche de conduite des affaires conformes à ces principes directeurs.

⁶ Notons toutefois que l'engagement volontaire que certaines entreprises ont adopté dans leurs codes de conduite éthique depuis plus d'une décennie, se trouve progressivement complété par un ensemble de normes plus contraignantes.

apprécier l'aspect socialement responsable de la performance globale des entreprises étudiées. Leurs études sont destinées aux entreprises mais plus essentiellement aux investisseurs, le poids de ces derniers dans l'incitation à une démarche socialement responsable, est loin d'être négligeable, comme nous le verrons plus loin.

Les attentes des parties prenantes et des marchés financiers tout comme celles des consommateurs mieux renseignés sur le comportement des entreprises, se font de plus en plus exigeantes dans le sens de l'éthique et de la transparence.

Doit-on toutefois considérer que le respect de cet ensemble d'obligation n'est qu'une somme d'embarras pour l'entreprise, et donc sans contrepartie aucune ? Autrement dit, que peut rapporter à l'Entreprise Socialement Responsable, le respect de telles recommandations ?

En fait, des entreprises de plus en plus nombreuses prennent conscience du fait que l'amélioration des conditions environnementale et sociale par un management socialement responsable et respectueux des attentes des différentes parties prenantes, peut se traduire par diverses opportunités⁷, telle que :

- valoriser son image dans la société et auprès des différentes parties prenantes.
- répondre aux attentes des clients avec pour contrepartie des avantages concurrentiels certains.
- mobiliser le personnel en le faisant davantage adhérer aux objectifs et valeurs de l'entreprise.
- enfin, maîtriser les risques environnementaux et sociaux, la garantie étant la prévention contre les accidents coûteux pour souvent l'entreprise ; etc.

Ceci nous mène d'ailleurs à aborder un autre aspect de ce problème déterminant pour la survie de l'entreprise, problème qui nourrit les préoccupations de nombreux épargnants et autres institutions financières, en l'occurrence, celui qui a trait à la garantie du placement de leur épargne dans des activités respectueuses de l'éthique des affaires, ce qui nous renvoie à l'importante question de l'ISR (ou Investissement Socialement Responsable).

* *
*
*
*

La gouvernance d'entreprise et l'ISR ont, depuis une dizaine d'années, connu des développements importants. La gestion des risques et opportunités sociales et environnementales des entreprises, est aujourd'hui observée de manière de plus en plus pointue, à travers leurs politiques de RSE.

En clair, les entreprises sont désormais « sommées de rendre compte » des impacts de leurs activités, notamment dans les domaines sociaux ou environnementaux. Cette pression s'exerce très concrètement sur l'entreprise par l'intermédiaire notamment des « fonds éthiques ». Cette appellation signifie que certains investisseurs ne se réfèrent plus seulement à des critères de rentabilité pour investir leur argent mais prennent également en compte le respect de valeurs qui leur sont propres. Autrement dit, tout en recherchant la rentabilité économique, ils se soucient du comportement social ou environnemental des entreprises qu'ils financent.

Rappelons qu'aux États-Unis, ces fonds éthiques représentent 10 % du total des sommes investies dans ce pays, et que, un dollar sur huit est aujourd'hui placé

⁷ Rappelons, par exemple, qu'en France, la réforme du Code des marchés publics par l'article 14 de la loi de mars 2001 autorise la prise en compte de considérations sociales et environnementales dans les critères d'attribution des contrats.

dans des fonds éthiques (8). En 2001 2200 milliards de dollars étaient placés dans ces fonds. A cette même date, les fonds éthiques représentaient, en Grande Bretagne, 5 % de la capitalisation boursière.

La préoccupation éthique est donc en train de prendre un ancrage solide dans la vie économique. Parmi les nombreux évènements dont des investisseurs ont été à l'origine ces dernières années et qui montrent que la gouvernance d'entreprise est un sujet central pour l'ISR, nous citerons quelques uns, à titre illustratif.⁹

Ainsi, le fonds américain CALPERS, par exemple, (fond gestionnaire de 150 milliards de dollars des retraites des fonctionnaires de Californie), a décidé depuis 1999 de demander aux entreprises dont il est actionnaire, de lui certifier qu'elles sont en accord avec les grandes conventions de l'Organisation internationale du travail sur le travail des enfants, la liberté d'association, etc.

L'année 2002 a vu le lancement de l'Investor Network on Climate Change aux Etats-Unis afin de promouvoir chez les investisseurs institutionnels une meilleure compréhension des risques associés au changement climatique.

Au cours de la même année, près de vingt banques se sont engagées à ne consentir des prêts qu'à des projets ayant démontré leur responsabilité sociale.

Il est également question aux Etats-Unis d'une législation sur les déchets électroniques qui imposera aux entreprises de développer des plateformes de collecte et de recyclage, et interdira de nombreux éléments toxiques dans les composants.

Les autres pays ne sont pas en reste. En Europe, les États, gestionnaires de fonds considérables, commencent à intégrer aussi ces éléments à leurs réflexions.

En 2003, le marché de l'ISR institutionnel européen représentait 336 milliards d'euros¹⁰.

