

Évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH :

Question technique ou enjeu politique ?

Frédérique Pigeyre¹, Patrick Gilbert² et Marina Charpentier³

¹ Larequoi, Université de Versailles-Saint Quentin, 47 Boulevard Vauban, 78047 Guyancourt

² GREGOR, IAE de Paris, 21 rue Broca, 75240 Paris Cedex 05

³ GREGOR, IAE de Paris, 21 rue Broca, 75240 Paris Cedex 05 / Entreprise et Personnel 52 rue Marcel Dassault 92100 Boulogne

Résumé

La plupart des dirigeants s'accordent aujourd'hui sur l'intérêt de renforcer la performance de leur gestion des ressources humaines. Parallèlement, certains d'entre eux – surtout dans les grandes entreprises – tentent de s'inscrire dans une démarche de développement durable. Au croisement de ces deux notions, le premier mouvement est de se centrer sur l'évaluation, ce qui ne va pas sans soulever bien des difficultés. Il est tentant d'expliquer ces difficultés par la nouveauté du champ et la rusticité des instruments de mesure. Un peu d'expérience et un savoir-faire technique plus élaboré suffiraient à surmonter les obstacles. Et, bien sûr, il ne manque pas de conseils pour prétendre qu'ils ont sur le sujet une certaine avance...

A l'opposé de cette orientation, les auteurs observent que la sophistication des instruments est sans rapport avec les effets qu'ils produisent. Avant d'évaluer, il faut dire de quoi on parle. Or les notions de performance de la GRH et de responsabilité sociale d'entreprise sont loin d'être stabilisées. Leurs définitions sont elles-mêmes, aujourd'hui encore, un enjeu de confrontations et de débats.

Ils examinent ensuite le caractère de nouveauté. S'il y a nouveauté, elle n'est pas là où on l'imagine : il y a longtemps déjà que l'on a tenté d'évaluer le lien entre performance de la GRH et la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour ne prendre que cet exemple, l'idée qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts sociaux n'est-elle pas à la base du bilan social ? La nouveauté réside davantage dans le réseau d'acteurs qui s'est mobilisé sur le sujet. Situé aux frontières d'une entreprise désormais plus ouverte, il emprunte à la fois aux organisations et à leur environnement. D'où l'intérêt d'identifier les acteurs composant ce méso-système et de caractériser leurs liens.

Pour terminer, les auteurs s'interrogent sur la façon dont va se structurer le lien entre ces deux domaines. Ils décrivent alors les deux grandes formes de régulation qui s'affrontent aujourd'hui (régulation marchande vs régulation institutionnelle) pour tenter de (ré)concilier l'économique et le social.

Évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH :

Question technique ou enjeu politique ?

Résumé

La plupart des dirigeants s'accordent aujourd'hui sur l'intérêt de renforcer la performance de leur gestion des ressources humaines. Parallèlement, certains d'entre eux – surtout dans les grandes entreprises – tentent de s'inscrire dans une démarche de développement durable. Au croisement de ces deux notions, le premier mouvement est de se centrer sur l'évaluation, ce qui ne va pas sans soulever bien des difficultés. Il est tentant d'expliquer ces difficultés par la nouveauté du champ et la rusticité des instruments de mesure. Un peu d'expérience et un savoir-faire technique plus élaboré suffiraient à surmonter les obstacles. Et, bien sûr, il ne manque pas de conseils pour prétendre qu'ils ont sur le sujet une certaine avance...

A l'opposé de cette orientation, les auteurs observent que la sophistication des instruments est sans rapport avec les effets qu'ils produisent. Avant d'évaluer, il faut dire de quoi on parle. Or les notions de performance de la GRH et de responsabilité sociale d'entreprise sont loin d'être stabilisées. Leurs définitions sont elles-mêmes, aujourd'hui encore, un enjeu de confrontations et de débats.

Ils examinent ensuite le caractère de nouveauté. S'il y a nouveauté, elle n'est pas là où on l'imagine : il y a longtemps déjà que l'on a tenté d'évaluer le lien entre performance de la GRH et la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour ne prendre que cet exemple, l'idée qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts sociaux n'est-elle pas à la base du bilan social ? La nouveauté réside davantage dans le réseau d'acteurs qui s'est mobilisé sur le sujet. Situé aux frontières d'une entreprise désormais plus ouverte, il emprunte à la fois aux organisations et à leur environnement. D'où l'intérêt d'identifier les acteurs composant ce méso-système et de caractériser leurs liens.

Pour terminer, les auteurs s'interrogent sur la façon dont va se structurer le lien entre ces deux domaines. Ils décrivent alors les deux grandes formes de régulation qui s'affrontent aujourd'hui (régulation marchande vs régulation institutionnelle) pour tenter de (ré)concilier l'économie et le social.

Introduction

La plupart des dirigeants s'accordent aujourd'hui sur l'intérêt de renforcer la performance de leur gestion des ressources humaines. Parallèlement, certains d'entre eux – surtout dans les grandes entreprises – tentent de s'inscrire dans une démarche « socialement responsable ». Les DRH sont ainsi de plus en plus sollicités, tant en interne par ces dirigeants, qu'en externe par de multiples acteurs sociaux et institutionnels. Afin de faire face à ces deux formes de pression, leur première réaction est souvent de se tourner vers l'évaluation en adoptant une attitude technicienne. Dès lors, l'intersection des champs de la GRH et de la responsabilité sociale se résumerait à un « simple » problème de mesure, ce qui ne va pas sans soulever bien des difficultés.

Ainsi un praticien, responsable du « développement durable » de son entreprise, nous déclarait récemment : *« Les grands groupes savent aujourd'hui communiquer sur la RSE, ils savent en parler. Par contre, ils ne savent pas évaluer »*. Si les entreprises savent si bien définir ce que renferme la question de la responsabilité sociale des entreprises (RSE par la suite) au point de communiquer « facilement » sur ce thème, mais qu'elles ont des difficultés à la saisir au travers d'indicateurs pertinents, il est permis de se poser la question de leur véritable niveau de compréhension du phénomène.

Les arguments avancés pour expliquer ces difficultés sont la nouveauté du champ et la rusticité des instruments de mesure actuels. On peut donc s'interroger à la fois sur le caractère fondamentalement novateur de la RSE et sur la question de son instrumentation.

