

# UNE APPROCHE INTÉGRÉE DE LA RESPONSABILITÉ ÉTHIQUE ET SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Astrid MULLENBACH

*Université Paris 1*

## Résumé

Comme un écho à la résurgence de la morale, des valeurs et des principes déontologiques, les entreprises doivent désormais faire face à de nouvelles exigences en matière de responsabilité éthique et sociétale. Il n'est, en effet, plus question d'appréhender l'organisation en tant que simple unité technique définie par une fonction de production et dont l'unique but serait d'atteindre un profit maximum en vue de satisfaire les actionnaires. S'il est, certes, impossible de passer outre l'objectif organisationnel de maximisation du résultat financier, d'autres voies s'ouvrent et permettent d'aller au-delà d'une vision désormais considérée comme "restrictive". L'objet de cet article consiste à démontrer que, derrière les modèles classiques d'une responsabilité économique et financière et d'une responsabilité sociale de l'entreprise, il existe une troisième voie, un modèle intégré de responsabilité au sein duquel les actions, les décisions sont à la fois fonction des impératifs économiques, des contraintes sociales et des intérêts sociétaux.

## Introduction

Notre recherche porte sur l'apparition et l'évolution de nouvelles exigences de responsabilité éthique et sociétale au sein des organisations. L'idée n'est certes pas nouvelle puisqu'Henri Ford écrit en 1920 que « *l'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* ». Toutefois, cette dimension demeure, de longues années durant, l'apanage des associations et du secteur public. Ce n'est qu'un demi siècle plus tard que s'amorce un tournant décisif et que mûrit l'idée d'une véritable responsabilité sociétale des organisations.

Jusqu'au début des années 1970, les organisations - largement influencées par la théorie économique classique et néoclassique - n'ont, en effet, à se préoccuper que de leurs performances économiques et financières ; leur unique responsabilité se bornant à accroître les profits. Ainsi, selon Milton Friedman (1962), l'acceptation par les dirigeants d'entreprises d'une conception autre que de servir au mieux les intérêts des actionnaires s'avère extrêmement dangereuse : « *Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stakeholder as possible. This is a very fundamentally subversive doctrine* ». L'entreprise de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle est, en conséquence, une entreprise qui a pour objectif premier d'optimiser ses performances financières et de maximiser la valeur qu'elle crée pour ses actionnaires. En d'autres termes, il s'agit du modèle le plus restreint de l'entreprise capitaliste.

Pourtant, certains auteurs hétérodoxes nuancent déjà la théorie économique classique et néoclassique et montrent - tout en restant entièrement favorables aux économies capitalistes - les faiblesses d'une approche organisationnelle uniquement fondée sur le profit. Ainsi, François Perroux (1903-1987) ou encore Oscar Lange (1904-1965) estiment-ils qu'aucune société ne peut se perpétuer avec des entreprises qui fonctionnent à perte ; mais ils considèrent que le profit est un mauvais indicateur pour deux raisons essentielles : d'abord parce qu'il ne s'agit que d'un indicateur financier et, la plupart du temps, les conséquences sociales, écologiques, sociologiques ne sont pas prises en compte par l'entreprise ; ensuite parce que ce qui est bon pour l'entreprise (ou ceux qui la gouvrent), ne l'est pas forcément pour la collectivité (Brémond et Salort, 1994).

C'est dans ce contexte que naît une triple prise de conscience venant remettre en cause une approche traditionnelle ainsi que des modèles préétablis. D'une part, la vision de l'organisation comme simple fonction de production disparaît ; cette dernière s'inscrivant nécessairement au sein d'une communauté lui fournissant du capital, des ressources humaines... c'est-à-dire au sein d'un environnement plus ou moins complexe. D'autre part s'impose l'idée selon laquelle la valeur organisationnelle ne se mesure pas uniquement en termes monétaires (Toublan, 1995) : la performance s'apprécie sur le long terme, sur le fondement de critères économiques et financiers, mais également sociaux et environnementaux. Enfin, il apparaît désormais incontestable que l'entreprise possède une responsabilité vis-à-vis de ses différents partenaires ; une responsabilité s'étirant bien au delà de celle conférée par la législation.

---

Ces postulats - nourris des préoccupations et des avancées anglo-saxonnes - débouchent sur une vision "nouvelle" de l'organisation de laquelle on attend toujours qu'elle soit économiquement performante, mais de laquelle on attend également qu'elle soit socialement responsable et citoyenne. Le principe fondateur est que, pour se développer de façon pérenne et prospère, l'entreprise doit placer son activité dans une spirale vertueuse où elle se fait du bien tout en faisant du bien à l'ensemble de ses publics : « *Doing well by doing good* » (Waddock et Smith, 2000). Elle devient ainsi responsable, c'est-à-dire capable de répondre de ses actes et de l'impact de ses activités auprès de tous ses partenaires c'est-à-dire aussi bien les hommes et les femmes qu'elle emploie que l'environnement ou les collectivités locales ; engagée car elle se développe en harmonie avec son entourage ; et citoyenne c'est-à-dire capable de contribuer à résoudre des problèmes de la société. Autrement dit, pour paraphraser André Malraux, l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera responsable ou ne sera pas.

Ce passage d'un "stockholder model" à un "stakeholder model" (Freeman & Reed, 1995) a révolutionné la façon d'envisager l'organisation ainsi que, dans une large mesure, l'ensemble du management, tant au niveau conceptuel qu'empirique. Cependant, la responsabilité sociétale se décline de bien différentes façons. Tout d'abord, elle apparaît sous différentes dénominations dans la littérature du management : développement durable, citoyenneté d'entreprise dans notre langue ; Corporate Social Responsibility, Community Involvement dans la littérature anglo-saxonne. D'autre part, elle couvre des domaines extrêmement variés allant de l'investissement éthique à l'écologie industrielle en passant par la consommation engagée, le travail des enfants ou encore le commerce équitable. Enfin, la responsabilité sociétale implique une multitude d'acteurs qu'il est parfois difficile d'identifier.

Dans ce contexte, cet article propose de s'intéresser aux différents modèles de responsabilité identifiés classiquement par la littérature. Il propose, en outre, d'aller plus loin en développant un modèle intégré, sorte d'agrégation des modèles précédemment exposés, permettant de surmonter les carences inhérentes à ces derniers et, finalement, de s'intéresser à une définition de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

## 1. Les modèles de responsabilité

### 1.1 La responsabilité économique et financière de l'entreprise

Le modèle de la responsabilité économique et financière de l'entreprise trouve son origine au cœur de la théorie traditionnelle, et plus particulièrement au sein de la théorie classique et néoclassique. Postulant la nécessité de maximisation du résultat financier, ce modèle a ensuite été repris et peaufiné par les plus fervents défenseurs du capitalisme.

