

La durabilité au sein d'entreprise algérienne : entre pratiques RSE et perception des dirigeants

MOUSSAOUI Mourad*, KHERBACHI Sonia**, MEZIANI Mustapha***

* Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives (RMTQ),
Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de gestion,
Université de A. Mira, Bejaia (Algérie).

Email : mourad.moussaoui@univ-bejaia.dz

** Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives (RMTQ),
Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de gestion,
Université de A. Mira, Bejaia (Algérie).

Email : sonia.kherbachi@univ-bejaia.dz

*** Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives (RMTQ),
Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de gestion,
Université de A. Mira, Bejaia (Algérie).

Email : mustapha.meziani@univ-bejaia.dz

Résumé :

Dans un environnement économique concurrentiel, la recherche par les entreprises de leviers stratégiques devient incontournable. Le concept de la Responsabilité Sociétale d'Entreprises en est un. Cet article se propose d'explorer la perception des dirigeants et l'état des lieux de la RSE appréhendée à travers les dimensions sociales et environnementales dans les activités de l'entreprise. L'étude repose sur une enquête de terrain par entretiens semi-directifs, auprès d'une entreprise. Une Analyse de Contenu Thématique conclut que la RSE est présente dans l'entreprise étudiée mais de manière ponctuelle. Dans ce contexte, la mise en place d'une démarche RSE devient un outil stratégique.

Mots-clés : RSE, actions de RSE, perception des dirigeants, PP.

manner. In this context, the adoption of a structured CSR approach emerges as a strategic tool for the organization.

Keywords: CSR, RSE actions, perception of senior executives, stakeholders.

ملخص :

في ظل بيئة اقتصادية تنسم بالمنافسة الشديدة، أصبحت مساعي الشركات نحو البحث عن روافع استراتيجية أمراً ضرورياً. وتعد المسؤولية الاجتماعية للشركات إحدى هذه الروافع. يهدف هذا المقال إلى استكشاف تصورات القادة الإداريين وتقييم الوضع الراهن لتطبيق المسؤولية الاجتماعية، مع التركيز على الأبعاد الاجتماعية والبيئية في أنشطة المؤسسة. تستند الدراسة إلى بحث ميداني أجري من خلال مقابلات شبه موجهة داخل مؤسسة واحدة. وقد كشفت تحليل المضمون الموضوعي أن المسؤولية الاجتماعية موجودة بالفعل، لكنها تُمارس بشكل متقطع وغير منظم. وفي هذا السياق، تبرز أهمية اعتماد نهج ممنهج للمسؤولية الاجتماعية كأداة استراتيجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية للشركات, إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركات, تصورات القادة, الأطراف المعنية

Abstract:

In a competitive economic environment, the search for strategic levers has become imperative for companies. Corporate Social Responsibility represents one such lever. This article seeks to explore managerial perceptions and to assess the current state of CSR implementation, focusing on its social and environmental dimensions within corporate activities. The study is based on fieldwork involving semi-structured interviews conducted within a single company. A thematic content analysis reveals that while CSR is present, it is implemented in a sporadic and unsystematic

1. Introduction

Dans un environnement économique mondial marqué par des modèles d'affaires orientés vers une seule optique de création de valeur actionnariale et sa maximisation (Den, He, & Chang, 2019), des interrogations se sont apparues remettant ainsi en question le rôle de l'entreprise dans la société.

A l'échelle macroéconomique, plusieurs initiatives (Rapport de Club de Rome en 1972 et le

rapport Brundtland en 1987) visant à alerter les économies du monde, ces deux rapports de portée universelle ont évoqué le caractère épuisable des ressources naturelles de la planète soulignant ainsi l'incompatibilité de stocks des ressources naturelles avec le modèle de croissance économique infinie.

A l'échelle microéconomique, plusieurs chercheurs et théoriciens se sont intéressés à la contribution des entreprises aux maux de la planète par des comportements économiques empreints de logiques de profits à court terme et actionnariales loin de logique de création de valeurs causant la surexploitation et gaspillage des ressources naturelles. Après ses succès indéniables le modèle de gouvernance actionnarial a connu quelques échecs cuisants (Enron, Love canal, etc.) et fait l'objet de nombreuses critiques pour leurs contributions aux différentes crises (crises financières, économiques, sociales, environnementales, etc.)

