



**HAL**  
open science

## La responsabilité sociale et environnementale des entreprises est-elle soluble dans la maximisation du profit ?

Patricia Crifo, Jean-Pierre Ponsard

### ► To cite this version:

Patricia Crifo, Jean-Pierre Ponsard. La responsabilité sociale et environnementale des entreprises est-elle soluble dans la maximisation du profit ?. *Revue Sociétal*, 2009, 66, pp.96-106. hal-00439257

**HAL Id: hal-00439257**

**<https://hal.science/hal-00439257>**

Submitted on 7 Dec 2009

**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.



---

**ÉCOLE POLYTECHNIQUE**  
CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

---

**LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE  
DES ENTREPRISES EST-ELLE SOLUBLE DANS LA  
MAXIMISATION DU PROFIT ?**

Patricia CRIFO  
Jean-Pierre PONSSARD

*August 2009*

Cahier n° 2009-51

---

**DEPARTEMENT D'ECONOMIE**

Route de Saclay  
91128 PALAISEAU CEDEX  
(33) 1 69333033

<http://www.enseignement.polytechnique.fr/economie/>  
<mailto:chantal.poujouly@polytechnique.edu>

---

# LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES EST-ELLE SOLUBLE DANS LA MAXIMISATION DU PROFIT ?\*

Patricia CRIFO<sup>1</sup>  
Jean-Pierre PONSSARD<sup>2</sup>

*August 2009*

Cahier n° 2009-51

**Résumé:** Cet article précise la nature des liens entre RSE et performance financière en dégagant trois axes majeurs pour une réflexion future: (1) l'inscription durable de la RSE dans le système de valeurs des entreprises, (2) les conditions d'une validation empirique d'un lien entre la stratégie RSE et la performance financière, lorsque cette stratégie s'inscrit dans le cœur de métier de la firme, et, (3) l'intérêt d'une reformulation de ce lien lorsqu'il s'agit d'une stratégie Bottom of the Pyramid.

**Mots clés :** RSE, création de valeur, stratégie d'entreprise

**JEL :** M14, L21

---

\* Cet article est paru dans Sociétal, n° 66, 4<sup>ième</sup> trimestre 2009, pp. 96-106.

<sup>1</sup> Département d'Economie, Ecole Polytechnique, route de Saclay, 91128 Palaiseau cedex, France, e-mail : patricia.crifo@polytechnique.edu

<sup>2</sup> Département d'Economie, Ecole Polytechnique, route de Saclay, 91128 Palaiseau cedex, France, e-mail : jean-pierre.ponssard@polytechnique.edu

## La Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises est-elle soluble dans la maximisation du profit ?

---

*Milton Friedman a publié en 1970 dans les colonnes du New York Times Magazine un article resté célèbre et intitulé « The social responsibility of business is to increase profits ». En contradiction avec cette prise de position, l'hebdomadaire pourtant très conservateur The Economist notait dans son special report du 19 janvier 2008, que la question n'était plus de savoir si les entreprises devaient s'engager dans la responsabilité sociale et environnementale mais comment elles devaient le faire.*

Concernant la responsabilité sociale des entreprises (RSE), deux thèses sont avancées dans la littérature. La première est connue sous le nom d'hypothèse de Porter (Porter, 1991, Porter et van der Linde, 1995) : la RSE n'est pas contradictoire avec la performance financière, au contraire elle permet de dégager de nouvelles opportunités créatrices de valeur (Ambec et Lanoie, 2008). La seconde, plus spécifique, traite de la stratégie dite *Bottom of the Pyramid* (hypothèse BOP, Hart et Prahalad, 2002). La aussi, l'idée est qu'en s'adressant aux populations les plus pauvres (moins de 1\$ par jour), l'entreprise sera capable de générer des profits en faisant preuve d'innovation sur ses produits, sur ses techniques de commercialisation ou de production.

