



HAL
open science

Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise

Annelise Mathieu, Richard Soparnot

► **To cite this version:**

Annelise Mathieu, Richard Soparnot. Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise. *Revue management & avenir*, 2009, n° 23 2009/3, pp.199-230. hal-00995763

HAL Id: hal-00995763

<https://univ-lyon3.hal.science/hal-00995763>

Submitted on 23 May 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise

The ontological, strategic and organizational dimensions of the appropriation of the durable development concept in company

Annelise MATHIEU

Doctorante en sciences de gestion

IAE d'Aix en Provence, CERAM Sophia-Antipolis

Chemin de la croix, Rue des grillons

13 510 Eguilles

Mail : annelise.mathieu@iae-aix.com

Richard SOPARNOT

Professeur au groupe ESCEM

1, Rue Léo Delibes

BP 0535

37 205 TOURS CEDEX

Mail : rsoparnot@escem.fr

Tél. : 02 47 71 71 68

Fax : 02 47 71 72 10

Résumé

Simple effet de mode ? Pure rhétorique ? Jusqu'au milieu des années 90, les débats autour du développement durable (désormais DD) et de ses effets sur notre mode de fonctionnement ne semblaient que peu concerner le monde de l'entreprise. A quelques exceptions près, sa politique et ses choix stratégiques semblaient se focaliser davantage sur le respect des principes du modèle actionnarial que sur les conséquences sociales et environnementales de ses activités. Pour beaucoup, ces objectifs orientés prioritairement actionnaires semblaient antithétiques, et pour le moins antagonistes, avec des principes de développement durable. Quelques années plus tard, si l'on s'en réfère à la multiplicité des déclarations actuelles en faveur de ce dernier, la firme semble en totale métamorphose. Chartes éthiques, publications de rapports annuels sur l'environnement, marketing vert, produits éco conçus, les entreprises européennes, à l'image de leurs homologues anglo-saxonnes, semblent aujourd'hui plus que jamais avoir touché du doigt la nécessité d'un développement durable. Témoignant largement de cette prise de conscience, l'évolution comportementale en faveur de la prise en compte du concept, et de son extension managériale la RSE, dans les activités de la firme n'est plus à démontrer. Mais quels impacts peut avoir l'appropriation du concept sur cette dernière ? Au travers d'un cheminement théorique articulant les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de cette démarche d'appropriation, cet article propose un modèle théorique qui, basé sur une lecture multi-niveaux de l'appropriation du DD (éthique, stratégique et organisationnelle), identifie deux configurations ou archétypes d'appropriation du DD.

Mots-clés :

Développement durable, RSE.

Abstract

A simple fashion effect? Pure rhetoric? Until the middle of the nineties, the debates about the durable development (from now on DD) and his effects over our functioning mode not seemed to concern a lot the world of the company. Except for some cases, the politic and the strategic choices seemed to focalize more on the respect of the shareholders model's principles than on the social and environmental consequences of the activities. For many companies, these shareholder oriented goals seemed antithetic and, for the less antagonists, with durable development principles. A few years later, if we refer to the multiplicity of the statements in favor of the durable development, the company appears to be in total metamorphosis. Ethical charters, annual publication of environment reports, green marketing, eco-design products, the Europeans companies, like their Anglo-Saxon homologous, seem nowadays to have discovered the necessity of a durable development. Given the evidence of this realization, the behavioral evolution in favor of the recognition of the concept, and his managerial extension the CSR, in the company's activities don't need to be proved. But what impacts the appropriation of the durable development's concept can have in the latter? Through a theoretical course that articulates the ontological, strategic and organizational dimensions of this appropriation measure, this article suggests a theoretical model that based on a multi-level interpretation of the DD (ethical, strategic and organizational), identify two configurations or archetypes of the DD appropriation.

Key-words:

Durable development, CSR

Introduction

Avec la globalisation des marchés et la prééminence du capitalisme dans nos sociétés, la nature des relations qu'entretiennent les individus et les entreprises paraît se transformer, au point que le souhait illimité de rentabilité et de compétitivité de certains met en péril le bien-être d'autres individus et semble remettre en cause certains droits fondamentaux de nos sociétés. Ainsi, les organisations ont vu émerger et se démultiplier ces dernières années une multitude de pressions internes et externes visant à leur faire prendre conscience de la nécessité d'un développement durable (DD). Depuis le milieu des années 90, on observe ainsi une évolution comportementale des entreprises, qui tentent de s'approprier plus systématiquement les principes du DD¹.

Ainsi, les entreprises semblent plus que jamais rechercher la conformité aux exigences de leur environnement. Pourtant, si le constat de ces dernières années, quant à l'évolution de la prise de conscience collective, assoit la nécessité d'un questionnement sur les conséquences des activités organisationnelles sur autrui, dans le même temps, la firme est surexposée aux pressions économiques de court terme. Malgré cela, la prise en compte du principe de responsabilité issu du DD pourrait paraître, *a priori*, évident. Pourtant, la rencontre des exigences collectives de long, voire très long terme et des impératifs économiques de court, voire très court terme, ne paraît, *a priori*, pas si évidente et mérite d'être éclaircie.

En effet, si le DD est généralement appréhendé comme le mode d'interaction privilégié entre les individus, les organisations et les générations, toute la difficulté réside dans la définition « *d'un socle commun qui puisse soutenir les principes admis par tous* » (Piau, 2004). La traduction du DD en entreprise consiste donc à décliner les valeurs éthiques dans les rouages de l'organisation au travers de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Si le DD est une notion essentiellement macro-économique, elle renvoie à l'analyse de la morale du dirigeant et de l'éthique organisationnelle au niveau philosophique, puis se traduit par la notion de responsabilité au niveau managérial ainsi que par la notion de comportement responsable au niveau stratégique.