En tentant le rapprochement d'une « nouveauté » – la RSE¹ – et d'un classique, le bilan social, nous nous efforcerons d'apporter quelques éléments de réponse. Ce parallèle nous montrera, comment se redéploient, à trente ans d'intervalle, des préoccupations similaires. Cela nous conduira à montrer, dans un deuxième temps que la problématique de la RSE, loin de se réduire à une question de conception d'indicateurs et d'outils, s'inscrit dans un environnement plus large que celui de l'entreprise et requiert un niveau d'analyse intermédiaire entre le micro – ce qui se passe au sein de l'entreprise – et le macro, qui concerne la société toute entière. Le cadre théorique mobilisé, celui de la sociologie économique au travers du concept d'encastrement (Granovetter, 2000), nous permettra alors de proposer une analyse du fonctionnement de la question de la RSE pour les entreprises. Enfin, nous terminerons par une réflexion sur les tensions qui pourraient, à terme, structurer le champ de la RSE.

¹ Nous nous centrons dans ce texte sur le « volet RH » de la RSE.

1. La RSE : quoi de nouveau sous le soleil... ?

1.1. Le concept de RSE

Si le concept de « responsabilité sociale » est loin d'être nouveau, le terme, quant à lui, commence à être popularisé en France par les médias à partir du début des années 1990, en raison notamment de la part croissante des fonds d'investissements constitués d'entreprises répondant à des critères éthiques. Si ce type d'investissement est apparu dès les années 1920 aux Etats-Unis, la logique d'exclusion, bannissant les sociétés d'alcool, de tabac, de jeu ou encore d'armement, a été progressivement complétée ou substituée par des critères davantage positifs tels que ceux explicités par les Nations-Unis lors du sommet de Rio en 1992 qui signe la naissance du concept de développement durable. Ainsi, des critères liés à la protection de l'environnement, au respect des droits humains, aux relations équitables avec les employés (en particulier à travers les programmes d'équité hommes-femmes en matière d'emploi), ou encore à l'absence de toutes formes de discriminations, viennent compléter les indicateurs de rentabilité traditionnels afin de composer des portefeuilles composés d'entreprises sélectionnées sur leurs caractéristiques « éthiques ».

En 1997, le PNUE² et la CERES³ ont initié une démarche de *reporting* avec la création du GRI (*Global Reporting Initiative*), qui a constitué le cadre des premiers rapports de développement durable. De manière générale, le GRI distingue trois volets définissant la RSE (le *triple bottom line*) : le volet environnemental, le volet économique et enfin, le volet social. Si l'on s'intéresse à ce dernier volet, les indicateurs utilisés peuvent sembler familiers. En effet, en revenant quelques temps en arrière, on pourrait presque imaginer qu'ils aient pu être extraits de notre « vieux » bilan social...

1.2. Le bilan social, première manifestation française de la RSE

Si les questions de la définition et de la mesure du rôle social de l'entreprise constituent le cœur des réflexions liées à la RSE sur son pilier RH, il n'est pas inutile de rappeler, sinon le caractère récurrent de ces préoccupations, du moins leur grande actualité... au cours des années 1970 ! Le bilan social, institué en 1977 à la suite du rapport Sudreau (1975) ne fut-il pas, d'une certaine

² Programme d'environnement des Nations Unies.

³ La coalition pour les économies environnementalement responsables est une association d'ONG américaines.
16^e Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine - 15 et 16 septembre 2005

manière, une tentative du législateur de clore les débats en imposant aux entreprises de communiquer chaque année l'ensemble des éléments représentatifs de leur action sociale ?

Par ailleurs, si certains aiment à présenter le concept de RSE comme une nouveauté, il est intéressant de remarquer la grande similitude des discours tenus actuellement sur le sujet et ceux produits à l'époque sur le bilan social. Déjà, dans le courant des années 1970, la notion, voire le vocable lui-même, de « responsabilité sociale » était d'un usage relativement courant (Chevalier, 1976 ; Blind, 1977 ; Marquès, 1978 ; Igalens et Peretti, 1980). A la même époque, certaines écoles de gestion (et notamment l'ESCP) dispensaient des enseignements spécialisés sur ce thème. De manière plus générale, on constate également que les différents partenaires de l'entreprise auxquels faisaient référence certains auteurs préfiguraient ni plus ni moins les *stakeholders* ou parties prenantes d'aujourd'hui⁴.

Le parallèle entre le bilan social et le volet RH de la RSE (voir tableau 1), montre à l'évidence que s'il y a nouveauté, celle-ci ne réside pas non plus dans les différences de contenu technique de ces deux dispositifs. Les thèmes traités, les indicateurs identifiés, sont très proches, voire identiques. Ainsi, par exemple, si l'on se réfère aux rubriques du GRI⁵, il est possible de constater que tous les indicateurs à renseigner peuvent être extraits du bilan social. Par ailleurs, les attendus eux-mêmes sont assez proches : dans l'un et l'autre cas, on s'attache à développer l'information sociale sur des bases rationnelles. Certes, avec la RSE – à l'image de l'entreprise –, l'évaluation sociale s'ouvre davantage sur l'environnement. Mais l'ambition, moins affirmée, était déjà présente dans le bilan social. A l'époque, certains observateurs voyaient poindre, avec un enthousiasme un peu excessif, une « révolution » dans le domaine de la mesure sociale (Vatier, 1980).

Tableau 1. Comparaison Volet RH de la RSE et bilan social

	VOLET RH DE LA RSE	BILAN SOCIAL
CONTEXTE		
<i>Contexte juridique et réglementaire</i>	Article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques n° 2001-420 du 15 mai 2001	Loi sur le bilan social n°77-769 du 12 juillet 1977

⁴ Les chapitres 8 et 9 de l'ouvrage de Blin (1977) sont consacrés aux relations avec les partenaires économiques et financiers (et notamment l'Etat et les collectivités, les fournisseurs et les sous-traitants, les clients, les actionnaires...) et intègre la question de la défense de l'environnement.

⁵ Sur le volet RH, le GRI distingue les rubriques suivantes : les effectifs, l'organisation du travail, les rémunérations, les œuvres sociales, la formation, les conditions de travail, les discriminations et le dialogue social.