Dans ce contexte, et sous l'impulsion de H. Bowen (1954) que la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Ci-après RSE) dans son ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*, considéré comme l'un des premiers fondements théoriques de réflexions sur la RSE. Malgré l'ancienneté de ce concept (Boutiba, Boussoura, & Ben-Slimane, 2016), la notion de RSE occupe toujours le devant de la scène académique et managériale. Désormais, la RSE a fait l'objet de nombreux développements théoriques, en témoigne les acceptions hétéroclites ainsi que la kyrielle de définitions consacrée.

Dans un contexte organisationnel, la RSE constitue une traduction managériale du concept développement durable (Ramonjy, petit, & Schefer, 2013). Elle aspire à optimiser la contribution de l'entreprise au développement durable.

Face à ce mouvement porteur de changement aussi bien sur le plan stratégique que managérial, les acteurs économiques en Algérie à l'instar de leurs homologues de par le monde ; tentent de s'inscrire dans cette déferlante et de tirer parti de nombreuses vagues (technologiques et écologiques).

Aujourd'hui, la gouvernance des entreprises est confrontée plus que jamais à la diversité des parties prenantes, à la concurrence locale et étrangère. De ce fait, le dirigeant est appelé plus que jamais à bâtir des modèles d'affaires, des stratégies et des pratiques managériales socialement,

environnementalement et économiquement responsables.

Problématique de recherche

Au moment où la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'impose en tant que nouveau paradigme économique, la question de son appropriation par les dirigeants prend une importance capitale. En Algérie, alors que les enjeux économiques, sociaux et environnementaux ne cessent de prendre de l'ampleur, il s'avère pertinent de s'interroger sur la manière dont les dirigeants perçoivent et estiment le niveau d'intégration des pratiques RSE au sein de leurs pratiques managériales et plus globalement dans la stratégie de l'entreprise. Tous ces éléments nous ont amené à poser la question principale suivante :

Comment les cadres dirigeants algériens appréhendent-ils les questions relatives à la RSE à travers les trois piliers du développement durable ?

Objectifs de recherche :

La présente étude, a pour ambition d'explorer la perception des dirigeants d'une entreprise algérienne des actions RSE menées dans le cadre d'une démarche de RSE selon les trois piliers du développement durable. RSE favorise l'émergence de nouvelle génération de modèles d'affaires socialement portés davantage sur la création d'une véritable de création de valeur partagée au sens de porter et Karmer (2010).

2. Cadre théorique et conceptuel

La revue de la littérature consacrée aux concepts de développement durable, de responsabilité sociale des entreprises, de parties prenantes et de création de la valeur partagée et avant d'aborder notre modèle conceptuel de la recherche et d'énoncer les hypothèses de la recherche qui y sont associées, il serait plus pertinent de clarifier et de définir concepts en phase avec le sujet de recherche en question.

2.1. Développement durable

La notion de développement durable a émergé dans la sphère publique vers la fin des années 1980, en opposition à des modèles économiques

prédateurs à l'égard de ressources et non respectueux de l'environnement.

En 1972, le rapport « Halte à la croissance » du Club de Rome, a ouvertement alerté sur l'incompatibilité entre les modèles économiques actuels et les ressources de la planète.

Puis en 1987, un autre rapport de la sous le nom de Rapport de Brundtland en 1987 intitulé « Notre avenir à tous » et qui définit le développement durable comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

La déclinaison de cette notion de développement durable à l'échelle organisationnelle est connue sous le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise.

2.2. Responsabilité Sociétale des Entreprises

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise ou la responsabilité sociétale de l'entreprise, est concept qui a fait son entrée dans le vocabulaire des entreprises et est passé des actions ponctuelles de philanthropies, mécénat à un véritable outil de gestion depuis le début des années 1990 pour tenir compte d'un certain nombre d'aspects extra-financiers, donc à intégrer des enjeux liés au développement durable (DD) (Dutton & Larouche, 2016). La RSE s'intéresse aux activités qui contribuent au développement durable, c'est-à-dire à l'intégration des aspects économiques, sociaux et environnementaux aux modèles de gouvernance pour assurer la pérennité des entreprises (Jenkins, 2009), mais également pour agir positivement sur l'écosystème voire la société dans son ensemble. Les études concernant le comportement organisationnel en relation avec l'émergence de ces nouveaux paradigmes sont en croissance depuis une vingtaine d'années.

