

# BILAN SOCIÉTAL : LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS RSE AU SEIN DU SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

par Eric Persais (\*)

*La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) inscrit des préoccupations écologiques et sociales dans la politique des entreprises. L'article montre que le concept n'est pas nouveau, en remettant en perspective historique le questionnement éthique dans le champ économique. Les entreprises d'économie sociale intègrent depuis toujours cette dimension au travers des principes qui les fondent. Pour affirmer leur valeur ajoutée sociétale, elle s'appuie sur le bilan sociétal(\*\*), à la fois outil et démarche, au sens où il permet une évaluation, mais aussi un apprentissage collectif. En étudiant sa mise en œuvre au sein d'une mutuelle d'assurance, la Maif, l'auteur propose une réflexion sur l'instrumentalisation de la démarche RSE. L'opposition entre vision normative et conception utilitariste de l'éthique doit être dépassée: la primauté de valeurs fondatrices, telles que respect de la personne, humanisme, solidarité, démocratie, s'accorde avec le choix de n'intégrer que certaines catégories de parties prenantes (sociétaires, acteurs internes, fournisseurs) à la démarche, ou avec un arbitrage de la direction de la Maif quant aux demandes sociétales traitées. C'est aussi le processus d'apprentissage associé au bilan sociétal qui est analysé ici.*

(\*) Cerege, université de Poitiers.  
(\*\*) Voir les articles précédemment publiés dans la *Recma* sur ce thème : Capron M., Leseul G., « Pour un bilan sociétal des entreprises », n° 266, 1997 ; Cariou Y., « Le bilan sociétal dans la coopération agricole: une démarche participative pour s'ouvrir au territoire », n° 290, 2003 ; Riberoles B., « Le bilan mutualiste de la Mutualité sociale agricole: à la recherche d'une meilleure gouvernance », n° 294, 2004.

Face aux dérives d'une économie mondialisée, les citoyens-consommateurs s'engagent progressivement pour défendre des modes de production-consommation favorisant la qualité environnementale et le développement durable (Tuppen, 2002). Entraînées dans ce mouvement vers une économie plus respectueuse, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à des exigences de transparence et sont désormais tenues de démontrer qu'elles inscrivent leur action dans une démarche de responsabilité sociétale. Depuis quelques années, un certain nombre d'instruments ont vu le jour, instruments qui permettent à l'entreprise de mieux intégrer les intérêts non économiques et, au-delà, d'affirmer sa « dimension citoyenne ». Le bilan sociétal fait partie de ces dispositifs. Véritable outil de gouvernance, le bilan sociétal s'efforce d'apporter une réponse aux nouveaux défis posés à l'entreprise. Son objectif est d'informer sur la situation de l'organisation dans des catégories non référencées par les bilans comptables ou sociaux conventionnels (*i. e.* légaux). Allant bien au-delà des déclarations de principe de « bonne conduite », il

(1) Le terme *stakeholder* désigne une « partie prenante » (individu ou groupe qui possède un ou plusieurs intérêts dans une entreprise et qui peut affecter ou être affecté en retour par les actions, décisions, politiques, pratiques et objectifs de l'organisation) [Freeman, 1984].

(2) Désigne l'ensemble des entreprises d'économie sociale.

(3) Nous nous sommes appuyés sur l'analyse de documents ainsi que sur des entretiens avec l'un des administrateurs de la Maif (M. Thys, responsable de la démarche RSE au sein du conseil d'administration) et le chargé de mission « bilan sociétal » (M. Frizzy).

répond à quatre principales ambitions : managériale, de développement du dialogue avec les *stakeholders*<sup>(1)</sup> (SH) non économiques, de renforcement de la transparence et d'accroissement de la valeur ajoutée sociétale. La construction de ce bilan s'inscrit dans un processus de rapprochement des SH et, au-delà, dans une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Basé sur un examen complet de la situation de l'organisation au regard des attentes des parties prenantes, ce bilan lui offre la possibilité de s'engager dans un processus d'amélioration constant.

Les entreprises du secteur de l'économie sociale (coopératives, mutuelles et associations) ont de longue date exprimé leur souci d'appréhender l'économie non pas seulement au travers de critères financiers, mais aussi au travers de normes de comportement éthique ou de responsabilité sociétale. La démocratie de fonctionnement, l'humanisme et la solidarité, l'utilité des produits et des services, la juste répartition des excédents sont généralement, pour ces sociétés de personnes, des variables à combiner avec l'exigence d'efficacité économique. Ces spécificités font des entreprises du « tiers secteur<sup>(2)</sup> » des organisations d'avant-garde en matière d'éthique et de RSE. Il leur reste à mettre en avant ces caractéristiques dans une économie qui, paradoxalement, tend à les marginaliser (p. ex., démutualisation de certains secteurs, tel celui de la banque-assurance). L'enjeu du bilan sociétal est donc particulièrement fort, puisqu'il s'agit, pour elles, de mettre en avant cette approche originale du management basé sur un équilibre des apports à l'ensemble des parties prenantes.

Devant les multiples initiatives qui ont vu le jour ces dernières années, il est apparu nécessaire de normaliser le contenu du bilan sociétal. L'objectif est d'éviter une utilisation abusive de ce terme à des fins purement commerciales. Pour dépasser ce stade et faire du bilan sociétal un véritable outil de transparence, le Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES) a mis au point une démarche normalisée fondée sur une implication forte des différentes parties prenantes. Cette approche, qui fait appel à la subjectivité des points de vue, débouche sur une « objectivité relative » de la situation au regard des attentes sociétales. Elle favorise le consensus et l'harmonie entre l'entreprise et ses environnements. En tant qu'outil de pilotage, le bilan sociétal contribue à inventer de nouveaux modes de gouvernance. Il permet, au final, d'aboutir à une gestion plus responsable de l'entreprise.

Le présent article est fondé sur une recherche menée en collaboration avec une entreprise du secteur de l'économie sociale, la Maif, groupe d'assurance mutualiste<sup>(3)</sup>. Il vise à exposer la réalité concrète du processus de construction d'un bilan sociétal au sein d'une entreprise du « tiers secteur ». Notre premier objectif est de montrer que la RSE, normative dans ses fondements, doit être instrumentalisée. Il ne peut donc être question d'opposer « norme » et « instrumentalisation de la norme ». En d'autres termes, la mise en application de la norme ne peut être considérée comme une perversion des principes qui la sous-tendent. Notre second objectif est de montrer que la RSE doit être considérée comme un but

permanent et non comme un objectif finalisé (*i. e.* résultat chiffré atteignable à un horizon donné). Dès lors, aucune entreprise ne peut affirmer : « *Je suis socialement responsable.* » A l'inverse, une firme qui inscrit son action dans une démarche de RSE peut avancer : « *Je m'efforce à chaque instant d'être socialement responsable.* » La RSE, qui procède avant tout d'un état d'esprit, conduit l'entreprise à questionner en permanence ses pratiques. Il s'agit non seulement de tenir compte des multiples intérêts en jeu, mais également de rendre compte des résultats de son action dans le domaine de l'éthique. Finalement, le bilan sociétal s'avère être un élément essentiel du processus de communication entre la firme et ses différents SH, non économiques notamment.

La première partie de cet article sera consacrée aux concepts de RSE et de bilan sociétal. Après avoir précisé ce que recouvrent ces deux notions, nous montrerons que le bilan sociétal s'inscrit dans une démarche de responsabilité éthique, notamment. Dans la deuxième partie, nous focaliserons notre attention sur la démarche de RSE proprement dite. Nous présenterons tout d'abord le bilan sociétal du CJDES. Puis, nous nous attarderons sur la construction de ce bilan dans une entreprise du secteur mutualiste. Ce sera l'occasion pour nous de mettre l'accent sur la RSE en tant que processus.

## Le bilan sociétal comme aboutissement d'une démarche de RSE

### Qu'entend-on par RSE ?

#### *L'éthique : une perspective historique*

A la question de savoir si l'éthique d'entreprise relève d'un phénomène de mode, le novice serait tenté de répondre par l'affirmative, tant il est vrai que ce thème « envahit » la presse économique aujourd'hui. Evidemment, cette idée est inexacte, puisque l'éthique<sup>(4)</sup> a toujours été une préoccupation au sein des milieux économiques. Guffens (2003) brosse un panorama historique du questionnement éthique dans les milieux d'affaires. De l'Antiquité au XVIII<sup>e</sup> siècle, on peut parler, selon l'auteur, de relation naissante. Pour les philosophes, la quête de la richesse ne doit pas devenir une fin en soi. Au contraire, le travail doit transcender l'homme et lui permettre de révéler sa vertu. Les grandes religions monothéistes apportent, chacune à leur manière, un message centré sur l'autre et sur le bien collectif. L'accomplissement d'une bonne action « par devoir » (par opposition à « par philanthropie sentimentale ») est, par exemple, richement récompensé par Dieu dans le judaïsme talmudique. L'islam prône également l'aumône vis-à-vis des plus démunis et en fait l'un des piliers de la religion. Dans la religion chrétienne, la charité est aussi une vertu majeure. Au cours des siècles, en Occident, l'économie est encadrée par une réglementation sévère limitant la concurrence et fortement teintée de social (par la mise en place des corporations, notamment). La religion, qui dicte ses principes à l'ensemble de la communauté et, *a fortiori*, aux milieux

(4) L'éthique désigne ici une réflexion philosophique complète sur la vie morale et sur les mœurs qui joint la dimension théorique et la dimension pratique. D'un côté, elle est liée à la recherche métaphysique sur les fins dernières de l'homme, elle porte sur les principes qui fondent les jugements moraux et la recherche du premier principe permettant d'évaluer toute action possible. D'un autre, elle indique les moyens d'atteindre ces fins et donne donc accès aux règles de la conduite, à une morale concrète (Encyclopédie Hachette multimédia, 2003).

