

LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE : le cas SONATRACH

Ahmed KOUDRI

Professeur, Université d'Alger

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université d'Alger 3

RESUME

Dans cette communication, on se propose d'appréhender la problématique de la responsabilité sociétale d'une entreprise publique. Cette dernière serait-elle superfétatoire du fait que la création de l'entreprise en question a, à l'origine, obéi à d'autres considérations que strictement économiques ; les considérations sociales, politiques et géostratégiques ont constitué des facteurs tout aussi décisifs.

En 2002, l'entreprise a créé une structure chargée de gérer son activité de responsabilité sociale, ce qui constituait une première dans le pays.

L'évocation succincte de cette activité dans les rapports de gestion de l'entreprise, à un moment où l'on parle de bilan sociétal, a interpellé l'auteur ; les efforts de ce dernier se sont heurtés à un refus catégorique de communication de la part de l'entreprise sur le sujet.

L'absence totale de données a contraint l'auteur à réorienter la problématique en comparant la philosophie d'ensemble de la responsabilité sociétale et les pratiques de toutes natures observées au sein et autour de l'entreprise publique. L'objectif consisterait à tenter d'établir la relation entre les caractéristiques de la firme, l'environnement institutionnel et de marché ainsi que les pratiques de gouvernance. Cela a abouti à identifier deux contraintes majeures qui limitent énormément la contribution effective de l'entreprise en terme de responsabilité sociétale.

- la première concerne la question de la gouvernance d'ensemble de l'entreprise qui se déteint inévitablement sur celle de la responsabilité sociétale ; la gouvernance interne, à travers notamment le rôle du conseil d'administration, composé majoritairement de membres exécutifs s'avère particulièrement défailante, notamment en matière de contrôle.

La seconde a trait à l'environnement immédiat de l'entreprise ; la logique de marché règne en apparence mais en réalité elle est supplantée par une logique rentière. A la spécificité du secteur pétrolier, loin d'être concurrentiel, s'ajoute aux spécificités locales, où la transition vers l'économie de marché s'éternise depuis près de vingt ans. Les rentes élevées sur les marchés des biens et services contribuent à alourdir les couts d'agence.

Cette démarche analytique souffre sans doute d'un recours apparemment limité aux différentes théories ; cependant ces dernières y sont implicitement présentes. D'autre part, le cas analyse peut aisément se prêter à l'induction, représentative de l'ensemble des autres entreprises publiques avec une ampleur bien moindre.

Mots-clés : responsabilité sociale, gouvernance, entreprise publique

Liberté implique responsabilité ; c'est pourquoi la plupart des hommes la redoutent
G. B. SHAW

INTRODUCTION

De tout temps, et en tout pays, l'entreprise publique a fait l'objet de controverses, de débats et de polémiques sur sa ou ses missions et son rôle dans la société. L'entreprise publique en Algérie n'y a pas fait exception ; tout au long des années 70, on pouvait observer un consensus sur son rôle social.

Cependant tout au long des années 80, la controverse au sein et en dehors de l'Etat n'a pas cessé ; à la fin des années 1980, les mesures prises en faveur de l'autonomie de gestion dans le cadre d'une politique de transition vers l'économie de marché, n'ont pas contribué à changer fondamentalement la situation.

Les privatisations décidées au milieu des années 1990, ont été marquée par des hésitations, des temporisations pour aboutir en fin de compte au maintien d'un secteur public dominant marqué par la présence de grandes entreprises des secteurs de l'énergie, des finances et des télécommunications.

L'objectif de cet article consiste à comprendre la question de la responsabilité sociale d'une entreprise publique qui active dans le secteur pétrolier en Algérie. ; il s'agit de la société nationale de production, de transport et de commercialisation des hydrocarbures (désormais SONATRACH). Au cours de ces dernières années, cette entreprise, la première et la seule dans le pays, a pris des initiatives en matière de responsabilité sociale et a créé en 2002 une structure ad hoc pour mener à bien cette mission.

Cette initiative pose un certain nombre de questions :

- L'entreprise publique n'a-t-elle naturellement pas vocation dès sa création à être socialement responsable dans la mesure sa création n'obéit pas à de strictes considérations économiques et financières, mais également à des préoccupations de création d'emplois, d'équilibre régional, de valorisation des richesses nationales ? Autrement dit, le concept de responsabilité social n'apparaît-il pas superfétatoire dans le cadre d'une entreprise publique ?
- Peut-on tout simplement analyser les pratiques qualifiées de responsabilité sociale de l'entreprise comme a procédé BARANDAS et alii (2007) dans le cas de l'entreprise AREVA. Comment peut-on apprécier l'engagement sociétal en l'absence de transparence et de communication de la part de l'entreprise.
- Sur quel mode d'organisation, quel système de gouvernance, quels processus et quels principes de gestion cet engagement sociétal repose-t-il ou doit-il reposer ?

