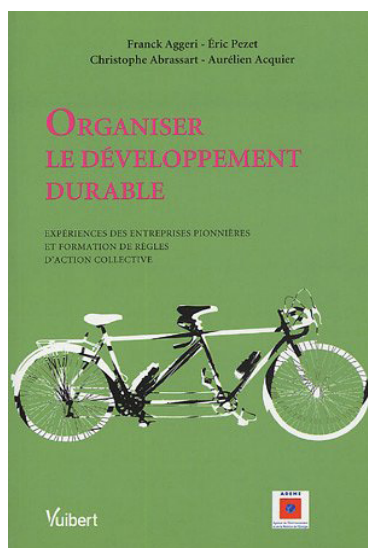


## Le développement durable comme champ stratégique d'action collective

À propos de *Organiser le développement durable* de Franck Aggeri, Éric Pezet,  
Christophe Abrassart & Aurélien Acquier

Héloïse Berkowitz  
École polytechnique



Paru en 2005, l'ouvrage d'Aggeri, Pezet, Abrassart & Acquier s'est intéressé à la formation du développement durable comme nouvel espace d'action collective, ainsi qu'à sa problématisation au sein de l'entreprise, sur la base d'une dynamique d'apprentissages collectifs. En cela, il reste précurseur. L'ouvrage repose principalement sur la théorie de Armand Hatchuel, selon laquelle l'action collective est la conséquence de l'interaction entre un système de relations de pouvoir et de dynamiques de savoirs (Hatchuel, 2000). Ainsi, l'émergence de nouveaux types d'acteurs est indissociable de l'apparition de règles et de savoirs, et *vice versa*. Le développement durable n'y échappe pas, sa constitution en tant que champ stratégique résulte de la convergence d'un ensemble de nouveaux savoirs et de la construction

de l'identité de nouveaux acteurs. Débarrassé des références religieuses associées à l'éthique des affaires, le développement durable comme espace stratégique dans l'entreprise donne donc la primauté à la dimension managériale sur les principes éthiques. Ce nouveau champ stratégique est né, selon les auteurs, de la convergence de contextes socio-économiques. En effet, trois évolutions principales sont à l'origine de cette prise en compte grandissante du développement durable tant par les entreprises que par les institutions : la désintermédiation bancaire, l'éclatement des cadres normatifs, et l'internationalisation des entreprises et globalisation des marchés (Aggeri *et al.*, 2005). La question ne se pose plus de savoir s'il s'agit ou non d'un effet de mode, car le développement durable est bien ancré dans les discours, dans les règles, et dans les actes. Le double objectif de cet ouvrage est d'analyser la façon dont sont apparues ces règles d'action collective conséquentes au développement durable, et de mettre en évidence les formes de sa concrétisation dans l'entreprise. L'originalité – encore aujourd'hui – de la perspective employée, est d'aborder le management du développement durable par l'action et l'apprentissage collectifs.

Le développement durable en tant que nouvel espace stratégique peut être étudié selon trois axes – abordés tout au long de l’ouvrage : celui du discours, celui de l’institutionnalisation, et celui de la pratique.

### Un espace stratégique au discours homogénéisé

Le langage managérial s’est construit dans la communication d’entreprise autour des notions de développement durable, symptomatique d’une convergence vers un modèle anglo-saxon reposant sur deux piliers : la responsabilité et les parties prenantes. Les auteurs font remonter le processus actuel d’institutionnalisation du développement durable à des réflexions de hauts fonctionnaires sur les effets néfastes de la croissance sur l’environnement dans les années 1960-1970. Les rapports Meadows de 1972 et Brundtland de 1987 sont les résultats directs de la critique de la croissance incontrôlée (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987 ; Meadows *et al.*, 1972). Si le rapport Meadows est centré sur l’environnement, le second élargit la problématique aux questions de justice sociale. Or dans les communications d’entreprise, on constate que ce sont surtout les notions de responsabilité sociale d’entreprise, et de parties prenantes ou *stakeholders* (Freeman, 1984) qui sont largement reprises.