En cherchant à mettre en regard performance RSE et performance financière, la littérature économétrique (Margolis et al., 2007) n'a cependant ni confirmé ni infirmé cette vision optimiste. Il est possible d'afficher autant d'études positives que négatives, ou tout simplement non significatives. Ceci ne manque pas de dérouter l'investisseur socialement responsable.

Le 6 Février dernier un colloque s'est tenu à l'initiative de l'Ecole Polytechnique pour débattre de ces questions. Une cinquantaine de participants venu de plusieurs horizons étaient réunis : investisseurs (sociétés de gestion, fonds de pension...), agences de notation (Innovest, Vigeo...), entreprises (Danone, DuPont, EDF, GDF-SUEZ, Kraft Food, Lafarge, Unilever..) et universitaires. Les débats se sont organisés autour d'études de cas revisitées à la lumière de ces différentes hypothèses.

Ce colloque a permis de préciser la nature des liens entre RSE et performance financière en dégagant trois conclusions majeures: (1) l'inscription durable de la

RSE dans le système de valeurs des entreprises, (2) les conditions d'une validation empirique d'un lien entre la stratégie RSE et la performance financière, lorsque cette stratégie s'inscrit dans le cœur de métier de la firme, et, (3) l'intérêt d'une reformulation de ce lien lorsqu'il s'agit d'une stratégie BOP.

Le présent article s'appuie directement sur les échanges occasionnés par ce colloque complétés par des discussions bilatérales entre certains participants et les présents auteurs pour approfondir et clarifier certains points. Les auteurs sont évidemment seuls responsables des propos tenus dans cette note, et les entreprises citées ne sauraient être engagées par ces propos.

### **Une valeur à part entière**

La RSE n'est pas un simple effet de mode. Une analyse historique permet de se convaincre qu'on a affaire à un phénomène de grande ampleur (Plihon et Ponsard, 2002, Jaquet, 2008).

Aux « Trente Glorieuses » fondées sur l'intervention de l'Etat, la croissance et une conception tayloriste et fordienne de l'entreprise, succède, à partir de 1980, une période dite de *création de valeur* marquée par la montée en puissance des règles de la libre concurrence, l'internationalisation des marchés et le rôle croissant des fonds d'investissement.

A la fin des années 90, tous les investisseurs institutionnels créent des départements d'*asset management*. Tous ces investisseurs raisonnent de la même manière et exercent globalement un impact important sur les entreprises. Ils influent directement sur leur gouvernance, même s'ils ne prennent en général que des participations peu importantes dans les entreprises. Les grandes entreprises françaises doivent par exemple abandonner leurs politiques de participations croisées. Les conglomérats subissent une certaine décote de la part des marchés. Les nouveaux modes de rémunération alignés sur la valeur boursière se développent (EVA, stock options).

Dans le même temps, l'Etat se désengage progressivement de l'économie nationale : privatisation et déréglementation sont de mise et s'accompagnent d'un développement significatif des marchés financiers internationaux (banques d'affaires et intermédiation). La création du marché unique en Europe accorde une place prépondérante au concept de libre concurrence, se matérialisant par une politique antitrust très active faisant la chasse aux cartels. La concurrence internationale et la globalisation industrielle s'accroissent. Parallèlement, le dialogue entre le patronat et les syndicats s'affaiblit.

A partir de 2000, le modèle de la création de valeur est progressivement remis en cause. Les tendances financières de court terme tendent à s'exacerber. Le résultat net par action (PER) croît de façon particulièrement rapide et atteint des niveaux inimaginables auparavant, avant de s'effondrer. Cette évolution concerne surtout le secteur de l'internet et des Telecom, mais les autres secteurs sont indirectement touchés. La crise de 2008 vient confirmer le retour des crises financières dans les pays industriels et la nécessité d'une remise en cause.

Ces crises sont accompagnées de nombreux scandales avec pour conséquence un recul de la crédibilité des dirigeants d'entreprises parmi l'opinion publique. La forte création de valeur du début des années 2000 a été très mal partagée. Les effets pervers des systèmes d'incitation ont favorisé le court termisme et les fraudes.