La question de la responsabilité sociale a fait couler beaucoup d'encre depuis des décennies sans pour autant aboutir à une théorie et à une définition consensuelles (CARROLL, 1999).

Dans ce travail, la définition de la Commission des Communautés Européennes sera retenue : « 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 ».

Dans ce cadre, trois éléments de la responsabilité sociale ressortent :

- honorer les obligations vis – à – vis des parties prenantes
- répondre aux demandes sociales émanant de l'environnement socio-économique
- initier de nouveaux outils de gestion

Cette étude sera menée à partir de littérature récente en matière de responsabilité sociale et sur la base des rares données fournies par l'entreprise (rapports annuels d'activité). La rareté des données communiquées, la suspicion développée à l'égard de toute recherche indépendante ne peuvent en aucun cas empêcher la réflexion ; elles incitent cependant plus à des questionnements, à avancer des hypothèses et à éviter les assertions et les jugements définitifs.

Ce papier comprendra deux parties :

- dans la première partie, l'entreprise et ses actions en matière sociétale seront présentées.
- la seconde partie sera consacrée à l'étude de deux facteurs qui limitent singulièrement la portée de ces actions.

1. SONATRACH : UN ETAT DANS L'ETAT

L'entreprise publique dont l'histoire rejoint les premières années de l'indépendance (REBBAH, 2006) a toujours été le lieu d'une constante et profonde demande sociale et institutionnelle. Paradoxalement, elle a toujours été maintenue à l'écart de toutes les expérimentations en matière de gestion et d'organisation qui ont concerné toutes les autres entreprises publiques.

1.1. Des moyens conséquents

En 2011, SONATRACH a exporté pour 72 milliards \$, ce qui représente 98 % des exportations du pays. Elle représente la première entreprise en Afrique par son chiffre d'affaires et occupe la treizième position mondiale dans le secteur de l'énergie.

Evolution des principaux indicateurs de gestion (2004-2010) en millions \$

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1 chiffre d'affaires	35000	50500	60300	62085	74550	44158	55655
2 valeur ajoutée	26640	38870	44900	47600	57520	31250	42356
3=2/1 (%)	76	76	74	76	77	77	76
4 Frais de personnel	710	770	870	930	1063	1068	1145
5=4/2 (%)	2,5	2	2	2	2	3	2,5
6 profit brut	19840	30840	33770	35550	33940	14425	40437
7 profit net	4870	8210	7700	9170	8485	3550	8812
8= 6-7 =impôts directs	14970	22630	26070	26380	25455	10875	31625
9=8/6(%)	75	73	77	75	75	75	78

Tableau reconstitué par l'auteur à partir des différents rapports d'activité

Des données précédentes, on peut remarquer :

- une progression constante du chiffre d'affaires qui a plus que doublé entre 2004 et 2008, soit un taux de croissance moyen annuel de 14%.
- le ratio de valeur ajoutée est resté remarquablement stable autour de 75 %
- les frais de personnel ont augmenté de façon continue au cours de la période ; néanmoins ils ne représentent que part stable de la valeur ajoutée.
- la fiscalité directe a été multipliée par deux au cours de la période ; le prélèvement fiscal représente les trois-quarts des profits bruts.

Performances financières et activités en matière de RSE : une relation établie

La relation entre responsabilité sociale et performance financière a fait l'objet de nombreuses études ; aucune n'apporte une réponse claire tant au niveau théorique que pratique (GRIFFIN J.J. 1997).

Cependant d'après les travaux récents de REINHARDT et alii (2008), les entreprises rentables s'engagent plus volontiers (plus que les autres) dans les activités de RSE et SONATRACH ne déroge pas à cette règle. A l'inverse les actions de RSE n'ont qu'une influence limitée sur la rentabilité de l'entreprise.