Le gouvernement français a, quand à lui, dans le cadre de la gestion d'une partie des fonds de réserve de retraite qui serait investie en actions, proposé un texte selon lequel la stratégie de placement devrait intégrer les considérations sociétales.

Toujours sur le plan législatif, le gouvernement britannique réfléchit à l'autorisation de la production commerciale de maïs génétiquement modifié.

Le NFU, le plus important assureur agricole britannique a, quand à lui, déclaré qu'il refusait d'assurer contre les sinistres dus aux OGM.

* *
*

Pour conclure, nous dirons que les responsabilités sociale et environnementale des entreprises sont désormais devenues des objectifs socialement utiles avec des effets positifs largement reconnus sur les parties prenantes, et économiquement rentables pour les entreprises car, susceptibles de produire des opportunités d'affaires pour celles qui les adoptent dans leurs stratégies.

Nous constatons par ailleurs, que l'intervention de l'éthique auprès des entreprises prend de plus en plus un visage normatif par le biais des États et un visage activiste par le biais de l'implication des actionnaires éthiques dans les assemblées générales.

⁸ Certaines des données qui suivent ont été glanées sur « le site d'information de l'investissement Socialement Responsable »

⁹ Certaines données ont été empruntées à François FATOUX Responsable de l'Observatoire sur la RSE (ORSE) SEMINAIRE VIES COLLECTIVES « Quand les investisseurs se soucient de citoyenneté » Diffusion septembre 2001 <http://www.ecole.org>

¹⁰ Socially Responsible Investment among European Institutional Investors 2003 Report, Eurosif

S'agissant des États, nous avons vu qu'ils s'intéressaient de plus en plus aux problèmes sociétaux en instaurant des lois qui obligent les entreprises à faire connaître les actions qu'elles mènent en matière de responsabilité sociétale.

Les normes de base liées à la responsabilité sociale des entreprises tendent également à devenir obligatoires en raison des nombreux dépassements observés depuis la dernière décennie et qui ont clairement démontré les risques découlant de l'absence de contrôle, dans le même temps où les grandes entreprises cumulaient des pouvoirs exorbitants et disposaient de marges de manœuvre insoupçonnées en matière d'attitudes contraires aux règles de l'éthique (corruption, blanchiment, etc.).

Nous avons enfin noté que d'importants développements sont observés qui expriment une évolution importante du marché de l'ISR, en réponse à l'accroissement des inquiétudes des investisseurs quand aux facteurs de risque «extra financiers» sur l'utilisation de leurs fonds.

Gérer la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis du monde dans lequel elle s'insère suppose donc de déterminer pour chacune de ses activités, les devoirs que celle-ci doit assumer vis-à-vis d'autrui. On le voit bien, cette pratique de la bonne gouvernance est lourde d'implication, en particulier pour les entreprises qui s'y engagent.

Certaines, conscientes de la nécessité d'acquérir une légitimité élargie sur certains sujets sensibles, sont aujourd'hui à l'avant-garde de l'expérimentation de diverses formes de concertations avec certaines parties prenantes aussi engagées qu'elles dans cette aventure.

En s'engageant dans un processus de management de leur responsabilité sociétale, ces entreprises savent qu'elles doivent passer par un certain nombre d'étapes aussi exigeantes les unes que les autres, la plus importante étant toutefois celle de l'identification et de la reconnaissance mutuelle des parties prenantes.

Bibliographie

Cécile JOLLY « L'Entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ? », Ed. du Félin, 2006. ISBN 2-86645-617-3

Élisabeth LAVILLE « L'Entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde ». Village Mondial. mars 2006

Samuel MERCIER « L'Éthique des affaires ». Editions La Découverte, Collection Repères, Paris 99.

Emmanuel DE CANNART D'HAMALE, Eva DE WALSCHE, Nicolas HACHEZ et Pol COOLS, « La Responsabilité sociale des entreprises (Corporate Social Responsibility) : concept, pratiques et droit », Editions Vanden Broele, 2006. ISBN 13 97890 8574 329 0

Jean François CLAUDE. « L'Éthique par les valeurs ». Editions Liaisons, Paris 2001.

Donaldson, PRESTON. "The Stakeholders theory of the corporation : concepts, evidence and implications" ; Academy of Management Review, Vol 24 N°2, 1999.

Michel MERCIER. « Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises? » Revue Française de Gestion, N° 136, 2001

Perez ROLLAND. « La gouvernance de l'entreprise », Repères N° 358, éd. La Découverte, Paris 2003.

Farid BADDACHE « Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération ». Editions L'Harmattan. 2004. ISBN 2-7475-7547-0.

Jean Pascal GOND. « L'Éthique est-elle profitable ? » Revue Française de Gestion, N° 136, 2001

Phillipe ROBERT-DEMONTROND « La gestion des droits de l'homme : Déconstruction des politiques de responsabilité sociale des entreprises », Editions Apogée, 2006, ISBN 2-84398-2006-5.

François FATOUX Responsable de l'Observatoire sur la RSE (ORSE) SEMINAIRE VIES COLLECTIVES « Quand les investisseurs se soucient de citoyenneté » Diffusion septembre 2001 <http://www.ecole.org>