En effet, nous partageons largement l'idée que la démarche éthique constitue le cadre de référence privilégié lorsqu'il s'agit d'appréhender le DD et son extension, la RSE, et ses implications au sein des entreprises. Cet exercice nécessite un retour conceptuel sur les hypothèses comportementales qui conduit à la proposition d'un cadre d'analyse basé sur l'éthique permettant de penser la mise en œuvre du DD en entreprise. La réflexion consiste donc ici à formuler ou reformuler au niveau collectif (l'entreprise) les postulats psychologiques et/ou culturels sur lesquels se fondent les analyses du dirigeant quant à la nécessité ou non de prendre en compte les principes du DD en entreprise. Face à ce constat, nous proposons ici de relever les nombreux défis soulevés par une tentative de rapprochement de ces deux champs de recherche en tentant de répondre à la question suivante : « quelles sont les modalités de l'appropriation du DD par les entreprises ? »

Plusieurs tendances se dégagent à la lecture des travaux récents sur le sujet. Premièrement, il semble incontournable, à l'aune des développements précédents d'adopter une perspective théorique intégrative, interdisciplinaire et transdisciplinaire pour appréhender la multidimensionalité du processus d'appropriation du DD en entreprise (Gladwin, Kennelly et Krause, 1995). Ce dernier nécessite, en effet, un pluralisme théorique dans le champ des théories

¹ À savoir, mettre en œuvre une stratégie globale de long voire très long terme reposant sur un transfert intergénérationnel des ressources et opportunités, selon l'acceptation officielle du DD.

politiques, organisationnelles ou cognitives. Pourtant, l'analyse des travaux théoriques mobilisés pour l'étude du processus DD/RSE a mis en évidence l'existence d'une multitude de modèles qui se limitent à un corpus restreint ne rendant pas suffisamment compte du processus DD/RSE. Ces derniers se caractérisent le plus souvent par une description unidimensionnelle du processus. Prenant acte de ces considérations, notre objectif dans cet article est donc de contribuer à la traduction du concept de développement durable pour l'entreprise au travers de la proposition d'une approche théorique globale. Nous cherchons également à concevoir globalement le modèle d'appropriation du DD en incluant à la fois le processus, son contexte et ses résultats au travers de l'articulation des dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles.

1. Le positionnement éthique

Si l'émergence du sujet en sciences de gestion est relativement nouvelle, les dilemmes soulevés par l'éthique organisationnelle renvoient à des débats philosophiques anciens qui ont fait l'objet d'une importante créativité théorique. Les querelles philosophiques sur le DD sont, en effet, relativement marquées au travers des différences idéologiques portées par les deux grands courants abordant la problématique: le conséquentialisme, initié par J.Bentham, qui évalue les actions à partir de leurs conséquences et de fait accorde une valeur limitée aux entités non humaines, la définition des générations futures prêtant à débat. Ce courant prône en faveur d'une approche par la prudence. Et le déontologisme, dans la lignée des propos de Kant, qui les qualifie à partir de leur nature intrinsèque et alloue une grande importance au respect de l'environnement des individus au sens large. Ce dernier considère quant à lui que la meilleure façon d'aborder le problème est encore de chercher à s'approcher d'un « équilibre réfléchi » entre les différentes exigences. Cela tient à l'existence d'approches de la société et de l'Homme radicalement opposées dont découlent des conceptions différentes des responsabilités qui prévalent au DD.

Si ces deux conceptions se rejoignent sur un point : le DD traduit un concept d'intérêt général, c'est une notion systémique qui concerne l'ensemble des acteurs de la société, il n'en demeure pas moins qu'elles adoptent une représentation différente de la meilleure façon d'appréhender le DD en entreprise. En effet, appliquée au cas du dirigeant, la philosophie utilitariste offre une justification morale solide à la non adoption ou l'adoption limitée, ou du moins utilitariste des principes du DD en suggérant une absence de devoir moral ou du moins une conception limitée du devoir moral envers autrui. En effet, dans ce contexte, si l'on poursuit le raisonnement, le dirigeant utilitariste évaluera l'intérêt d'une stratégie de DD à l'aune de son utilité et de la maximisation de son intérêt propre : le gain économique. *A contrario*, l'éthique déontologique trouve, quant à elle, largement sa place dans le débat actuel sur le DD. Appliquée à ce cas précis, la philosophie kantienne trouve, en effet, un renouveau dans ses développements contemporains. Ainsi, la théorie de la justice de J.Rawls et ses extensions dans les approches de l'éthique communicationnelle d'Habermas ou les travaux de Jonas, si elles ne permettent pas *a priori* de définir les actions concrètes à mettre en oeuvre, offrent néanmoins, en suggérant un devoir moral de la part des dirigeants envers autrui, des pistes solides de justifications morales de l'adoption d'une stratégie de DD en entreprise.

Par ces présupposés idéologiques forts sur la nature de l'Homme et de la meilleure organisation de la cité, l'on voit peu à peu se dessiner les premiers contours des deux représentations polaires des responsabilités de la firme à l'égard des conséquences de ses activités organisationnelles sur autrui.

Pourtant, si l'on souhaite avancer dans la réflexion, il semble à ce stade nécessaire de sortir de la dimension individuelle de l'éthique. En effet, suivant la conception retenue quant aux principes,

valeurs et croyances qui dirigent la conduite des individus, et par là même de la meilleure façon de concevoir le DD, il en découle des représentations radicalement différentes quant à la façon d'appréhender la nature de la firme et, au-delà, de ses responsabilités à l'égard des générations actuelles et futures. Transposée au niveau de l'organisation, la question est de savoir quelle est la traduction de cette réflexion au niveau gestionnaire dans la représentation de la nature et des orientations de la firme en matière de DD.

2. L'axiologie

Deux paradigmes concurrents coexistent dans la littérature gestionnaire et font l'objet d'un intéressant débat : d'un côté, l'axiologie financière promue par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1973), extension gestionnaire de la pensée utilitariste, et de l'autre les hypothèses du référentiel alternatif que certains nomment sous l'appellation commune de durable (Reynaud et Martinet, 2004).

2.1. L'axiologie financière

La conception économiste classique repose sur un principe fort simple : l'hypothèse d'homogénéité et d'uniformisation du comportement humain basé sur l'hypothèse d'un comportement rationnel (Mill, 1979 ; Smith, 1998). En d'autres termes, l'idée que les individus disposent tous de la même fonction d'utilité basée sur la même relation de préférence (hypothèse de cohérence globale des comportements et de monde unique) est retenue comme principe de base du modèle économique. Ce critère trouve son expression la plus aboutie dans le fonctionnement des marchés financiers, qui s'approchent des conditions idéales nécessaires à la validation de l'hypothèse de rationalité. La théorie financière de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976) basée sur le critère de rationalité substantive pose la maximisation de la valeur actionnariale, ou de la valeur de marché comme le seul critère possible de gestion de l'entreprise (Jensen, 1986). Cette représentation a des implications très fortes. Parmi celles-ci, on retiendra l'abstraction de l'impact des diversités culturelles et des préférences dans la prise de décision. En effet, c'est une conception universaliste du développement et du comportement humain dans laquelle le comportement d'optimisation s'apparente à un jeu spéculatif sur un état du monde possible (Piau, 2004). Cet ethnocentrisme ou sociocentrisme selon les auteurs est renforcé par le postulat psychologique de l'individualisme méthodologique incarné au travers de l'Homo Oeconomicus de A. Smith et de J.S. Mill dans lequel les auteurs adoptent une conception idéaliste de la réalité et les agents disposent d'une rationalité parfaite au sein d'une entreprise nœud de contrat parfaitement efficiente d'un point de vue économique.