<i>Contexte politique</i>	Européen : Influence de « Bruxelles » avec le livre vert : « Promouvoir un cadre européen sur la responsabilité sociétale de l'entreprise »	National : Rapport Sudreau (1975) commandité par V. Giscard d'Estaing
<i>Contexte économique</i>	Mondialisation, scandales financiers	Initiatives d'organismes patronaux (UIMM, 1975)
<i>Sources d'inspiration académique</i>	<i>Stakeholder theory</i> (théorie des parties prenantes) (Freeman, 1984 ; Martinet 1984) et performance multi-critères (<i>Long Range Planning</i> , vol 31, n°2, 1998; <i>Academy of Management Review</i> , vol. 24, n°2, 1999)	Mesure des satisfactions (McGregor, 1969 ; Likert, 1961) Comptabilité des ressources humaines (Flamholz, 1971 ; Marques, 1974) Recherche des coûts cachés (Savall, 1978)
CONTENU		
<i>Thèmes</i>	Indicateurs articulés autour de la relation employeur-salarié (emploi, rémunération, conditions d'hygiène et de sécurité, formation, relations professionnelles...)	
<i>Les attendus</i>	Maîtriser les impacts sociaux des activités économiques Développer l'information sur la qualité de la politique sociale des entreprises, en particulier en matière de respect des droits de l'homme	Triple objectif du législateur : développer l'information sociale au sein et en dehors de l'entreprise, doter employeurs et salariés d'un moyen de concertation, faire émerger un outil de planification sociale
ACTEURS		
<i>Acteurs internes</i>	DRH, direction de la communication	DRH, comité d'entreprise
<i>Producteurs</i>	Externe : Agences de notation	Interne : DRH
<i>Destinataires des informations produites</i>	Analystes financiers, investisseurs, entreprises (notation sollicitée ⁶)	Représentants du personnel, ensemble des salariés, actionnaires, administration du travail
<i>Autres parties prenantes</i>	<i>Au niveau national</i> : ORSE, organismes professionnels, ONG, organisations syndicales <i>Au niveau européen</i> : la Commission européenne (livre vert) <i>Au niveau international</i> : des initiatives privées (ONG, Global Reporting Initiative, organismes de normalisation tels que ISO, Council on Economic Priorities à l'origine de la norme SA 8000)	Organisations professionnelles (ANDCP, IDEP, CJD, CFPC) ANACT qui pilota une vingtaine d'expériences, organisations syndicales

S'il y a bien nouveauté, elle n'est pas d'abord dans le contenu. Elle relève essentiellement du contexte externe (aujourd'hui plus international, pesant davantage sur les organisations), ainsi que de la multiplicité des parties prenantes. Le volet RH de la RSE sort du face-à-face entre les pouvoirs publics et les entreprises, sa diffusion n'est plus centrée sur les partenaires internes. En outre, à la différence du bilan social, la RSE est autant un enjeu marchand qu'un enjeu social.

1.3. Le refuge de la mesure pour les DRH, un *business* pour les agences de notation

Le volet RH du triptyque qui compose la responsabilité sociale des entreprises semble globalement bien moins maîtrisé que ses deux autres piliers. Si la difficulté à appréhender la dimension sociale de la RSE peut traduire une réticence de la part des entreprises à mettre en lumière un domaine particulièrement délicat en raison du contexte économique actuel et des politiques de gestion du personnel mises en œuvre – et sur lesquelles les entreprises n’ont pas forcément envie de communiquer –, il vient d’être vu qu’elle était souvent mise sur le compte de la nouveauté du champ et de la difficulté à être saisie par des indicateurs pertinents.

Cependant, le temps ne semble donc plus pouvoir être consacré à la réflexion et il s’agit de montrer rapidement des « résultats » dans ce domaine. L’attitude la plus généralement observable⁷ est ainsi celle d’un investissement essentiellement focalisé sur l’instrumentation d’évaluation, sorte de rempart à l’ignorance qui peut d’ailleurs s’observer dans d’autres domaines⁸.

Pourtant, sans perdre de vue la volonté première de renforcer la performance de leurs pratiques de gestion des ressources humaines, comment rendre compatible cet impératif de performance aux exigences de la RSE ? Si les études académiques sont loin d’être tranchées sur cette question (voir notamment Gond, 2001), les agences de notation, quant à elles, « aiment » à présenter la question comme un débat déjà clos – leurs diverses démarches étant fondées sur le présupposé fort d’une relation positive entre la mise en place de pratiques de GRH socialement responsables et la performance de l’entreprise – auquel elles apportent une solution d’évaluation totalement opaque déjà mis au point. Le terme de « boîte noire » est d’ailleurs très souvent utilisé par les entreprises, qu’elles aient ou non déjà fait l’objet d’une notation... Il n’y a alors qu’un pas pour penser que le manque de réflexion des DRH sur le thème de la RSE (et surtout le manque de temps pour y réfléchir) constitue une véritable manne financière pour des institutions qui souhaitent s’imposer comme les principaux experts du domaine.

Si l’on revient en effet sur le sens de l’évaluation, celle-ci consiste en un ensemble de dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d’un objet ». Cette question de l’évaluation ne peut donc être détachée d’une connaissance approfondie de l’élément à évaluer.

⁶ Voir *infra*.

⁷ Cette observation a été faite lors de l’introduction d’un groupe de travail lancé en septembre 2004 sur le thème « Performance RH et performance RSE » et rassemblant à la fois des directeurs des ressources humaines, des responsables développement durable, des investisseurs et des syndicalistes.

Gilbert et Charpentier (2004) illustrent d'ailleurs la parenté entre les difficultés liées à la mesure (le « comment ») et le flou de la définition de l'objet. Il est vrai cependant que la revendication de l'outil émane surtout d'« acteurs faibles » et qu'interroger les finalités de l'outil est une manière de se mettre en position de vulnérabilité, ce que les agences de notation semblent avoir parfaitement intégré. En matière de RSE, comme dans d'autres matières, les enjeux techniques ne sont pas premiers.

2. Pour comprendre les enjeux de la RSE

Si l'idée même de responsabilité sociale d'entreprise n'est pas nouvelle, elle a (re)trouvé le devant de la scène économique et sociale à la faveur de deux types d'événements :

- d'une part, la multiplication de scandales financiers, sociaux, et écologiques qu'il s'agisse d'Enron ou des marées noires successives (*Erika*, *Prestige*) pour ne citer que quelques exemples ;
- d'autre part, l'intrusion de la contrainte légale dans le débat au travers de la loi NRE en France et plus largement de l'adoption d'une directive européenne.

A partir de là, les entreprises ont commencé à s'intéresser, de manière plus ou moins contrainte, à cette question. Pour comprendre les enjeux que la responsabilité sociale représente pour les entreprises, il nous a semblé nécessaire de situer l'analyse à un niveau intermédiaire entre micro et macro et de mobiliser un cadre conceptuel qui est celui de la sociologie économique avec la notion d'encastrement.

