

Introduction au dossier thématique

La Responsabilité Sociale de L'entreprise comme système ordonné dans un environnement chaotique

Introduction to the Thematic Feature

Corporate Social Responsibility as an Orderly System in a Chaotic Environment

Introducción al dossier temático

La responsabilidad social de la empresa como sistema ordenado en un entorno caótico

Chantal Hervieux et Bouchra M'Zali

Volume 25, numéro 2, 2021

La Responsabilité Sociale de L'entreprise comme système ordonné dans un environnement chaotique

Corporate Social Responsibility as an Orderly System in a Chaotic Environment

La responsabilidad social de la empresa como sistema ordenado en un entorno caótico

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1077782ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1077782ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Hervieux, C. & M'Zali, B. (2021). Introduction au dossier thématique : La Responsabilité Sociale de L'entreprise comme système ordonné dans un environnement chaotique. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(2), 24–29.
<https://doi.org/10.7202/1077782ar>

Résumé de l'article

Paradigme dominant, l'approche néo-classique a, au fil des scandales environnementaux et sociaux, progressivement intégré des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance, portés par les défenseurs de la RSE. Nous argumentons ici qu'aujourd'hui il importe de reconnaître que la RSE dans ses nombreuses formes est maintenant « mainstream ». Les écoles de gestion doivent donc modifier et actualiser leurs enseignements afin que ceux-ci reflètent la réalité de l'entreprise en 2021 et afin que les futurs gestionnaires adoptent une approche inclusive des parties prenantes.

Introduction au dossier thématique

La Responsabilité Sociale de L'entreprise comme système ordonné dans un environnement chaotique

Introduction to the Thematic Feature

Corporate Social Responsibility as an Orderly System in a Chaotic Environment

Introducción al dossier temático

La responsabilidad social de la empresa como sistema ordenado en un entorno caótico

Chantal Hervieux

Saint Mary's University, Centre for Leadership Excellence,
Chaire Africaine en Innovation et en Management Durable, UM6P

Bouchra M'Zali

Université du Québec à Montréal, ESG,
Chaire Africaine en Innovation et en Management Durable, UM6P

RÉSUMÉ

Paradigme dominant, l'approche néo-classique a, au fil des scandales environnementaux et sociaux, progressivement intégré des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance, portés par les défenseurs de la RSE. Nous argumentons ici qu'aujourd'hui il importe de reconnaître que la RSE dans ses nombreuses formes est maintenant « mainstream ». Les écoles de gestion doivent donc modifier et actualiser leurs enseignements afin que ceux-ci reflètent la réalité de l'entreprise en 2021 et afin que les futurs gestionnaires adoptent une approche inclusive des parties prenantes.

Mots clés : Responsabilité Sociale des Entreprises, enjeux ESG, gouvernance d'entreprise, divulgation d'information RSE, performance sociale des entreprises, choix d'actifs, capital social, coût des prêts, certification éthique.

Abstract

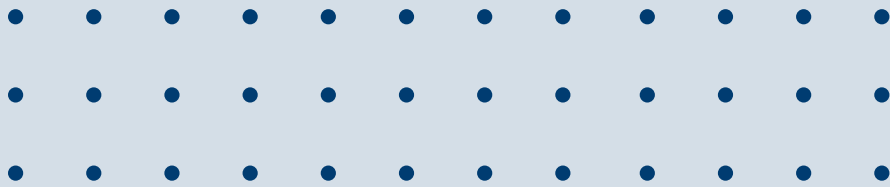
A dominant paradigm, the neoclassical approach has, over the course of environmental and social scandals, gradually integrated social, environmental and governance issues, supported by the defenders of CSR. We argue here that today it is important to recognize that CSR in its many forms is now "mainstream". Management schools must therefore modify and update their teachings so that they reflect the firm's reality in 2021 and so that future managers adopt an inclusive stakeholder approach.

Keywords: Corporate Social Responsibility, ESG issues, corporate governance, CSR information disclosure, corporate social performance; asset selection, social capital, cost of loans, ethical certification.