En d'autres termes, l'approche par l'analyse avantages/coûts laisse place à une représentation réductrice et simpliste qui ne prend pas en compte la diversité des principes du DD dans la politique de l'entreprise. Elle offre des pistes de compréhension de la justification morale par la prudence mobilisée par ce courant vis-à-vis du DD. En effet, considérant qu'il existe un risque lié à l'opportunisme des agents et que la mission de base de la firme n'est autre que la maximisation du profit pour l'actionnaire, cette théorie financière postule l'absence d'externalités négatives liées aux activités de la firme ou la gestion de ces externalités par un tiers (Etat, fondation, ..).

S'il paraît *a priori* fort difficile de s'extraire de ce paradigme dominant, les travaux de nombreux auteurs et notamment de Simon, et de certains économistes et gestionnaires ont mis en évidence l'invalidité de cette hypothèse pour comprendre et appréhender les comportements humains et sociaux réels.

2.2. L'axiologie durable

A l'inverse, la conception durable postule l'hypothèse d'hétérogénéité des comportements, basée sur une perception multiforme et pluridimensionnelle de la réalité trouvant ses fondements dans l'hypothèse de rationalité limitée (Simon, 1987). Selon cette dernière chacun dispose d'une perception du monde qui l'entoure qui lui est propre car il le modélise en fonction de ses valeurs, de son contexte social et culturel (Piau, 2004). Autrement dit, les déontologues adoptent une conception non idéalisée de la réalité, dans laquelle les agents ont une rationalité limitée et les entreprises ne sont pas parfaitement efficaces car elles sont composées de différentes parties prenantes à la rationalité limitée et aux attentes parfois divergentes. Quatre propositions fondent l'analyse de la firme coalition de parties prenantes (Aggeri et Acquier, 2005). Premièrement, l'entreprise est composée et est en relation avec des parties prenantes qui ont les attentes à son égard (Freeman, 1984). De plus, ces dernières ont des capacités d'influence différentes sur l'entreprise (Michell et al, 1997). Par ailleurs, la survie et la pérennité de l'organisation dépendent de sa capacité à répondre aux attentes des parties prenantes les plus influentes sur son devenir (Pfeffer et Salancik, 1978). Pour finir, dans ce contexte, la capacité d'arbitrage entre ces intérêts parfois divergents apparaît comme une des fonctions principales du management.

Dans cette conception, la maximisation de la valeur pour les actionnaires est considérée comme une conséquence de l'activité opérationnelle et non comme une fin en soi. L'implication majeure de cette modification de la conception de l'entreprise est que cette dernière s'expose à un ancrage fort dans lequel on reconnaît l'importance de la prise en compte du contexte et des conditions économiques, culturelles et sociales de son environnement. L'« *entreprise en société* » observe donc une forte dépendance et interdépendance à l'égard de ses ressources humaines et naturelles (Cyert et March, 1970 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978). En ce sens, elle peut être considérée comme encastrée dans un réseau social sur lequel elle peut s'appuyer et auquel elle participe activement (Piau, 2004). Cela plaide en faveur d'une organisation capable de capitaliser sur la multiplicité des rationalités et des attentes des membres qui la composent et /ou qui sont en interaction avec elle et donc, *a fortiori*, de maintenir une adéquation avec les attentes, seule garante de la légitimité des activités de la firme. En somme, dans cette conception, le DD constitue un véritable enjeu stratégique pour l'entreprise car : - elle observe une interdépendance forte à l'égard de ses ressources et de son environnement social, économique et écologique ; - elle exerce une activité sous contraintes (pressions des parties prenantes) ; - elle s'assimile à une arène politique au centre d'un dense réseau d'acteurs influents sur son devenir et ses choix stratégiques.

Si ces référentiels contemporains apparaissent indissociablement liés à des présupposés idéologiques et philosophiques, il n'en demeure pas moins que dans cette perspective, la possibilité d'une réelle contribution de l'entreprise au DD pose la question du rôle de l'entreprise dans la société au travers de la notion de responsabilité.

Conscients des clivages idéologiques et philosophiques fondamentaux qui nourrissent le débat contemporain, on voit ainsi se profiler différentes options, lorsqu'il s'agit d'aborder leurs implications stratégiques. Ces dernières sont tributaires de l'extension du cadre d'analyse sélectionné tant dans les choix de l'orientation générale du système de management que dans les comportements stratégiques retenus.

3. La RSE ou la contribution de la sphère entrepreneuriale au DD

Prenant acte de nos développements précédents, le réalisme voudrait que l'on considère l'entreprise d'un point de vue contractuel certes, mais également relationnel avec l'intégration d'un ensemble de stakeholders (ou parties prenantes) dont la participation est nécessaire au bon fonctionnement de la firme au même titre que les actionnaires. Cette représentation renouvelée conduit finalement à se demander quelle est la nature des responsabilités de l'entreprise à l'égard de ces stakeholders (Aggeri et Acquier, 2005).

Si le DD s'assimile à une projection des comportements des entreprises dans le champ de l'éthique, il en découle nécessairement une grande complexité dans son appropriation. Considérant qu'il existe une convergence des problématiques DD et RSE (Responsabilité sociale des entreprises), nous considérons ici que la RSE se définit comme la contribution de l'entreprise à la mise en œuvre des principes du DD dans sa sphère d'influence. La RSE part d'un constat probant : compte tenu du fait que les grandes entreprises sont des centres de pouvoir et de décision dont les actions influencent leur environnement (Bowen, 1953), la responsabilité des dirigeants doit être questionnée (Carroll, 1999; Davis, 1960 ; 1973). En ce sens, nous envisageons la notion de responsabilité comme étant au cœur de la RSE. Cette représentation implique nécessairement une référence aux dommages potentiels causés par l'activité de la firme et renvoie ainsi à la notion d'externalités négatives. Autrement dit, la reconnaissance des externalités et la notion de responsabilité par l'entreprise constituent le point d'articulation fondamental entre DD et RSE.