économiques, est alors la source de la morale, la garante de l'ordre. Le prêt et l'usure sont par exemple interdits, car contraires aux valeurs chrétiennes. Finalement, l'éthique, bien qu'elle s'exprime dans le comportement individuel, est exogène à l'individu. En tant que norme, elle s'impose à lui.

Le protestantisme, qui affranchit l'économie de la tutelle du pouvoir religieux, rompt avec cette vision d'une économie potentiellement néfaste pour l'homme. Il fait de l'homme le principal arbitre de ses choix éthiques et supprime les médiations d'un clergé jusque-là tout-puissant. Ce courant reconnaît la nécessité de promouvoir la réussite économique, non pour elle-même, mais pour ce qu'elle apporte à l'homme (moyen d'accomplir son devoir moral). Au XVIII<sup>e</sup> siècle, le mouvement des Lumières accélère ce processus de libération de l'économie du pouvoir religieux. De la conviction d'une plus grande efficacité sociale de la liberté (et, par conséquent, du libre-arbitre) découleront le libéralisme économique et l'esprit capitaliste (Weber, 1920). En contrepartie, l'éthique n'est plus une valeur exogène. Elle naît de l'individu, qui devient le « législateur » souverain dans le domaine moral.

Le XIX<sup>e</sup> siècle voit l'essor du capitalisme le plus sauvage en même temps que le développement d'une vision éthique au sein des milieux économiques. L'accroissement du mouvement coopératif ou mutualiste, l'importance grandissante des groupes de pression ainsi que l'émergence d'une approche paternaliste du management sont autant de preuves de cette sensibilité grandissante pour les questions sociales, notamment.

Les transformations de la société et les événements du début du XX<sup>e</sup> siècle (développement scientifique et technologique favorisant un boom de la demande, conflits mondiaux suivis de périodes de reconstruction) ont fait passer au second plan la question de l'éthique au sein des milieux d'affaires. La fin du XX<sup>e</sup> siècle marque le retour en force du questionnement éthique dans les entreprises. Plusieurs facteurs se sont combinés pour favoriser ce renouveau. Comme le soulignent ses détracteurs, le libéralisme économique a favorisé certaines déviances (p. ex., recherche de la rentabilité à tout prix au détriment du bien-être des salariés). De plus, les scandales impliquant des groupes multinationaux (p. ex., trafics d'influence, pratiques de corruption) ont terni l'image des entreprises et occasionné une perte de crédibilité des dirigeants. Ces deux phénomènes ont accru la demande pour une moralisation des activités économiques. La disparition de certains modèles (en particulier dans le domaine politique ou religieux) a également accru la « pression éthique » sur les principaux acteurs sociaux. Le constat de l'incapacité des Etats et des principales institutions publiques à améliorer les conditions humaines et sociales a notamment conduit à élever le niveau d'attente envers l'entreprise (plein emploi, développement social et humain, respect de l'environnement...). Dès lors, le fait d'assumer sa responsabilité éthique (et *a fortiori* sociétale) constitue un élément clé de sa légitimité.

Ce bref historique montre que la question de l'éthique n'est pas, loin s'en faut, un phénomène de mode. On peut simplement constater que la

demande éthique s'est intensifiée pour devenir aujourd'hui l'un des aspects majeurs du management des organisations.

### *La RSE : définition et dimensions*

La RSE constitue aujourd'hui un champ de recherche majeur en théorie des organisations. On peut voir dans cet engouement l'une des conséquences de l'importance prise par l'éthique dans la gestion des entreprises (cf. *supra*). En France, les créations récentes de l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Aderse) et de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) marquent cet intérêt croissant de la communauté scientifique et des responsables d'entreprise pour les questions touchant à l'éthique et à la RSE. L'organisation de multiples colloques consacrés à ces thèmes (ainsi qu'au développement durable, concept avec lequel ils trouvent de multiples connexions<sup>(5)</sup>) est une autre illustration de cet engouement.

Cependant, la question de la RSE n'est pas, en soi, nouvelle. Caroll (1999) retrace l'historique du concept et des définitions associées à la *corporate social responsibility*<sup>(6)</sup> (CSR). L'adoption de la Réforme et la préférence affichée dans ces pays pour un modèle d'économie libérale ont sans aucun doute favorisé l'intérêt des chercheurs anglo-américains pour la CSR. C'est à Bowen (1953) qu'il revient d'avoir fait passer ce concept dans l'ère moderne du management : « [CSR] *refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of our society*<sup>(7)</sup>. » Par la suite, ce mouvement autour de la CSR a pris de l'ampleur. Il s'est notamment structuré au cours des années 60, grâce à l'intérêt porté à ce thème par de nombreux chercheurs. Mac Guire, l'un des auteurs majeurs de cette période, a permis de préciser ce concept en montrant que les obligations des entrepreneurs allaient bien au-delà des contraintes économiques ou légales (Mac Guire, 1963).

Au cours des années 70, on assiste à une prolifération des définitions relatives au concept CSR (Caroll, 1979). Dans le même temps, des visions alternatives apparaissent au sein du courant sur la responsabilité sociétale de l'entreprise. Les notions de *corporate social performance* (CSP) et de *corporate social responsiveness* sont mises en lumière. Pour Sethi (1975), il convient de dissocier, dans le processus qui aboutit à la performance sociétale de l'entreprise (CSP), les trois aspects que sont l'obligation (*social obligation*), la responsabilité (*social responsibility*) et la sensibilité sociétales (*social responsiveness*). L'obligation sociétale correspond au comportement de l'entreprise en réponse aux forces du marché et aux contraintes légales. Les critères qui guident l'attitude de la firme sont donc ici essentiellement d'ordre économique ou juridique. Par contraste, la responsabilité sociétale va au-delà des obligations légales. Selon l'auteur, elle nécessite que le comportement de l'entreprise soit en phase avec les normes et les valeurs de la société, ainsi qu'avec les attentes de performance sociétale. Pour lui,

(5) Bien que ces concepts résultent de logiques différentes (éthique et RSE, approche entreprise versus développement durable, approche macro-économique), le lien entre RSE et développement durable est évident, puisqu'il s'agit pour l'entreprise de faire face à ses responsabilités en minimisant ses impacts sociaux et environnementaux.

(6) Le terme anglais « *social* » est généralement traduit en français (sauf dans le sigle de l'Aderse, ce qui peut paraître d'autant plus curieux que l'Aderse se donne pour ambition de promouvoir cette thématique !) par l'adjectif « sociétal ». En effet, le terme français « social » se réfère, dans la littérature managériale, aux relations des entreprises avec leurs salariés (p. ex., bilan social).

(7) « [La RSE] fait référence aux obligations pour un dirigeant de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes de conduite qui apparaissent comme souhaitables en termes d'objectifs ou de valeurs pour notre société. »

l'obligation relève du domaine de la proscription, alors que la responsabilité concerne celui de la prescription. Le troisième stade, celui de la sensibilité sociétale, concerne l'adaptation du comportement de l'entreprise aux besoins futurs. Ce niveau est celui de l'anticipation, voire du leadership sociétal.

Au cours des années 70, les chercheurs ont plus spécifiquement focalisé leur attention sur les aspects conceptuels de la CSR. Les années 80 auront été plus particulièrement consacrées aux démarches empiriques, les chercheurs s'efforçant de résoudre les problèmes méthodologiques liés aux recherches portant sur ce concept et tentant de mettre en évidence les liens entre la CSR et la performance de l'entreprise (voir par exemple Aupperle *et al.*, 1985). Notons cependant quelques contributions majeures, dont celles de Jones (1980) ou de Drucker (1984), le premier mettant en évidence le caractère processuel de la CSR, le second indiquant les moyens de rendre opérationnelle la CSR dans l'entreprise.

La décennie suivante est celle qui marque l'intérêt de plusieurs courants théoriques majeurs pour le concept CSR (théorie des parties prenantes, éthique des affaires, citoyenneté d'entreprise, notamment). L'absence de définition nouvelle marque finalement une certaine unanimité sur les définitions précédentes. Parmi les contributions majeures, notons celle de Wood (1991), qui propose un modèle intégrant les différents aspects de la CSP : principes, processus et politiques. S'agissant des principes, l'auteur reprend les quatre éléments de la responsabilité sociétale proposés par Caroll (1979), à savoir les dimensions économique, légale, éthique et discrétionnaire, et indique comment ceux-ci s'articulent avec les principes de légitimité sociétale (niveau institutionnel), de responsabilité publique (niveau organisationnel) et managériale (niveau individuel). Wood identifie ensuite les processus par lesquels s'exprime la sensibilité sociétale de l'entreprise (évaluation de l'environnement, management des SH et problèmes de gestion externe et interne). Enfin, l'auteur s'intéresse aux politiques et aux programmes développés dans le cadre de la CSR, ainsi qu'à leurs résultats observables (impacts sociaux du comportement de l'entreprise, programmes utilisés par la firme pour faire face à sa responsabilité sociétale et améliorer sa réceptivité à l'égard des attentes d'acteurs externes, politiques mises en œuvre par l'entreprise pour gérer les questions sociétales et les intérêts des SH). Au-delà de la mise en évidence des bénéfices de la démarche, l'intérêt de l'approche réside dans l'importance attribuée au contexte entourant la CSR. Ainsi, la responsabilité sociétale ne peut se réduire à un acte isolé (p. ex., le financement par l'entreprise d'une action caritative). Elle est avant tout un « état d'esprit », une « philosophie » qui trouve son expression dans l'ensemble des processus de l'entreprise.

Caroll (1991) insiste pour sa part sur l'importance de la composante philanthropique dans l'approche CSR. En même temps, et de façon quelque peu paradoxale, l'auteur n'en fait pas véritablement la pierre angulaire d'une démarche de RSE. On perçoit finalement la volonté de l'auteur de ne pas cantonner la CSR au domaine du philosophique. Il s'agit bien au contraire

(8) « L'entreprise socialement responsable doit s'efforcer de faire des profits, de respecter la législation, d'être éthique et de se comporter comme un entité citoyenne. »

(9) Exemple : le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

(10) L'objectif stratégique défini par l'Union européenne à Lisbonne (mars 2000) est le suivant : « Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale. »

(11) Les deux principaux champs concernés par la question de l'éthique sont les domaines sociaux (relation aux acteurs sociaux) et environnementaux (relation à la nature).