Resumen

Paradigma dominante, el enfoque neoclásico, a lo largo de escándalos ambientales y sociales, ha ido integrando gradualmente cuestiones sociales, ambientales y de gobernanza impulsadas por defensores de la RSE. Argumentamos aquí que hoy es importante reconocer que la RSE en sus muchas formas es ahora "corriente principal". Las escuelas de negocios deben, por tanto, modificar y actualizar sus lecciones para que reflejen la realidad de la empresa en 2021 y para que los futuros directivos adopten un enfoque inclusivo de las partes interesadas.

Palabras clave: Responsabilidad social de las empresas, cuestiones ASG, gobierno corporativo, divulgación de la RSE, rendimiento social de las empresas, selección de activos, capital social, coste de los préstamos, certificación ética.



D'une gestion simple à complexe de l'entreprise

L'entreprise d'aujourd'hui doit naviguer dans un environnement de plus en plus complexe, et ceci est vrai en ce qui concerne la RSE. De sa gestion interne, à ses relations externes, des règles, contraintes, et attentes que ses parties prenantes ont envers elle, la gestion de l'entreprise d'aujourd'hui requiert de nouvelles compétences. La RSE est aujourd'hui un **système complexe**. Pour comprendre la transition vers cette complexité, nous simplifions ici le développement d'entreprise qui se veut aussi la *métaphore* du développement de la RSE et de la gestion de l'entreprise.

Le début d'une entreprise est celle de son, ou ses fondateurs. À ses débuts, la gestion de celle-ci est simple, l'entrepreneur crée son entreprise afin de produire ou vendre ses services et produits. Certes, nous simplifions ici car l'entrepreneur peut aussi fonder une entreprise afin de vendre les produits d'autres entreprises. Ce qui importe ici est que l'entreprise à ses débuts est un **système simple**, et sa gestion repose sur l'actionnaire propriétaire. Selon Snowden (2005), ce système est ordonné, avec une certaine stabilité alors que peu de pressions s'exerce sur lui. La RSE dans ce contexte est elle aussi un système simple puisque qu'elle est à la discrétion du gestionnaire, la RSE se résume à une gestion efficiente, aux dons et à la philanthropie (Pasquero, 2005).

Démarrant souvent comme actionnaire propriétaire et aussi gestionnaire, l'entrepreneur exploite son idée. Au fil du temps, son entreprise grandit et le financement de cette croissance se fera souvent à l'externe. Nouveaux actionnaires, banques et autres prêteurs financeront alors la croissance de cette entreprise qui, progressivement passera d'une entité détenue et gérée par l'actionnaire-entrepreneur, à une entité bien plus grande ayant des dirigeants, et un conseil d'administration pour assurer que ces dirigeants géreront l'entreprise au meilleur pour les actionnaires. L'entreprise devient alors un **système compliqué**, sa gestion reposant maintenant non pas sur son seul propriétaire, mais bien sur de multiples acteurs ayant des intérêts parfois divergents. La RSE devient elle aussi un système compliqué qui doit considérer les employés, l'environnement et sa production en établissant des codes de conduites (Pasquero, 2005). Aujourd'hui, l'entreprise reste un système de gestion compliqué, qui de surcroît se trouve dans un environnement complexe. Dans le cas de la RSE, l'entreprise fait face à de nombreuses pressions, et l'environnement inclus

dans le champ de la RSE est lui-même un système complexe. C'est ainsi que, face à cette complexité, la RSE fournit ancrages et balises à l'entreprise et encadre ses activités.