Deux représentations de la RSE peuvent être avancées : soit l'entreprise considère la RSE en tant qu'assurance de minimisation des dommages et des risques générés par l'activité comme garant de l'activité économique au même titre que d'autres variables stratégiques ; soit en tant que contribution à un projet éthique plus large.

3.1. La RSE financière : vision contractuelle de la gestion des parties prenantes

Les développements autour de la RSE poussent Friedman (1970) à poser les bases de la conception classique de la responsabilité des dirigeants. En effet, pour ce dernier, toute utilisation des ressources de la firme pour un but autre que la maximisation du profit pour les apporteurs de capitaux constitue un abus de bien social répréhensible (Mulligan, 1996). En ce sens, Friedman (1970) qualifie la RSE de « *doctrine fondamentalement subversive* ».

Cette analyse offre une justification solide à l'approche par la prudence mobilisée par ce courant vis-à-vis du DD. En effet, considérant qu'il existe un risque lié à l'opportunisme des agents et que la mission de base de la firme n'est autre que la maximisation du profit pour l'actionnaire, cette théorie financière postule l'absence d'externalités négatives liées aux activités de la firme ou la gestion de ces externalités par un tiers (Etat, fondation, ..). Ainsi, l'entreprise financière n'est autre qu'un actif financier à valoriser déconnecté de toute fonction autre qu'économique.

Pourtant, à y regarder de plus près, l'analyse financière des organisations, introduit et reconnaît implicitement la notion de jeux de pouvoirs entre acteurs. Elle offre, en effet, des pistes de compréhension de la firme d'un point de vue relationnel. En effet, la définition même de la relation d'agence intègre implicitement la notion de partie prenante dans sa représentation limitée et les jeux de pouvoirs entre principal et agent. Pour qu'il y ait relation d'agence, il faut qu'il y ait divergence d'intérêts entre le principal et l'agent. De fait, cette dernière s'assimile à la gestion de relations contractuelles entre deux types d'individus : dirigeants

et apporteurs de capitaux. Considérée de la sorte, l'analyse offre une représentation élargie du modèle de Carroll (1999) sur les parties prenantes contractuelles et renoue, ainsi, avec les développements sur la RSE. Si cette approche, quoique réductrice, paraît fort séduisante au regard du manager, dans la réalité peut-il se départir de ses autres responsabilités ?

La négation des externalités conduit à un transfert systématique des risques des actionnaires et investisseurs sur les autres parties prenantes de l'entreprise. En outre, cette conception de l'entreprise ancre celle-ci dans le court terme et dans une aversion systématique pour le risque (Kahneman et Riepe, 1998). De fait, la théorie de l'agence fournit le cadre d'analyse privilégié de l'approche par la prudence car fournit au décideur des outils de gestion des rapports de force : maximisation de l'utilité du propriétaire, minimisation du risque donc réduction du DD à un calcul coût/bénéfices ou avantages risques. Du coup, si le DD semble ne pas être *a priori* un concept d'entreprise au sens de la conception financière classique, il semble que, dans cette logique, elle tente tout de même de se l'approprier lorsque l'arbitrage coûts/bénéfices ou avantages/risques est en faveur de la prise en compte et de l'intégration des principes du DD dans ses activités. En s'appropriant ce concept d'intérêt général, les entreprises financières s'exposent ainsi au risque d'avoir à assumer des responsabilités au-delà de leur compétences initiales (d'ordre économique). Dans cette optique, la possibilité d'une réelle contribution de l'entreprise au DD pose la question du rôle de l'entreprise dans la société au travers de la notion de responsabilité élargie. A ce sujet, Hill et Jones (1992) proposent une relecture de la théorie de l'agence au travers du concept de stakeholders².

Si les positions de ce courant idéologique ont peu à peu gagné en réalisme depuis Friedman, il demeure fortement critiqué (Arrow, 1973). Et de nombreux auteurs y sont opposés (Armstrong, 1977 ; Carroll, 1979 ; Mintzberg, 1983 ; Marsden, 2000 ; Capron et Quairel, 2001 ; Mc Williams et Siegel, 2001 ; Greenwood, 2002).

3.2. La RSE durable

Dans le prolongement, Donaldson et Preston (1995) postulent que la perspective contractuelle n'est pas suffisamment représentative de la totalité des formes que sont à même de revêtir les relations de la firme avec ses stakeholders. Ils proposent donc de les identifier non pas à travers les seuls contrats mais également à travers les externalités générées par l'organisation. La reconnaissance de l'importance de la prise en compte de son environnement au sens large, pousse l'arène politique à relever un défi de taille : la gestion des externalités et de la complexité relationnelle découlant de cet encastrement (jeux de pouvoirs entre acteurs, ...). En ce sens, les tenants de l'approche relationnelle de l'organisation postulent la prise en compte des parties prenantes contractuelles au même titre que les non contractuelles. Dans ce contexte, l'objectif de la RSE est avant tout de parvenir à développer une base de valeurs commune afin de construire une vision partenariale de l'organisation sous l'objectif de « *satisficing* » (Simon, 1987).

En résumé, on assiste à l'émergence de deux idéaux-types en matière de DD selon l'expression de Perez (2004) : d'un côté le modèle financier fondé sur la dissociation entre la sphère business et la sphère hors business et, de l'autre le modèle relationnel fondé sur l'inséparabilité du social et de l'économique. Cet enrichissement du concept d'éthique à travers le concept de RSE traduit le passage d'une éthique axiologique et ontologique à une éthique stratégique fondée dans l'action

² Si leur point de départ est l'analyse contractuelle de la firme entre managers et différents stakeholders, ils tentent de modifier les hypothèses du modèle standard pour les rendre plus réalistes et proposent ainsi une version stakeholders de la théorie de l'agence.

qui traduit les valeurs clefs de l'organisation dans le système de management et notamment dans le comportement stratégique de la firme.

4. Typologie des comportements stratégiques de l'entreprise en matière de DD

Comment les entreprises parviennent-elles à intégrer ces conceptions idéologiques dans la conduite de leurs activités ? Si la nécessité de prendre en compte les attentes écologiques et sociales dans le management des entreprises a été largement démontré (Donaldson et Preston, 1995 ; Hart, 1997 ; Reynaud et Rollet, 2001), on observe une hétérogénéité certaine dans les choix en matière de comportement stratégique (Carroll, 1979 ; Rugman et Verbeke, 1998) oscillant entre l'absence de réponse et l'attitude proactive (Sharma et Vredenburg, 1998). Deux logiques gestionnaires peuvent être observées.