2.1. Une analyse de type mésosystémique

La question de la RSE traverse aujourd'hui les entreprises, mais elle invite à se situer d'emblée dans un cadre plus large que celui de l'entreprise. En effet, un nombre important d'acteurs et d'institutions sont concernés à des degrés divers par cette question. Leurs positions respectives, les liens qu'ils peuvent être amenés à développer entre eux risquent d'avoir une incidence, plus ou moins grande, non seulement sur les entreprises et leurs pratiques, mais aussi sur la notion même de RSE.

C'est pourquoi il nous semble indispensable, pour aborder cette question, de situer l'analyse à un niveau qui puisse rendre compte des interactions dynamiques qui se manifestent autour de cette

⁸ Gilbert et Charpentier (2004) mettent en évidence ce même type de phénomène dans le domaine de l'évaluation de

préoccupation. En particulier, il nous apparaît nécessaire de nous interroger sur les régulations macro-sociales qui opèrent dans le champ de la RSE, et sur la manière dont elles interfèrent sur et avec les identités et stratégies des différents acteurs concernés.

Pour ce faire, nous avons choisi de nous situer dans un paradigme systémique et de nous rapprocher du concept de « méso-système ». L'intérêt d'une approche systémique est bien connu : elle permet de rendre compte du fonctionnement et de l'évolution d'un système par le biais d'une analyse des relations qui existent entre les éléments du système en tenant compte des caractéristiques de son environnement. Le concept de méso-système est utilisé en économie industrielle pour analyser l'évolution d'une activité donnée. Forgé pour pallier les limites du concept de filière, le méso-système définit un « *système finalisé par la production d'un bien ou d'un service, composé de producteurs en charge de cette activité et de non producteurs, liés par des relations organisées et hiérarchisées. Les stratégies et les politiques qu'ils mettent en œuvre dans un environnement caractérisé par ses contraintes et ses opportunités génèrent la dynamique du système* » (Barreau, Mouline, 1995).

Le concept de méso-système permet donc de définir un objet d'analyse et d'élaborer une méthode pour interpréter l'évolution d'une activité. En matière de RSE particulièrement, la dimension dynamique est essentielle : elle a pu être définie comme « *le résultat du jeu dynamique des acteurs, en termes d'interprétation et d'institutionnalisation des pratiques et des attentes* » (Bensebaa, Béji-Bécheur, 2005).

C'est particulièrement la méthode d'analyse méso-systémique qui nous paraît pertinente pour analyser le champ de la RSE. En effet, cette méthode consiste à identifier les centres de décision ou acteurs qui sont partie prenante du méso-système, les relations qui lient les différents acteurs entre eux (nature, intensité, sens), les contraintes et les opportunités pertinentes de l'environnement, les acteurs dominants et les acteurs dominés. Elle permet de mettre en exergue les éléments structurants (acteurs ou composantes de l'environnement), c'est-à-dire ceux qui sont responsables du passage d'un état du système à un autre.

Le concept de méso-système a certes pris son sens dans l'analyse d'activités économiques. Il nous semble cependant que les outils d'analyse existants pour penser les systèmes organisés restent heuristiques, lorsqu'on les transfère à d'autres champs d'application, pour autant que l'on soit attentif à leur contexte d'origine. Dans le cadre d'une approche gestionnaire, pour poser un diagnostic mais aussi pour agir, l'emprunt à diverses grilles d'analyse et écoles de pensée nous

apparaît inévitable dans la mesure où aucune d'elles ne peut prétendre, à elle seule, épuiser le réel (Amblard et *al.*, 1996).

Situer notre analyse de la RSE à un niveau intermédiaire entre l'entreprise et la société globale facilite l'identification des acteurs engagés dans cette question et la caractérisation de leurs interrelations.

2.2. Un cadre d'analyse emprunté à la sociologie économique

L'analyse mésosystémique de la RSE doit alors être conduite, non pas au niveau de la RSE dans son ensemble, mais pour une entreprise donnée. Ainsi, en matière de RSE, on peut considérer que chaque entreprise est située au cœur d'un méso-système constitué des acteurs précédemment identifiés. De ce fait, par ces dimensions multiples, tant économiques que sociales et sociétales, l'analyse mésosystémique que nous proposons s'intègre bien dans le cadre de la sociologie économique.

Le concept d'encastrement a été forgé par Granovetter (2000) qui affirme que « *l'on ne peut analyser le comportement et les institutions sans prendre en compte les relations sociales courantes qui exercent sur eux de très fortes contraintes* » (pp. 75-76). Cela suppose que l'action économique n'a pas pour seul but la maximisation du profit (pour l'entreprise) ou de l'utilité (pour l'individu), et que « *l'allocation des ressources obéit à des déterminations qui englobent des loyautés communautaires et la référence à des valeurs* » (Allouche et Amann, 2002, p. 122).

Le cadre théorique fourni par la sociologie économique apparaît comme particulièrement heuristique pour la compréhension des actions des entreprises en matière de RSE. Dans ce courant, la théorie des parties prenantes (*stakeholders*) met en scène de nombreux acteurs dont les attitudes et les comportements vont à leur tour influencer ceux de l'entreprise (Martinet et Reynaud, 2001).

En effet, on sait que la position relative des parties prenantes, en l'occurrence leur proximité géographique et culturelle, renforce leur influence et la probabilité de réponse de l'entreprise. A *contrario*, leur éloignement risque de minimiser leur influence sur l'action de l'entreprise. Cette dernière fait ainsi le tri entre les différents signaux reçus de manière à ne répondre qu'à ce qu'elle perçoit comme un danger réel. « *Le pouvoir de lobbying ainsi que la légitimité de la partie prenante dans l'environnement de l'entreprise poussent cette dernière à s'engager dans un dialogue sur la RSE et à modifier sa stratégie* » (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005).

L'approche préconisée par la sociologie économique permet donc d'abord de mettre en évidence l'importance des liens que chaque entreprise tisse avec ses parties prenantes et l'ensemble des acteurs qui interviennent en matière de RSE, en particulier les Pouvoirs Publics et les agences de notation.