Plus qu'une question d'importance de moyens financiers, c'est le fait que l'entreprise définit seule les activités où elle s'engage en matière de RSE qui pose problème ; les activités retenues ne bénéficieraient pas de façon optimale à la collectivité. Les raisons seraient liées selon REINHARDT et alii au fait que ces choix résultent plus des préférences individuelles des dirigeants qui ont par ailleurs une appréciation discutable des besoins effectifs de la collectivité. Ces ressources procureraient sans

doute plus de bien-être pour la collectivité s'ils avaient été confiées à d'autres parties prenantes plus à même d'identifier et de relayer les attentes de la collectivité.

1.2. Les action en matière de RSE et leur perception au sein de l'entreprise

Les différentes activités entrant dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise sont assurées par une structure composée de six cadres appelée « projet management de l'investissement social », créé en 2002. Cette structure, rattachée à la Direction Centrale HSE (santé, sécurité et environnement), est chargée de gérer les relations de l'entreprise avec la société civile. Ses domaines d'intervention sont multiples : environnement, artisanat, sport et culture, formation professionnelle, éducation, désenclavement, soutien à la mise en valeur agricole, hydraulique, santé. L'entreprise gère directement diverses fondations : Fondation SONATRACH Tassili, Galerie d'art.

En outre, l'entreprise a développé un ensemble d'actions tous azimuts visant les externalités négatives, à réduire les nuisances (colloques récents sur la maintenance des pipes lines, maintenance des unités industrielles) ; ces actions présentées par ses initiateurs comme entrant dans le cadre de la protection de l'environnement, peuvent être considérées simplement avant tout comme des mesures nécessaires à la continuité de l'exploitation.

Les pratiques de l'entreprise portent également sur le mécénat sportif et culturel, la lutte contre la pauvreté, contre l'isolement des villages, soutien aux économies locales...

Ces activités multiples ne font pas l'objet d'une stratégie de communication ;

Néanmoins, la question de la cohérence de ces actions, de leur pertinence, voire de leur impact économique et financier reste posée. La reconnaissance de la dimension sociétale de l'activité de l'entreprise passe par une nécessaire réflexion sur la place de l'entreprise dans la société.

On peut légitimement s'interroger sur les raisons qui ont poussé l'organisation à s'engager dans les actions de responsabilité sociale.

- serait-elle liée à un sentiment de culpabilité d'une entreprise opulente envers la société algérienne plutôt dépourvue ?
- serait-elle une opportunité de dépenses liée à une valorisation importante des produits de l'entreprise ?
- est-il lié à une prise de conscience et d'une volonté du staff de l'entreprise qui a acquis le statut d'entreprise multinationale. Ce statut a-t-il engagé et contraint ainsi l'entreprise à un certain mimétisme des grandes entreprises multinationales engagées dans la responsabilité sociale?
- l'aspect éthique représente-t-il un enjeu vital pour la survie et le développement de l'entreprise ?

Pour juger de la capacité des acteurs au sein de l'organisation SONATRACH à entrevoir les actions possibles avec une emprise réelle sur le terrain, il importe de les interroger sur leur conception, leur représentation et leur vision de la responsabilité sociétale. En effet, cette capacité s'appuie sur les croyances, les

valeurs partagées sous forme d'adhésion et de compréhension des différents acteurs.

A défaut de réponses aux questions, on peut avancer les idées suivantes :

- la conception de la responsabilité sociale apparaît partielle ; elle n'intègre que les actions caritatives de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et non pas l'ensemble des conséquences sociales du fonctionnement de l'organisation ;
- la responsabilité sociale en tant que pratique ne résulte pas d'une contrainte de la concurrence et des différents acteurs imposée à l'organisation par son environnement dans ses différentes composantes.
- la représentation de la responsabilité sociale pour l'organisation : elle n'apparaît ni comme une exigence d'ordre social, ni comme un nouveau style de management, ni comme un enjeu stratégique important mais comme un simple changement d'appellation d'activités.

La responsabilité sociale au sein de l'organisation ne procède d'aucune réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société, sur les attentes de la société, sur la politique sociale en faveur des salariés.

La référence aux enjeux stratégiques (sensibilisation à la concurrence) fait défaut, considérant comme protégé le secteur dans lequel évolue la firme. On peut penser que la pratique de la responsabilité sociale s'impose dans une perspective de changements et qu'elle offre l'opportunité d'une réflexion et action en faveur d'un projet social, d'un dialogue social, d'une stratégie claire, sur les métiers et compétences et sur un changement de management ; il n'en rien de tout cela et le seul fil conducteur est le budget qu'il importe de consommer et de préférence à partager.