Si d'un côté, pour certains, le DD est synonyme d'exigences contraignantes et coûteuses, de l'autre, il s'assimile à une politique socialement et écologiquement responsable source d'opportunités et créatrice de valeur (Reynaud et Rollet, 2001; Persaix, 2002). En effet, tandis que certains adoptent une réponse adaptative aux contraintes sectorielles (pressions légales aux niveaux national et local) leur permettant de s'aligner face aux exigences écologiques et sociales, d'autres cherchent à devancer, voire dépasser le niveau des contraintes dans une logique de choix discrétionnaire. Cette typologie rejoint celle proposée par Martinet et Reynaud (2004), qui identifient les attitudes attentiste, adaptative et proactive ainsi que celle de Carroll qui identifie trois types de comportements écologiques industriels (Carroll, 1979 ; Bellini, 2003) : les comportements éco-défensifs qui privilégient les rendements économiques immédiats et considèrent les investissements environnementaux uniquement comme des coûts, les comportements éco-conformistes qui suivent les exigences réglementaires sans aller au-delà même si ça leur est possible et, enfin les comportements éco-sensibles qui vont au-delà des exigences légales, la donnée écologique étant considérée comme un élément clé de la pérennité de l'entreprise. Nous proposons de croiser ici ces deux typologies largement reconnues.

4.1. Le comportement adaptatif ou éco-défensif

La tendance actuelle est indéniablement au durcissement des législations environnementales et à l'accroissement des attentes dans le domaine³. De fait, la firme se doit de répondre à minima à ces exigences sociétales (Freeman, 1984 ; Ackermann et Bauer, 1976). Pour l'éco-défensif, le DD est créateur de contraintes légales fortes et donc source de coûts importants pour y faire face. La logique financière et les résultats économiques immédiats priment pour les éco-défensifs, préoccupés par le court terme. En ce sens, l'éco-défense se mesure à la nature des arbitrages opérés entre le social, l'écologique et l'économique. La recherche exclusive de profit conduit à penser les investissements écologiques et sociaux comme des coûts inutiles, à limiter, voire antagonistes avec la dimension économique. L'éco-défense conduit à deux types de comportements. Le premier consiste à maintenir les pratiques actuelles sans intégrer la donnée écologique (au risque de se trouver hors la loi). Ce comportement est de moins en moins fréquent car les risques encourus (pécuniaires ou non) par les infractions aux réglementations sont de plus en plus importants. Le second qualifié d'adaptatif (Martinet et Reynaud, 2004) se conforme aux réglementations, respecte les normes sans les dépasser et limite ainsi les risques d'infraction encourus en cas de non respect des lois en vigueur (éco-conformité). Il cherche à minimiser les risques et les investissements en respectant au minimum les normes légales. L'objectif prioritaire de ce type de comportement réside dans le maintien du profit optimal via la préservation de la

³ Loi NRE, attentes du consommateur vert, investissements socialement responsables,...

légitimité des activités de la firme par les actionnaires et les clients. En effet, l'entreprise qui observe une attitude adaptative cherche avant tout à réduire l'incertitude législative liée au durcissement de la prise en compte du DD. Pour ces entreprises, le DD ne présente aucun avantage stratégique. Il crée des contraintes techniques et organisationnelles, génère des coûts d'adaptation supplémentaires et ne crée pas de valeur. Sur le plan décisionnel, la politique responsable est une variable de faible importance qui ne conduit jamais à modifier en profondeur l'organisation en place. Dans ce type de comportement dit de conformité, la firme considère la RSE en tant qu'assurance de minimisation des dommages et des risques générés par l'activité.

Si c'est le comportement majoritaire à l'heure actuelle car les entreprises prennent conscience des risques encourus (pécuniaires ou non) et de la nécessité de protéger le patrimoine naturel et de respecter les attentes sociales, il existe de nombreux risques inhérents à ce type de réponse.

4.2. Le comportement proactif ou éco-sensible

Ce dernier se rencontre lorsque la politique de DD est mise en œuvre dans le but d'influencer les autres opérateurs de la filière de production. L'éco-sensibilité doit être prise au sens large; elle englobe l'engagement éthique, socialement responsable et écologique de l'entreprise. L'éco-sensible ne privilégie donc pas la rentabilité financière immédiate ; les investissements sociaux et écologiques doivent produire des effets à plus long terme. Le système de mesure de la performance d'une telle politique est calé sur l'horizon long. Elles perçoivent les investissements écologiques comme rentables à plus ou moins longue échéance. Ces bénéfices se situent aux niveaux des coûts (réduction des coûts de production), de la légitimité (image véhiculée aux parties prenantes, culture de l'entreprise) et de la différenciation (qualité des produits, labellisation...). En effet, le plus souvent, ces entreprises vont au-delà des normes imposées par la réglementation dans le but de parvenir à atteindre un profit optimal tout en améliorant la qualité et la performance dans une optique de recherche de légitimité. A l'heure actuelle, ce comportement est largement minoritaire car les entreprises doivent avoir les outils de gestion adaptés et des moyens financiers importants.

Les entreprises éco-sensibles sont généralement proactives, elles n'attendent pas la promulgation de lois pour intégrer les données environnementales et sociales dans leur management. Elles les vont au-delà des normes imposées par la réglementation si elles le peuvent techniquement, la donnée écologique étant considérée comme un élément clé de la pérennité de l'entreprise. Mais ce comportement n'est pas le résultat d'une logique exclusivement idéologique. La logique instrumentale n'est pas absente des raisonnements de l'éco-sensible. Celui-ci tire avantage de son action. En effet, la firme proactive poursuit des objectifs multiples : le profit optimal ainsi que l'amélioration de la qualité et de la performance mais également la recherche de légitimité auprès des stakeholders. Pour ces entreprises, la donnée écologique/sociale est stratégique. L'écologie et le social ne sont plus considérés comme des critères décisionnels mais des finalités de l'action au même titre que l'économique. Ce comportement, quoique fort attractif, est encore minoritaire à l'heure actuelle car les entreprises doivent avoir les outils de gestion adaptés et des moyens humains et organisationnels importants pour conduire ces évolutions.

En résumé, les comportements éco-défensif et éco-sensible renvoient à des stratégies de DD distinctes. Si l'éco-défensif ne perçoit aucun intérêt stratégique, si ce n'est celui de limiter les risques financiers, l'éco-sensible estime quant à lui que le DD est susceptible de générer des effets positifs tant sur le plan stratégique qu'organisationnel. Mais si le choix de comportement dépend fortement de la conception de la RSE, il est également fortement dépendant de plusieurs autres variables d'influences.