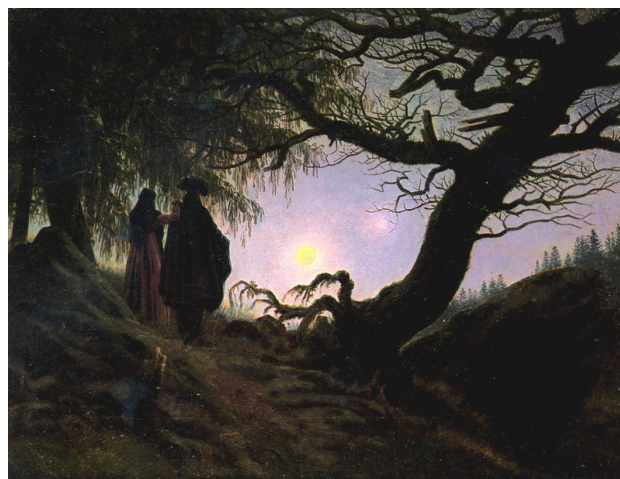
La notion de « responsabilité sociale » en tant que principe normatif émerge aux États-Unis dans les années 50 en parallèle avec la naissance de la grande entreprise – et donc la question de ses devoirs moraux – et le débat se prolonge par la suite (Bowen, 1953). Ce questionnement va peu à peu conduire à une remise en question de la légitimité de l’entreprise : à partir des années 60, la grande entreprise est largement critiquée, et sa relation à la société devient très conflictuelle (Wood, 1991). C’est dans ce contexte d’activisme contre les entreprises et de pressions sociales de plus en plus fortes, que les premières formulations de la responsabilité sociale de l’entreprise voient le jour. Deux grandes approches se distinguent. D’un côté la RSE désigne toutes les activités extra-économiques de l’entreprise et les principes moraux qui orientent la prise de décision *corporate*, c’est-à-dire les objectifs autres que la performance financière (Davis, 1960) ; de l’autre elle fait référence aux obligations de l’entreprise envers la société, c’est-à-dire principalement d’assurer le bien-être de cette dernière (McGuire, 1963). Ces deux approches théoriques sont fondées sur un certain nombre d’hypothèses communes parmi lesquelles, l’affirmation que l’entreprise et ses managers constituent des agents moraux (Wartick & Cochran, 1985), ou le principe selon lequel il existe une sorte de « contrat social » entre l’entreprise et la société (Davis, 1973) qui céderait ou non de la légitimité et du pouvoir à la première. Après cette phase de définition normative de la RSE, vient dans les années 70 une phase d’opérationnalisation des principes, en réponse directe aux vives critiques de l’entreprise. De nouvelles pratiques managériales émergent, et l’on passe du paradigme de la « responsabilité » – *Corporate social responsibility* – à celui de la « réponse » – *Corporate social responsiveness* (Frederick, 1994). La recherche dans ce domaine analyse la capacité de l’entreprise à prendre des actions concrètes en RSE selon Frederick :

L’entreprise est-elle en mesure de répondre aux demandes sociales ? Le fera-t-elle ? Le fait-elle ? Comment s’y prend-elle ? Dans quelle mesure ? Et avec quels effets ? Il s’agit de chercher, dans l’organisation, les mécanismes, les procédures, les aménagements, les traits comportementaux qui, pris ensemble, rendent l’organisation plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales. (Frederick, cité in Aggeri *et al.*, 2005, p. 57)

C'est dans ce contexte qu'apparaissent les premiers *reportings* sociaux et les premières démarches d'audits sociaux, en réponse à la demande de transparence. Se développent aussi les études des relations entre performance financière et performance sociétale (Margolis & Walsh, 2003). Il ne s'agit cependant pas de construire de nouvelles métriques de performance sociale, mais plutôt de montrer que l'une et l'autre peuvent coexister, c'est-à-dire de valider un modèle existant en montrant que les démarches durables contribuent à la rentabilité de l'entreprise. C'est dans cette ligne de pensée que s'inscrit aujourd'hui le courant visant à faire le *business case* du développement durable (Revell & Blackburn, 2007).