#### 1.1.1 La théorie classique et néoclassique

C'est en observant une manufacture d'épingles, au milieu du 18<sup>e</sup> siècle, qu'Adam Smith découvre les formidables propriétés de la division du travail, puis de la spécialisation et de l'utilisation de la technique, qui vont révolutionner l'ensemble du système économique. L'organisation n'existe alors qu'en tant que simple unité technique définie par une fonction de production ; et son but est d'atteindre un profit maximum (Rojot et Bergmann, 1992). Chez Adam Smith, la notion de maximisation du profit est centrale et conditionne l'ensemble du fonctionnement du système économique. En effet, s'il n'y avait pas de profit, l'entrepreneur n'aurait aucun intérêt à

embaucher les ouvriers, ni à risquer son capital (Brémond et Salort, 1994). De plus, le profit joue un rôle essentiel dans la vie de l'entreprise dans la mesure où il oriente les investissements et détermine, en grande partie, ce qui sera produit. En d'autres termes, selon les classiques, l'organisation a pour fonction la production de biens et de services, dans le but de maximiser le résultat financier ; ce dernier conditionnant l'embauche, l'investissement et, finalement, la production. C'est en cela que l'apparition du profit caractérise, chez Adam Smith, l'état avancé de la société.

Beaucoup d'auteurs voient dans ce comportement maximisateur une volonté équivoque de la part de l'entreprise d'abandon de ses responsabilités. C'est oublier qu'avant d'être un économiste, Adam Smith est un moraliste. Aussi, derrière cette importance de l'accumulation du capital, retrouve-t-on l'objectif ultime de parvenir à une maximisation du bien être général. Dans ces circonstances, si la responsabilité de l'entreprise demeure exclusivement économique et financière, elle sert - en outre - la société dans son ensemble : « *Cette grande multiplication dans tous les différents arts et métiers, résultant de la division du travail est ce qui, dans une société bien gouvernée, donne lieu à cette opulence générale qui se répand jusque dans les dernières classes du peuple* ». (Smith, 1776, cité par Mills, 1995.)

La théorie néoclassique, poussée par l'ère du capitalisme, va renforcer cette idée que la responsabilité de l'entreprise consiste à maximiser le résultat financier.

### 1.1.2 L'entreprise capitaliste

La réflexion économique n'a réellement pris corps qu'avec l'apparition du capitalisme que l'on peut définir comme la propriété privée des moyens de production. Or, qui dit propriété privée des moyens de production dit aussi rôle prééminent du profit. C'est, en effet, le profit qui sert d'indicateur et de moteur pour le système économique : indicateur, d'une part, car son absence signifie que l'entreprise assume mal ou pas du tout sa responsabilité ; moteur, d'autre part, car l'intérêt financier est source de motivation. On retrouve donc très naturellement chez les plus fervents défenseurs du capitalisme l'idée de la responsabilité économique et financière de l'entreprise entendue comme le devoir de maximisation du profit. Ainsi, selon le néoclassique Milton Friedman (1962), ce qui est recherché n'est pas le maximum de production possible, mais la production qui fournit le profit considéré comme optimum c'est-à-dire le plus favorable à l'entreprise. Dans ces circonstances, la bonne marche consiste à servir au mieux les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, en leur assurant de bons résultats économiques et, par voie de conséquence, une maximisation de leurs profits: « *Sole aim of corporations is to maximize the profits for its stakeholders* ».<sup>1</sup> (Friedman, 1962.) Une conception différente mettrait en péril les fondations d'une économie et d'une société libres : « *Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible. This is a fundamentally subversive doctrine* ». (Friedman, 1962.) À l'instar de Milton Friedman, Friedrich August von Hayek (1979, cité par Toublan, 1995) estime que seule la maximisation du résultat financier permet à l'entreprise d'assumer sa responsabilité sociétale.

La logique d'ensemble de ce modèle de responsabilité économique et financière de l'entreprise demeure celle qu'impose la recherche du profit avec toutes les conséquences sociales négatives que cela inclut, notamment la réduction des salariés au rôle de fournisseurs de force de travail, des conditions de production qui engendrent d'importants coûts sociaux (travail posté, accidents du travail) et des types de consommation qui provoquent d'importants déséquilibres écologiques et sociaux (désertification, pollutions). L'objectif initial plus que louable de maximisation du bien être général développé par les classiques – en particulier Smith – est donc bien éloigné de ce modèle.

---

1. Le terme "stakeholder" est ici utilisé pour généraliser la notion de stockholder. Ce n'est qu'avec les travaux de Freeman en 1984 qu'il prendra le sens de "partie prenante", "détenteur d'enjeu".

## 1.2 La responsabilité humaine et sociale de l'entreprise

Nous souhaitons préciser, dès à présent, notre positionnement quant aux termes "social" et "sociétal" : nous choisissons de considérer, à l'instar de Soors (1981, cité par Toublan, 1995) que "social" est relatif aux salariés d'une entreprise et "sociétal" à la société dans son ensemble : « *Sociétal est ce qui est dirigé vers toute la société (collectivité) contrairement à social qui ne vise que les travailleurs de l'entreprise* ». En conséquence, le modèle de responsabilité humaine et sociale concerne les salariés.

Selon le modèle de la responsabilité humaine et sociale de l'entreprise, cette dernière possède une obligation morale vis à vis de ses salariés. Un pas est donc franchi par rapport au modèle de la responsabilité économique et financière puisque ce n'est plus uniquement face à ses actionnaires que l'organisation doit répondre de ses actes ; elle doit désormais prendre en considération les attentes de ses salariés. Dans ce contexte, la formalisation de documents déontologiques ainsi que la redéfinition du contrat psychologique conclu entre l'employeur et ses salariés concourent à cette prise de conscience de l'homme qui n'est décidément pas une marchandise comme les autres.

### 1.2.1 La formalisation de documents déontologiques

La formalisation de documents déontologiques a pris, aux États-Unis, une ampleur exceptionnelle : aujourd'hui, d'ailleurs, la quasi totalité des grandes firmes américaines possède un code de bonne conduite. L'origine de ce mouvement est à rechercher au niveau du législateur : le Foreign Corrupt Practices Act (1977), le Sentencing Reform Act (1984) et les Federal Guidelines for Sentencing Organizations (1991) ne sont, sans aucun doute, pas étrangers à l'apparition de tels documents (Mercier et Courrent, 2000). Si l'Europe est restée quelques temps en marge de cette démarche, elle s'est à son tour lancée, dès les années 1980, dans cette pratique ; l'objectif étant de redéfinir les règles du jeu dans l'organisation (Dermange, 1994).