2. LES LIMITES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE

Au niveau de l'entreprise publique, la question de la responsabilité semble biaisée par deux problèmes majeurs : l'un interne à l'entreprise se rapporte au système de gouvernance interne ; l'autre est lié aux autres acteurs qui gravitent autour et dans l'entreprise publique.

2.1. Les déficiences du système de gouvernance de l'entreprise

La question de la responsabilité sociale ne peut se comprendre sans référence à la gouvernance de l'entreprise. Le statut de SONATRACH est récent ; ce n'est qu'en 1998 qu'il a été adopté par le Parlement ; l'entreprise est érigée en société par actions dont le capital (1000 milliards de dinars soit environ 12,5 milliards US\$) est totalement détenu par l'Etat.

L'assemblée générale du groupe SONATRACH est constituée de cinq représentants de l'Etat : le ministre des finances, le ministre de la prospective et de la statistique, le gouverneur de la banque d'Algérie, le représentant de la présidence de la république.

Un conseil d'administration dominé par les exécutifs

Le conseil d'administration constitue la structure essentielle de gestion et le mécanisme essentiel du contrôle de l'opportunisme des acteurs ; la principale variable qui détermine son efficacité réside dans son degré d'indépendance ; celle-ci dépend du nombre de membres externes à l'entreprise (non seulement ceux qui ne sont pas salariés mais également ceux qui n'entretiennent pas de relations d'affaires avec elle) et de celui des membres internes (exécutifs).

Le conseil d'administration de l'entreprise se compose de treize membres : le PDG, deux représentants du ministère des finances, un représentant de la Banque d'Algérie, un expert indépendant, deux représentants du ministère de l'énergie et des mines, quatre membres de la direction exécutive et deux représentants des travailleurs de l'entreprise. Au total sept membres du conseil d'administration (la majorité) sont salariés de l'entreprise. Les représentants du ministère de tutelle ainsi que l'expert (dirigeant d'une entreprise cliente) sont considérés comme « administrateurs gris » c'est-à-dire « ceux qui, sans faire partie de l'équipe dirigeant, ne peuvent pas être considérés comme véritablement indépendants des détenteurs du pouvoir exécutif en raison de leur relations d'affaires ».

Au total, parmi les treize membres du CA, seuls trois membres pourraient être considérés comme externes.

Certes, dans ce genre de firmes, en raison des besoins de connaissance spécifiques, le processus de sélection des dirigeants comme celui des administrateurs s'opère davantage selon des critères de compétence et d'expertise.

Dans sa composition, le conseil d'administration peut-il correctement sa fonction de surveillance et ainsi préserver l'équilibre en limitant les comportements opportunistes des dirigeants. Cet opportunisme semble à priori beaucoup plus marqué dans une entreprise ayant un fort potentiel de croissance..

Pour NACIRI A. (2006). « La légitimité des administrateurs vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes se reflète dans les critères de sélection des membres, de la manière dont ces derniers sont nommés et de leur degré d'implication ».

Atrophie de la fonction de surveillance

Cette fonction se trouve atrophiée voire inexistante en raison de la prédominance des administrateurs non indépendants. Cette atrophie se trouve renforcée par le cumul des fonctions de président de conseil et de chef de l'exécutif.

D'après la théorie de l'agence, la concentration du pouvoir entre les mains de la direction accroîtrait l'opportunisme de ses membres. Le problème de la relation d'agence se situe dans la confusion faite entre fonction de contrôle et fonction de décision qui entraîne des coûts d'agence, accentués par l'intervention des pouvoirs publics dans la gestion et distinguer la part des actions qui relèvent de la rationalité économique et de l'autonomie de gestion et celles qui ressortent des directives et autres instructions politiques.

On observe également que les cadres dirigeants (exécutifs) du groupe se retrouvent non seulement dans le conseil d'administration du groupe mais également dans le conseil d'administration des filiales du groupe notamment au niveau national. Ainsi, on retrouve normalement des situations où le cadre du groupe y exerce une fonction exécutive, assiste en tant que membre au conseil d'administration du groupe et participe en tant qu'administrateur à un ou plusieurs conseils d'administration des filiales du groupe. A titre d'exemple, l'ancien directeur central des finances était membre du conseil d'administration du groupe et président du conseil d'administration de la filiale du groupe (TASSILI AIRLINES). Même les cadres subalternes se retrouvent administrateurs dans le conseil d'administration d'une ou des filiales les moins importantes.