La notion de parties prenantes ou *stakeholders* constitue le second volet de la genèse théorique du développement durable en tant que champ stratégique de l'entreprise. Les parties prenantes d'une firme recouvrent une réalité très hétérogène, depuis les actionnaires, jusqu'aux clients en passant par les fournisseurs, les salariés, les communautés locales, les gouvernements. Le principe de base est que l'entreprise doit élargir ses objectifs afin de satisfaire non pas seulement les actionnaires, mais aussi les besoins des autres parties prenantes. Freeman (1984) va faire des parties prenantes un objet de gestion stratégique. La notion permet de repenser la représentation relationnelle de la firme, son mode de contrôle, et ses objectifs. Elles vont connaître un grand succès dans la recherche, et trois approches sont possibles. L'approche descriptive ou analytique sert de cadre d'analyse empirique des relations et des pratiques en entreprise, dans la perspective d'une gestion opérationnelle des *stakeholders*. L'approche instrumentale, quant à elle, évalue les conséquences opérationnelles et de performance de la gestion des *stakeholders*, qui est donc censée permettre d'atteindre les objectifs organisationnels d'une firme. Enfin, l'approche normative répond à des enjeux éthiques et postule que la prise en compte des parties prenantes légitimes et de leurs besoins dans la gestion d'entreprise est un devoir moral. La multiplication de ces approches et le manque d'unité de la recherche sur ce thème ont pu faire perdre de sa légitimité à la théorie des parties prenantes. Ainsi, la responsabilité engagée par l'entreprise possède une dimension très élargie. Les notions de responsabilité sociale d'entreprise et de parties prenantes ancrent la théorie dans un paradigme de « contrôle externe et de la contrainte » selon les auteurs, et définissent principalement des relations de pouvoir et d'obligations mais laissent de côté toutes les dynamiques d'apprentissages, de transferts de savoirs, et d'innovation (Hatchuel, 2000).

Ces notions – RSE, *stakeholders*, développement durable – semblent être utilisées de façon analogue dans les rapports, qui présentent eux-mêmes des intitulés interchangeables, tels que rapport de société, rapport de développement durable, *stakeholder report*. Cette confusion des termes apparaît aussi dans le contenu de la communication *corporate*. À partir de 1999, le discours de l'entreprise passe « du silence au bruit » (Férone *et al.*, 2001), colonisé qu'il est par ce vocabulaire du développement durable, problématisé sur trois dimensions : l'économie, l'environnement, et le social. Cette saturation du discours managerial est attribuée aux consultants britanniques qui sont à l'origine de la conceptualisation du développement durable selon les auteurs



Couple regardant la lune,  
Caspar David Friedrich  
(1824)

qui parlent d'une « hybridation de différentes influences » (Aggeri *et al.*, 2005, p. 45). Notamment, le cabinet anglosaxon SustainAbility est à l'origine d'une méthode de conseil stratégique pour les entreprises basée sur l'analyse des relations avec les parties prenantes. Son fondateur John Elkington est aussi considéré comme l'inventeur de la *Triple Bottom Line*, et des *3P* (*People, Planet, Profit*), vocables largement repris par la recherche et les entreprises, comme Shell dans son rapport de développement durable dès 1995, mais aussi aujourd'hui par la GRI – *Global Reporting Initiative*. Elkington explique ce besoin de nouveaux termes dans son rapport, et la nécessité d'un « transcodage » des concepts théoriques dans le langage managérial :

En 1994, nous étions à la recherche d'un nouveau langage pour exprimer l'expansion de l'agenda environnemental que nous observions à ce moment-là et sur lequel SustainAbility s'était focalisé jusque-là. Mais nous pensions que les dimensions sociales et économiques de cet agenda – identifiées dans le rapport Brundtland en 1987 – devaient être abordées d'une manière intégrée avec l'environnement pour accomplir de réels progrès. Parce que SustainAbility travaille, par choix, avec les entreprises, nous pensions que ce langage devait trouver une résonance dans le cerveau des managers. (Aggeri *et al.*, 2005, p. 77)

D'autres acteurs ont été essentiels dans le transcodage et la construction du langage managérial du développement durable, tel que le cabinet AccountAbility, fondé par Simon Zadek au Royaume Uni, le CERES – une ONG américaine qui regroupe des investisseurs, des entreprises et des acteurs du secteur public autour des questions de développement durable, et qui est à l'origine notamment de la GRI.