(12) Nous entendons ici par citoyenneté l'affirmation par l'entreprise de son rôle dans la vie de la cité. Dans cet esprit, l'entreprise n'a pas pour seul objectif la satisfaction des actionnaires, clients et salariés, elle participe à la satisfaction de l'intérêt général. Il est bien entendu que la question de la citoyenneté est également subjective par nature. Cependant, contrairement à la question de l'éthique (réflexion sur la notion de « bien » et de « mal »), la réflexion sur la citoyenneté concerne l'entreprise avant tout, puisqu'il est question pour elle de considérer sa propre contribution à une évolution positive de la société (le « mieux »).

de rendre opérationnel ce concept et de promouvoir une vision pragmatique en matière de RSE : « *The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical and be a good corporate citizen* »<sup>(8)</sup>. » Arguant du caractère trop vague du terme « sociétal », Caroll préconise d'ailleurs d'utiliser le concept de partie prenante (Freeman, 1984), qui permet de mieux identifier les responsabilités en délimitant les groupes spécifiques devant être considérés dans une démarche de RSE.

Evidemment, la communauté scientifique n'a pas été la seule à s'intéresser à ce concept. De nombreuses institutions<sup>(9)</sup> ont souhaité jouer un rôle actif dans la promotion d'une économie plus responsable et ont incité les entreprises à s'engager dans cette voie. La Commission européenne a ainsi édité en 2001 son livre vert destiné à promouvoir la RSE, notamment parce que celle-ci peut apporter une contribution positive à l'objectif défini au Conseil européen de Lisbonne en mars 2000<sup>(10)</sup>. Dans ce document, la RSE est définie comme l'« *intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». Pour la Commission, « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ». En allant plus loin que le respect de la législation, tant dans le domaine de l'environnement (p. ex., investissement dans des technologies propres) que dans celui du social (p. ex., application de normes ambitieuses dans la formation, les conditions de travail ou les relations entre la direction et le personnel), les entreprises peuvent accroître de façon significative leur compétitivité.

De ces différents propos, nous retiendrons les quatre idées suivantes :

- La RSE marque la reconnaissance par la firme de ses obligations vis-à-vis d'un ensemble de parties prenantes, celles-ci dépassant le stade des obligations légales ou fiduciaires pour concerner les domaines de l'éthique<sup>(11)</sup> et de la citoyenneté<sup>(12)</sup>.
- Sur un plan général, la RSE procède d'une démarche volontaire et désintéressée, l'entreprise choisissant de sa propre initiative d'inscrire son action dans le cadre d'une économie responsable et durable.
- Sur un plan plus spécifique, la RSE suppose non seulement que l'entreprise soit réceptive aux demandes éthiques (actuelles et futures), mais également qu'elle émette des signaux destinés à affirmer sa volonté de participer activement au progrès sociétal (amélioration des conditions humaines, sociales et environnementales).
- La RSE est une attitude plus qu'un état. L'entreprise ne pouvant définir seule sa responsabilité, une démarche de RSE suppose une relation permanente avec les SH de façon à définir avec eux le niveau de cette responsabilité sociétale attendue (en dehors, évidemment, du cadre légal de cette responsabilité).

Nous allons désormais aborder la question de la mise en œuvre d'une démarche de RSE dans l'entreprise.

## Le bilan sociétal : une application de la démarche RSE au sein du secteur de l'économie sociale

### *L'économie sociale et ses spécificités*

(13) Bien qu'elle puise ses origines dans des pratiques plus anciennes, apparues au Moyen Age (confréries, compagnonnages...).

Apparue au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>(13)</sup>, la notion d'économie sociale puise ses racines dans différentes écoles de pensée : un courant socialiste associationniste qui vise à émanciper les travailleurs d'un « pouvoir capitaliste dominant », une tendance sociale-chrétienne fondée sur la doctrine sociale de l'Eglise et qui défend l'idée de solidarité envers les plus défavorisés, une tradition libérale qui encourage les initiatives d'entraide des ouvriers et une école solidariste qui prône le coopératisme et soutient l'apparition d'organisations fonctionnant selon les principes démocratiques. A l'origine, le terme d'économie sociale a été utilisé par des auteurs qui souhaitaient marquer leur différence avec l'analyse économique dominante de tendance classique ou néoclassique. Pour ses détracteurs, le modèle classique, qui s'intéresse essentiellement à la manière de produire le plus efficacement possible, tend à délaissier les questions d'ordre moral ou à négliger les problèmes sociaux engendrés par le progrès. Le rôle de l'économie sociale serait donc d'introduire de l'éthique dans l'économie (Charles Gide) ou encore d'intégrer les problèmes sociaux dans la réflexion économique (Léon Walras).

Bien que prenant un sens plus pratique aujourd'hui (on parle désormais de « secteur de l'économie sociale »), le terme d'économie sociale a toujours, et peut-être plus que jamais, une connotation idéologique. L'économie sociale renvoie à une manière différente d'entreprendre (*Alternatives économiques*, 2004). Pour ses partisans, il s'agit de promouvoir « *des formes d'entreprises qui, tout en n'étant pas du domaine public, privilégient le service rendu à la rémunération du capital et la recherche d'un profit maximal* ». Dans le contexte d'une économie mondialisée et dans la perspective du retrait de l'« Etat-providence »<sup>(14)</sup>, l'économie sociale trouve désormais un « surcroît de légitimité ». En effet, elle se pose en alternative au modèle libéral capitaliste, supposé, selon ses détracteurs, « *engendrer les inégalités et l'exclusion* ».

L'économie sociale repose sur les trois principaux piliers que sont les coopératives, les mutuelles et les associations d'intérêt général<sup>(15)</sup>. Elle représente près de 10 % de l'emploi total dans l'Union européenne pour environ 1 million d'entreprises. En France, son poids est particulièrement fort. Non seulement elle concerne une part significative de l'activité économique<sup>(16)</sup> (10 % du PIB) et de l'emploi salarié (1,8 million de personnes), mais presque tous les foyers sont en contact avec elle. Les mutuelles « santé et prévoyance » couvrent par exemple 30 millions de personnes, alors que les mutuelles d'assurances dommages prennent en charge respectivement un véhicule sur deux et deux habitations sur trois. Pour leur part, les banques coopératives ou mutualistes représentent près de 60 % du marché bancaire des particuliers. Les associations sont, quant à elles, très présentes dans de nombreux secteurs, en particulier dans les domaines du sport, de la culture, de l'éducation, de la protection de l'environnement ou de l'action sanitaire et

(14) Si l'on s'intéresse évidemment au cas français.

(15) Les fondations en sont le quatrième, bien que leur poids soit marginal en France.

(16) Voir à ce sujet « Entrepreneurs... et utopistes ? Entreprendre autrement », *Alternatives économiques*, hors-série pratique, n° 14, mars 2004, p. 9.

(17) Les ressources de ce secteur sont soit privées (coopératives et mutuelles), soit mixtes (associations reconnues d'intérêt général et subventionnées par l'Etat ou les collectivités).

(18) Le livre vert européen sur la RSE affirme notamment que les organismes de l'économie sociale « *intègrent dans leurs structures les intérêts d'autres parties prenantes et assurent d'emblée des responsabilités sociales et civiles* ».

(19) Ou « responsabilité sociétale additionnelle », selon que l'on privilégie une vision instrumentale ou normative.

(20) NRE : nouvelles réglementations économiques.

(21) La Global Reporting Initiative (GRI), organisation internationale et multipartite, tente de faire émerger un cadre de référence commun pour l'établissement de rapports de développement durable (GRI, 2000).

sociale. Ces entreprises se sont développées sur la base de règles de démocratie participative: utilité collective ou sociale du projet, liberté d'adhésion, égalité des droits, non-lucrativité individuelle, solidarité et responsabilité des uns à l'égard des autres, mixité des ressources<sup>(17)</sup> (Lipietz, 2000). En tant qu'organisations fondées autour d'un groupe de membres et d'un projet spécifique, « *elles savent depuis longtemps allier viabilité économique et responsabilité sociale* » (Cecop, 2003). Elles parviennent à un tel résultat grâce à un dialogue avec leurs parties prenantes et à une gestion concertée de leurs moyens.

Selon la Commission européenne, les entreprises de l'économie sociale peuvent constituer une référence majeure en matière de RSE<sup>(18)</sup> (livre vert sur la RSE, 2001 ; CSR Forum, 24 février 2003). Cependant, comme le reconnaît le Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (Ceges), cette « valeur ajoutée sociétale »<sup>(19)</sup> n'a de sens que démontrée et mesurée. En effet, la RSE suppose d'accepter de rendre compte de ses actes et de leurs conséquences autrement que par des moyens d'information, d'autoproclamation ou de marketing social. Une démarche de RSE doit donc obligatoirement être couplée à la mise en place de mécanismes de communication entre l'organisation et ses SH (Zadek, 1998 ; Wallage, 2000), l'objectif étant de permettre l'établissement d'un dialogue constructif avec les parties prenantes. Le bilan sociétal constitue un élément clé de ces dispositifs.