Comment peut-on empêcher l'opportunisme des managers qui vont poursuivre des objectifs propres, se préoccuper plus de la distribution de la rente que de la création de valeur.

Le conseil d'administration a un rôle clé dans la définition des choix stratégiques, la prise de risque ; il contribue à la pérennisation de l'entreprise par le choix et l'évaluation des dirigeants et par l'information qu'il produit pour les actionnaires. Comment le conseil d'administration peut-il préparer et assimiler l'information qu'il a lui-même produite ? La confusion est extrême entre les administrateurs d'une part et les dirigeants et les actionnaires de l'autre ; les administrateurs ne semblent pas avoir de responsabilité vis-à-vis des dirigeants et des actionnaires. Les structures et les hommes s'auto consultent et les différentes parties prenantes sont tenues à l'écart. La situation présente favorise la stratégie d'enracinement des dirigeants et en même temps développe une appréciation du risque soit insuffisante soit excessive, n'étant l'objet d'aucune pression de quelques cotés que ce soit. La confusion des rôles (dirigeants, administrateurs, mandants, actionnaires) rend inopérant toute action susceptible de contribuer à la gouvernance d'entreprise.

2.2. L'emprise de l'Etat sur la société

Le processus de désocialisation de l'Etat entamé à la fin des années 1980 (suppression des mesures de soutien aux prix, suppression des cantines, services sanitaires) ne s'est pas accompagné d'une désétatisation de la société ; bien au contraire, l'emprise de l'Etat sur la société s'est amplifiée, l'abondance des ressources financières lui permettant de se doter de moyens de coercition.

La question de la responsabilité sociale pose la question de l'émancipation des acteurs concernés vis-à-vis de l'Etat. L'omniprésence de celui-ci paralyse toute initiative autonome et étouffe toute velléité d'émancipation des acteurs.

Il en est de même à l'intérieur de l'entreprise.

La logique de libéralisation, le développement des technologies de l'information ont permis à l'entreprise d'affiner les procédures de gestion ; la gestion informatisée des relations avec les fournisseurs ne s'est pas accompagnée d'une transparence dans les processus de prise de décision : la généralisation de l'appel d'offre à travers le BAOSEM (bulletin des appels d'offre du secteur de l'énergie et des mines) ne signifie pas une transparence dans les transactions de l'entreprises avec ses partenaires et partant plus de concurrence.

Lorsque les rentes sur les marchés de biens et services sont élevés, les coûts d'agence pour les propriétaires le sont également et ce pour deux raisons :

- les dirigeants ont davantage de latitude
- les autres salariés s'attendent à recevoir une part de la rente de monopole que les dirigeants seraient disposés à leur céder.

Ceci contribue à renforcer le comportement opportuniste des dirigeants et des mandataires.

La question de la responsabilité sociale touche à la conception que les dirigeants se font de leur pouvoir et de la manière dont ils l'exercent. Le pouvoir tel qu'il s'exerce dans les entreprises publiques se caractérise par une forte personnalisation, peu d'écoute sociétale, beaucoup de manipulation et de secret..

Le pouvoir est ainsi utilisé pour perpétuer le modèle de gouvernance, sans volonté aucune de le faire évoluer ; la dimension citoyenne, le dialogue, la transparence si présents dans la responsabilité sociale, en sont exclus.

La responsabilité sociale de l'entreprise ne saurait éluder la question de l'équité et de la cohésion sociale ; celle-ci passe par l'autonomie des parties prenantes que l'Etat ne tolère pas plus que celle des liens sociaux ; cette question n'a pas retenu l'intérêt des chercheurs.

L'insertion de l'entreprise dans le marché mondial constitue un levier important dans le développement de ses moyens matériels, technologiques, financiers et humains ; à l'opposé, le faible niveau socio culturel de l'environnement national constitue moins une opportunité qu'une contrainte majeure, voir un obstacle à son action en matière de responsabilité sociale.

CONCLUSION

Il ne s'agit pas de remettre en cause les nombreuses et louables initiatives de SONATRACH en matière de responsabilité sociale ; mais ces pratiques se doivent d'être évaluées. La responsabilité sociale n'a pas la même signification selon le niveau de développement économique, social et culturel du pays.

Convenons avec A. LAUVERGEON que « la responsabilité sociale n'est pas seulement une mode mais un mode de management ». Elle constitue une forme communication, de mobilisation interne et externe et d'écoute.