De nombreuses tentatives institutionnelles publiques et privées, et académiques ont tenté de dessiner les contours et essayé d'apporter une définition du concept de la RSE.

2.2.1. Définition de la RSE

Pour mieux cerner les différentes définitions du concept de la RSE, nous allons exposer définitions d'ordre académique puis d'ordre institutionnel.

Sur plan académique, plusieurs définitions issues de théories sur le concept de la RSE ont été mobilisées. Nous allons faire une revue de définitions sur la RSE.

Parmi les définitions du concept de la RSE proposées par les théoriciens du domaine, on y observe celle formulée par Bowen (1953) dans son ouvrage intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », selon qui la RSE consiste à « poursuivre les politiques, de prendre les décisions ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société »

Davis (1960) la définit comme « la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise ».

Considéré comme l'un des précurseurs dans la recherche en RSE, Carroll (1999) dans une étude sur l'évolution de la construction de la définition de la RSE entre 1950 à 1999 dans son article intitulé Corporate Social Responsibility, evolution of definitional construct dont il a recensé près d'une vingtaine de définitions de la RSE. La littérature portant sur le concept de la RSE attribue la paternité de ce dernier à l'économiste américain Bowen (1953). Certains auteurs définissent la RSE comme « la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des différents groupes avec lesquels elle interagit, au-delà de ses obligations techniques, légales et économiques ». Pour Carroll (1999) estime que « La responsabilité sociale de l'entreprise, agrège les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné ».

Sur le plan institutionnel, en 2001, la commission européenne dans son Livre Vert définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et écologiques à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. ».

La norme ISO 26000 définit la RSE comme étant « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans

l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. ».

2.3. Concept des parties prenantes

De nombreuses définitions du concept des parties prenantes, au sein d'un continuum allant de l'acception la plus large à la plus restreinte (Martinet A. C., 1984). Selon Freeman (Freeman, 1984) les parties prenantes sont définies comme étant « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition introduit la relation avec une perspective managériale et stratégique, reprise par d'autres auteurs, qui soulignent que l'entreprise doit porter son attention aux revendications des parties prenantes qui sont importantes pour sa survie (Donaldson & Garant-Vallone, 2002 ; Donaldson & Preston, 1995). Hill & Jones (1992) et Donaldson & Preston (1995) enrichissent le débat en introduisant les notions de propriétés, de droits et d'intérêts. Post and Sachs (2002) proposent une définition large des parties prenantes en incluant « tout individu ou groupes qui contribuent, de manière délibérée ou non, à la création de valeur pour une firme, qui sont ses bénéficiaires ou qui partagent ses risques ».

3. Cadre méthodologique

Notre étude étant exploratoire, elle a comme objectif de dresser un état des lieux des pratiques RSE ainsi que les niveaux d'intégration de la RSE tant sur le plan économique, social et environnemental (Brundtland, 1987 ; Elkington, 1997). Pour ce faire, notre étude repose sur une démarche méthodologique qualitative mobilisant une entreprise portuaire du secteur public de la région de Bejaia en Algérie. Peu d'étude s'étant focalisées sur la responsabilité sociétale des entreprises algériennes.

Notre échantillon est constitué de trois (03) cadres dirigeants de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), la collecte des données a été réalisée par le biais par entretiens individuels semi-directifs, en face à face. Notre choix s'explique, par la volonté d'explorer cette entreprise à titre pilote avant d'élargir notre échantillon à d'autres entreprises, et la place qu'occupe cette dernière comme interface dans la chaîne de valeurs mondiale entre le tissu

productif de la région de Bejaia et ces partenaires commerciaux.

Pour l'analyse des données nous avons mobilisé une analyse de contenu thématique (Braun & Clarke, 2006) pour appréhender leur perception, les pratiques existantes, ainsi que les obstacles et difficultés qui empêchent l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.

4. Résultats de la recherche

A ce stade, nous dressons un panorama des réponses formulées par les cadres dirigeants classées en cinq thématiques : leur perception de la RSE, les pratiques existantes en matière de RSE, les obstacles et contraintes à l'adoption d'une démarche RSE, existence ou l'absence d'une structure en charge des pratiques de la RSE ; et enfin les outils de gestion des PP et (existence d'une cartographie des PP).