### *Le bilan sociétal du CJDES*

Bien qu'en France la loi NRE<sup>(20)</sup> (loi du 15 mai 2001, décret d'application du 20 février 2002) en fasse obligation aux entreprises cotées, la diffusion de rapports sociétaux s'inscrit dans une volonté de nombreuses firmes d'intégrer leurs SH et de mieux assumer leur responsabilité sociétale. La publication d'un rapport marque un engagement non seulement à respecter un certain nombre de principes, mais également à améliorer, de façon très concrète, la situation au regard des attentes exprimées par leurs SH, que ce soit dans le domaine environnemental ou social. Néanmoins, une analyse menée à partir des documents publiés par sept entreprises pionnières en matière de production de rapports sociétaux révèle les imperfections de tels dispositifs (Persais, 2003) : définition unilatérale de la responsabilité sociétale par l'entreprise, insuffisante transparence dans la construction de rapports, absence de procédures de vérification des informations contenues dans les rapports. Non seulement ces défauts tendent à discréditer les documents produits, mais ils rendent également peu crédible la démarche supposée « sociétale » des entreprises concernées (Igalens, Joras, 2002). C'est la raison pour laquelle plusieurs institutions (p. ex., l'ISO ou encore la GRI<sup>(21)</sup>) ont travaillé à l'élaboration d'un cadre commun permettant aux entreprises de finaliser leur démarche RSE et d'attester de sa pertinence (Capron, Quairel, 2003).

Pour leur part, les entreprises de l'économie sociale ont choisi de développer un outil spécifique. Sous l'impulsion du Centre des jeunes

(22) « Bilan sociétal » est désormais une marque déposée. Selon le CJDES, il ne s'agit pas de bloquer son utilisation, mais plutôt d'éviter que n'importe quelle entreprise dise avoir produit un bilan sociétal alors qu'il ne s'agirait que d'un catalogue sans contenu.

dirigeants et des acteurs de l'économie sociale (CJDES), une méthode d'évaluation du comportement dénommée « bilan sociétal <sup>(22)</sup> » a vu le jour et a pu être expérimentée dans des organismes de l'économie sociale en France et dans plusieurs pays européens. L'objectif de la démarche est d'apprécier l'adéquation des comportements de l'organisation au regard des valeurs de l'économie sociale, voire de valoriser ce qui fait les spécificités du secteur. Sur le plan opérationnel, l'instrument est destiné à fournir une aide à la décision et à la concertation entre les partenaires de l'organisation (Capron, 2003). Il s'agit de réaliser un diagnostic de la situation, diagnostic permettant de clarifier les finalités de l'entreprise et d'améliorer son efficacité. Le bilan sociétal est aussi un support de dialogue devant favoriser la mobilisation des divers SH (sociétaires, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, société civile...) autour d'un projet sociétal partagé. Comme le souligne Gautier (2001), il vise un changement des comportements. Il permet de recueillir et de rassembler des données pouvant servir à établir un tableau de bord stratégique élargi à une perspective sociopolitique. L'amélioration qui en est attendue suppose la prise en considération d'une pluralité d'intérêts dont certains peuvent se révéler antagonistes. Le rôle du bilan sociétal est finalement de mettre en lumière ces dilemmes, de montrer les choix à opérer et d'offrir des éléments de réflexion sur les solutions envisageables. Il favorise donc les négociations et éclaire les possibilités de compromis entre les différents SH.

La construction du bilan sociétal se déroule en plusieurs étapes (*lire l'encadré en annexe*). L'entreprise détermine tout d'abord les parties prenantes avec lesquelles elle désire dialoguer et partager sa démarche (CJDES, 2002). Vient ensuite la phase d'évaluation du niveau d'implication sociétale. L'analyse comporte deux volets complémentaires. Un expert extérieur <sup>(23)</sup> évalue tout d'abord la situation de l'organisation et met en lumière ses forces et ses faiblesses, à partir d'une consultation des SH <sup>(24)</sup>. Ces faiblesses peuvent être considérées comme des « *opportunités d'améliorer l'apport de l'entreprise à l'ensemble des parties prenantes* ». Une évaluation croisée de la situation impliquant la direction de la structure permet ensuite de confronter les différents points de vue et d'identifier les divergences de perception sur l'attitude de l'entreprise dans neuf domaines <sup>(25)</sup>. L'objectif de cette double démarche (analyse extérieure/évaluation croisée) est d'aboutir à un diagnostic consensuel, l'expert étant non seulement chargé de porter un regard éclairé sur la situation, mais également de faciliter une convergence des points de vue. Cette phase conduit à un accord sur des objectifs de transformation et sur les actions à mettre en œuvre pour y parvenir (priorités, moyens à engager, échéances à respecter, tableaux de bord...). La démarche est ensuite publiée et elle fait l'objet d'un suivi régulier. La réalisation d'un nouveau bilan permet de faire le point sur les moyens effectivement mis en œuvre et de vérifier l'effectivité des résultats obtenus au regard des engagements.

(23) Désigné par l'entreprise.

(24) Notons que la démarche « bilan sociétal » n'est pas exempte de critiques. On peut en effet admettre que l'instauration d'un véritable dialogue nécessite des moyens plus étendus que l'administration de simples questionnaires administrés épisodiquement à quelques parties prenantes !

(25) Évaluation réalisée à partir d'un questionnaire type comportant 450 questions regroupées en neuf domaines (activités et relations clients, gestion économique, anticipation-innovation-prospective, production-organisation du travail, ressources humaines, acteurs internes-citoyens de l'entreprise, environnement humain social et institutionnel, environnement biophysique, finalités-valeurs-éthique).

## Le bilan sociétal comme élément-clé du processus de rapprochement des SH

### Le bilan sociétal comme instrumentalisation d'une démarche RSE

#### *Le mutualisme : une démarche sociétale, par essence*

Contemporain de l'émergence du syndicalisme, le mutualisme s'est plus particulièrement développé à partir de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Les sociétés de crédit mutuel sont par exemple reconnues par l'Etat depuis un décret de 1852. Avec la loi du 1<sup>er</sup> avril 1898 et la création de la Fédération nationale de la mutualité française (FNMF) en 1902, le mutualisme a pris un essor considérable. La Charte de la mutualité, qui marque cette reconnaissance, a notamment ouvert la voie au système français de sécurité sociale tel que nous le connaissons aujourd'hui<sup>(26)</sup>. L'éthique mutualiste a été largement façonnée par l'histoire. La mutualité s'est affirmée comme une « démarche sociale visant à opposer la dynamique solidaire du nombre aux risques atteignant les membres d'un groupe constitué » (Mutualité française, 2004). Pendant longtemps, elle n'a eu d'autres préceptes moraux que ceux communs à l'ensemble de l'humanité. L'émergence progressive d'une doctrine spécifique reposant sur les quatre piliers fondateurs que sont la solidarité, l'indépendance, la liberté et la démocratie a permis au mouvement mutualiste d'affirmer sa vocation sociale et humaine.

En matière d'assurance, les mutuelles ont pour mission de réunir des personnes dans une structure autonome qui va gérer collectivement les risques auxquels celles-ci sont exposées. Elles se distinguent des assureurs privés à plusieurs niveaux. Tout d'abord, leurs clients sont des sociétaires qui sont eux-mêmes propriétaires de leur mutuelle et qui votent lors des assemblées générales. Ils sont donc assureurs et assurés. Ensuite, les mutuelles n'ont pas d'actionnaires à rémunérer. Les excédents éventuels bénéficient directement aux sociétaires, soit par une diminution des cotisations, soit par des remboursements annuels, soit par des garanties améliorées à prix constant<sup>(27)</sup>. De plus, elles appliquent le principe « une personne, une voix », chaque sociétaire pesant d'un poids identique pour décider des grandes orientations de la mutuelle lors des assemblées générales. Enfin, elles défendent un certain nombre de valeurs telles que l'absence de sélection, l'égalité de traitement, la solidarité et l'humanisme<sup>(28)</sup>.

Fondée en 1934 sur des principes de respect de la personne, d'humanisme, de solidarité et de démocratie, la Maif, mutuelle d'assurance, est toujours restée fidèle à ses engagements. Elle rassemble aujourd'hui près de 2,5 millions de sociétaires. Consciente des risques qui pèsent aujourd'hui sur le mouvement mutualiste et fidèle à sa démarche « militante », la Maif cherche à faire entendre sa voix pour que soit reconnue la spécificité du monde mutualiste, tant en France qu'en Europe. En tant que membre d'Euresa<sup>(29)</sup>, groupement européen d'intérêt économique regroupant sept grandes sociétés d'assurances de l'économie sociale, la Maif s'est publiquement engagée à respecter un certain nombre de principes de fonctionnement<sup>(30)</sup> :

(26) Dans une perspective solidariste.

(27) Le corollaire étant évidemment le rappel de cotisation en cas d'insuffisance des réserves pour couvrir, *a posteriori*, le coût des sinistres.

(28) Il est évidemment clair que certaines mutuelles se sont progressivement éloignées de ces principes fondateurs et que leur fonctionnement se rapproche beaucoup plus d'une logique capitaliste qui impose cette exigence de rentabilité.

(29) Euresa regroupe les sociétés suivantes : P&V (Belgique), Maif et Macif (France), Unipol (Italie), Folksam (Suède), Huk-Coburg (Allemagne), LB Group (Danemark).

(30) Document intitulé « Nos valeurs nous engagent », Euresa, 2 juillet 2002.

- inscrire son action dans le cadre d'une économie citoyenne, orientée vers le développement durable et socialement responsable;
- agir pour promouvoir une vision des prestations de services qui réponde aux vrais besoins des assurés;
- associer équilibre économique et respect d'une éthique de comportement, dans une économie de marché concurrentielle.

Afin de ne pas en rester à des déclarations d'intention, elle s'est engagée, comme ses six partenaires, à publier un bilan sociétal en adoptant l'outil élaboré par le CJDES. Nous allons tenter de montrer en quoi ce bilan peut être considéré comme une instrumentalisation de la démarche RSE. Nous présentons ci-après le résultat de réflexions basées, d'une part, sur des entretiens avec des responsables de la démarche bilan sociétal au sein de l'entreprise et, d'autre part, sur l'analyse des documents relatifs à cette même démarche (rapports et bilans intermédiaires). Notre objectif est avant tout d'illustrer une conjecture et de donner du sens à une idée au travers du cas d'une entreprise de l'économie sociale, la Maif.