En second lieu, elle invite à s'intéresser aux actions des entreprises en matière de RSE comme résultant d'un processus de réponse aux différentes pressions subies. En matière sociale par exemple, les modes d'action de la GRH et les marges de manœuvre dont elle dispose découlent clairement de la position relative de l'entreprise par rapport à ses parties prenantes. Les entreprises peuvent par exemple vouloir maîtriser la production des normes et des règles qui vont progressivement s'institutionnaliser et s'imposer à elles. Dans ce cas, elles ont clairement intérêt à participer à leur élaboration. Cela peut expliquer pourquoi de nombreuses entreprises ont tendance à s'engouffrer dans la dimension « instrumentale » de la RSE (participation à la construction d'outils, de référentiels, de critères, etc). Elles peuvent préférer faire valoir leurs pratiques réelles comme significatives d'une RSE proactive et véritablement assumée. Se sentant moins menacées, elles peuvent adopter une attitude plus sereine vis-à-vis de la RSE.

Nous développerons successivement ces deux aspects.

2.3. Acteurs et interactions entre acteurs dans le champ de la RSE

Une première étape de l'analyse consiste à identifier les acteurs concernés, leur émergence dans le champ et leurs particularités. Dans un deuxième temps, il s'agira de montrer les enjeux dont ces divers acteurs sont porteurs par rapport à cette question de la responsabilité sociale.

231. Les principaux acteurs de la RSE

Les entreprises concernées sont d'abord les grandes entreprises cotées en Bourse. Leurs comportements intéressent les investisseurs, les Pouvoirs Publics, et plus largement l'ensemble de leurs parties prenantes (voir *infra*). Au final, il s'agit de faire en sorte que l'opinion qu'ont ces dernières de l'entreprise soit la plus favorable possible.

On peut distinguer les entreprises et leur position vis-à-vis de la RSE en fonction de leur activité. Certains secteurs souffrent en effet d'une image de marque relativement dégradée vis-à-vis de l'opinion (énergie nucléaire ou agences d'intérim, par exemple). On peut donc supposer que de telles entreprises chercheront plus que d'autres à se donner des garanties de respectabilité. Ces garanties risquent par ailleurs d'être d'autant plus efficaces qu'elles seront produites par des acteurs « indépendants ».

A priori moins directement visées par la RSE, les PME pourraient également avoir intérêt à intégrer ce concept dans leur stratégie dans la mesure où il risquerait d'influer sur leurs possibilités de financement et de co-traitance.

Les agences de notation sont chargées de mesurer le degré de responsabilité sociale des entreprises. Elles occupent donc une place centrale dans le champ. Si elles sont apparues relativement tardivement en France – la première agence française, Arèse, financée par la Caisse des Dépôts et Consignations a été créée en 1997 –, elles ont commencé à se développer outre-atlantique dans les années 1920 avec les *quakers*, sous l'impulsion de certaines congrégations religieuses bien décidées à boycotter les *sin stocks* (« actions du péché »). Longtemps fondés sur un principe d'exclusion, les investissements éthiques ont adopté depuis le début des années 1990 des critères plus positifs.

Ces agences produisent deux formes de notation : l'une dite « déclarative », visant directement les investisseurs et les gestionnaires de portefeuilles ; l'autre, dite « sollicitée », sorte de diagnostic réalisé à la demande des entreprises, et rémunéré par elles, sur leurs pratiques en la matière. Cette distinction rejoint celle qui existe entre l'approche « volontaire » et l'approche « normative », toutes deux mentionnées dans le rapport de mission remis au gouvernement en 2004⁹. La première est valorisée comme le signe d'une attitude proactive de la part de l'entreprise en matière de RSE. L'approche normative est défendue par les syndicats et, dans une moindre mesure, par les associations. Elle vise à élaborer des règles et des normes qui inciteront, voire obligeront, les entreprises à adopter des comportements socialement responsables. De plus en plus souvent interpellées par leurs parties prenantes, les entreprises font appel à ces agences pour leur prouver qu'elles sont effectivement socialement responsables. Ainsi, ce sont les politiques et les pratiques de GRH qui se trouvent les plus directement concernées par les investigations de ces agences.

Les investisseurs (les banques, les compagnies d'assurance, les gestionnaires de fonds) forment un troisième groupe d'acteurs particulièrement influent. L'éclatement de certains scandales financiers au début des années 2000, comme *Enron* par exemple, a progressivement participé à l'émergence d'une prise de conscience de la nécessité de contrôler les pratiques des entreprises et des investisseurs. Concrètement, cela contribue à revigorer le thème du gouvernement d'entreprise qui se traduit par un renforcement de la tutelle des actionnaires sur les managers.

⁹ « Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE », rapport de mission remis au gouvernement, avril 2004.

Aujourd'hui, bien que très minoritaires (moins de 1% des fonds que distribuent les banques aux investisseurs institutionnels et particuliers), les fonds socialement responsables se développent. Ils cherchent à placer les fonds de leurs mandants dans des activités qui respectent certains principes éthiques universellement reconnus comme l'interdiction du travail des enfants, la protection de l'environnement, l'égalité professionnelle, etc.

Les institutions internationales et les pouvoirs publics occupent une place importante dans la structuration du champ de la RSE. Au niveau international, l'ONU a lancé l'initiative du *Global Compact* (Pacte global) en 1999 afin d'« unir la force des marchés à l'autorité des idéaux universels », et de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de la mondialisation. Le *Global Compact* n'inclut cependant pas de contraintes juridiques, ce qui a suscité de nombreuses critiques de la part des ONG. Depuis juin 2004, une « sanction médiatique » a été introduite afin d'obliger les entreprises signataires à communiquer sur leurs engagements.

Au niveau européen, un Livre Vert publié en 2001 par la Commission Européenne vise à favoriser la RSE en encourageant l'échange d'informations entre partenaires sociaux, réseaux d'entreprises, société civile, consommateurs et investisseurs dans le but de faire connaître les meilleures pratiques et de contribuer à l'élaboration de codes de conduite et de « labels sociaux ». Un deuxième Livre Vert devrait voir le jour en 2005.

En 2002, la France s'est dotée d'une loi dite « NRE » (Nouvelles Régulations Economiques) dans laquelle l'article 116 fait obligation aux sociétés cotées en Bourse de fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels. Par exemple, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ou l'insertion des personnes handicapées constituent des informations désormais obligatoires.