Les documents déontologiques, tour à tour appelés, selon leur nature et leur idéologie, énoncé de valeurs, credo, philosophie du management, projet ou encore code éthique (Mercier, 1997), n'ont pas toujours pour objectif principal la meilleure prise en considération des salariés dans l'entreprise. Toutefois, les recherches empiriques, visant notamment à établir une typologie des documents éthiques, démontrent que ces derniers consacrent une importance toute particulière, parfois même exclusive, à leurs salariés (Gelinier, 1991). Ainsi, les domaines consacrés par les documents déontologiques concernent ils toujours, au moins, les procédures de recrutement des candidats, la formation et l'intégration des salariés dans l'entreprise, la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, la rémunération et, finalement, la participation et la satisfaction des hommes au travail. Dion (1995) va même jusqu'à parler des chapitres relatifs aux salariés dans ce type de document comme des éléments fondamentaux de celui-ci. Il recommande ainsi aux "initiateurs" de ces documents d'accorder une importance toute particulière à l'énoncé des principes et des valeurs devant guider le comportement des salariés, aux lignes directrices conduisant la prise de décision et aux moyens d'encourager les salariés à se conformer au code ; ces trois niveaux constituant, selon l'auteur, l'essence même de la formalisation.

Dans la même optique, l'adhésion des salariés au code de bonne conduite constitue l'élément central ainsi que la condition *sine qua non* de son succès. La réussite d'un document déontologique repose, en effet, sur deux types d'approches : l'une fondée sur la soumission et l'obéissance des salariés sous peine de sanctions ; et l'autre sur l'intégrité, les valeurs et l'engagement des salariés (Trevino, 1999).

En d'autres termes, les préoccupations éthiques des entreprises se traduisent très souvent - au niveau des documents déontologiques - par un souci permanent quant à leurs salariés (La Chapelle (de), 1999). Ceci démontre bien que, implicitement, l'organisation se reconnaît une responsabilité humaine et sociale. Certaines institutions ne jugent d'ailleurs les efforts des entreprises en termes de responsabilité que par rapport à deux types d'engagement : d'une part, la mise en œuvre d'actions visant au respect de la législation vis à vis des salariés sur le territoire national et à l'étranger (niveau légal) ; et, d'autre part, la mise en œuvre d'un document déontologique (niveau normatif). Il en est ainsi du collectif "De l'éthique sur l'étiquette" attribuant, chaque année, des notes aux distributeurs français selon leurs efforts en matière de responsabilité humaine et sociale (Benchetritt, 2000).

### 1.2.2 Le contrat psychologique conclu entre l'employeur et ses salariés

La gestion de l'éthique organisationnelle passe par une attention particulière quant aux salariés. Il est, en conséquence, du devoir des entreprises d'assumer leur responsabilité en mettant en oeuvre une triple méthodologie : d'une part, développer les facteurs stimulant l'engagement des salariés envers l'organisation; d'autre part, encourager une culture organisationnelle orientée sur l'éthique ; et enfin, privilégier une meilleure gestion du contrat psychologique (Sims, 1991). Or, si les documents déontologiques se chargent, en grande partie, de promouvoir une identité collective orientée sur l'éthique ainsi qu'un engagement plus fort des salariés, ils ne prennent pas en considération le contrat psychologique conclu entre l'employeur et les salariés.

Argyris et Levinson sont les premiers, dans les années 1960, à employer le terme de contrat psychologique pour caractériser la nature subjective de l'emploi (Hiltrop, 1995). Pourtant, on trouve chez March et Simon déjà, dans les prémisses de la théorie décisionnelle, les fondements d'une telle relation entre l'organisation et les salariés. En effet, selon March et Simon (1958, cités par Rojot et Bergmann, 1992), l'organisation regroupe un certain nombre d'individus et ce qu'elle réalise est réalisé par ces individus. Ils participent ou non à l'organisation et, lorsqu'ils choisissent de participer, ils le font d'après un schéma contribution/rétribution. Les individus participent tant qu'ils estiment - eu égard à leur rationalité limitée - que les rétributions offertes excèdent les contributions fournies. Or, le contrat psychologique est défini comme une série d'attentes réciproques non écrites entre un salarié et une organisation (Schein, 1985, cité par Mercier, 1999) ; autrement dit, il s'inscrit au sein d'un processus d'échange de contributions et de rétributions : le salarié met sa force de travail au service de l'organisation, laquelle le récompense de ce fait.

L'essence du contrat psychologique - même si celui-ci a diamétralement changé ces dernières années (Kickul, 2001) - demeure donc la prise de conscience d'une responsabilité de l'organisation vis-à-vis de ses salariés. L'idée n'est plus uniquement d'accorder une rémunération en contrepartie du travail fourni (comme c'est le cas dans le modèle de la responsabilité économique et financière où seuls les actionnaires comptent), mais de satisfaire, en outre, un certain nombre de besoins autres des salariés.

## 1.3 La responsabilité sociétale de l'entreprise

Avec le modèle de la responsabilité sociétale, l'entreprise cesse d'être une simple fonction de production (Toublan, 1995) : elle se découvre des responsabilités étendues, bien plus larges que la simple maximisation du profit ou l'unique prise en considération de ses ressources humaines. Il fait ainsi place à une vision intégrée de la responsabilité (Falise, 1997) où les actes et les processus de décision sont effectivement fonction des contraintes économiques et des partenaires internes, mais également des parties prenantes externes à l'organisation. Cette approche part d'une des questions récurrentes de la littérature de la gestion: comment des entités externes peuvent elles influencer les organisations ? Pour en arriver à la prise en compte de toutes les personnes ayant part dans l'entreprise.

### 1.3.1 L'apport des théories des organisations au modèle

Les théories des organisations peuvent être un point de départ pour comprendre la responsabilité sociétale des entreprises dans la mesure où certaines d'entre elles s'intéressent au rôle de l'environnement sur l'organisation, à la façon dont celui-ci l'affecte. Ainsi certains auteurs se sont-ils attachés à définir l'impact de l'environnement sur l'organisation. Burns et Stalker (1966, cités par Rojot et Bergmann, 1992) étudient la variabilité de l'environnement selon deux données : le degré de technologie scientifique et les changements dans le marché du produit. Ils obtiennent, aux extrémités de leur modèle, deux types de structures (mécanisées et organiques) correspondant à un environnement stable, d'une part ; et à un environnement dynamique et changeant, d'autre part. L'organisation adopte donc spontanément un type de structure selon l'environnement dans laquelle elle s'inscrit, sous peine de graves dysfonctionnements. D'autre part, Emery et Trist (1963, cités par Rojot et Bergmann, 1992) mettent en évidence la complexité croissante de l'environnement et son impact sur l'organisation en distinguant quatre types d'environnements (placide aléatoire, placide

regroupé, mouvant réactif et de champ turbulent) auxquels correspond, chaque fois, une stratégie de l'entreprise. La théorie relativiste de Lawrence et Lorsch (1967, cités par Rojot et Bergmann, 1992) permet de faire un grand pas en avant. Elle postule, en effet, que l'organisation est mue par des données internes ou externes changeantes, mais surtout, cette théorie démontre que chaque partie de l'entreprise agit dans une partie de l'environnement. Autrement dit, l'environnement peut être différent selon le département, la division de l'entreprise considéré.