L'analyse des comportements stratégiques en matière de DD a révélé deux logiques dominantes : l'adaptation (l'éco-conformité) et la pro-action (l'éco-sensibilité). Cependant comment leur mise en œuvre se traduit-elle au niveau organisationnel ? Plus particulièrement, comment ces deux stratégies se manifestent-elles sur les plans décisionnels, de l'innovation et l'apprentissage organisationnel ?

5. L'appropriation du DD : de l'innovation à l'apprentissage organisationnel

La mise en œuvre de la stratégie de DD produit des effets en termes d'innovation et induit un mode d'apprentissage qu'il est possible de déceler à travers les logiques décisionnelles. En effet, celles-ci traduisent tant les efforts dédiés à l'activité d'innovation que l'intensité des investigations entreprises pour opérationnaliser le DD. Ainsi, en nous basant sur les typologies les plus souvent utilisées dans la littérature⁴, nous compléterons notre modèle conceptuel en mettant en relation la logique de décision, la nature et l'intensité de l'innovation et le mode d'apprentissage organisationnel activé par l'entreprise.

5.1. L'adaptation stratégique : logique additive, innovation incrémentale oriente technologies et apprentissage en simple boucle

Dans le cadre de l'adaptation, l'entreprise éco-conforme adopte une logique décisionnelle de type additif. Celle-ci caractérise une démarche dans laquelle l'entreprise ne remet pas en cause son processus de décision traditionnel. En effet, l'ambition de se conformer consiste exclusivement à intégrer des critères nouveaux au processus décisionnel mais en aucun cas à le modifier en profondeur. Le processus de décision est dit additif car des contraintes nouvelles pèsent sur les décisions à prendre.

La logique additive conduit donc à produire des décisions qui ne remettent pas en cause l'idéologie dominante de l'organisation. Puisque celle-ci n'est pas en jeu, il est possible de postuler que les efforts consentis à l'activité d'innovation viseront prioritairement la mise en conformité des technologies de production afin de permettre l'ajustement aux pressions environnementales. De la même manière, comme les innovations consistent le plus souvent en de petites modifications sur le produit et/ou le processus de fabrication, elles sont qualifiées d'incrémentales (Abernathy et Clark, 1985).

De façon plus générale, le comportement d'adaptation traduit un apprentissage en simple boucle (Argyris et Schön, 1996). En effet, l'intégration des données environnementales au sein des stratégies d'action résulte de leur confrontation aux pressions du DD. Les informations (résultats) de cette dernière permettent l'ajustement des pratiques organisationnelles. Cet apprentissage se fait donc en questionnant exclusivement les stratégies d'action et en ne remettant pas en cause ses valeurs directrices (les schémas d'interprétation dont les acteurs n'ont pas conscience). En assurant la continuité de son idéologie dominante, l'entreprise parvient alors à limiter les difficultés des changements occasionnés par la mise en conformité. Ceux-ci, de faible ampleur, demeureront plus absorbables au niveau organisationnel.

⁴ S'agissant de la nature de l'innovation, nous nous référons à la typologie proposée par Damanpour (1991). L'intensité de l'innovation est étudiée grâce à la typologie de Abernathy et Clark (1985). Les modalités de l'apprentissage organisationnel sont analysées à partir de la typologie proposée par Argyris et Schön (1996).

5.2. La pro-action stratégique : logique systémique, innovation radicale oriente organisation et apprentissage en double boucle

Dans le cadre de la pro-action, l'entreprise éco-sensible adopte une logique décisionnelle de type systémique. Celle-ci consiste en une démarche dans laquelle l'intégration des questions environnementales modifie la structure profonde du processus de décision. En effet, la volonté d'influencer les règles du jeu en faisant de la responsabilité de la firme un enjeu concurrentiel impose de revoir dans sa globalité le processus décisionnel. Il n'est plus question d'ajouter des critères mais de repenser en profondeur les modes de décisions qui prévalaient dans l'entreprise.

La logique systémique génère ainsi des décisions qui remettent en cause l'idéologie dominante de l'organisation. Dès lors, nous postulons que les efforts en termes d'innovations seront tournés vers l'organisation et les technologies. En effet, l'entreprise entend repenser en profondeur ses modes de fonctionnement, ce qui lui impose d'agir sur l'ensemble de ses dimensions. Parallèlement, comme la pro-action stratégique vise à bouleverser les règles du jeu concurrentiel pour le configurer à l'avantage de l'innovateur/rupteur, les innovations peuvent être qualifiées de radicales (Abernathy et Clark, 1985).

De façon plus générale, le comportement pro-actif de l'éco-sensible caractérise un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1996). En effet, l'entreprise questionne les fondements de son idéologie, ses valeurs directrices afin d'imaginer des stratégies d'action à la fois plus responsables et de nature à influencer sur la concurrence. En permettant une réinterprétation et une reconstruction des modalités et des prémices de l'action managériale, l'apprentissage en double boucle permet l'adoption de pratiques totalement inédites dans l'entreprise. Celles-ci seront toutefois à l'origine de changements importants sur le plan organisationnel.

Conclusion

L'appropriation du concept de DD dans l'entreprise est à concevoir dans une perspective plurielle. La première concerne le positionnement éthique de la firme et particulièrement du dirigeant. Oscillant entre les approches déontologique et utilitariste, il renvoie à une certaine conception de l'Homme et de son rôle dans la cité de même qu'il pose les bases des justifications morales de l'adoption d'une stratégie de DD. Le prolongement gestionnaire du positionnement éthique se traduit par deux référentiels dominants. Tout d'abord, l'axiologie financière postule que la réelle et seule vocation de la firme est de satisfaire aux exigences financières de ses partenaires-actionnaires. A l'opposé, le référentiel durable place les parties prenantes au coeur des actions stratégiques de la firme. Il résulte de ces référentiels deux conceptions de la RSE. Tandis que la RSE financière apparaît comme une assurance de minimisation des dommages générés par l'activité économique, la RSE durable se situe au coeur du projet et de la mission de la firme et fonde ses actes économiques. La dichotomie, entre un modèle financier qui dissocie le business et le non-business et un modèle relationnel qui pose leur indissociabilité, se poursuit à travers l'étude de l'intégration des enjeux du DD à la stratégie de la firme. Deux comportements stratégiques se profilent alors. Les entreprises oscillent entre éco-conformité et éco-sensibilité. Soit le DD est une contrainte dont il convient de minimiser les coûts induisant la stricte adaptation aux pressions, soit il revêt une dimension stratégique, devient une source de domination des concurrents et s'apparente à une stratégie de subversion et de dépassement des règles écologiques et sociales. D'un point de vue organisationnel, ces stratégies se manifestent différemment au niveau décisionnel, de l'innovation et de l'apprentissage. Alors que l'éco-conforme ne procède qu'à l'intégration de paramètres nouveaux dans son processus de décision, l'éco-sensible le repense en profondeur en considérant la durabilité comme l'enjeu de sa pérennité. Les

conséquences sur la nature et l'intensité de l'innovation varient en conséquence. Essentiellement technologique et incrémentale pour l'éco-conforme, l'innovation porte sur l'organisation dans sa globalité et s'avère radicale pour l'éco-sensible. Ultimement, l'apprentissage induit par l'appropriation du DD s'apparente à un mode en simple boucle chez l'éco-conforme alors qu'il est en double boucle chez l'éco-sensible.