De façon générale, les diverses **parties prenantes** de l'entreprise peuvent être différenciées selon leur degré de proximité avec l'entreprise. Certains auteurs (Clarkson, 1995) les classent en deux groupes : les parties prenantes primaires qui entretiennent des relations formelles avec l'entreprise (personnel, syndicats, clients, fournisseurs, collectivités locales) et les parties prenantes secondaires (média, groupes d'intérêts spéciaux, associations de consommateurs, société civile au sens large). Cette distinction permet de mieux comprendre les interactions qui peuvent se jouer entre ces différents acteurs.

Parmi l'ensemble des liens qui relient ces acteurs entre eux, nous avons privilégié d'en étudier deux :

- ceux qui lient les **entreprises et les agences de notation** : ces liens renvoient au jugement sur les pratiques réelles ou non en matière de RSE, et singulièrement sur les pratiques de développement du capital humain de l'entreprise ;
- ceux qui existent entre **l'entreprise et ses parties prenantes** et qui constituent l'un des fondements de l'action des entreprises en matière de RSE. Ce concept s'est en effet développé à partir du moment où les parties prenantes se sont exprimées comme telles et ont revendiqué le droit d'être prises en considération de la même manière que les actionnaires (*stakeholders* vs *shareholders*).

Selon leur approche, déclarative ou sollicitée, les **agences de notation** n'entretiennent pas le même type de relations avec **les entreprises**. En matière de notation sollicitée, les agences adoptent un comportement de fournisseurs de conseil sur un marché en émergence et qui en est encore à se structurer. C'est donc un lien commercial qui lie ces deux catégories d'acteurs. Selon la portée stratégique que constitue la notation pour l'entreprise, ses marges de manœuvre seront plus ou moins réduites. Cette portée stratégique dépend principalement de la pression exercée sur elle par certaines de ses parties prenantes.

On aurait tort de chercher du côté de ces seules agences de notation une objectivité qui serait de nature à contraindre l'ensemble des acteurs, en leur délivrant une information « vraie et indiscutable ». Les méthodologies des agences de notation, ainsi que les notes attribuées aux entreprises peuvent parfois différer grandement. Le point de vue d'une agence de notation dépend bien évidemment du référentiel dont elle se réclame et du statut des interlocuteurs qui légitiment celui-ci au sein du mésosystème. Sur tel ou tel critère, et de façon plus globale, une entreprise pourra être considérée comme vertueuse par certaines agences et critiquée par d'autres. Ces divergences tiennent au fait que le périmètre retenu par chaque agence n'est pas le même et que les domaines d'évaluation retenus peuvent également être différents. En outre, même si les domaines retenus sont identiques, ils peuvent être évalués différemment (voir encadré 1).

Encadré 1. Des notations contrastées

Cette grande entreprise – appelons-là FPM – n'est pas cotée en bourse, mais dans la perspective prochaine de l'ouverture de son capital, elle a néanmoins sollicité plusieurs agences de notation afin d'évaluer son niveau de « responsabilité sociale ».

La notation de l'Agence A : « lourde et littéraire »

Fin 2001, FPM décide de se faire noter par l'Agence A. La travail de notation de notation se structure autour de :

- 3 niveaux d'évaluation (le *leadership*, correspondant aux engagements pris par le plus haut niveau de l'entreprise, le *déploiement*, correspondant aux moyens que se donne l'entreprise pour tenir ses engagements et enfin les *résultats* en matière de RSE).

- 5 domaines d'évaluation : les ressources humaines, la société civile, la chaîne de production, la gouvernance et l'environnement.

Malgré la démarche très lourde déployée par l'Agence A (une cinquantaine d'entretiens avec des responsables de l'entreprise), les résultats des analyses sont plutôt décevants. Le rapport, très littéraire, comporte un grand nombre de jugement de valeurs et de généralités.

A aucun moment FPM ne dispose d'information très précise sur la méthodologie et les critères utilisés, le tout faisant penser à une boîte noire hermétiquement close du début à la fin. De manière générale, l'Agence A ne fournit pas de notes sur chacun des thèmes mais offre une synthèse des points forts et des points faibles de l'entreprise en matière de RSE. Sur le volet RH, l'Agence A conclut de manière positive en raison de la tradition de dialogue social de FPM et de la participation des salariés à la définition des grands projets d'évolution de l'entreprise.

La notation de l'Agence B : « instrumentale et fondée sur des principes universels »

L'Agence B, sollicitée à son tour, estime que les analyses de l'Agence A ne sont pas suffisamment factuelles. Pour l'Agence B, il est important de pouvoir mettre en place un dispositif « opposable » qui justifie l'ensemble des notes sur les 6 thèmes passés en revue. Son investigation consiste, en plus de l'analyse des matériaux rassemblés suite au travail avec l'Agence A, en une dizaine d'entretiens.

La grille d'analyse de l'Agence B est globalement beaucoup plus structurée que la précédente. Chaque domaine de la RSE est décomposé en sous-critères pouvant être activés, ou non, en fonction du contexte de l'entreprise. Les critères de l'Agence B découlent de grands principes de la déclaration universelle des droits de l'homme, ainsi que de divers textes de l'OIT... Si les critères et la méthode ne semblent pas avoir changé depuis quelques années, il semblerait que l'Agence B ait aujourd'hui intégré un raisonnement en termes de gestion des risques.

Chacun des 6 domaines est noté à la fois sur ses *politiques*, ses *processus*, les *moyens* mis en œuvre et ses *résultats*. Chaque niveau est évalué par une note sur une échelle à 4 niveaux : entreprise « engagée », « active », « prudente » et « négligente ». Enfin, une note globale est assortie d'une appréciation de tendance (de type « en progression », « stable », « en régression »).

Compte-tenu de la multitude des engagements pris dans les différents domaines de la RSE, FPM se demandait par ailleurs, d'une part si ces derniers étaient respectés et, d'autre part s'ils n'étaient pas en contradiction. Pour répondre à ces questions, l'Agence B a repris chacun des engagements de FPM et les a traduits dans ses propres critères. Sa conclusion est qu'il n'y a pas de divergences et que les différents engagements n'étaient pas contradictoires.

La notation de l'Agence C : « les investisseurs d'abord »

L'approche de l'Agence C est très anglo-saxonne. Cette agence utilise deux modèles : l'un sur les impacts environnementaux et l'autre qui porte davantage sur les thèmes sociaux et les fournisseurs. Sa notation se présente sous la forme d'un rapport intégrant une fiche de synthèse d'une dizaine de pages pouvant être vendue à des investisseurs.