Cadre dirigeant 1 :

1. Perception de la RSE :

- Importance des dimensions sociales, environnementales en plus de la dimension économique, du fait de la prise de conscience par l'entreprise de son rôle dans la société ;

2. Pratiques existantes en matière de RSE :

- Présence de pratiques en faveur de la RSE comme les différentes actions de mécénat, de philanthropie ;
- Participation au parrainage des différents événements culturels, sportifs et culturels ;
- Financement des projets de développement touristiques.

3. Obstacles et contraintes à l'adoption d'une démarche RSE :

- Absence d'engagement du sommet stratégique dans la mise en place d'une démarche RSE.

4. Structure en charge de la RSE :

- Absence de structure exclusivement dédiée à la RSE ;

- Non reconduction de nos certificats aux normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001.

5. Outils de gestion des PP (cartographie des PP) :

- Absence d'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise ;
- Absence de cartographie des PP ;
- Entreprise a déjà identifié ses PP dans le cadre des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

Cadre dirigeant 2 :

1. Perception de la RSE :

- la RSE occupe une place prépondérante pour notre entreprise malgré l'absence d'un engagement de notre entreprise dans une démarche RSE formelle.

2. Pratiques existantes en matière de RSE :

- Présence d'actions de mécénat et philanthropie.
- Acquisition des appareils de chauffage au profit de quelques établissements scolaires primaires.
- Dons de matériel médical et des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques.
- Parrainage des événements culturels, sportifs.

3. Obstacles et contraintes à la RSE :

- Manque d'engagement du top management dans une démarche d'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise « ... ce qui manque est l'engagement politique au plus haut niveau. » ;
- Méconnaissance des outils de la RSE ;
- Instabilité du top management.

4. Structure en charge de la RSE :

- Absence d'une structure en charge de la RSE ;
- Auparavant les pratiques sociales et environnementales étaient pilées par une structure dite Direction de Système de Management Intégré (DSMI) qui pilotaient trois systèmes au regard de des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 ;
- Actuellement les pratiques de RSE sont déployées dans les différentes structures de l'entreprise.

5. Outils de gestion des PP (cartographie des PP) :

- Absence d'une cartographie des PP ;
- Identification des PP par rapport à chaque système a été mise en place dans le cadre du système de management intégré ;
- « ... On connaît nos parties prenantes dans le cadre de nos certificats aux normes ISO 9001, 14001 et 45001. ».
- Mode d'identification de nos PP se fait par le biais des enquêtes d'opinion, des réunions, des sondages et des focus group.

Cadre dirigeant 3 :

1. Perception de la RSE :

La RSE pour notre entreprise est dans nos pratiques en dépit de l'absence d'une démarche propre à la RSE.

2. Pratiques existantes en matière de RSE :

a) Sur le plan social :

- Existence de plan de formation annuel.
- Aides sociales diverses et variées accordées à nos collaborateurs en fonctions des événements familiaux ;
- Absence des inégalités professionnelles de toutes natures ;
- Insertion professionnelle des personnes en situation d'handicap ;
- Egalité salariale entre homme et femme ;
- Possibilité de gravir les échelons selon le mérite.

b) Sur le plan environnemental :

- Optimisation de la consommation énergétiques par l'usage des ampoules à basse consommation d'énergie, le recours aux énergies renouvelables en installant des panneaux photovoltaïques sur certaines surfaces, utilisation des toitures et murs en verre pour favoriser la lumière du jour, conversion du parc automobile existant en Sirghaz moins émissif de gaz à effet de serre, acquisition des engins moins polluants, le recours au transport ferroviaire moins polluant qu'une flotte de camions plus polluants, etc. ;

- Pour la gestion des déchets générés par nos activités, des équipements de tri sélectifs mis en place et sensibilisation de nos collaborateurs et signature des conventions avec des récupérateurs de déchets ;

- Projet d'électrification des quais avec des retombées économiques, environnementales et communautaires.

c) Sur le plan de la gouvernance :

L'entreprise prône un style de management participatif en impliquant les collaborateurs de l'entreprise.

3. Obstacles et contraintes à la RSE :

- Absence de volonté du top management ;
- Absence de référentiel ou de cadre pour l'intégration des enjeux de la RSE.