Cet ensemble de perspectives nous paraît former deux configurations cohérentes et caractériser deux logiques dominantes en matière d'appropriation du DD par l'entreprise (cf figure 1). Notre modèle issu de la revue de littérature identifie ainsi deux configurations ou archétypes d'appropriation du DD. L'intérêt de cette construction conceptuelle est double. Il est, d'une part, de proposer une lecture multi-niveaux de l'appropriation du DD (éthique, stratégique et organisationnelle). Il est, d'autre part, de construire deux archétypes de l'appropriation du DD. Il prolonge ainsi les travaux antérieurs sur le sujet en soulignant le processus d'appropriation du DD ainsi que son caractère multi-dimensionnel. Au niveau managérial, ce modèle démontre la nécessité pour l'entreprise de construire une politique de DD articulée autour de plusieurs dimensions formant un ensemble cohérent. Les dirigeants peuvent ainsi mieux organiser leur démarche en mobilisant les multiples niveaux concernés par un tel processus. Malgré ces apports, il est désormais question d'opérationnaliser cette construction intellectuelle pour en faire un construit théorique fiable et généralisable. Deux voies de recherche semblent ainsi prometteuses. La première consiste à fiabiliser et enrichir le modèle conceptuel à partir d'une étude qualitative. Celle-ci permettrait d'évaluer la pertinence des niveaux identifiés comme des configurations proposées. La seconde consisterait à généraliser le modèle grâce à des études quantitatives. L'enjeu est alors de rendre le modèle plus robuste en évaluant sa capacité à décrire les pratiques des entreprises quel que soit leur secteur d'activité, leur taille, les moyens dédiés... Telles sont les pistes possibles pour améliorer notre connaissance du DD, des présupposés de son adoption en entreprise comme de ses effets.