### *Le bilan sociétal ou la nécessité d'instrumentaliser la démarche RSE*

Le débat sur l'opposition entre une vision normative et une conception utilitariste de l'éthique divise régulièrement la communauté scientifique. Dans la première optique, l'éthique ne peut se justifier en termes instrumentaux, elle relève avant tout de valeurs inaliénables. L'entreprise ne peut se dérober face à certains principes qui régissent le fonctionnement d'une société dont elle constitue l'un des principaux acteurs. Cette approche est donc fondée sur l'idée de responsabilité au sens de « capacité à décider et à répondre de ses actes devant autrui »<sup>(31)</sup>. Dans la seconde, l'éthique est instrumentalisée. La démarche éthique se justifie par les bénéfices que l'entreprise en retire à plus ou moins brève échéance. Dès lors, peut-on qualifier cette démarche d'éthique? Nous avons discuté ce point dans une précédente contribution et montré que l'expression « éthique instrumentale » constituait au mieux un non-sens, au pire un contresens (Persais, 2004). En d'autres termes, une démarche ne peut être qualifiée d'« éthique » (p. ex., financer des œuvres caritatives...) si elle ne constitue qu'un moyen au service d'une fin (... pour améliorer l'image de l'entreprise). Nous réservons donc le qualificatif « éthique » à la vision normative décrite précédemment tout en admettant que la démarche puisse être indirectement bénéfique pour l'entreprise (p. ex., permet d'éviter les conflits avec d'éventuels groupes contestataires).

De nombreuses entreprises se déclarent aujourd'hui comme étant « responsables ». Ces autoproclamations peuvent, à bien des égards, apparaître comme suspectes. En effet, la nécessité de légitimer leur action dans un monde qui les rend de plus en plus vulnérables a conduit certaines sociétés à embrasser opportunément ce « mouvement vers une plus grande citoyenneté ». Il devient dès lors difficile de parler de RSE au sens entendu précédemment. On peut difficilement soupçonner la Maif de démarche opportuniste sur cet aspect, dans la mesure où la mutuelle a été fondée,

(31) On peut véritablement parler de RSE.

il y a soixante-dix ans, sur des principes d'éthique humaine et sociale (respect de la personne, humanisme, solidarité et démocratie). Cette volonté d'instaurer une pratique différente de l'assurance a trouvé et trouve encore, à ce jour, une traduction dans les faits. La tempête de 1999 a par exemple donné l'occasion à la mutuelle de mettre en application le principe de solidarité. Un rappel de cotisation a notamment permis de combler le déficit engendré par les coûts qui ont résulté de cette tempête. Les notions d'humanisme et de respect de la personne trouvent également à s'exprimer dans la relation aux sociétaires. La Maif s'affiche comme un « assureur militant ». Au-delà du contrat proprement dit, c'est l'adhésion aux valeurs qui est recherchée chez le sociétaire<sup>(32)</sup>. Cet engagement à respecter les principes de la mutuelle est rappelé lors de la souscription d'un premier contrat. En d'autres termes, on demande une adhésion au projet avant une adhésion au contrat. Bien qu'il soit difficile d'éviter les comportements opportunistes, cette volonté clairement affichée agit comme un rempart contre la primauté de l'intérêt sur l'idée de valeurs partagées.

Cette approche éthique des marchés vient d'être renforcée par la signature d'une charte commune aux membres d'Euresa (cf. *supra*). Bien que la démarche soit finalement cohérente avec la vision initiale de la Maif, cette signature marque une évolution significative en ce qu'elle amène la mutuelle à inscrire le développement durable comme principe général de fonctionnement. Au-delà des valeurs initiales (respect de la personne, humanisme, solidarité, démocratie), on élargit donc la sphère des responsabilités aux aspects environnementaux et sociaux. Cette évolution, qui intervient dans un contexte d'ouverture de l'entreprise, marque la volonté d'étendre la préoccupation éthique, jusqu'ici largement orientée vers l'interne (relation aux salariés, sociétaires), aux aspects externes (relation à l'environnement, aux parties prenantes externes...). S'agissant des préoccupations environnementales, il faut y voir aussi l'influence de ses partenaires nord-européens d'Euresa, habituellement très sensibles à ce type de considérations.

La Maif admet cependant que sa démarche éthique est perfectible. Le bilan sociétal lui permet donc de s'engager dans un processus d'amélioration constant. Il ne s'agit pas, pour la direction, d'une démarche intéressée<sup>(33)</sup>, mais bien au contraire d'une démarche « pour soi ». L'objectif est de mieux traduire ses valeurs dans les actes au quotidien. Cette conception est conforme à la vision normative décrite précédemment. Nous retrouvons, en effet, les principales caractéristiques de la RSE (cf. « *La RSE : définition et dimensions* ») : reconnaissance de responsabilités éthiques et citoyennes, démarche volontaire et désintéressée, réceptivité à l'égard des demandes formulées par les SH non économiques, volonté de jouer un rôle actif dans le domaine de l'éthique et de la citoyenneté, attitude générale d'ouverture.

La notion de RSE est subjective par nature. Elle ne peut être définie de façon unilatérale. L'entreprise est donc tenue de se rapprocher de ses diverses parties prenantes de façon à écouter leurs demandes. Sur un plan opérationnel, l'identification des SH à impliquer constitue un problème majeur

(32) En d'autres termes, on attend du sociétaire qu'il se comporte en « consomm'acteur ».

(33) Ceux-ci arguant du fait que la mutuelle n'a pas d'actionnaires à rémunérer.

pour l'entreprise. Si pour certaines catégories le problème ne se pose pas, les acteurs pouvant être répertoriés de façon exhaustive (p. ex., les salariés, les fournisseurs), pour d'autres la difficulté est bien réelle. C'est par exemple le cas de la « société civile ». Cette catégorie ne pouvant être considérée comme homogène, la solution consiste à identifier des groupes représentant différents pôles d'intérêt. L'entreprise doit alors être en mesure d'établir une liste d'interlocuteurs à impliquer dans le cadre de sa démarche de RSE. Une autre question se pose à l'entreprise : doit-elle (ou non) établir une hiérarchie des intérêts en fonction du pouvoir détenu par les parties prenantes ? En théorie, la logique normative veut que tous les SH soient traités de façon équivalente. Le but de la démarche est de parvenir à harmoniser un ensemble d'intérêts (*i. e.* satisfaire les uns sans que cela se fasse au détriment des autres).

En pratique, le bilan sociétal reconnaît cependant la nécessité de faire des choix sur les SH à impliquer (Persais, 2004). Au premier abord, cette posture peut sembler très proche de la vision instrumentale décrite précédemment, puisqu'elle conduit à privilégier certains groupes au détriment des autres. Trois remarques peuvent néanmoins être formulées pour justifier cette position. Tout d'abord, la démarche de RSE s'inscrit dans un processus permanent. Dès lors, il semble souhaitable d'y aller pas à pas en intégrant de façon progressive les intérêts des différents SH. Ensuite, certaines catégories de parties prenantes peuvent (tout au moins en partie) être représentées par d'autres. C'est notamment le cas de la société civile, qui, de façon générale, trouve à s'exprimer au travers des salariés (défense de l'emploi par les organisations représentatives), des clients (demande pour des produits « éthiques ») ou des groupes de pression (appel à boycott par les associations de consommateurs pour des questions sociales ou environnementales). Enfin, la nécessité d'une approche pragmatique de la question conduit à identifier des acteurs « significatifs » pour l'organisation (*i. e.* représentatifs d'intérêts « pertinents » au regard des impacts générés). L'entreprise ne peut en effet multiplier les contacts afin d'intégrer une infinité de micro-demandes externes<sup>(34)</sup>. Finalement, bien que contraire à l'idée qu'il n'existe pas d'intérêt « négligeable », cette approche semble inévitable. On perçoit ici toute la difficulté à passer d'une logique normative (tous les intérêts sont légitimes et doivent être intégrés) à une vision pratique de la RSE (la nécessité d'optimiser la démarche conduit à identifier et à intégrer les intérêts les plus significatifs). La norme, qu'il convient ici de considérer comme un cadre général de l'action, doit avant tout servir de guide à des pratiques socialement responsables.

La mutuelle défend donc cette posture et choisit d'intégrer, dans un premier temps, trois grandes catégories de SH : les sociétaires, les acteurs internes (direction, salariés, organisations représentatives et mandataires mutualistes) et les fournisseurs ou prestataires (p. ex., réparateurs...). Le questionnaire servant de base au bilan a ainsi été soumis à un échantillon représentatif d'individus à l'intérieur de chacune des catégories identifiées. Progressivement, cette démarche sera élargie afin d'impliquer d'autres

(34) Dont certaines dépasseraient d'ailleurs largement le cadre des responsabilités sociétales que l'entreprise peut ou doit raisonnablement assumer.

catégories de SH. Le savoir-faire acquis dans cette première phase est supposé faciliter l'intégration ultérieure d'autres catégories de SH.

### **Le bilan sociétal comme élément-clé du processus d'apprentissage en matière de RSE**

#### *Le processus d'apprentissage sociétal*

Peut-on devenir socialement responsable et, si oui, comment? Derrière ces deux interrogations se profilent des enjeux managériaux importants. En effet, l'évolution du contexte entrepreneurial place l'organisation dans une situation de vulnérabilité extrême. La question est donc de savoir dans quelle mesure, par quels moyens et grâce à quels mécanismes elle peut parvenir à répondre favorablement aux attentes sociétales exprimées par son entourage. C'est donc à la dynamique de construction de la RSE qu'il nous est demandé de réfléchir.

L'apprentissage organisationnel est au centre de la problématique entrepreneuriale. Ce concept a été à l'origine de nombreuses recherches et a donné lieu à une abondante littérature (par exemple, Cyert, March, 1963). Il repose sur l'idée de l'existence d'une capacité collective à acquérir, à élaborer et à structurer un ensemble de connaissances utiles pour les décisions futures de l'entreprise (cognition collective). L'intelligence organisationnelle repose sur deux processus fondamentaux (March, Olsen, 1975). Le premier est le calcul rationnel, qui permet d'utiliser les prévisions pour le choix de différentes options qui s'offrent à l'entreprise. Le second est l'apprentissage par l'expérience qui permet d'utiliser les leçons d'expérimentations antérieures pour effectuer un choix entre plusieurs possibilités. C'est ce deuxième cas qui nous concerne ici.