Indépendamment des excès de la création de valeur, on assiste de manière concomitante à la montée progressive du développement durable (DD). Dans les sociétés occidentales, l'Etat providence s'épuise devant la montée des déficits publics, sa capacité d'intervention dans la sphère économique s'amoindrit. Dans les pays émergents, la corruption des Etats et les programmes de développement menés par les institutions multilatérales (Banque Mondiale, FMI...) et désignés communément sous le nom de consensus de Washington<sup>i</sup> sont sévèrement critiqués (Stiglitz, 2002). L'entreprise est donc mise à contribution.

Le Global Compact, initiative lancée en 1999 au Forum économique mondial de Davos par l'ancien Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.

Au sommet de Johannesburg, en 2002, les entreprises s'engagent à mettre en œuvre une véritable « éthique d'entreprise », consistant à intervenir dans la société en tant qu'entreprise citoyenne pour peser sur les choix politiques nationaux et internationaux (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Le WBCSD<sup>ii</sup>, joue un rôle moteur dans ce sommet de Johannesburg.

Avril 2006 voit la création de la Fondation pour le Pacte mondial, un organisme à but non lucratif chargé de lever des fonds auprès du secteur privé afin de soutenir les ambitions du Pacte mondial. Un groupe de 20 leaders des milieux d'affaires, du monde syndical et de la société civile sont nommés par Kofi Annan pour siéger au Conseil d'administration du Global Compact.

## Une entreprise citoyenne

Excès du modèle de la création de valeur et besoin de retrouver une légitimité perdue au-delà du simple recours au paternalisme d'antan, émergence des enjeux sociétaux liés au DD et prise en compte de ces enjeux par les entreprises, ces deux mouvements de fond créent un contexte favorable à un enracinement profond de la RSE dans les valeurs de l'entreprise.

Sur le terrain, les expériences industrielles s'organisent (Aggieri, Pezet, Abrassart et Acquier, 2005). Des sociétés de conseil (Accenture, KPMG, PCW, Kea-partners...) se positionnent sur ce nouveau marché en multipliant les enquêtes et les conférences. Le rôle des ONG et, plus largement, de toutes les parties prenantes s'accroît.

Les entreprises sont encouragés à communiquer sur leurs objectifs sociaux et environnementaux (la loi NRE est introduite en France en 2001). Les agences de notation spécialisées sur ces thèmes (Asset 4, Eiris, KLD, Innovest, Vigeo, ...) prennent de plus en plus d'importance. Les sociétés de gestion d'actifs créent des départements consacrés à l'Investissement Socialement Responsable afin de capter les demandes des nouveaux actionnaires, ou de répondre à de nouvelles demandes de la part d'actionnaires traditionnels.

La théorie financière classique était organisée autour des entreprises, des banques et des actionnaires, et l'industrie de la création de valeur s'appuyait sur des experts issus de ces milieux et de cabinets de conseil réunis en associations professionnelles. Les fondements académiques de ce modèle étaient jugés solides. L'argumentation dominante consistait à affirmer que le marché financier était efficient, et à même de s'autoréguler. La donne a aujourd'hui changé: aux actionnaires il faut ajouter les consommateurs, les salariés et les citoyens. Il faut réfléchir à la prise en compte des effets externes et du long terme. Un nouveau champ académique s'ouvre à la réflexion. Le changement climatique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre constituent un exemple emblématique de ces nouveaux enjeux.

Cette analyse confirme bien les propos de *The Economist*. Il reste à voir comment l'entreprise va capter l'ensemble de ces forces et les inscrire dans son objectif fondamental de maximisation du profit.

## Stratégies et performance

### *Des business models renouvelés*

Les questions de sécurité et d'environnement sont profondément inscrites dans le management de DuPont. Cela tient à l'histoire particulière de cette entreprise longtemps spécialisée dans les matières explosives. En 2006 le *CEO* a annoncé des *Sustainability Goals* pour 2015 en phase avec une entreprise positionnée maintenant dans : l'agriculture/alimentation, les matériaux de construction, la chimie, les constituants électroniques pour l'automobile, les télécommunications...