La théorie générale des systèmes, et plus spécifiquement son application aux organisations par Parsons (1964, cité par Rojot et Bergmann, 1992) et Ketz et Kahn (1966, cités par Rojot et Bergmann, 1992), va plus loin en mettant à jour une organisation qui interagit avec son environnement, par opposition aux systèmes fermés ne vivant que sur eux-mêmes. Les neuf caractéristiques des systèmes ouverts, définies par ces auteurs, démontrent d'ailleurs l'importance de l'environnement dans le fonctionnement de l'organisation puisque celle-ci n'existe pas sur du vide.

Nous verrons plus tard que d'autres théories des organisations vont beaucoup plus loin dans l'analyse du rôle de l'environnement. Cependant, pour l'heure, la théorie de la contingence ainsi que la théorie des systèmes ouverts nous suffisent à démontrer que l'environnement est bien une contrainte que l'organisation doit prendre en considération sous peine de graves dysfonctionnements.

### 1.3.2 Le concept de "stakeholder"

Selon le modèle de la responsabilité sociétale, l'entreprise doit évaluer les effets économiques, sociaux, environnementaux de son activité et de ses décisions sur l'ensemble de la société afin d'assurer au mieux son développement et sa bonne santé. Autrement dit, les buts de l'organisation peuvent être réalisés par le biais de la prise en compte des intérêts des stakeholders ; l'idée étant d'assurer un équilibre entre les différents groupes de personnes ayant part dans l'entreprise (Padioleau, 1989)

Le terme "stakeholder", souvent attribué à tort à Freeman (1984), a été utilisé pour la première fois en 1963 au cours d'un mémorandum du Standford Research Institute (SRI) afin de définir « *those groups without whose support the organization would cease to exist* » (Standford Mémo, 1963 cité par Freeman and Reed, 1983 ; Freeman, 1984 ; Mitchell, Agle and Wood, 1997). La liste d'origine regroupait les actionnaires, les salariés, les consommateurs, les fournisseurs, les prêteurs et la société dans son ensemble. Cependant, c'est effectivement à Freeman (1984) que l'on doit l'approfondissement du concept et donc le développement des différentes approches qui ont suivi. Il définit le stakeholder comme tout individu ou tout groupe pouvant influencer ou être influencé lui même par l'activité organisationnelle : « *A stakeholder in a organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* » (Freeman, 1984). En revanche, l'origine exacte de la Stakeholder Theory est plus difficile à déterminer (Freeman and Reed, 1983). Freeman (1984) propose un schéma afin de mieux cerner le concept de stakeholder : il représente une roue dont l'entreprise constitue le centre et les stakeholders les rayons.

Chaque groupe représenté dans une bulle a un parti-pris, un enjeu ("a stake") dans l'entreprise, d'où la dénomination de partie prenante, de détenteur d'enjeu ("stakeholder"). C'est aussi la raison pour laquelle ils constituent « *those groups to whom the corporation is responsible* » (Alkhafaji, 1989 ; cité par Mitchell, Agle and Wood, 1997).

Il est très difficile d'obtenir un consensus sur ce qu'est la responsabilité sociétale (Jones, 1980) et, par extension, sur le concept de stakeholder utilisé dans de nombreux domaines. Pourtant, il s'agit d'un concept très présent dans la littérature du management puisque nombre d'auteurs s'accordent à reconnaître à l'organisation des obligations vis-à-vis de partenaires internes et externes (Posner and Schmidt, 1984 ; Bergmann, 1989 ; Pecqueur, 1989 ; Lepissier, 1999 ; Likert, 1999 ; Pava, 2000).

## 2. Limites et qualités des trois modèles

### 2.1 Les carences des modèles proposés

Parmi les trois modèles que nous venons d'exposer, deux ont montré, en particulier, leurs limites, tant au niveau théorique qu'empirique : il s'agit du modèle de la responsabilité économique et financière de l'entreprise ainsi que du modèle de la responsabilité humaine et sociale. Ces deux modèles comportant un certain nombre de carences que les pratiques managériales du XXI<sup>e</sup> siècle n'admettent plus, ils nous ont naturellement conduit à adopter le modèle de la responsabilité sociétale des entreprises.

#### 2.1.1 Les carences du modèle de la responsabilité économique et financière de l'entreprise

Le modèle de la responsabilité économique et financière de l'entreprise comporte trois limites majeures : d'une part, il s'agit d'un modèle illégitime (Padioleau, 1989) ; d'autre part, il s'avère inefficace en pratique (Padioleau, 1989) ; et enfin, il est caduque en raison de l'évolution des pratiques managériales (Basbous, 1999).

Padioleau (1989) postule que l'image économique et financière de l'entreprise selon laquelle seuls les actionnaires ont une importance capitale et, en conséquence, selon laquelle celle-ci n'a qu'une responsabilité : maximiser le résultat financier à leur profit est tout à fait exacte, à condition de ne considérer qu'un groupe : celui des actionnaires propriétaires. Cependant, il rejette catégoriquement ce modèle tant au niveau théorique qu'empirique en démontrant que bon nombre d'autres acteurs sont impliqués par l'activité organisationnelle. Selon l'auteur, en effet, « *elle (l'image) ne s'accorde pas avec leurs (les autres protagonistes) critères d'efficacité ou de légitimité* » (Padioleau, 1989). De plus, la recherche systématique du profit constraint à effectuer un certain nombre de choix ; par exemple, écraser l'homme en le considérant comme une machine, l'intégrer dans le processus d'enrichissement, etc. (Mousse, sous la coordination de Naudet, 1995). En d'autres termes, ce modèle de la responsabilité économique et financière de l'entreprise s'avère parfaitement illégitime puisqu'il conduit à considérer l'homme et le travail comme de simples facteurs de production et puisqu'il contribue à une production engendrant d'importants coûts sociaux ainsi qu'à une consommation entraînant de graves déséquilibres écologiques et sociaux.

D'autre part, le modèle s'avère inefficace en pratique (Padioleau, 1989). Le profit ne suffit pas en lui-même à faire vivre l'entreprise (Ford, 1920) et il est, de plus, un mauvais indicateur pour deux raisons : premièrement, ce n'est qu'un indicateur financier qui, en conséquence, ne prend pas en compte d'éventuelles conséquences néfastes ; deuxièmement, ce qui est bon pour l'entreprise ne l'est pas nécessairement pour la collectivité (Brémond et Salort, 1994). Des économistes hétérodoxes avaient d'ailleurs déjà montré les limites d'une telle approche, uniquement fondée sur le profit. Aujourd'hui, il semble désormais "évident" que la valeur organisationnelle ne se mesure pas uniquement en termes monétaires (Toublan, 1995).