Bien que la dimension éthique ne soit pas absente du processus décisionnel (elle intervient notamment au travers des préférences et des convictions individuelles ou collectives), l'application de la théorie de l'apprentissage au processus sociétal est relativement récente. Selon Gond (2003), deux grands courants peuvent être dissociés dans la manière d'appréhender l'apprentissage sociétal, l'un renvoyant à une logique d'adaptation (au sens mécanique du terme), l'autre à une logique d'évolution culturelle (ce que l'auteur qualifie de « *véritable processus d'apprentissage* »). Pour reprendre les différents pôles du modèle de Wood (1991) [valeurs/principes, processus, résultats], le premier cas correspond à une modification des processus de mise en œuvre de la RSE en fonction de résultats mesurés au niveau des SH, cela par rétroaction. Ce mode de fonctionnement est généralement considéré comme un processus d'apprentissage en boucle simple, puisqu'il ne conduit pas à un questionnement sur les valeurs et principes de l'entreprise. En d'autres termes, nous sommes dans une logique d'ajustement stratégique. Le second, qualifié d'apprentissage en double boucle, fait intervenir les trois pôles du modèle. Non seulement les résultats conduisent à agir au niveau des processus, mais ils amènent également à une remise en question du système de valeurs et à une redéfinition des principes de responsabilité sociétale. Nous entrons donc dans une

logique de questionnement permanent : l'entreprise est conduite à interroger les fondements de son action ; elle reconnaît la légitimité des demandes sociétales formulées par ses SH et admet la nécessité de modifier son système de valeurs pour mieux les intégrer dans ses processus décisionnels. Evidemment, l'apprentissage sociétal n'est pas un processus purement mécanique. Comme le rappellent March et Olsen (1975), les organisations font leur expérience dans des conditions où les objectifs sont ambigus (la RSE est difficile à circonscrire *a priori*) et difficiles à concilier (p. ex., les situations d'arbitrage s'agissant des intérêts de plusieurs groupes), où les événements ne sont pas clairs et où leur causalité est parfois difficile à déterminer (réaction négative des SH à certaines décisions, sans que l'on ait pu prévoir cette réaction). Dès lors, l'apprentissage sociétal peut être assimilé à un processus dont les résultats ne sont jamais acquis d'avance. Dans un cas comme dans l'autre, on peut simplement supposer que celui-ci aboutira à une convergence entre une responsabilité sociétale telle qu'elle est attendue par un ensemble de parties prenantes et assumée par l'entreprise. C'est en substance ce que nous allons tenter de vérifier sur le cas qui nous intéresse ici, celui de la Maif.

### *Le bilan sociétal : vers une dynamique organisationnelle de RSE*

L'importance stratégique de la RSE a conduit la direction de la Maif à mettre en place un comité de pilotage spécifique composé principalement d'administrateurs et de membres de la direction générale. Son rôle est d'aider à la mise en œuvre d'une politique sociétale véritablement structurée au sein de l'entreprise. Toutefois, nous y reviendrons, la méthodologie préconisée par le CJDES (*cf. encadré en annexe*) n'est pas suivie dans sa totalité.

Le bilan sociétal est un outil d'autodiagnostic qui permet à l'entreprise d'évaluer qualitativement sa démarche. Sa construction nécessite la consultation des parties prenantes sur les sujets qui concernent la RSE. Un questionnaire diffusé par Internet est donc soumis aux trois grandes catégories de SH : sociétaires, acteurs internes, fournisseurs<sup>(35)</sup>. Les trois thèmes de la RSE y sont abordés de façon plus ou moins directe, cela au travers de neuf aspects qui vont des activités et produits de l'entreprise à son comportement éthique (*cf. tableau 1 en annexe*). Afin de préserver l'objectivité de la démarche, l'analyse des résultats est réalisée par un expert indépendant accrédité par le CJDES. Il s'agit, à ce niveau, de faire ressortir les éventuelles divergences de points de vue des SH sur des éléments particuliers de la politique sociétale. Quinze critères permettent d'en apprécier le contenu et de déterminer les éventuels écarts de perception sur sa mise en œuvre (*cf. tableau 2 en annexe*). Au-delà du diagnostic proprement dit, le rôle de l'expert est aussi de mettre en évidence les pistes d'actions possibles pour l'entreprise. De telles préconisations sont autant d'éléments utiles pour la prise de décision ultérieure.

Cette étude quantitative est essentielle, puisqu'elle offre une photographie de la perception des parties prenantes concernant la politique sociétale de

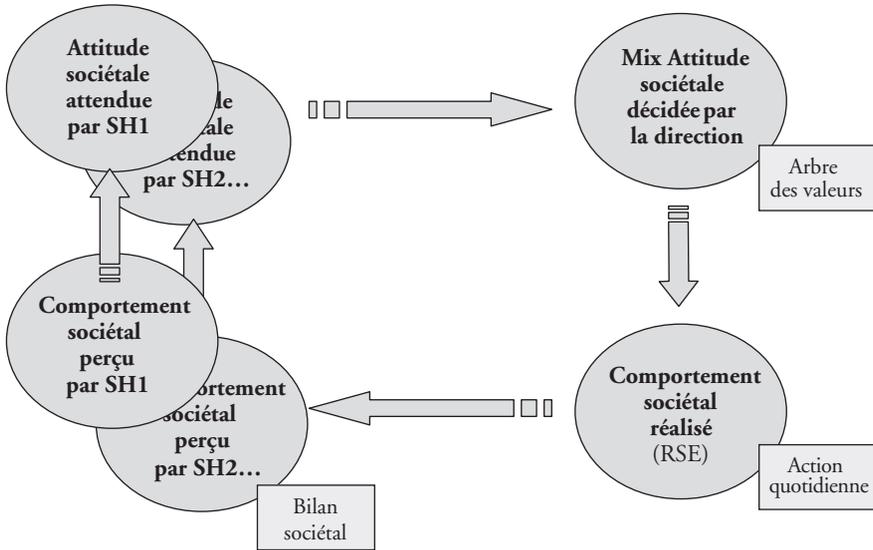
(35) Le questionnaire élaboré par le CJDES est composé de 450 questions. Compte tenu de la nécessité d'adapter ce questionnaire au cas particulier de l'entreprise, celui soumis aux parties prenantes de la Maif comporte au total 311 questions (toutes les questions posées ne concernent pas forcément toutes les catégories de SH, seul un tronc commun d'environ 100 questions concerne l'ensemble des SH).

l'entreprise. Cependant, elle n'offre que peu d'éléments sur les véritables attentes des SH s'agissant de son comportement futur. Une étude qualitative a donc permis de compléter cette première approche. Des tables rondes destinées à recueillir les suggestions des parties prenantes ont été organisées. Elles ont notamment permis de prolonger le dialogue avec les parties prenantes et de recueillir des points de vue sur la priorité à accorder aux actions d'amélioration. Le comité de pilotage a naturellement été impliqué dans cette phase du processus, puisque c'est lui qui était chargé d'en restituer le contenu et de faire des propositions à la direction.

En théorie, le bilan sociétal, tel qu'il a été conçu par le CJDES, prévoit un accord entre les parties sur les objectifs de transformation à mener : priorités, moyens à engager, échéances à respecter, tableaux de bord. En pratique, la démarche est sensiblement différente, puisque les dirigeants souhaitent conserver la maîtrise du processus décisionnel et se réservent le droit de répondre favorablement ou non aux demandes sociétales exprimées par les SH. Bien qu'en décalage avec l'approche bilan sociétal, cette démarche semble malgré tout conforme à la philosophie normative de la RSE. En effet, l'entreprise doit s'acquitter de ses obligations vis-à-vis d'un ensemble de parties prenantes, en répartissant équitablement le fruit de ses actions (bénéfices, nuisances) entre les groupes concernés par sa démarche (Mitchell *et al.*, 1997). Par conséquent, l'arbitrage éventuel revient bien à la direction. L'affirmation dans la charte des valeurs d'Euresa d'un principe d'équilibre entre respect de valeurs sociétales et performance économique trouve ici toute sa justification. Les dirigeants souhaitent s'assurer que les demandes sociétales formulées par certains groupes (p. ex., les organisations représentatives de salariés qui souhaitent que la Maif s'engage en faveur de la création d'emplois) sont bien compatibles avec les exigences d'autres groupes (les sociétaires qui attendent un service de qualité, en accord avec la philosophie de la Maif, mais à un prix acceptable).

Cette phase a débouché sur un ensemble de décisions concernant le processus d'amélioration de l'approche sociétale Maif. De façon concrète, trois axes de travail ont été fixés pour la période 2005-2006 : le renforcement de l'engagement sociétal de la mutuelle (notamment par l'implication des mandataires mutualistes), l'intensification du dialogue social en interne, la construction et la mise en œuvre d'une politique de préservation de l'environnement naturel dans une démarche globale de contribution au développement durable. Ces décisions ont débouché sur un plan d'action de l'ensemble des directions du groupe, qui ont fait le point sur l'existant et identifié des actions nouvelles. La démarche a fait l'objet d'une publication et donne lieu à un suivi régulier jusqu'à l'élaboration du nouveau bilan (échéance : deux à trois ans). Finalement, le processus de RSE initié au sein de la mutuelle peut être schématisé comme suit dans le schéma 1. Rappelons ici la distinction entre attitude et comportement. L'attitude désigne « *une orientation générale de la manière d'être face à certains éléments du monde. C'est l'expression dynamique d'un principe affectif profond et inconscient (ou valeur) acquis à travers la succession ou la répétition*

## Schéma 1 Le bilan sociétal, un processus permanent



*d'expériences de la vie. Une attitude prédispose à percevoir et agir d'une certaine manière » (Muchielli, 2003). Le comportement est donc la traduction dans les faits et dans les actes de cette attitude.*

La mise en évidence de la RSE comme processus conduit à s'interroger sur la nature de l'apprentissage découlant de la démarche sociétale. La perception d'un décalage entre le comportement de l'entreprise et les attentes exprimées par les SH aboutit-elle à un simple ajustement (au sens mécanique du terme) ou amène-t-elle au contraire l'entreprise à s'interroger sur les fondements de son action et à agir sur sa culture, ses valeurs, pour intégrer en amont les attentes sociétales (apprentissage en double boucle) ? S'agissant d'une démarche en cours, les constats ne peuvent évidemment être catégoriques. Nous parlerons donc d'inclination ou encore de prédisposition à agir, en nous basant principalement sur la volonté exprimée par l'entreprise par la voix de ses dirigeants.