Les objectifs ont été quantifiés sur plusieurs dimensions :

- production (efficacité énergétique, émissions de gaz à effet de serre, ...)
- produits (augmentation de la R&D, du CA, des profits pour les produits qui ont un impact direct sur les émissions, l'environnement, l'utilisation de ressources renouvelables...)

Le processus de pilotage interne a été revu en conséquence : création d'un poste de Vice-président, revues stratégiques des divisions vis-à-vis de ces objectifs, mise en place d'une grille de facteurs clés pour suivre la mise en œuvre au niveau des *Business Units*.

En externe, le *Sustainability Progress Report* de 2008 met en évidence la bonne notation de l'entreprise sur des indices comme le *KLD Global Climate 100 index*, *the North American Dow Jones Sustainability Index*, le *S&P 500 Carbon Intensive Industry Carbon Disclosure Leadership index*, et la participation de DuPont à des partenariats par exemple sur les nanotechnologies, ou sur l'agriculture soutenable, deux sujets contre-versés.

Autre illustration, le cas d'Unilever, plus gros acheteur mondial de thé (12%). La matière première est essentiellement cultivée dans les pays émergents (Chine, Inde, Kenya...). Elle est transformée, conditionnée puis distribuée à travers le monde. Au niveau commercial, la marque Lipton est diffusée dans plus de 130 pays.

Au cours des 25 dernières années le prix de la matière première a baissé de 35% conduisant à un appauvrissement des producteurs. Ce partage trop inégal de la valeur entre producteurs, transformateurs et distributeurs est une menace pour la stabilité économique et sociale de la filière sur le long terme. L'apparition de réseaux parallèles s'appuyant sur le commerce équitable dans d'autres filières comme le café montre qu'il ne s'agit pas d'un risque théorique pour les entreprises en place.

La stratégie d'Unilever consiste à vouloir labelliser RSE l'ensemble de sa filière. Sur le plan des relations avec les producteurs cela s'est traduit par un certain nombre de principes : engagement de prix au-dessus des cours mondiaux en échange d'un engagement de qualité, respect de conditions sociales dans la main d'œuvre,



implication dans les actions communautaires (éducation, santé...). Unilever a passé un partenariat avec l'ONG *Greenforest Alliance* pour mettre en œuvre ces principes.

L'objectif est que 100% de la marque Lipton Yellow soit labellisé à l'horizon 2010 et 100% de la totalité des produits de la marque Lipton le soit à l'horizon 2015. Sur le plan commercial, cette politique doit se faire à prix constant.

On peut considérer ces deux cas comme représentatif d'une démarche dans laquelle la RSE vise à renouveler le *business model* de l'entreprise en tant que tel. Il s'agit également de rassurer les investisseurs sur la capacité de l'entreprise à mener ce renouvellement : passer d'une chimie des énergies fossiles, polluante, dangereuse à une chimie plus verte pour DuPont, sécuriser ses sources de matières premières pour Unilever.

Notons que ces stratégies sont présentées en regard des attentes de certains *stakeholders* : les enjeux sociaux sont mis en avant chez Unilever notamment grâce au partenariat avec *Rainforest Alliance*, pour DuPont, le positionnement reste principalement tourné vers les investisseurs et la diminution du risque.

Le succès de ces stratégies n'est pas encore assuré. Pour DuPont, l'apparition d'enjeux sociétaux autour des OGM (surtout en Europe) et du bio-fuel (au niveau des équilibres mondiaux cette fois) montrent que la réorientation stratégique est un pari risqué. Pour Unilever, sa stratégie de filière RSE doit composer avec les stratégies des concurrents et avec celles des distributeurs en matière de produits bio et de commerce équitable.

Ces changements affectent donc l'ensemble du *business model* (processus de production, produits, débouchés) de ces entreprises. L'analyse du lien entre performance RSE et performance financière associé à ces stratégies gagnerait sans doute à être menée au niveau du secteur.