La saturation du discours de termes de développement durable s'est produite parallèlement à l'institutionnalisation du développement durable, dont l'analyse fait l'objet de la partie suivante.

### **Un espace institutionnalisé et « instrumenté »**

Le nouveau champ stratégique que constitue le développement durable se caractérise aussi par un ensemble de règles du management durable et de mesures de la performance durable, sur une base d'acceptation volontaire des entreprises. Acquier et Aggeri (2006) reprennent la notion d'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988) pour expliquer l'émergence de nouvelles institutions ou de nouveaux champs institutionnels, comme la GRI dans le cas du développement durable. Ils procèdent notamment pour cela à l'analyse du processus d'institutionnalisation des pratiques du *reporting* (Acquier & Aggeri, 2006), et montrent l'importance des enjeux de légitimité. L'apparition de nouvelles règles et dispositifs se fait au niveau de différentes institutions, qui peuvent donc entrer ou non en compétition : à l'échelon national par exemple, avec la loi NRE de 2001, à l'échelon européen avec le *Livre vert*, et enfin à l'échelon international avec le développement de la GRI. À l'échelle nationale, deux normes entrent en compétition, la norme Sigma au Royaume Uni et SD21000 en France. La première a été lancée en 1999, en partenariat avec AccountAbility notamment, afin d'uniformiser les pratiques de management durable, et de construire un ensemble de normes de référence. Pionnier, le *British Standard Institute*, équivalent de l'AFNOR – Association Française de Normalisation – bénéficie d'un avantage concurrentiel en ce qui concerne son offre de conseil. L'AFNOR n'a développé l'approche française qu'à partir de 2002, date à laquelle elle lance son processus de normalisation des pratiques managériales de développement durable (SD21000). Cependant, son initiative concerne principalement les PME.

À l'échelle mondiale, la GRI se veut une organisation multi parties prenantes, avec pour objectif de devenir la référence internationale en matière de *reporting* extra-financier. Le développement de la GRI est passé par trois étapes : dans un premier temps, dans les années 90, la GRI s'est construite en réaction à la multiplication des initiatives tant publiques – les États-Unis et certains pays européens rendant obligatoires des formes de *reporting* environnemental – que privées – codes de conduite, normes de management (ISO 14001), métriques de performance sociale, etc. Elle a gagné sa légitimité non seulement en impliquant de multiples *stakeholders*, mais aussi des groupes d'experts internationaux, et surtout en mettant en place des dispositifs de transparence et de bonne gouvernance. La deuxième étape – fin des années 90, début 2000 – a consisté pour la GRI à accroître sa visibilité et à augmenter le cercle des parties prenantes en élargissant son champ d'action de l'environnement aux trois dimensions de la *Triple Bottom Line* – environnementale, économique et sociale. Cette phase fut l'occasion d'organiser l'exploration collective de nouveaux *reportings* sociétaux, afin de susciter des apprentissages rapides par l'expérimentation. Enfin, la dernière étape a été celle de l'institutionnalisation de l'action de la GRI, pour en faire une institution permanente et de référence, à partir de 2002.