L'analyse du discours des responsables du bilan sociétal (membres du comité de pilotage) nous incite à penser que la démarche de l'entreprise s'inscrit dans un processus d'apprentissage en double boucle. D'une part, le bilan sociétal conduit inévitablement à apporter des modifications au niveau de sa structure et des processus mis en œuvre. Concrètement, la démarche bilan sociétal a débouché sur la création d'une direction du développement sociétal et mutualiste ainsi que sur la mise en place d'outils de pilotage

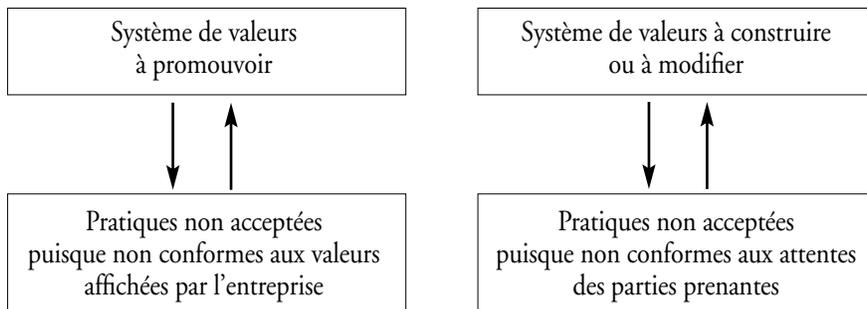
dédiés. Par conséquent, la prise en compte de considérations sociétales implique certains ajustements « mécaniques ».

Cependant, les dirigeants admettent que la mise en œuvre d'une démarche de RSE dépasse largement le cadre des problèmes structurels. Il convient, selon eux, d'agir au niveau de la culture par le biais de dispositifs spécifiques (projet d'entreprise, formation, journal interne...). Le bilan sociétal oblige donc l'entreprise à s'interroger et, dans certains cas, à agir de façon à faire concorder ses valeurs et ses pratiques. Ce cas se pose par exemple lorsque l'entreprise affiche certaines valeurs qu'elle ne met pas (totalement) en œuvre dans ses pratiques (cf. schéma 2). Il en résulte une insatisfaction de la part des parties prenantes, insatisfaction que le bilan sociétal met inévitablement en lumière. Il convient donc de « rectifier le tir » en agissant non seulement sur des éléments clés de la structure (p. ex., nomination d'un responsable éthique), mais également sur le système de valeurs (Reidenbach, Robin, 1991). Selon ses dirigeants, l'un des apports majeurs de la démarche bilan sociétal a été la mise en mouvement de toute l'entreprise sur des thèmes auparavant peu abordés (le respect de l'environnement) ou sans organisation spécifique. Il a donc été question de « réveiller des valeurs »<sup>(36)</sup> de façon à induire des attitudes et des comportements.

Cette action sur les valeurs se situe à deux niveaux, l'individuel et le collectif. Rappelons qu'une valeur individuelle est « *une conviction stable chez l'individu qu'un mode de conduite particulier ou un objectif poursuivi dans l'existence est préférable personnellement et socialement à son contraire* » (Rokeach, 1973). Une valeur sociale, « *c'est une sorte de principe général (loi ou règle) qui peut être considéré comme générant (sous-tendant) la conduite reconnue comme idéale et estimable par un groupe. Ce principe guide, oriente le comportement des acteurs sociaux face à certaines situations* » (Mucchielli, 2003). L'action sur la culture a deux objectifs complémentaires. Il s'agit non seulement de favoriser l'émergence d'une véritable

(36) Les valeurs étaient pour la plupart sous-jacentes.

## Schéma 2 Action sur les valeurs



conscience sociétale au sein de l'entreprise (valeurs collectives), mais également d'amener les individus à intégrer cette approche tout en les convainquant de son bien-fondé (valeurs individuelles). En effet, chaque action recèle un « potentiel sociétal » et il est nécessaire que les différents acteurs s'approprient la démarche et fassent leurs les préceptes qui la sous-tendent. Les conclusions intermédiaires (notamment celles mises en évidence par l'analyse des questionnaires) permettent de déceler quelques insatisfactions et d'offrir des pistes de travail (p. ex., formalisation des exigences de la Maif dans les relations avec les fournisseurs, par exemple mise en place d'une clause de « mieux-disant » social)<sup>(37)</sup>. Cependant, celles-ci ne remettent pas en cause le modèle Maif et les valeurs qui le fondent (humanisme, solidarité, démocratie, respect de la personne). La demande éthique s'exprime, au contraire, avec d'autant plus de force. Il est donc nécessaire d'imprimer et de renforcer chez l'ensemble des acteurs internes cette culture propre au mutualisme de façon que chaque action soit imprégnée de la démarche sociétale qui constitue le fondement d'un projet sociétal partagé par l'ensemble des parties prenantes. La mise en place de formations internes dédiées à l'approche spécifique de l'économie sociale est un moyen privilégié pour renforcer cette culture mutualiste. L'objectif est d'agir sur le système de valeurs et sur les attitudes de façon que les conduites individuelles et collectives coïncident avec les pratiques voulues par la direction. Un programme de formation intitulé « Repères mutualistes » a par exemple été institué (avant, d'ailleurs, la concrétisation du bilan sociétal) de façon à promouvoir cette vision commune, repère indispensable dans certaines situations de travail.

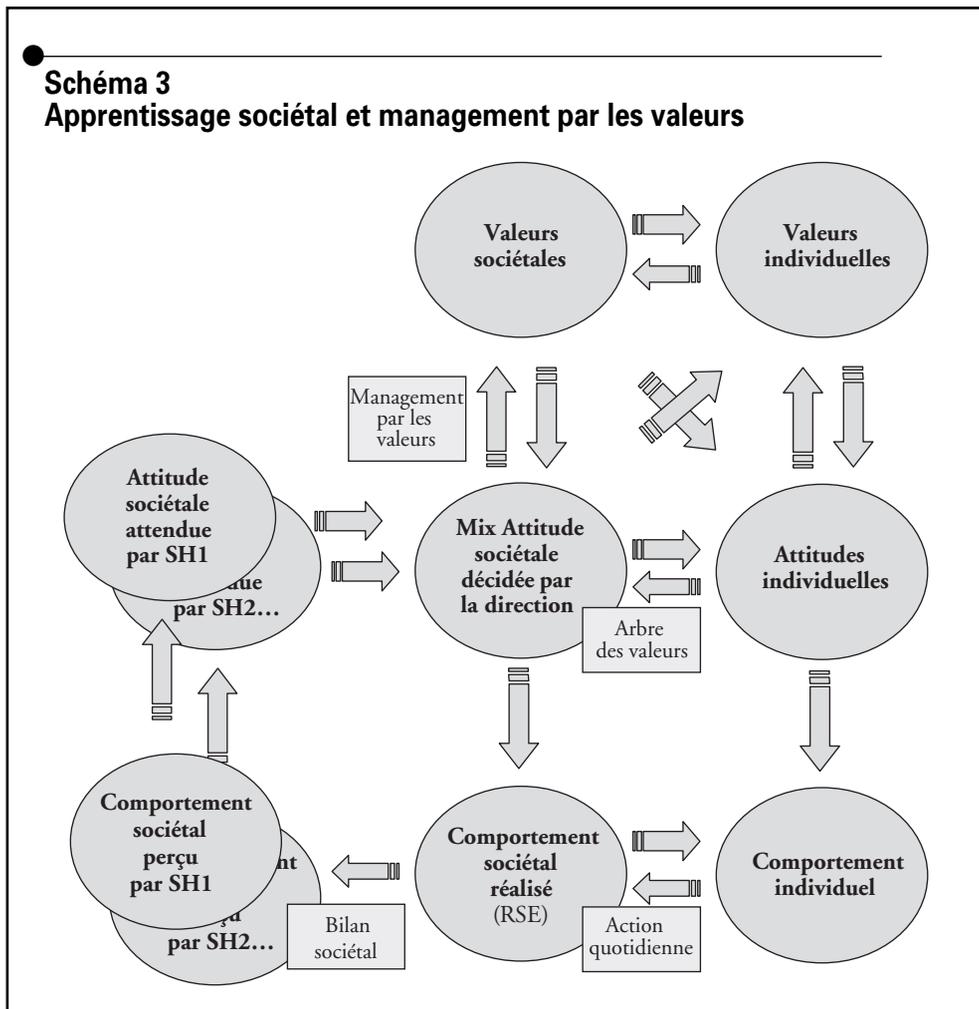
Nous proposons ci-après un schéma décrivant les étapes de l'apprentissage sociétal en indiquant la place et le rôle des mécanismes culturels (charte des valeurs, programmes de formation...) dans la modification du système de valeurs de l'entreprise (cf. schéma 3). Nous utilisons pour cela la hiérarchie reliant les valeurs, attitudes et comportements (Muchielli, 2001). La perception d'un comportement sociétal non conforme à leurs attentes conduit les SH à exprimer leur insatisfaction et à faire part de leurs suggestions de façon que celles-ci puissent être intégrées. La direction enregistre les différentes demandes et tente d'équilibrer les multiples intérêts en jeu (économiques, sociaux, environnementaux). Elle fixe alors une ligne de conduite et agit, le cas échéant, sur le système de valeurs de façon que les principes sociétaux qui guident l'action soient conformes aux pratiques voulues par la direction.