### ***A la conquête de nouveaux marchés***

EDF, en tant qu'entreprise publique, a connu une longue tradition d'action solidaire avec les pays en développement, notamment en matière d'accès à l'énergie dans les zones rurales, souvent délaissées par les gouvernements au profit des grandes conurbations ou des grands projets industriels.

Au début des années 2000 un nouveau *business model* s'est progressivement mis en place suite à l'introduction du capital de l'entreprise sur le marché financier. L'idée est dorénavant de s'appuyer sur des sociétés locales de distribution, dotées en fonds propres pour acquérir les actifs (capteurs solaires, formation initiale des équipes...) mais devant assurer l'équilibre de leur propre compte d'exploitation. A ce

jour 7 sociétés ont été créées (en Afrique du Sud, Mali, Maroc, Sénégal). Le nombre de clients est très variable d'une société à l'autre, allant de quelques centaines à plusieurs dizaines de milliers. La stratégie d'Edf consiste idéalement à sortir du capital de la société une fois l'équilibre financier atteint, et à réinvestir dans d'autres sociétés du même type.

En 2008, un bilan de ce *business model* a été mené à l'initiative d'EDF par une équipe impliquant des experts indépendants (Ademe, Agence Française du Développement, Banque Mondiale, CARE, GVEP International, ...). Il s'agissait aussi de définir les conditions de succès de sa généralisation (Heuraux, 2008).

Un bilan positif sur la pauvreté a été mis en évidence. Il porte sur les effets directs en matière de réduction des dépenses d'énergie et sur les effets indirects en matière d'éducation, de santé, de sécurité et de création d'activités commerciales. Mais l'autonomie financière des sociétés reste souvent incertaine : difficultés pour atteindre les objectifs commerciaux attendus, difficultés pour lever les fonds permettant le renouvellement des équipements.

Dans ces conditions la généralisation du *business model* reste en question. Elle passerait sans doute par des partenariats impliquant plus fortement les acteurs locaux et un accès récurrent aux financements internationaux.

Le cas de Danone, dont l'engagement en matière de responsabilité sociale de l'entreprise remonte à l'époque d'Antoine Riboud, est également éclairant.

La *joint venture* Gramen-Danone créée en 2008 a pour objectif d'apporter un meilleur équilibre nutritionnel aux populations pauvres du Bangladesh à travers la consommation de yogourts. Elle a plusieurs originalités : l'utilisation de *Gramen ladies* pour la commercialisation, la création d'unités de transformation de petite taille et la multiplication des unités laitières grâce au microcrédit.

Cette opération faite suite à des tentatives internes qui avaient montré la difficulté à intégrer cette démarche dans le *business as usual*. En fait Danone a fait de Gramen Food le pilier d'une démarche en partie externe s'appuyant sur un fonds d'investissement indépendant, Danone Communities, auquel sont venus souscrire des investisseurs ISR mais aussi des salariés et des actionnaires de Danone. Ce fonds utilise son capital dans le cadre d'objectifs de performance spécifiquement conçus pour les opérations de ce type. Par ailleurs, il n'est pas prévu de remontées de dividendes.

Ces deux opérations sont représentatives d'une démarche BOP. Ciblées sur les populations pauvres, ces stratégies visent à conquérir de nouveaux marchés et représentent un exemple précis de la prise en compte simultanée des objectifs de performance financière (s'installer et servir de nouveaux marchés) mais aussi de

performance sociale et environnementale ayant au final un impact positif pour la réduction de la pauvreté (Sen, 1999).

En dépit de nombreuses expériences (DuPont, Coca-Cola, Cemex, Casa Bahia, Essilor, GDF-Suez, Hewlett Packard, Lafarge, Unilever...), on ne dispose pas à ce jour d'une évaluation précise de ces actions, ni en terme de pauvreté, ni en termes de performance financière telle qu'attendue par ses promoteurs.