4. Structure en charge de la RSE :

- Absence de structure et de personne en charge de la RSE ;
- Des pratiques en matière de RSE dans différentes directions.

5. Outils de gestion des PP (cartographie des PP) :

- Absence de cartographie des parties prenantes ;
- Présence de quelques outils relevant de la RSE comme les chartes déclinées en fonction des structures de l'entreprise.

5. Analyse des résultats de la recherche

L'analyse croisée de réponses des trois cadres dirigeants révèle une perception partagée de l'importance de la RSE, malgré l'existence des divergences significatives quant à son opérationnalisation. Ces résultats illustrent les tensions classiques entre discours, pratiques et structuration de la RSE, en particulier dans les contextes où l'adhésion est encore embryonnaire.

1. La perception de la RSE : une prise de conscience partagée mais floue

Les trois dirigeants expriment une conscience claire du rôle sociétal de l'entreprise. Le

premier cadre insiste sur l'appartenance de l'entreprise au « système socio-écologique », une vision systémique alignée avec les théories des parties prenantes (Freeman, 1984) et du développement durable. Le deuxième évoque la complexité normative et le caractère non certifiable de la RSE comme obstacles à sa formalisation, soulignant l'ambiguïté de la RSE souvent pointée dans la littérature (Gond, Igalens, Swaen, & El Akremi, 2011). Le troisième, quant à lui, affirme que la RSE « existe dans les pratiques » malgré l'absence d'un cadre explicite, ce qui renvoie à une logique d'intégration implicite (Matten & Moon, 2008) plutôt qu'explicite. Ce flou conceptuel empêche toutefois une gouvernance cohérente de la RSE.

2. Les pratiques de RSE : des actions éparses et non stratégiques

Les pratiques recensées sont nombreuses, mais leur structuration reste faible. On observe des efforts en matière de mécénat, philanthropie, soutien à l'éducation, à la santé et à la culture chez les trois cadres, témoignant d'une logique de RSE traditionnelle ou caritative, davantage orientée vers la réputation que vers la transformation stratégique.

Le troisième cadre fait toutefois état de pratiques plus avancées, notamment sur le plan environnemental (recours aux énergies renouvelables, gestion des déchets, électrification des quais), ce qui pourrait s'apparenter à une logique de RSE intégrée, bien qu'elle ne soit ni formalisée ni coordonnée.

Sur le plan social, ce même cadre décrit une politique inclusive (égalité salariale, insertion des personnes handicapées, absence d'inégalités professionnelles), ce qui témoigne d'une certaine maturité sociale, contrastant avec les pratiques plus ponctuelles des deux premiers dirigeants.

3. Les obstacles : une absence chronique d'engagement stratégique

Le manque d'engagement du top management est unanimement mentionné comme le principal frein à l'institutionnalisation de la RSE. Cette inertie managériale rejoint les constats de nombreux travaux académiques qui insistent sur le rôle déterminant du leadership dans l'ancrage stratégique de la RSE (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007). À cela s'ajoute la

méconnaissance des outils RSE, l'instabilité managériale (cadre 2), et l'absence de référentiel commun (cadre 3), tous des freins à la structuration et à la transversalité des actions.

4. La structuration organisationnelle : une RSE sans pilote

Aucun des trois cadres n'évoque l'existence d'une structure formelle dédiée à la RSE. Cette absence révèle une faible institutionnalisation du concept. La dilution des responsabilités dans les différents départements (marketing, RH, DSMI) génère une fragmentation des pratiques et une perte de lisibilité, ce qui nuit à la cohérence et à l'efficacité des actions menées.

L'ancien rôle de la Direction des Systèmes de Management Intégré (DSMI) mentionné par le cadre 2 représentait une tentative d'intégration cohérente des normes ISO, mais sa disparition semble avoir désorganisé la gouvernance de la RSE.

5. La gestion des parties prenantes : une reconnaissance sans intégration stratégique

Si l'identification des parties prenantes (PP) est présente via les démarches ISO, aucune cartographie formelle n'est actuellement en vigueur. Cette carence limite la capacité de l'entreprise à engager ses PP dans une logique de co-construction. L'utilisation ponctuelle d'outils participatifs (enquêtes, focus groups) reste insuffisante pour intégrer la RSE dans une vision stratégique. La mention des chartes (cadre 3) témoigne d'un formalisme partiel mais non articulé autour d'une politique RSE globale.