La question de la responsabilité sociale au sein de SONATRACH s'est imposée dans une conjoncture particulièrement favorable ; elle relève d'une démarche technocratique et ne résulte pas d'une dynamique institutionnelle (exigences des acteurs de la société civile et des différentes parties prenantes) ni d'une dynamique concurrentielle.

On peut soupçonner les responsables de l'entreprise qu'à travers la responsabilité sociale, ils veulent rechercher et se construire une certaine légitimité. Mais c'est une arme à double tranchant : elle pourrait de façon dialectique aboutir à l'effet inverse, c'est-à-dire à un processus de délégitimation de l'organisation.

La question de l'évaluation des activités s'impose : on ne peut se contenter comme le fait l'entreprise de l'apprécier uniquement en termes de moyens et des ressources budgétaires allouées.

L'intérêt de la responsabilité sociale ne consiste pas à gommer les contradictions et les antagonismes comme semblent le croire les gestionnaires de l'entreprise ; il s'agit plutôt de les présenter et de favoriser les discussions et négociations et de dégager ainsi les arbitrages et les compromis entre les différents acteurs.

La relation entre l'entreprise publique et la société civile demeure tributaire des relations entre d'une part l'entreprise publique et l'Etat et d'autre part et entre la société et ce même Etat. Dans les conditions actuelles, rien ne laisse augurer un mouvement de promotion de la libéralisation de la société et partant de la responsabilisation.

Sur le plan scientifique, cette réflexion n'en est qu'à son commencement ; elle se doit d'être élargie dans le cadre d'un projet de recherche collectif et pluridisciplinaire, intégrant à la fois des chercheurs et des responsables de l'entreprise, ce projet ne constituerait-il pas en lui-même, un acte de la responsabilité sociale de l'entreprise ?

BIBLIOGRAPHIE

AKREMI A. DHAOUADI I. & IGALENS J. (2008)

La RSE sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société

Revue Finance, Contrôle et Stratégie, vol. 11, issue3, p. 65-94

BATELLIER & RAUFFLET E. (2008)

La responsabilité sociale de l'entreprise

Presses internationales Polytechnique, Montréal

BARANDAS C. , BERLAND N. & SIWERTS N. (2007)

Responsabilité sociale : la méthode Areva

L'expansion management review, n° 127, hiver

BAUDOIN R. (Ed. 2012)

L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales

Lethielleux

CAPRON M. (2006)

Quel sens donner au mouvement de responsabilité social de l'entreprise ?

European Journal of Economic and Social Systems, vol. 19, n°1

CARROLL A.B. (1999)

Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct

Business and Society, tome 38, n° 3, p. 268-295

DEJEAN F. & GOND J.P. (2004)

La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologie de recherche

Revue finance, contrôle et stratégie, vol. 7, n° 1, p. 5-31

ESTAY C. & TCHANKAM J.P. (2004)

La mesure de la responsabilité sociale de l'entreprise

Revue des Sciences de Gestion, Mars-Avril, vol. 39, n° 206

GOND J.P. (2005)

Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : une approche critique

Economie et Société, tome 38, n° 45, Avril-Mai

GOND J.P. (2011)

La RSE au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société

Revue finance, contrôle et stratégie, vol. 14, issue 2, p. 37-66

GRIFFIN J.J. & MAHON J.F. (1997)

The corporate social responsibility and corporate financial performance debate : twenty-five years of incomparable research

Business and Society, 36 (1)

PASQUERO J. (2005)

La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique

In TURCOTTE B. & SALMON A.

Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise
Presses Universitaires du Québec

PASQUERO J. (2007)

Ethique, responsabilité sociale et gouvernance : démêler l'écheveau
Revue Gestion, vol. 32, n° 1, pp. 112-117

PEREZ R. (2005)

Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises
Revue des Sciences de Gestion, Janvier-Avril, n° 211-212, pp. 29-49

PERSAIS E. (2007)

La responsabilité sociale des entreprises est-elle une question de conventions ?
Revue Française de Gestion, n° 172

REBBAH A. (2006)

SONATRACH, une entreprise pas comme les autres
Casbah Editions

REINHARDT F.L. STAVINS R.N. VIETOR R.H.K. (2008)

Corporate social responsibility through an economic lens
Review of environmental economics and policy, vol. 2, n°2, pp.219-239

ROSE J.J. LEPINEUX F. & BONNANI C. (2010)

La responsabilité sociale des entreprises : théories et pratiques
Dunod, coll. Management sup.

ANNEXE