Enfin, le modèle de la responsabilité économique et financière tombe en désuétude du fait de l'évolution des pratiques managériales (Basbous, 1999). En effet, il a longtemps été prêché que les entreprises avaient des obligations vis à vis de leurs actionnaires et que l'action (ou l'absence d'action) de celles-ci dépendait, en conséquence, des volontés de ces mêmes actionnaires. C'est ainsi que s'est perpétuée une longue tradition selon laquelle les actionnaires ont une place privilégiée au sein de l'activité organisationnelle (Freeman and Reed, 1983). Pourtant, selon ce modèle, un seul individu compte : l'entrepreneur chargé de maximiser le résultat financier. Or, les théories des organisations ont assimilé depuis fort longtemps que le salarié constitue un acteur à part entière. En effet, selon la hiérarchie des besoins de Maslow (1970, cité par Rojot et Bergmann, 1992), l'individu agit en fonction d'une série de besoins, hiérarchisés (physiologiques, de sécurité, sociaux ou d'appartenance, d'estime, de développement personnel) qui font place à d'autres lorsque les premiers sont satisfaits. Autrement dit, le salarié est un acteur et s'intègre en tant que tel aux pratiques managériales. Enfin, l'évolution du contexte économique : la mondialisation, l'incertitude sur les marchés ont rendu inévitable l'apparition de nouvelles pratiques (Mercier, 1999) identifiées par certains comme une résurgence de l'éthique dans la gestion des entreprises (Russ, 1994).

### 2.1.2 Les carences du modèle de la responsabilité humaine et sociale de l'entreprise

Le modèle de la responsabilité humaine et sociale comporte également trois limites majeures : d'une part, il ne tient aucunement compte de la rationalité limitée des acteurs (Rojot, sous la coordination de La Bruslerie (de), 1992) ; d'autre part, il ne prend pas en considération l'intervention d'autres individus ayant part dans l'organisation (Posner and Schmidt, 1984) ; et enfin, il passe outre le rôle de l'environnement dans la vie de l'organisation.

Dans ce modèle, la formalisation des documents déontologiques occupe une place centrale dans la mesure où celle-ci consacre la prise en considération des salariés et favorise leur engagement. Toutefois, un tel document ne saurait tout prévoir et tout anticiper en raison de la rationalité limitée de l'homme-administratif (Rojot, sous la coordination de La Bruslerie (de), 1992). En effet, Simon (1955, cité par Rojot et Bergmann, 1992) montre les limites de ce modèle car, selon sa théorie de la rationalité limitée, l'individu ne peut ordonner ses préférences selon les principes de réflexivité, de complétude, de transitivité et de continuité et ne possède donc pas une rationalité absolue, mais limitée. Dans une situation de choix, il opte pour la solution qu'il croit le mener au résultat voulu et non la meilleure possible en raison de différentes limites comme ses limites physiques et intellectuelles, la complexité des situations ou encore sa propre vision du monde. C'est pourquoi un document déontologique ne peut prétendre à l'exhaustivité.

D'autre part, le modèle de la responsabilité humaine et sociale passe outre l'existence d'acteurs pertinents autres que les salariés (Posner and Schmidt, 1984). Or, Padoleau (1989) et Lepissier (1999) parlent d'une pluralité de protagonistes avec lesquels il faut compter, compte tenu de la finalité de chaque acte, de chaque décision de l'organisation. De même, Bergmann (1989), Pecqueur (1989) et Pava (2000) soulèvent l'existence d'une responsabilité quotidienne par rapport, certes, aux partenaires internes de l'entreprise c'est-à-dire par rapport aux salariés ; mais également une responsabilité par rapport aux partenaires externes que sont, par exemple, les fournisseurs et les clients. C'est ainsi que les dirigeants se retrouvent face à des requêtes et à des préoccupations contraires qui proviennent de groupes différents, internes ou externes à l'organisation (Posner and Schmidt, 1984).

Enfin, le modèle de la responsabilité humaine et sociale de l'entreprise trouve une limite dans la nécessaire prise en considération du rôle de l'environnement sur l'organisation. En d'autres termes, le modèle de la responsabilité sociétale, en lui-même, montre les limites d'une approche organisationnelle uniquement fonction des salariés.

Sur les trois modèles de responsabilité proposés, deux font preuve de carences difficilement surmontables : le premier conduit l'organisation, sous la contrainte de la maximisation du profit, à la perte de toute âme ; et le deuxième s'avère incomplet eu égard à l'environnement au sein duquel s'inscrit nécessairement une organisation. Même si ceux-ci ne représentent que des extrêmes, ils semblent néanmoins caduques : historiquement, le management semble, en effet, être passé par une phase économique et financière de 1900 à 1930 puis par une phase sociale de 1930 à 1970 avant d'arriver à un management sociétal depuis les années 1970 (Basbous, 1999).

Cependant, on ne peut faire l'économie des deux premiers modèles en acceptant le modèle d'une responsabilité sociétale de l'entreprise puisque l'organisation doit, d'une part, conserver la confiance de ses investisseurs et, d'autre part, s'assurer l'engagement des ses salariés. Il est donc question, avant tout, d'une vision intégrée (FALISE, 1997) où les actions, les décisions sont fonction des contraintes économiques, sociales et sociétales.

## 2.2 Le choix d'un modèle intégré

### 2.2.1 Quelques définitions de la responsabilité sociétale

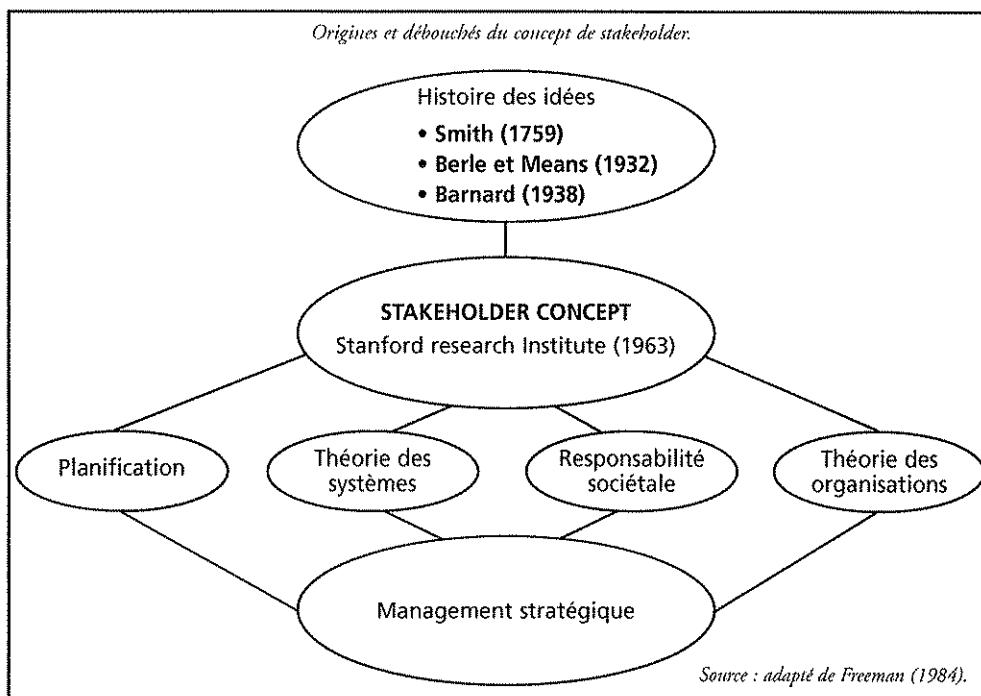
La responsabilité, au sens le plus large, peut être définie comme l'obligation ou la nécessité morale, intellectuelle, de réparer une faute, de remplir une devoir, un engagement (Le Petit Robert). Elle est qualifiée de sociétale lorsqu'elle est relative à la société, à ses valeurs, ses institutions (Le Petit Robert).