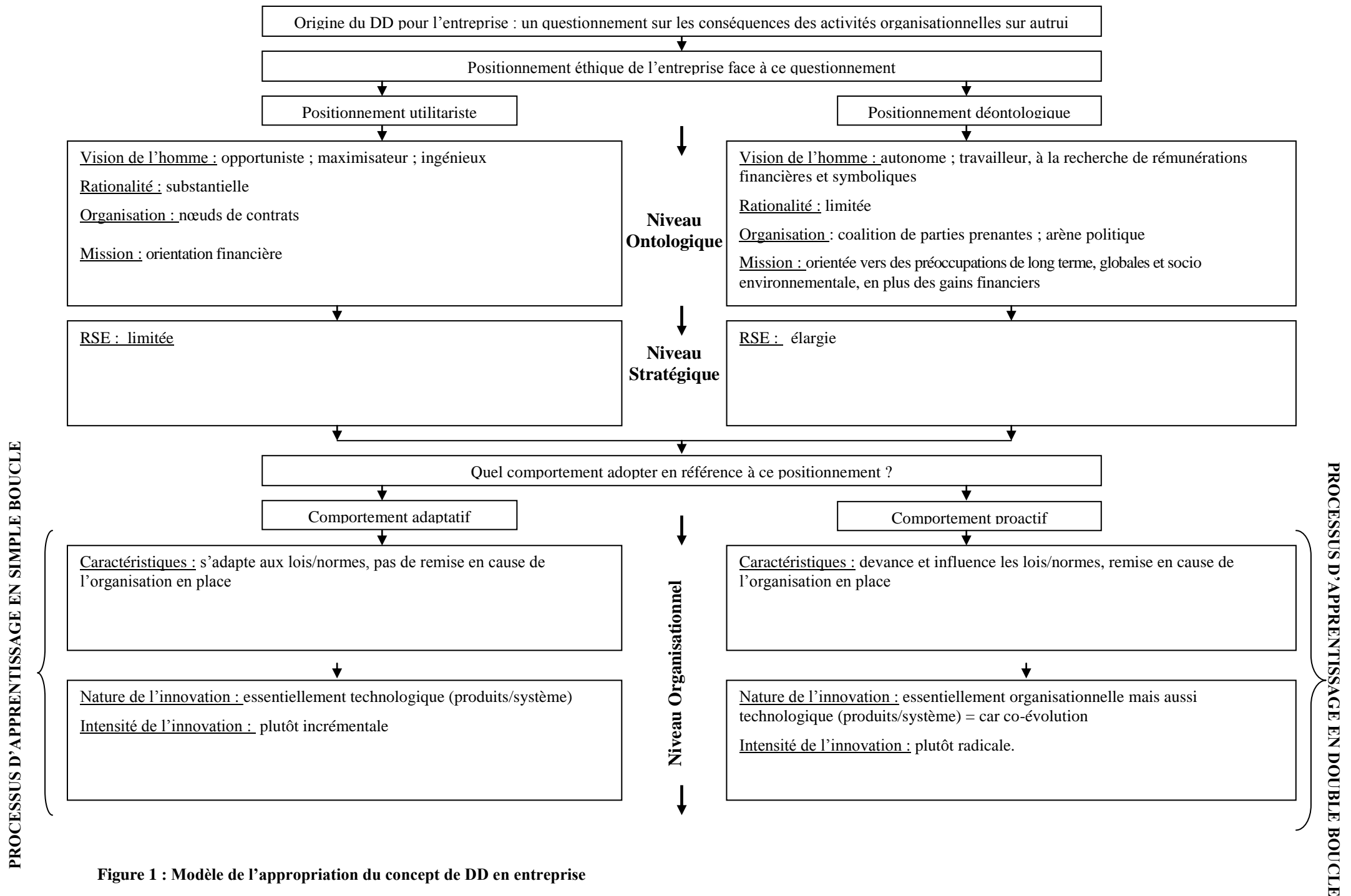


Figure 1 : Modèle de l'appropriation du concept de DD en entreprise

Bibliographie

- A. Acquier, F. Aggeri, et al. (2004), "How markets are embedded in management: strategies and framing processes in the field of Corporate Social Responsibility (CSR)", EGOS, Ljubljana, Sub-theme 33: Organizing Markets.
- A. Carroll (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, p. 497-505.
- A. Carroll (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, Vol. 38, No. 3, p. 268-295.
- A. Mathieu (2004), « Développement durable et entreprises : du concept à la typologie », XIII^{ème} conférence de l'AIMS.
- A. Paradas (2005), « Possibilité d'apprentissage de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par les dirigeants de la petite entreprise (PE) », GREFIGE, Colloque « La responsabilité sociale de entreprises : réalité, mythe ou mystification ? », 17-18 mars.
- A. Rugman et A. Verbeke (1998), "Corporate strategy and environmental regulations: an organizing framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, p. 363-375.
- A. Smith (1998) *Théorie des sentiments moraux*, PUF, Paris.
- A.C. Martinet A.C et E. Reynaud (2004) *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, Paris.
- A.C. Martinet et E. Reynaud (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, No. Spécial « Des nouvelles règles pour l'entreprise », No. 136, p. 12-25, novembre-décembre.
- B. Bellini (2003), « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives », XII^{ème} Conférence de l'AIMS.
- B. Grand et P. Grill (2003), « Ethique, Développement durable et entreprise », Working Paper n°660, CEROG, IAE Aix-en-Provence, juin.
- C. Argyris et D.A. Schön (1996) *Organizational learning II. Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing.
- C.W.L. Hill et T.M. Jones (1992), "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, p. 131-154.
- E. Freeman (1984) *Strategic Management, A stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman Publishing Inc.
- E. Kant (1947), *Projet de paix perpétuelle. Esquisse philosophique*, Traduction française de Gibelin J., Paris, Librairie philosophique J. VRIN, 1992, p. 85.
- E. Persaix (2002), « L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, No. 3, p. 195-230.
- E. Reynaud (1997), « Les déterminants de comportement de protection de l'environnement des entreprises », Thèse de doctorat nouveau régime, IAE d'Aix-en-Provence.
- E. Reynaud et A. Rollet (2001), « Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité », in « Management stratégique : actualités et futurs de la recherche », coordonné par A.C Martinet et R.A Thiétart, Vuibert, Paris, 2001, p. 303-324.
- F. Aggeri et E. Pezet (2005), *Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Edition Vuibert, Paris.
- F. Caudron (2003), « Démocratie et action organisée », X^{ème} conférence de l'AIMS.
- F. Damanpour (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, p. 555-590.
- G. Azzone et U. Bertelè (1994), "Exploiting green strategy for competitive advantage", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 6, p. 69-81.

- G. Charreaux (2001), « La théorie positive de l'agence, lecture et relectures », chapitre 2, 61-141, in G. Koenig (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Economica.
- H.A. Simon (1987) *Administration et Processus de décision*, Economica, Paris.
- H.R. Bowen (1953) *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper et Brothers.
- J. Bentham (1814) *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Ed J.H. Burns et H.L.A. Hart, Oxford, Clarendon Press.
- J. Pfeffer et G. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper et Row, New York.
- J.B. McGuire, A. Sundgren et T. Scheeweis (1988), "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, p. 354-372.
- J.S. Mill (1979) *A System of Logic*, in *The Collected Works* (vol III), Toronto, University of Toronto Press.
- K. Davis (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?" *California Management Review*, Vol. 2, No. 3, p. 70-76.
- K. Davis (1973), "The Case for and Against Business Assumptions of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, p. 312-322.
- M. Capron et F. Quairel (2004) *Mythes et réalités d'une entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- M. Crozier et E. Friedberg (1977) *L'acteur et le système*, Edition Seuil, Paris.
- M. Friedman (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press. (Traduction française : *Capitalisme et liberté*, Ed. Laffont, Paris, 1971).
- M. Friedman (1970), "The social responsibility of Business is to Increase its Profits", *New-York Times Magazine*, sept. 13 th, 11-12.
- M. Jensen et W. Meckling (1976), "Theory of the Firm, Managerial Behaviour, agency Costs and ownership Structure", *Journal of financial Economics*, Vol. 3, No. 2, p. 469-506.
- M. Jensen et W. Meckling (1994), "The nature of Man", *Journal of applied corporate finance*, Vol. 7, No. 2, p. 4-19.
- M.B.E. Clarkson (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, p. 92-117.
- N. Piau (2004), « L'articulation entre Développement Durable et responsabilité sociétale d'entreprise : enjeux pratiques et éthiques pour les entreprises multinationales », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris-Dauphine.
- O. Boiral et G. Croteau (2001), « Du développement durable à l'écologie industrielle, ou la métamorphose d'un concept caméléon », XI^{ème} Conférence de l'AIMS.
- P. Shrivastava P et S. Hart (1996), « Demain l'entreprise durable ? », *Revue Française de Gestion*, p. 110-112, mars-avril-mai.
- R. Perez (2004) *La gouvernance de l'entreprise*, Repères, La Découverte.
- R.K. Mitchel, B.R. Agle et D.J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholders Identification and Saliency: Defining the Principles of who and what really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, p. 833-886.
- R.M. Cyert et J. March (1970) *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1963.
- R.W. Ackermann et R.R. Bauer (1976) *Corporate Social Responsiveness*, Reston, Virginia.
- S. Hart (1997), "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, p. 66-76, jan-fev.
- S. Mercier (2004) *L'éthique dans les entreprises*, Repères, La découverte.
- S. Sharma (2001), « L'organisation durable et ses stakeholders », *Revue Française de Gestion*, No. 136, p. 154-167, novembre-décembre.

S. Sharma et H. Vredenburg (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 19, p. 729-753.

T. Donaldson et L.E. Preston (1995), "The stakeholders theory of corporation: concepts, evidences and implications", *Academy of management Review*, Vol. 20, No. 1, p. 65-91.

W. Evan et R.E Freeman (1983), "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in T. Beauchamp et N. Bowie (Eds), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 75-93.

W.C. Frederick (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought", *Business and Society*, Vol. 33, No. 2, p. 150-164.

W.J. Abernathy et K.B. Clark (1985), "Innovation: Mapping the winds of creative destruction", *Research Policy*, vol. 14, No. 1, p. 3-22.