Par rapport aux autres agences, l'Agence C travaille à partir de *benchmarks*. Son rapport est fait dans une optique spécifique par rapport aux agences françaises : l'Agence C se place en effet non pas du point de vue des salariés mais de celui des investisseurs et des risques qu'ils peuvent encourir en investissant dans l'entreprise (la synthèse fournit des renseignements sur la privatisation de l'entreprise, la propriété du capital ou encore le niveau de présence syndicale... avec l'idée qu'elle diminue la valeurs pour les actionnaires). FPM a été comparée à une quinzaine de Benchmarks européens et américains qui la placent en position moyenne, sinon médiocre.

Concernant les liens entre **l'entreprise et ses parties prenantes**, il s'agit de mesurer l'influence réciproque des unes sur les autres : dans quelle mesure les parties prenantes disposent-elles d'un pouvoir de pression réel pour faire entendre leur voix et provoquer des changements dans les pratiques des entreprises ?

L'étude des relations entre acteurs constitue une part importante de la littérature académique et managériale sur la RSE. Elles sont en général envisagées dans une dynamique action-réaction :

« les dirigeants sont conduits à plus ou moins intégrer dans leurs stratégies les attentes des parties prenantes et l'évolution se fait dans des processus d'apprentissage qui supposent une certaine permanence de la relation » (Broche et al. 2005, p. 121).

Au travers d'exemples très divers comme *Mattel*, *Total* ou *Seveso* (Bensabaa et Béji-Bécheur, 2005), l'accent a été mis sur les nombreux effets possibles pour l'entreprise d'une performance faible en matière de RSE. Les investisseurs peuvent être poussés à demander une prime de risque significative ; certains employés hautement qualifiés peuvent envisager de quitter l'entreprise pour une autre considérée plus proactive en matière de RSE ; les clients peuvent être amenés à boycotter les produits d'une firme ayant mauvaise réputation, etc. Cependant, ces pressions ne sont pas systématiquement prises en compte par les organisations, en particulier lorsqu'elles menacent leurs intérêts ou qu'elles se trouvent en porte à faux avec leurs stratégies.

Les relations entre ces différents acteurs sont donc davantage modelées par les échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes et par le sens attribué par l'entreprise aux pressions subies, que par l'existence d'une législation plus ou moins contraignante. Trois attributs ont été identifiés pour classer les parties prenantes : pouvoir, légitimité et urgence. L'importance accordée par les dirigeants aux différentes actions et pressions des parties prenantes découle directement de l'impact cumulatif de ces attributs (Bensabaa et Béji-Bécheur, 2005). Ce sont donc les perceptions des dirigeants qui déterminent le caractère saillant des parties prenantes, qui interviennent dans la hiérarchisation de ces parties prenantes et qui modulent les réponses apportées.

3. La RSE entre régulation institutionnelle et régulation marchande

La co-existence des deux formes d'offre que nous avons mentionnées, notation déclarative et notation sollicitée, traduit l'un des enjeux forts de la RSE pour les entreprises : limiter les contraintes légales ou normatives qui pourraient nuire à leur objectif premier de création de valeur pour l'actionnaire, tout en s'assurant de la bienveillance de leurs parties prenantes. La notation sollicitée peut s'apparenter à une notation « à blanc » visant à identifier des pistes d'amélioration en matière de RSE avant la « véritable » notation. Il est prévu en effet que la deuxième notation sollicitée soit rendue publique.....

Dans le cas de la notion déclarative, certaines parties prenantes sont consultées en priorité, comme les organisations syndicales professionnelles, par exemple. Parmi elles, se trouvent

également des groupements d'entreprises qui, tels l'ORSE, visent à promouvoir la vision de la RSE partagée par ses adhérents.

La différence entre ces deux démarches peut être caractérisée par le tableau suivant.

Tableau 2. Comparaison de la notation déclarative et de la notation sollicitée

	NOTATION DECLARATIVE	NOTATION SOLLICITEE
<i>Contenu</i>	Informations objectives détaillées argumentées et comparées	Produit « ad hoc »
<i>Destinataires</i>	Opérateurs financiers (fonds ISR)	Dirigeants d'entreprises
<i>Finalités</i>	- Disposer d'une information fiable sur les paramètres et risques extra financiers - Outil d'aide à la décision	Eclairer les parties prenantes sur leur niveau de performance en matière de RSE ou de développement durable
<i>Modes de collecte des informations</i>	Information publique	Information recueillie sur place auprès de l'entreprise et de ses parties prenantes
<i>Méthodologie</i>	Processus d'analyse intégré : à chaque critère de RS est associée une batterie d'indicateurs de performances	Processus d'évaluation portant sur un faisceau d'indicateurs et de faits à partir d'un référentiel de RS

(Tableau élaboré à partir des informations de Vigéo sur le site www.arse-sa.com)

La différence ainsi décrite nous semble caractéristique de l'existence de deux grandes tensions qui traversent le champ de la RSE. D'une part, les entreprises et les promoteurs de la RSE cherchent à maîtriser ce qui leur apparaît comme une série de menaces. Celles-ci sont à la fois économiques (mauvaise image qui éloigne financeurs et consommateurs) et réglementaires (émergence de dispositions contraignantes). Leur action consiste alors à élaborer leurs propres règles et standards et à tenter de les imposer au rang de « bonnes pratiques ». Il s'agit pour eux de se mettre en position d'acteurs dominants légitimes pour imposer certaines pratiques qui ne soient pas trop contraignantes tout en montrant une bonne volonté réelle à se comporter, *effectivement*, de manière socialement responsable.

D'autre part, diverses parties prenantes, prenant acte du déficit général de préoccupation des entreprises en matière de RSE, font pression pour obliger celles-ci à modifier leurs comportements dans un sens plus respectueux des intérêts de tous les acteurs concernés. Pouvoirs publics, syndicats, ONG vont alors tenter de mettre en place une législation contraignante. Ces acteurs se situent ouvertement dans une dynamique d'opposition, voire de confrontation, avec le groupe précédent.

Ainsi, l'offre proposée par les agences de notation pourrait apparaître simplement de nature technique, répondant à des acteurs aux besoins spécifiques. Il nous semble qu'elle renferme davantage une opposition qu'une différence. Autrement dit, chacune des approches considérées

obéit à des logiques assez radicalement opposées, que l'on peut grossièrement résumer en une opposition entre l'économique et le social.

Dans un champ encore en construction, celui de la RSE et des acteurs qui l'élaborent et l'utilisent, l'enjeu actuel est bien celui de son contrôle. Celui-ci s'exercera par les acteurs qui auront su imposer aux autres leur propre vision de la RSE. De toute évidence, la question de la RSE est tout, sauf une simple question technique.