On peut néanmoins tirer quelques conclusions des exemples précédents. Tout d'abord, pour ce qui est de l'impact de ces actions sur la pauvreté, le dossier EDF met en évidence la multiplicité des dimensions à prendre en compte, l'importance des données de terrain à recueillir et les apports d'un panel externe pour structurer l'ensemble du processus. C'est dire que cette évaluation ne doit pas être confondue avec un compte rendu dans un rapport DD d'entreprise.

Mais il est un autre point qui apparaît clairement, et qui est rarement souligné dans la littérature spécialisée sur le BOP : il s'agit de la difficulté à mener ces opérations dans le cadre du *business as usual* de l'entreprise. De manière significative la même difficulté a été soulignée en ce qui concerne les grands fonds d'investissement comme APG. Bien que sollicités par leurs mandants à s'engager plus activement sur des actions BOP, celles-ci apparaissent comme trop faibles en capitaux engagés et comme trop ad hoc pour relever d'une démarche opérationnelle d'investisseur institutionnel. Il sera donc tout à fait intéressant de voir si l'initiative Danone Communities génère des initiatives analogues.

### **Principes versus profit**

L'hypothèse de Porter domine l'action des entreprises en matière de RSE mais elle donne lieu à des stratégies diverses qui peuvent difficilement être appréhendées dans une étude économétrique non ciblée. Une approche possible, au moins en ce qui concerne le cœur de métier, consisterait à partir du *business model* du secteur d'activités auquel appartient l'entreprise, puis de l'impact de la RSE sur ce modèle, pour revenir alors sur l'impact financier des stratégies spécifiques des firmes. L'étude menée par Goldman Sachs sur la performance des entreprises en matière de développement durable (GS sustain focus list, 2007) constitue une illustration concrète d'une telle démarche.

En travaillant ainsi, l'analyse économique se rapprocherait d'une tendance de fond qui voit les agences de notation RSE s'organiser par secteurs pour être à même de proposer des éléments extra-financiers à des analystes financiers déjà eux-mêmes organisés par secteur. Cette approche conduira vraisemblablement à une vision plus segmentée de la RSE, plus pertinente dans le dialogue entreprises-

investisseurs, mais moins exhaustive par rapport à l'approche externe et systématique qui domine aujourd'hui en réponse aux attentes des *stakeholders* et de l'Etat (i.e. les trois piliers de la RSE).

La portée spécifique de l'hypothèse de Porter à propos du BOP devrait quant à elle être substantiellement revue, tout au moins à la lumière des dossiers présentés. Tout d'abord, l'approche proposée précédemment pour les activités *mainstream* ne semble guère pertinente pour le BOP, ces activités sont trop à la marge et les analyser au niveau du secteur n'apporterait rien. Les dossiers présentés suggèrent une autre démarche. L'entreprise s'intègre dans ce cas dans un dispositif institutionnel plus large impliquant d'emblée l'ensemble des parties prenantes. Ce dispositif s'appuie sur un changement dans les systèmes de valeurs de ses actionnaires, de ses employés, de ses consommateurs..., changements relayés par de nouvelles formes d'activisme d'ONG, d'agences d'évaluation, de media... Le cadre d'évaluation devrait donc s'intéresser simultanément à l'ensemble des parties prenantes en termes d'objectifs et à l'entreprise en termes de retombées financières indirectes.

## Références

- [1] Aggieri F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier, (2005). Organiser le développement durable. Expériences des entreprises et formations de règles d'action collective. Paris, Vuibert-Ademe.
- [2] Ambec, S. et P. Lanoie. (2008). When and why does it pay to be green? *Academy of Management Perspectives*, 23, pp. 45-62.
- [3] Capron M. et F. Quairel-Lanoizelée. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. *Repères la découverte* 477, Paris.
- [4] Friedman M.. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- [5] Goldman Sachs (2007). GS Sustain focus list. Goldman Sachs global investment research. 179 pages.
- [6] Heuraux C. (2008). Accès à l'énergie dans les pays en développement, à quelles conditions ? A paraître dans la revue internationale des Conseillers du Commerce Extérieur.
- [7] Jacquet P. (2008) L'entreprise peut-elle et doit-elle être "socialement responsable" ? Texte préparé pour les rencontres économiques d'Aix-en-Provence, Cercle des économistes, 4-6 juillet.
- [8] Prahalad, C.K. and Hart, S.L "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" in *Strategy+Business* 26: 54-67 . Sept 2002.