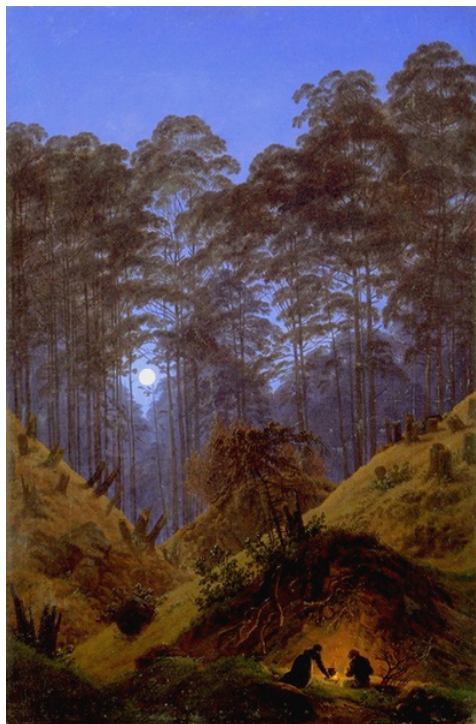
Enfin, l'originalité du développement durable en tant que nouveau champ stratégique ne tient pas à son support théorique – responsabilité et parties prenantes – puisque le paternalisme américain des années 50 par exemple prenait déjà ces notions en compte, mais tient à l'importance de la dimension managériale. En effet, comme mentionné en introduction, le management durable n'est pas connoté religieusement, comme le peut être à l'inverse l'éthique des affaires. En revanche, les pratiques de gestion sont fortement « instrumentées » (Aggeri *et al.*, 2005). De nombreux outils de gestion – référentiels, normes, évaluations, métriques de performance, *reportings* – mais aussi de nombreuses expertises – conseil, audit, certification – sont caractéristiques des changements qu'a imposés le développement durable sur l'entreprise. Cette multiplication des instruments pour analyser, mesurer, évaluer le développement durable en entreprise n'est cependant pas garante d'un impact sociétal positif. Dans le cas de la GRI par exemple, dans la mesure où le référentiel est adopté sur une base volontaire, chaque entreprise qui accepte de procéder à un *reporting* extra-financier peut choisir librement les indicateurs sur lesquels elle souhaite communiquer. Si cette liberté facilite l'enrôlement, elle n'est pas synonyme de pertinence ni de comparabilité de la performance des entreprises.

L'apparition d'un nouveau champ stratégique s'accompagne d'un développement réglementaire et instrumental symptomatique des dynamiques de savoirs et des échanges qui ont lieu entre institutions et entreprises. Cependant ces normes et outils mesurent-ils de véritables changements ? La dernière partie est l'occasion d'une étude d'actions concrètes de développement durable en entreprise.

### **Le développement durable en pratique**

Sans grande surprise, les quatre entreprises qui font l'objet de l'étude de cas de l'ouvrage déploient une approche très sélective du développement durable dans leurs pratiques managériales, c'est-à-dire que la concrétisation s'effectue de manière partielle dans l'entreprise, et au gré des nécessités. Les quatre firmes françaises analysées par les auteurs sont considérées comme pionnières dans le domaine du développement durable appliqué à la gestion : il s'agit dans les services d'Accor et de Monoprix, dans l'industrie d'Arcelor et de Lafarge. Les rapports annuels ou de développement durable

permettent difficilement de juger des actions de développement durable dans la mesure où ils constituent des exercices de style très fortement balisés, avec un langage uniformisé. Les auteurs ont donc complété leurs sources écrites par des enquêtes de terrain sous forme d'entretiens internes et externes afin de mieux cerner les pratiques de chaque firme. Pour chacune de ces entreprises, les enjeux et la problématisation du développement durable diffèrent considérablement, et la concrétisation dans les pratiques managériales se traduit en conséquence. Pour Accor, il s'agit de consolider une image internationale de groupe responsable : la stratégie sur le développement



À l'intérieur de la forêt  
au clair de lune,  
Caspar David Friedrich  
(1823-1830)

durable a donc avant tout un objectif externe. Lafarge se sert aussi du développement durable à but externe afin d'organiser le dialogue avec les différents *stakeholders* du groupe dans chaque pays, mais aussi d'anticiper et de gérer les risques liés aux processus de fabrication – la pollution et les risques industriels notamment. Arcelor, à l'inverse utilise l'environnement comme support d'une stratégie interne de fédération des différentes entités du groupe autour d'un but commun. Enfin, chez Monoprix, le développement durable se traduit principalement au niveau marketing et communication avec l'accroissement de l'offre de produits bios, de services de commerce équitable, et des actions de solidarité, afin de se différencier compétitivement de ses concurrents en construisant une image de « citymarché idéal ». Ces approches sélectives illustrent la multiplicité de la problématisation possible du développement durable en entreprise. Seul Monoprix modifie sa stratégie au niveau de la conception et de l'innovation de l'offre de produits elles-mêmes, tandis que les autres firmes ont une utilisation instrumentaliste du développement durable.