À l'origine, la notion de responsabilité était utilisée dans le droit romain, dans le cadre de la responsabilité civile. Le code civil (1804) consacre d'ailleurs ce concept dans son article 1382 : « *Tout fait de l'homme qui cause un dommage à autrui oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer* ». Les articles suivants élargissent ce champ puisque les dommages causés du fait de l'individu, par sa négligence ou encore par son imprudence le rendent identiquement responsable (article 1383) ; il doit, de plus, répondre des actes des personnes et des choses sous sa garde (1384). La notion de responsabilité s'est ensuite élargie encore, tout en conservant une optique très légaliste (Maccio, 2001).

Drucker (1981) voit un lien évident entre la responsabilité sociétale et la religion protestante, plus particulièrement le calvinisme. Eu égard à sa foi, le croyant doit, en effet, s'incliner face aux obligations que lui confère sa responsabilité envers la société, tant au niveau de sa conscience que de son comportement : « *To subordinate his individual behavior and his individual conscience to the demands of his social responsibility* ». Il se doit de faire face à cette responsabilité car elle constitue un impératif éthique : « *To the casuist, the "Social Responsibility" inherent in being a "ruler" - that is someone whose actions have impact on others - is by itself an ethical imperative* ».

Une troisième approche de la responsabilité sociétale part du concept de stakeholder. En effet, dans le travail d'origine du Standford Research Institute, ce dernier amène à considérer différents débouchés possibles (cf. schéma en page 10) (Freeman, 1984).

Dans ce contexte, la définition de Jones (1980) - pourtant ancienne - mêlant les aspects normatifs, l'altruisme et la morale, semble s'imposer. Elle permet, en effet, d'une part, d'intégrer différents éléments de définition: « *Corporate Social Responsibility is a form of self control which involves elements of normative constraint, altruistic incentive and moral imperative in the quest for corporate social nirvana* ». D'autre part, elle incite à aller au-delà des prescriptions légales ou contractuelles : « *Corporate Social Responsibility is the notion that corporation have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract* ». Par cette obligation envers les acteurs sociaux, il faut comprendre l'ensemble des partenaires, collaborateurs, fournisseurs, consommateurs, actionnaires de l'entreprise ; et plus globalement, la communauté au sein de laquelle elle vit, c'est-à-dire les stakeholders.



## 2.2.2 Les apports de la "Stakeholder Theory"

Quelques soient les définitions données de la responsabilité sociétale, il apparaît très nettement que le concept de stakeholder y joue un rôle primordial.

Depuis la publication de l'ouvrage de Freeman *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984), la notion de stakeholder s'est répandue et, avec elle, les différentes approches du concept. Il existe, en effet, une imprécision de définition ancienne sur ce qu'est une partie prenante ("stakeholder") ou un parti pris ("stake"). D'autre part, deux approches extrêmes de ce concept s'affrontent, l'une large, l'autre étroite, et entre les deux, une multitude d'autres définitions (Mitchell, Agle and Wood, 1997) (cf. leur tableau classant par ordre d'apparition les définitions proposées par différents auteurs)... C'est sans doute la raison pour laquelle il est très difficile de déterminer avec précision l'origine de la Stakeholder Theory (Freeman and Reed, 1983). Si l'on en croit Jones et Wicks (1999), celle-ci demeure même vague jusqu'à ce que Donaldson et Preston (1995) l'éclaircissent.

Le modèle de la Stakeholder Theory postule que toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise doit en tirer un bénéfice ; et ceci sans priorité ou ordre d'importance l'un par rapport à l'autre (Donaldson et Preston, 1995)

De plus, ce sont les attentes des stakeholders, et donc les stratégies envisagées pour que l'on réponde effectivement à ces attentes, qui déterminent les objectifs, ou, du moins, qui influencent la réalisation des buts de l'organisation.

Il existe trois applications principales de la Stakeholder Theory, ou trois branches, selon le chemin qu'elle emprunte : une branche descriptive/empirique, une branche instrumentale et une branche normative (Donaldson et Preston, 1995). Bien que certains auteurs ne s'accordent pas sur cette distinction tripartite, elle réunit néanmoins la majorité des approches universitaires en la matière (Carroll, 1993 ; Evan and Freeman, 1983 ; Jones, 1995 ; Post et al, 1996, cités par Jones and Wicks, 1999). Dans une optique descriptive/empirique, la Stakeholder Theory permet de décrire, voire d'expliquer les caractéristiques ainsi que les comportements de l'entreprise conçue comme une constellation d'intérêts communs et divergents (Donaldson et Preston, 1995). En d'autres termes, la relation postulée est la suivante : les parties prenantes, leurs valeurs, leur influence sur les décisions sont autant d'informations qui permettent d'anticiper et de prédire le comportement organisationnel : « *The Stakeholder Theory of the firm posits that the nature of an organization's stakeholders, their values, their relative influence on decisions and the nature of the situation are all relevant informations for predicting organizational behavior.* » (Brenner and Cochran, 1991, cités par Jones and Wicks, 1999.) Du point de vue instrumental, la Stakeholder Theory permet d'identifier le(s) lien(s) éventuel(s) entre un management fondé sur la prise en compte des stakeholder ("Stakeholder Management") et la réalisation des buts de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995). Autrement dit, les entreprises qui tiennent compte de leurs stakeholders dans leur pratiques de gestion verraient autre chose que le profit, la croissance, etc. (Jones and Wicks, 1999). Enfin, dans une optique normative, la Stakeholder Theory permet d'identifier les fonctions de l'organisation et de prescrire, en conséquence des attitudes, des structures et des pratiques à adopter (Donaldson et Preston, 1995).

Si cette distinction tripartite ne fait pas l'unanimité au sein des sciences de gestion, comme nous venons de le souligner, il existe néanmoins un certain nombre de valeurs partagées par les universitaires quant à la Stakeholder Theory (Jones and Wicks, 1999) :

- le rejet de la seule maximisation du profit ;
- l'idée selon laquelle aucune entreprise ne peut perdurer si elle sert uniquement ses intérêts propres ;
- la compatibilité capitalisme/moralité ;
- la nécessité d'un haut niveau de moralité pour arriver à un capitalisme sain ;
- le respect de la maxime "stakeholder, not (just) stockholder" ;
- l'importance de la justice distributive et de l'équité.