- [9] Prahalad, C.K "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" Wharton School Publishing, 2004.
- [10] Margolis J., H. Elfenbein et J. Walsh. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Harvard University working paper.
- [11] Plihon D. et J-P Ponsard [eds.] (2002) La montée en puissance des fonds d'investissement : quels enjeux pour les entreprises ?, La Documentation Française, collection Etudes.
- [12] Porter M.E. (1991). America's Green Strategy. Scientific American, 264(4), 168.
- [13] Porter M.E et C. van der Linde (1995). Towards a new conception of the environment-competitiveness relationship, Journal of Economic Perspectives, 9, 97-118.
- [14] Sen A.(1999). Development as freedom. Oxford University Press.
- [15] Stiglitz. J. (2002). Globalization and its Discontents. New York: W W. Norton & Company.
- [16] Williamson J. (1999). What Should the Bank Think about the Washington Consensus? Peterson Institute.
- [17] Yunus M. (2007). Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. New York: Public Affairs.

### **Notice biographique des auteurs**

Patricia Crifo est ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan. Elle a obtenu son doctorat en 2001 et est agrégée des Universités en Sciences Economiques depuis 2006. Elle mène ses recherches au Département d'Economie de l'Ecole Polytechnique. Elle est membre du Conseil Economique du Développement Durable. Ses travaux portent sur l'organisation du travail, les incitations, les investissements dans les entreprises socialement responsables.

Jean-Pierre Ponsard est ancien élève de l'Ecole polytechnique et titulaire d'un PhD de l'Université de Stanford. Il est Professeur à l'Ecole Polytechnique et Directeur de recherche au CNRS. Il coordonne les chaires « Business Economics » et « Finance Durable et Investissement Responsable ». En 2002 il a édité avec Dominique Plihon un ouvrage intitulé : La montée en puissance des fonds d'investissement : quels enjeux pour les entreprises ? (La Documentation Française).

---

<sup>i</sup> Constitué de la conjonction de 3 dimensions majeures, stabilisation, libéralisation et privatisation, le consensus de Washington, expression popularisée par l'économiste J. Williamson (voir Williamson, 1999), désigne les mesures recommandées aux économies en difficulté, notamment celles d'Amérique latine, par les institutions financières internationales basées à Washington (Banque mondiale et FMI notamment) et soutenues par le Département du Trésor américain. Ces mesures recourent notamment la discipline fiscale, la libéralisation financière, et commerciale, le développement des privatisations, les dérégulations, la protection des droits de propriété des FMN, etc. Ce consensus a été critiqué et remis en cause, notamment par Stiglitz (2002) car il aurait contribué aux crises financières à répétition des pays émergents dans les années 1990, lesquels étaient fortement déstabilisés par les politiques de libéralisation imposées à Washington.

<sup>ii</sup> Le World Business Council for Sustainable Development a été initié en 1991 et lancé au niveau mondial en 1995 par la fusion du BCSD (Business Council for Sustainable Development) et du WICE (World Industry Council for the Environment). Il regroupe 200 entreprises de 35 pays et 20 secteurs industriels, engagées sur l'analyse des problèmes environnementaux et sociaux internationaux majeurs, la proposition de stratégies pour un développement économique durable, et l'incitation auprès des institutions nationales et internationales pour que des réglementations adaptées et des partenariats public/privé soient mis en place. Les entreprises impliquées s'engagent à mener des actions concrètes et à rendre des comptes publiquement dessus annuellement.