Les changements provoqués par le développement durable en tant que nouvel espace stratégique se traduisent aussi par une reconfiguration des champs d'action : de nouvelles fonctions telle qu'une direction

du développement durable apparaissent, mais aussi des pratiques transversales – *supply chain*, ressources humaines – et des partenariats avec les ONG. En effet, les quatre firmes étudiées ont toutes créé une direction du développement durable, qui bénéficie du soutien et de l'engagement du PDG. Cette nouvelle fonction se distingue explicitement de la gestion des risques qui représente un besoin défensif de l'entreprise, alors que le développement durable est considéré comme producteur de valeur et engage une vision plus large que la simple neutralisation des risques, même lorsqu'il s'agit de risques environnementaux par exemple. C'est pourquoi le développement durable se concrétise de façon transversale sur le management, puisqu'il influence et modifie la stratégie tant au niveau de la *supply chain*, que du marketing, ou des processus industriels par exemple. Et de fait, les démarches managériales « durables » se multiplient à différents niveaux. D'une part, elles mobilisent les instruments habituels de gestion, comme mentionnés : la gestion de projet, l'assurance qualité, le *reporting*, les tableaux de bord, etc. D'autre part, elles sont à l'origine de nouveaux outils ou de nouvelles stratégies : c'est le cas de l'émergence de filières de commerce équitable par exemple chez Monoprix. Ces nouvelles stratégies semblent toutes se développer à la frontière de l'espace que constitue l'entreprise traditionnelle, en progressant vers de nouveaux espaces, notamment ceux de la société civile et des ONG. Les « partenariats d'exploration » avec les ONG (Aggeri *et al.*, 2005) se propagent, comme dans le cas de Lafarge et du WWF qui s'engagent sur différents

sujets environnementaux – réhabilitation des carrières, gestion des déchets, etc. ; ou Monoprix et Max Havelaar qui coopèrent sur le commerce équitable. Ces hybridations permettent des « apprentissages croisés » de compétences (Hatchuel, 1996) entre les différents acteurs, qui bénéficient de la richesse de cette relation transverse, mais elles risquent aussi de soumettre les firmes à des enjeux de cohésion et de coordination (Segrestin, 2003). En effet, comment les différents acteurs peuvent-ils co-décider de l'objectif commun, du partage de la valeur et des risques, de la possibilité ou non de critique envers l'autre, de la répartition du travail, etc. ? Afin de gérer ces questions, les partenariats d'exploration étudiés mènent des actions à but non lucratif, avec des objectifs sociaux ou environnementaux, ou de simple échange de savoirs, et les relations sont peu contraignantes et facilement réversibles.

## Conclusion

L'intérêt de cet ouvrage réside dans sa définition du développement durable comme champ stratégique qui se décompose en trois étapes, concomitantes ou non : la construction d'un discours managérial, l'institutionnalisation qui passe par l'« instrumentation » du développement durable, et la concrétisation du développement durable dans les pratiques. Le discours de la communication d'entreprise s'est construit sur deux notions clés depuis la fin des années 60 : la responsabilité de l'entreprise envers la société, et les parties prenantes – concept qui finalement résulte du premier. Le transcodage de ces champs théoriques du management s'est fait principalement grâce à l'action des cabinets de conseil anglo-saxons, qui sont aussi à l'origine de l'homogénéisation du langage managérial. Parallèlement à ce processus de rationalisation du nouveau champ stratégique que constitue le développement durable, a eu lieu son institutionnalisation et son « instrumentation » : en effet, on assiste à l'émergence de nouveaux types d'acteurs, d'institutions et d'outils avec l'apparition de nouveaux savoirs. Enfin, la concrétisation du développement durable dans les pratiques managériales se fait de façon sélective en fonction de la problématisation propre à chaque secteur, voire à chaque entreprise. Elle s'accompagne d'une reconfiguration des champs d'action, et d'une transversalité des pratiques – qu'il s'agisse de démarches managériales internes ou de partenariats d'explorations externes. Cette sorte d'« épiphanie » des discours, des règles et des pratiques – pour reprendre un concept de Norman Denzin (Dumez, 2012) – permet aux acteurs d'assurer le « renforcement d'une identité d'entreprise, et la construction d'une image de groupe » autour ou grâce au développement durable (Aggeri *et al.*, 2005). L'ouvrage a été novateur dans ce nouveau champ de recherche académique qu'a constitué le management du développement durable. Depuis qu'il a paru, la recherche en gestion s'est développée autour de la mesure et du *reporting* de la performance durable (McElroy *et al.*, 2008 ; McElroy & van Engelen, 2012 ; Berkowitz, 2014), de la gestion des parties prenantes (Rodriguez-Melo & Mansouri, 2011 ; Matos & Silvestre, 2013), de l'innovation (Wagner, 2009 ; Hall & Wagner, 2012) et surtout de l'entrepreneuriat social (Schaltegger & Wagner, 2011) ■