## Conclusion

L'objectif de cet article était double. D'une part, il s'agissait de montrer que la démarche éthique d'une firme du secteur mutualiste implique de faire des choix (parties prenantes à impliquer, demandes à privilégier), ce qui semble contraire à l'approche normative dont se réclament habituellement

(37) Cf. Synthèse du bilan sociétal Maif, avril 2004.

**Schéma 3**  
**Apprentissage sociétal et management par les valeurs**



les entreprises du tiers secteur. D'autre part, nous souhaitons montrer que la RSE est un but permanent que se fixe l'entreprise et qu'elle s'efforce de mettre en pratique dans l'ensemble de ses décisions.

La première partie de cet article a permis de poser le cadre conceptuel de cette recherche. Après un rapide historique de l'approche éthique au sein du monde des affaires, nous avons précisé ce que recouvre le concept RSE. Par la suite, nous avons exposé les spécificités de l'économie sociale et expliqué les raisons qui amènent les entreprises de ce secteur à formaliser, par le biais du bilan sociétal, leur démarche éthique. La deuxième partie a permis, tout à la fois, de préciser le contexte de la recherche et d'en exposer les principaux résultats. Rappelons cependant que de cette recherche n'avait pas pour objectif de vérifier une quelconque hypothèse. Il s'agissait avant tout de donner un sens à une idée générale, en l'occurrence l'existence d'une dynamique éthique consécutive à l'adoption du bilan sociétal par une entreprise.

La vision normative qui caractérise la Maif et qui résulte d'une éthique par conviction conduit néanmoins l'entreprise à privilégier certaines demandes sociétales. Au premier abord, cela semble contraire à la démarche éthique, puisqu'en théorie, tous les intérêts sont légitimes. Nous avons exposé les raisons qui amènent la mutuelle à procéder de la sorte (p. ex., intégration progressive de l'ensemble des SH) tout en montrant la difficulté pour une entreprise de passer des principes aux pratiques. Par la suite, l'analyse du processus « bilan sociétal » a permis de mettre en évidence l'existence d'un apprentissage en double boucle. Dans le cas de la Maif, nous avons vu que les insatisfactions éventuelles exprimées par les SH dans le domaine sociétal ne remettaient pas en cause les valeurs de la mutuelle, bien au contraire. La demande pour une approche éthique et responsable s'exprime avec force et le besoin de cultiver cette différence conduit l'entreprise à agir de façon que l'ensemble des salariés intègre les préceptes qui la sous-tendent. Evidemment, les recherches réalisées à partir d'études de cas ne peuvent qu'avoir valeur d'exemples. Elles présentent néanmoins un intérêt pédagogique dans la mesure où elles sont susceptibles de conduire les dirigeants à s'interroger sur les pratiques mises en œuvre au sein de leurs propres entreprises et leur permettent d'imaginer des voies d'amélioration de ces pratiques, en l'occurrence sur un sujet aussi essentiel que la RSE. ●

## Annexes

### La méthodologie du bilan sociétal

1. Prise de contact et présentation de la démarche.
2. Détermination des objectifs de l'organisation et des parties prenantes avec lesquelles elle souhaite dialoguer ou partager la démarche.
3. Phase de renseignement du questionnaire selon deux modes : expertise externe auprès de la direction et évaluation croisée avec implication des parties prenantes, identification collective des divergences.
4. Analyse-diagnostic avec un regard extérieur.
5. Analyse avec le commanditaire pour permettre l'élaboration d'un consensus sur le diagnostic entre les parties prenantes.
6. Accord avec les parties sur les objectifs de transformation à mener.
7. Publication de la démarche et de la grille de suivi.
8. Edition d'un nouveau bilan pour évaluer les résultats obtenus dans la conduite des actions transformatrices.

### Les grands thèmes et domaines abordés dans le questionnaire

Economique (activité économique)	Activités, produits et relations clients/utilisateurs Gestion économique Anticipation, innovation, prospective
Social (travail et relations sociales)	Production, organisation du travail Ressources humaines Acteurs internes, citoyens de l'entreprise
Environnemental (environnement)	Environnement humain, social et institutionnel Environnement biophysique Finalités, valeurs, éthique

## Les critères d'appréciation de la politique sociétale

Activité	Rapport entre l'occupation observée et les potentialités offertes par les RH et les équipements
Citoyenneté interne	Capacité de l'organisation à promouvoir la démocratie interne
Citoyenneté locale et économique	Modes de comportement avec les acteurs de l'environnement immédiat et avec les partenaires économiques
Compétitivité	Capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché
Convivialité	Capacité à entretenir des rapports positifs entre les personnes
Créativité et esthétique	Capacité d'innovation et aptitude à fournir une qualité visuelle visant l'harmonie des formes et des couleurs
Efficacité et efficience	Rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus, d'une part, et les moyens ou ressources utilisés, d'autre part
Employabilité et développement des capacités cognitives	Capacité à développer les compétences individuelles et collectives
Ethique	Capacité à respecter les valeurs auxquelles l'organisation adhère
Respect de l'environnement	Capacité à favoriser le développement durable
Satisfaction	Capacité de réponse aux attentes des consommateurs et/ou des salariés dans leur travail
Sécurité, santé	Degré d'exposition aux risques encourus par le personnel, les clients et les tiers
Solidarité	Capacité à l'assistance, au soutien de publics prioritaires
Utilité sociale et collective	Capacité à fournir un service ou un produit répondant à un besoin peu ou mal satisfait
Viabilité	Capacité de l'organisation à assurer seule sa longévité et sa pérennité

## Bibliographie

*Alternatives économiques* (2004), « Entreprendre autrement », dossier hors-série.

**Aupperle K. E., Caroll A. B., Hatfield J. D.** (1985), « An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 2, p. 446-463.

**Bowen H. R.** (1953), « Social responsibility of the businessman », New York, Harper & Row.

**Capron M.** (2003), « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations: le bilan sociétal », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, n° spécial, mai, p. 55-70.

**Capron M., Quairel F.** (2003), « Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale Global Reporting Initiative », congrès AFC, Louvain (Belgique).

**Caroll A. B.** (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.

**Caroll A. B.** (1991), « The pyramid of corporate responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, July-August, p. 39-48.

**Caroll A. B.** (1999), « Corporate social responsibility », *Business and Society*, vol. 38, n° 3, p. 268-295.

**Cecop** (2003), Reunion EMS on CSR Forum, 24 février, Bruxelles (Belgique).

**CJDES** (2002), « Le bilan sociétal ».

**Cyert R., March J. G.** (1963), « A behavioral theory of the firm », Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall.

**Drucker P.** (1984), « The New Meaning of Corporate of Corporate Social Responsibility », *California Management Review*, vol. 26, p. 53-63.

**Freeman R. E.** (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing Luc, Marshfield.

**Gautier J.** (2001), « Améliorer la transparence sur les pratiques socialement responsables », intervention atelier du 27 octobre, Cecop.

**Gond J. P.** (2003), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise? », Journée AIMS « Développement durable et entreprise », 15 mai, Angers.

**Guffens E.** (2003), « Ethique et entreprise: évolution et mise en œuvre de la démarche », colloque Pekea, 12-14 décembre, Rennes.

**Igalens J., Joras M.** (2002), « La responsabilité sociale de l'entreprise: comprendre, rédiger le rapport annuel », Ed. d'organisation, Paris.

**Jones T. M.** (1980), « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, p. 59-67.

**Lipietz A.** (2000), « L'entreprise à but social et le tiers secteur », rapport remis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité.

*Livre vert de la Commission européenne* (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise ».

**Mac Guire J. W.** (1963), *Business and society*, New York, Mac Graw-Hill.

**March J. G., Olsen J. P.** (1975), « La mémoire incertaine: apprentissage organisationnel et ambiguïté », in March J. G., *Décision et organisations*, Ed. d'organisation, Paris.

**Mitchell R. K., Bradley R. A., Wood D. J.** (1997), « Towards a theory of integrated identification and salience: defining the principle of what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 42, n° 4, p. 853-886.

**Mucchielli A.** (2001), *La psychologie sociale*, Hachette supérieur, Paris.

**Mucchielli A.** (2003), *Les motivations*, PUF, coll. « Que sais-je », 7<sup>e</sup> édition.

**Mutualité française**, (2004), « L'histoire du mouvement mutualiste », musée de la Mutualité française.

**Persais E.** (2003), « Le rapport de développement durable (ou stakeholders' report) : un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ? », Journée AIMS « Développement durable et entreprise », 15 mai, Angers.

**Persais E.** (2004), « Une gestion durable de l'entreprise permet-elle véritablement de limiter le risque éthique? », *Entreprise Ethique*, n° 20, avril, p. 99-107.

**Persais E.** (2004), « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques? », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 148, p. 119-145.

**Reidenbach R. E., Robin D. P.** (1991), « A conceptual model of corporate model development », *Journal of Business Ethics*, vol. 10, p. 282.

**Rokeach M.** (1973), *The nature of human press*, Free Press, New York.

**Schneider S., Barsoux J. L.** (2003),

*Management interculturel*, Ed. Pearson Education, 2<sup>e</sup> édition.

**Sethi S. P.** (1975), « Dimensions of corporate social performance: an analytic framework », *California Management Review*, Spring, vol. 17, p. 58-64.

**Tuppen C.** (2002), « Les clients veulent aussi de l'éthique », *L'Expansion Management Review*, n° 107, décembre, p. 27-30.

**Wallage P.** (2000), « Assurance on sustainability reporting: an auditor's view », *Auditing*, vol. 19, p. 53-65.

**Weber M.** (1920), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, édition française (1964), Plon.

**Wood D. J.** (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, 691-718.

**Zadek S.** (1998), « Balancing Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 13, p. 1421-1441.