6. Conclusion

L'analyse met en évidence une contradiction forte entre la prise de conscience des enjeux de la RSE et l'absence d'ancrage stratégique et organisationnel. Les pratiques existantes se limitent à des actions ponctuelles de philanthropie et de mécénat, bien qu'honorables, relèvent davantage d'une logique réactive et périphérique que d'une intégration proactive et systémique. Une véritable politique RSE nécessiterait la mobilisation du top management, la création d'une structure dédiée, ainsi que l'adoption d'outils de gouvernance, dont une cartographie des parties prenantes et l'intégration d'indicateurs de performance extra-financière. Ces résultats suggèrent enfin la nécessité

d'un accompagnement au changement et d'une acculturation des dirigeants aux enjeux contemporains de la responsabilité sociétale.

La présence du concept de la RSE dans le discours et de plusieurs actions relevant de la RSE, comme les actions de mécénat et de parrainage qui s'inscrivent dans le cadre de la RSE périphérique au sens de Martinet (2007), les pratiques RSE de cette entreprise relèvent du registre pratique de la RSE.

Appropriation managériale des pratiques de la RSE qui constitue une déclinaison managériale du concept de DD est à concevoir dans une perspective plurielle, bâtir un modèle de management des parties prenantes, passe avant tout par un processus d'identification des enjeux prioritaires de la RSE, les parties prenantes, leur implication, leur mobilisation ainsi que leur positionnement. Un engagement socialement responsable fort peut être à l'origine d'un modèle d'affaires et un mécanisme de gouvernance des parties prenantes de l'entreprise créateur de valeur ajoutée partagée. L'engagement dans une démarche volontaire de RSE n'est pas un supplément d'âme, elle remet en question les fondements même du modèle économique traditionnel. La RSE contraint les organisations à redéfinir la notion de performance à travers l'élargissement de l'évaluation de la performance des entreprises à des dimensions sociales et environnementales. Par conséquent, elle élargit la vision de l'entreprise en dépassant la seule performance financière et logique de création de valeur actionnariale en adoptant des modèles d'affaires circulaires, inclusifs, sobres en carbone et respectueux de ressources naturelles et orienté vers la création de valeur partagée.

Références bibliographiques

Livres :

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.

Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique*. New York: McGraw-Hill.

Articles de revues :

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 836–863.

Akeb, H., Delchet-Cochet, K., & Chi Vo, L. (2015). Analyse exploratoire de la mise en oeuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises. *Revue de l'Organisation Responsable*, 5-27.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 77-101.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsibility ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Journal Review*, 946-967.

Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *Encyclopédie du Développement Durable*, 1-5.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 70-76.

Den, R., He, J., & Chang, G.-K. (2019). Enhancement of signal performance in bidirectional RSE-based CVLC system employing NPM modulation scheme. *Optics Communications*, 97-100.

Diawara, K., & Lavallée, S. (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace OHADA : Pour une ouverture aux considérations non économiques. *Revue Internationale de Droit Economique*, 431-541.

Donaldson, S. I., & Garant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 245–260.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 65-91.

Dutton, R., & Larouche, D. (2016). La responsabilité sociale des entreprises de la bonne intention à la discipline de gestion. *Gestion*, 30-33.

Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 51-63.

Enderle, G., & Tavis, L. A. (1998). A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-Term Planning and Performance. *Journal of Business Ethics*, 1129-1144.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 122-124.

Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 115-132.

Jenkins, H. (2009). A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 21-36.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.

Khan, S. Z., Yang, Q., Khan, N. u., Kherbachi, S., & Huemann, M. (2019). Sustainable social responsibility toward multiple stakeholders as a trump card for small and medium-sized enterprise performance (evidence from China). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-14.

Martinet, A.-C., & Payaud, M. A. (2007). Formes de RSE et entreprises sociales: Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion*, 199-214.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a

Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 404-424.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea, creating shared value. *Harvard Business Review*, 1-17.

Ramonjy, D., petit, F., & Schefer, P. (2013). Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : Le cas de Fleury Michon. *Questions de Management*, 55-68.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 303-319.

Rapports

Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future : The World Commission on Environment and Development*. Business Council for Sustainable Development. Oxford: Oxford University Press.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.