## Références

Acquier Aurélien & Aggeri Franck (2006) “Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)”, *Actes du colloque XV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy/Genève, 13-16 juin..

- Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe & Acquier Aurélien (2005) *Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert.
- Berkowitz Héloïse (2014) “De l’art et la manière de gérer la performance non financière”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 10, n° 1, pp. 37-46.
- Bowen Howard Rothmann (1953) *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Davis Keith (1960) “Can business afford to ignore social responsibilities?”, *California Management Review*, vol. 2, n° 3, pp. 70-76.
- Davis Keith (1973) “The case for and against business assumption of social responsibilities”, *Academy of Management journal*, vol. 16, n° 2, pp. 312-322.
- DiMaggio Paul J. (1988) “Interest and agency in institutional theory”, in Zucker Lynne *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, Ballinger, pp. 3-21.
- Dumez Hervé (2012) “L’hypocrisie organisationnelle”, in Saussois Jean-Michel [ed] *Les organisations – État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 255-261.
- Férone Geneviève, D’Arcimoles Charles Henri, Bello Pascal & Sassenou Najib (2001) *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l’entreprise*, Paris, Éditions d’Organisation.
- Frederick William C. (1994) "From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought", *Business & Society*, vol. 33, n° 2, pp. 150–164.
- Freeman Edward (1984) *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Hall Jeremy & Wagner Marcus (2012) “Integrating Sustainability into Firms’ Processes: Performance Effects and the Moderating Role of Business Models and Innovation”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, n° 3, pp. 183-196.
- Hatchuel Armand (1996) “Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription”, in Terssac Gilbert de & Friedberg Ehrard [eds] *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Edition, pp. 101-122.
- Hatchuel Armand (2000) “Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l’action collective”, in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [eds] *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE, pp. 7-23.
- Margolis Joshua D. & Walsh James P. (2003) “Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 2, pp. 268-305.
- Matos Stelvia & Silvestre Bruno S. (2013) “Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 61-73.
- McElroy Mark W., Jorna Rene J. & van Engelen Jo M.L. (2008) “Sustainability quotients and the social footprint”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, n° 4, pp. 223-234.
- McElroy Mark W. & van Engelen Jo M.L. (2012) *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance*, London, Routledge.
- McGuire Joseph William (1963) *Business and society*, New York, McGraw-Hill.
- Meadows Donella H., Meadows Dennis, Randers Jorgen & Behrens III Williams (1972) *The Limits to Growth: A Report to The Club of Rome*, New York, Universe Books.
- Revell Andrea & Blackburn Robert (2007) “The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK’s construction and restaurant sectors”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, n° 6, pp. 404-420.
- Rodriguez-Melo Alexander & Mansouri S. Afshin (2011) “Stakeholder Engagement: Defining Strategic Advantage for Sustainable Construction”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n° 8, pp. 539-552.
- Schaltegger Stefan & Wagner Marcus (2011) “Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n° 4, pp. 222-237.



- Segrestin Blanche (2003) *La gestion des partenariats d'exploration: spécificités, crises et formes de rationalisation*, Paris, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Wagner Marcus (2009) "Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms", *Business Strategy & the Environment*, vol. 18, n° 5, pp. 291-306.
- Wartick Steven L. & Cochran Philip L. (1985) "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of management review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.
- Wood Donna J. (1991) "Corporate social performance revisited", *Academy of management review*, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.
- World Commission on Environment and Development [WCED] (1987) *Our common future*, Oxford, Oxford University Press.



*Paysage avec le bon samaritain, Rembrandt (1638)*