## Conclusion

Aujourd'hui, les entreprises choisissent de gérer leurs responsabilités ainsi que leurs rapports avec les parties prenantes de bien diverses manières selon leur taille, leur secteur d'activité, leur degré d'implantation à l'étranger... Néanmoins, elles débutent généralement par l'élaboration et l'adoption d'un code de conduite au sein duquel elles énoncent leurs valeurs. Elles estiment qu'il ne leur reste, ensuite, qu'à maximiser les profits afin de satisfaire leurs actionnaires et à traduire empiriquement ces énoncés.

Pourtant, la Stakeholder Theory ou théorie des parties prenantes prône l'évaluation par les organisations des effets économiques, sociaux et environnementaux de leur activité et de leurs décisions sur l'ensemble de la société. Ceci, afin de se placer dans une spirale vertueuse au sein de laquelle elles assurent leur propre développement et leur bonne santé ainsi que ceux des communautés les entourant. Il s'agit donc de dépasser les modèles économique, financier, social et sociétal afin de s'engager dans une autre voie que nous appelons le modèle agrégé. Ce modèle vise à l'intégration volontaire des préoccupations financières, sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes, comme nous le rappelle notamment la Commission des communautés européennes dans son Livre Vert (Bruxelles, 18 juillet 2001). Ainsi, les agissements et les processus de décision deviennent fonction des contraintes économiques, des partenaires internes et des parties prenantes externes à l'organisation.

Cette vision intégrée permet aux entreprises de s'assurer, d'une part, de la confiance de leurs investisseurs, d'autre part, de l'engagement de leurs salariés, et de prendre en considération l'impact de leur activité sur la société. Beaucoup obtenant de bons résultats dans le domaine social ou la protection de l'environnement prouvent d'ailleurs que performance, profit et croissance ne se situent pas aux antipodes de l'éthique et ne sont définitivement pas antinomiques. L'accroissement de la côte de popularité de l'investissement socialement responsable auprès des grands investisseurs confirme cet état et montre bien que des politiques responsables sont, pour ces derniers, un indicateur de bonne gestion interne et externe des organisations.

## Bibliographie

### Les revues

- Akaah IP, Riordan EA., "Judgements of marketing professionals about ethical issues in marketing research : a replication and extension", *Journal of marketing research*, vol 26, february 1989, 112 - 120.
- Amede-Manesme G., "L'impact dans l'entreprise de la mise en place d'une charte déontologique", *Entreprise éthique*, n° 3, octobre 1995, 29-8.
- Bandow D., "What is so special about business ethics?", *Business and society review*, n° 85, spring 1993, 60 - 62.
- Baucus M.S., Near J.P., "Can illegal corporate behavior be predicted ? An event history analysis", *Academy of management journal*, vol. 34, n° 1, march 1991, 9-36.
- Benchetritt N., "Polyester 80%, éthique 20%", *Alternatives économiques*, n° 183, juillet-août 2000, 19-21.
- Brenner S.N., Molander E.A., "Is the ethics of business changing?", *Harvard business review*, january-february 1977, 57-71.
- Bucki J., Pesqueux Y., "Rareté, valeur de partage et culture", *Cahier de recherche HEC*, n° 442, 1992, 1-30.
- Carroll A.B., "Principles of business ethics : their role in decision making and initial consensus", *Management decision*, vol. 28, n° 8, 1990, 20-24.
- Chaillot O., "L'éthique au quotidien", *Revue française du marketing*, n° 153 - 154, 1995, 86-88.
- Challe B., "Prévention de la corruption : de la prise de conscience des risques à l'éthique de la responsabilité", *Entreprise éthique*, n° 3, octobre 1995, 40-43.
- Chatov R., "What corporate ethics statements say", *California management review*, vol 22, n° 4, summer 1980, 20-29.
- Churchill G.A. et al, "The determinants of salesperson performance : a meta analysis", *Journal of marketing research*, vol 22, n° 2, may 1985, 103-118.

- Ciulla J., "Why is business talking about ethics?", *California management review*, fall 1991, 67-86.
- Coulomb R., "De l'éthique annoncée à l'éthique appliquée", *Entreprise éthique*, n° 3, octobre 1995, 44-49.
- Courrent J.M., Mercier S., "Un panorama des démarches éthiques en entreprise", *Entreprise éthique*, n° 13, octobre 2000, 43-53.
- Delbes R., "La pratique de l'éthique des affaires aux États-Unis", *Revue française du marketing*, n° 153-154, 1995, 78-85.
- Dermange F., "L'éthique des affaires doit-elle être efficace?", *Education permanente*, n° 121, 1994, 177-190.
- Dion M., "Les codes de conduite : processus d'élaboration et de mise en application", *Entreprise éthique*, n° 3, octobre 1995, 7-27.
- 
- Donaldson T, Preston L.E, "The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol 20, n° 1, january 1995, 65-91.
- Drucker P, "What is business ethics?", *The public interest*, n° 63, printemps 1981, 18-36.
- Du Basset P, Oriol F, "Déontologue : un nouveau métier?", *Entreprise éthique*, n° 12, avril 2000, 11-16.
- Falise M., "À propos de l'expérience de chantiers éthiques", *Revue éthique des affaires*, n° spécial, 1997, 41-42.
- Ferrell O.C., Gresham L.G., "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing", *Journal of marketing*, vol 49, n° 3, summer 1985, 87-96.
- Frederick W.C., "Toward CSR 3 : why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs", *California management review*, vol 28, n° 2, winter 1986, 126-141.
- Frederickson J.W., "An exploratory approach to measuring perceptions of strategic decision process constructs", *Strategic management journal*, vol 7, n° 5, september-october 1986, 473-483.
- Freeman R.E., Reed D.L., "Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance", *California management review*, vol 25, n° 3, spring 1983, 88-106.
- Fritzsche D., Becker H., "Linking management behavior to ethical philosophy - an empirical investigation", *Academy of management journal*, vol 27, n° 1, march 1984, 166-175.
- Froaman J., "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, Vol 24, n° 2, April 1999, 191205.
- Gauthier L., "L'impact des chartes éthiques", *Revue française de gestion*, n° 130, septembre-octobre 2000, 7788.
- Gibson A., Randall D., "Methodology in business ethics research : a review and critical assessment", *Journal of business ethics*, vol. 14, n° 7, july 1995, 457471.
- Giola D.A., "Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing", *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, April 1999, 228232.
- Goll I., Zeitz G., "Conceptualizing and measuring corporate ideology", *Organization studies*, n° 2, 1991, 190-207.
- Hiltrop J.M., "The changing psychological contract : the human resource challenge of the 1990s", *European management journal*, vol. 13, n° 3, september 1995, 286294.
- Hofstede G., "Relativité culturelle des pratiques et des théories de l'organisation", *Revue française de gestion*, n° 64, septembre-octobre 1987, 1021.
- Humble J., Jackson D., Thomson A., "The strategic power of corporate values", *Long Range Planning*, vol. 27, n° 6, december 1994, 2842.
- Jones T.M., "Corporate Social Responsibility revisited, redefined", *Academy of Management Review*, vol 22, n° 2, Spring 1980, 59 - 67.
- Jones T.M., "Ethical decision making by individuals in organizations : an issue - contingent model", *Academy of management review*, vol. 16, n° 2, 1991, 366-395.
- Jones T.M., Wicks A.C, "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, April 1999, 206-221.
- Kelly C.M., "The interrelationship of ethics and power in today's organizations", *Organizational dynamics*, vol 16, n° 1, summer 1987, 5 - 18.