Plus largement, la tension entre ces deux attitudes peut en effet être assimilée à une tension relative à la régulation de la RSE : quel équilibre établir entre les parties ? Quelles règles élaborer ? La tension se joue alors entre régulation marchande et régulation institutionnelle.

La première consiste à favoriser la création des règles par les entreprises elles-mêmes, au mieux de leurs intérêts. Sur le terrain, elle prend la forme d'une notation sollicitée. La seconde consiste à produire des règles collectives, certes en partie négociées, mais qui visent à protéger davantage les parties prenantes jusque-là oubliées par les entreprises. Elle s'apparente concrètement à la notation déclarative.

Aucune de ces deux formes de régulation ne devrait à elle seule s'imposer dans le champ de la RSE. Dans les deux cas en effet, des dérives sont possibles. D'un côté, une régulation purement marchande pourrait prendre la forme d'une marchandisation poussée de la RSE. Dans ce cas, de grandes entreprises puissantes tenteraient d'imposer aux agences de notation de produire des documents qui leur soient favorables. Ainsi, loin de mettre en visibilité les pratiques effectives de ces entreprises, les agences en seraient réduites à les masquer. Une perte d'indépendance de ces agences serait à craindre, préfigurant une perversion du système.

Certes, la RSE représente un marché émergent, comme nous l'avons vu précédemment. Mais s'il n'était que cela, il serait vite assimilable à un simple effet de mode (Midler, 1986), qui s'épuiserait sans doute lorsque toutes les entreprises auraient obtenu une notation sociale.

De l'autre côté, la régulation institutionnelle risque de déraiser en une institutionnalisation par laquelle on s'imaginerait forcer l'engagement vertueux de l'entreprise. Cela conduirait certainement la RSE à perdre de sa puissance, comme le bilan social en son temps, devenu une production ritualisée de données sociales. Elle se réduirait quant à elle à l'affirmation du respect formel de quelques normes de portée prétendument universelles mais en réalité peu en phase avec les intérêts concrets et spécifiques des parties prenantes concernées.

Il nous semble que la tension entre ces deux formes de régulation témoigne de la tension permanente entre économique et social. Loin d'opposer ces dimensions, nous pensons qu'il convient de les prendre en compte simultanément comme constitutives du fonctionnement des entreprises dans une société ouverte. La reconnaissance de ces tensions et leur prise en compte dans l'élaboration de règles relatives à la RSE nous semblent ainsi indispensables pour qu'évolue dans les consciences la nécessité d'une RSE et que se développent des pratiques dans lesquelles puisse prendre sens cette notion de RSE. On peut y voir sans doute une tentative de (ré)conciliation entre l'économique et le social.

Conclusion

On assiste une fois encore à la tendance récurrente de la GRH à apporter rapidement des réponses techniques à des problèmes politiques, en vertu du modèle instrumental dominant dans la discipline (Brabet, 1993). Cela révèle une croyance toujours tenace en la capacité de la GRH à maîtriser et modeler les comportements dès lors qu'elle dispose des « bons » outils. Pourtant, par la multiplicité et la diversité des acteurs engagés dans son champ et par les enjeux qui président à sa structuration et à sa stabilisation, la RSE constitue avant tout un enjeu politique. En cela, elle diffère peu de toutes les questions « sociales » qui la traversent et qui visent, peu ou prou à (r)établir des équilibres entre groupes d'acteurs (bilan social, on l'a vu, revalorisation de la maîtrise dans les années 1970 ou expression des salariés dans les années 1980, par exemple). La RSE peut apparaître nouvelle en raison de son ampleur et du fait qu'elle dépasse largement le cadre des frontières de l'entreprise qu'on ne sait plus très bien définir par ailleurs (Besson, 1997). Mais n'est-elle pas une fois de plus une question qui met en présence des acteurs aux intérêts divergents dont chacun rechercherait la position la plus avantageuse ?

Bibliographie

- Allouche J., Amann B. (2002), « Entreprises familiales : une explication de la performance par les réseaux sociaux », in Huault I. (dir.), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de M. Granovetter*, EMS Editions, pp. 113-132.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- Barreau J., Mouline A. (1995), « Méso-système et dynamique d'une activité : le cas des télécommunications françaises », *Technologies de l'information et société*, vol. 7, n° 3, pp. 275-300.
- Bensebaa F., Béji-Bécheur A. (2005), « Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises, *Management et Avenir*, n° 3, pp. 171-198.
- Besson P. (coord.) (1997), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert.
- Blind S. (1977), *Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Brabet J. (1993), *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica.
- Broche K., Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2005), « Grands projets et exercice de la responsabilité globale : les études d'impact social », *Management et Avenir*, n° 3, pp. 121-154.
- Chevalier A. (1976), *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, Masson.
- Clarkson M.B.E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- Flamholz E.G. (1971), « Toward a theory of human resource value in formal organizations », *The Accounting Review*, pp. 666-678.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman Publishing.
- Gilbert P., Charpentier M. (2004), « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, pp. 29-42.
- Gond J.-P. (2001), « L'éthique est-elle profitable? », *Revue Française de Gestion*, n° 136, pp. 77-85.
- Granovetter M. (2000), « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », in Granovetter M., *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 75-114.
- Igalens J., Peretti J.-M. (1980), *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?

- Lamon B. (2001), « La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale. Mondialisation et développement durable », Thèse de Doctorat en Politique Internationale, Université de Genève.
- Likert R. (1961), *New Patterns of Management*, New-York, McGraw-Hill.
- Marquès E. (1978), *Le bilan social, l'homme, l'entreprise et la cité*, Paris, Dalloz.
- Marquès E. (1974), *La comptabilité des ressources humaines*, Paris, Hommes et Techniques.
- Martinet A.C., Reynaud E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, n° 135, pp. 12-25.
- Martinet A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill.
- McGregor D. (1969), *The human side of enterprise*, MacGraw-Hill, 1960, trad. Ardoino J., Lobrot M., *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.
- Midler C. (1986), « Logique de la mode managériale », *Gérer & Comprendre*, n° 3, pp. 74-85.
- Savall H. (1978), « A la recherche des coûts et performances cachés de l'entreprise pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 18, pp. 96-108.
- Vatier R. (1980), « Le bilan social : une bombe à retardement », *Le Monde*, 12 février, p. 21.