- Kickul J.**, "When organizations break their promises : employee reactions to unfair processes and treatment", *Journal of business ethics*, vol 29, n° 4, février (II) 2001, 289-307.
- La Bruslerie (de) H.**, "Le rôle de l'éthique du respect dans la déontologie économique et la gestion des entreprises", *Direction et gestion des entreprises*, n° 164-165, 1997, 73-86.
- La Chapelle (de) C.**, "L'éthique vécue sur le terrain", *Personnel ANDCP*, Dossier éthique, n° 404, novembre 1999, 45-46.
- Laczniak G. et al.**, "The ethics of business : improving or deteriorating ?", *Business Horizons*, vol 38, n° 1, janvier - février 1995, 39-47.
- Lepissier J.C.**, "Brève exploration de la relation de l'éthique à l'entreprise", *Personnel ANDCP*, Dossier éthique, n° 404, novembre 1999, 29-31.
- Lepissier J.C.**, "Une responsabilité à partager", *Personnel ANDCP*, Dossier éthique, n° 404, novembre 1999, 36-38.
- Libert B.**, "Promouvoir la citoyenneté collective", *Personnel ANDCP*, Dossier éthique, n° 404, novembre 1999, 43-44.
- Mercier S.**, "La loi peut-elle inciter à l'exemplarité ?", *Entreprise éthique*, n° 4, avril 1996, 101105.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.**, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : defining the Principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol 22, n° 4, October 1997, 853 - 886.
- Mousse J.**, "Le chemin de l'éthique", *Revue française de gestion*, n° 88, mars-avril-mai 1992, 60-66.
- Orsini J.**, "La question de la morale d'entreprise", *Revue française du marketing*, n° 153-154, 1995, 61-65.
- Padioleau J.G.**, "L'éthique est-elle un outil de gestion ?", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989, 82-91.
- Pava M.L.**, "The search for meaning in organizations : seven practical questions for ethical managers", *Sloan management review*, vol 41, n° 2, winter 2000, 101-102.
- Pecqueur M.**, "L'éthique au quotidien", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989, 92-95.
- Pesqueux Y., Ramanantsoa B.**, "La situation de l'éthique des affaires en France", *Revue éthique des affaires*, n° 1, janvier 1995, 15-26.
- Piveteau A.**, "Encourager les talents, fonder sur l'individu", *Personnel ANDCP*, Dossier éthique, n° 404, novembre 1999, 32-35.
- Poix (de) A.**, "L'éthique, un parti pris", *Personnel ANDCP*, Dossier éthique, n° 404, novembre 1999, 32-35.
- Posner B., Schmidt W.**, "Values and the american manager : an update", *California management review*, vol. 26, n° 3, spring 1984, 202-216.
- Robbins S.P.**, "The theory Z organization from a power - control perspective", *California management review*, vol 25, n° 2, january 1983, 67-75
- Rojot J.**, "Ce que participation veut dire", *Revue française de gestion*, n° 88, mars-avril-mai 1992, 83-94.
- Rojot J., La Bruslerie (de) H.**, "L'absence de morale menace l'économie", *La Tribune de l'expansion*, 19 février 1992, 14-15.
- Salmon P.**, "Gérer les ressources humaines avec éthique", *Personnel ANDCP*, Dossier éthique, n° 404, novembre 1999, 39-41.
- Seidel F.**, "L'entreprise internationale et l'éthique. Analyse d'un cas de mise en place d'un "code de conduite" international", *Ethique et entreprises*, n° 1, janvier 1995, 37-44.
- Sims R.**, "The institutionalizing of organizational ethics", *Journal of business ethics*, vol 10, n° 7, july 1991, 493-506.
- Trevino L.K. et al.**, "Managing ethics and legal compliance : what works and what hurts", *California management review*, vol 41, n° 2, winter 1999, 131-151.
- Trevino L.K., Weaver G.R.**, "The Stakeholder Research Tradition : converging Theorists - not Convergent Theory", *Academy of Management Review*, Vol 24, n° 2, April 1999, 222-227.
- Waddock S., Smith N.**, "Corporate responsibility audits : doing well by doing good", *Sloan management review*, vol 41, n° 2, winter 2000, 75-83.
- Williams F.O.**, "Business ethics : a trojan horse ?", *California management review*, vol 24, n° 4, summer 1982, 14-24.

### **Les ouvrages**

**Basbous E.**, "Éthique managériale : propositions pour une approche multidimensionnelle", *thèse de doctorat, Université Paris II Panthéon – Assas, 1999.*

**Beaud M.**, "L'art de la thèse", *Collection Guides repères, Éditions La Découverte*, mars 1997.

**Bergmann A.**, "Éthique et gestion", *Encyclopédie de gestion*, vol 2, Economica, 1989, 1111-1123.

**Brémond J., Salort M.M.**, "Initiation à l'économie – Les concepts, les techniques, les grands économistes", *Collection Janine Brémond, Hatier*, juillet 1994.

**Decock-Good Christel**, "Des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat", *thèse de doctorat, université de Paris IX Dauphine, 2000, tomes 1 et 2.*

**Evrard Y., Pras B., Roux E., Market**, "Études et recherches en marketing", Dunod, mars 2000.

**Freeman R.E.**, "Strategic Management : A Stakeholder Approach", *Pitman Series in Business and Public Policy*, 1984.

**Friedman M.**, "Capitalism and Freedom", *The University of Chicago Press*, 1962.

**Maccio C.**, "Exercer une responsabilité", *Chronique Sociale*, août 2001.

**Mercier S.**, "L'éthique des entreprises", *Collection Guides repères, Éditions La Découverte*, mars 1999.

**Mercier S.**, "Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises", *thèse de doctorat nouveau régime es sciences de gestion, université Paris IX Dauphine*, tomes 1 et 2, septembre 1997.

**Mills C.**, "Économie politique – Les courants théoriques fondateurs", *Montchrestien*, octobre 1995.

**Naudet J.Y.**, "Enseignement et recherche en éthique économique : bilan et perspectives en Europe", *actes du colloque d'Aix en Provence, 7-8 juillet 1994, Collection Éthique et Déontologie, Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence éditeur*, mai 1995.

**Rojot J., Bergmann A.**, "Comportement et organisation", *Vuibert Gestion*, novembre 1992.

**Toublan O.**, "Les informations sociétales : un moyen pour l'analyste externe de déterminer quelques caractéristiques particulières de la firme ? L'exemple de la responsabilité sociétale de l'entreprise", *thèse de doctorat, École des HEC, Université de Lausanne, 1995.*