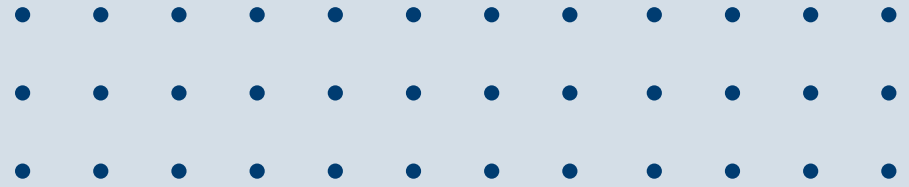
Liens entre l'entreprise et la RSE, de simple à complexe

Par le passé, ancrées dans le modèle néo-classique, (Friedman, 1970), écoles et universités en sciences de la gestion enseignent que l'objectif principal de tout acteur dans l'entreprise, et plus exactement celui des dirigeants, sous l'égide du conseil d'administration, est de maximiser la richesse des actionnaires. Toutefois parallèlement à ce courant « mainstream », coexiste un courant mettant de l'avant l'importance que l'entreprise prenne en charge ses impacts sociaux et environnementaux, qu'elle prenne en compte d'autres parties prenantes que les seuls actionnaires (Freeman, 1984), et qu'elle déploie donc une politique qui doit encadrer ses responsabilités sociale et environnementale.

Identifié comme marginal, ce courant stipule que l'entreprise devrait prendre compte de ses externalités et les internaliser. Connue sous l'acronyme RSE, responsabilité sociale et environnementale des entreprises, ce courant introduit des concepts rarement, pour ne pas dire jamais, intégrés dans chacune des fonctions où discipline de l'entreprise. Dans quelques écoles de gestion, ce courant était enseigné en un cours « isolé » et rarement étudié en transdisciplinarité.

Les différentes catastrophes environnementales allant de l'accident Exxon Valdez (1986), en passant par d'autres marées noires comme Total (1999) et BP (2010), et les catastrophes sociales allant de l'explosion de l'usine Union Carbide à Bhopal en Inde (1984) à la catastrophe du Rana Plaza (2013) où plus de 1000 personnes sont décédées, ont grandement réveillé la conscience des gens. De plus, ce type de catastrophes est aujourd'hui amplifié par la caisse de résonance que sont les réseaux sociaux (By, Hmaitane, Méndez-Rodríguez, et Mzali, 2015).

Sensibilisés aux externalités dangereuses et parfois destructives des activités des entreprises, société civile, ONG, clients et bailleurs de fonds commencent désormais à exiger que l'exploitation des entreprises soit respectueuse des conditions de travail des gens, des communautés environnantes et de



l'environnement. Cette prise de conscience s'est traduite par la volonté ou la contrainte de déployer des politiques RSE prenant en compte différentes parties prenantes (Freeman, 1984). Cette prise de conscience s'est alors traduite par une volonté d'acheter ou d'investir de manière plus respectueuse des normes sociales et environnementales. Désormais bailleurs de fonds et clients joueront un rôle « d'arbitre » voire de « juge ». Cependant, afin de pouvoir jouer ce rôle ou au moins à guider leurs choix ces acteurs ont eu besoin de signal, d'information et d'indication sur la performance ou sur la qualité de l'entreprise en matière de RSE. Au niveau des consommateurs, leur prise de conscience s'est traduite par une demande de certifications ou d'outils pour pouvoir juger ou estimer la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Parmi leurs initiatives pour arriver à cette fin, figurent évidemment le commerce équitable et l'émergence d'une norme ISO 26000 qui n'est malheureusement pas encore certifiée au niveau international.

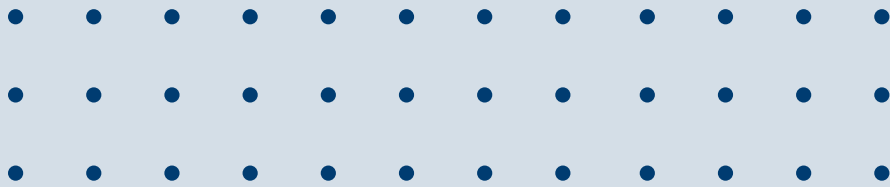
Émergeront alors différentes certifications pour valider le niveau d'engagement social et environnemental de l'entreprise. Toutefois, alors que certaines de ces certifications exigent un imposant cahier de charges, sont indépendantes financièrement, auditées par des tierces parties reconnues et légitimes; d'autres certifications ou codes sont émis, financés et audités par les associations d'affaires elles-mêmes (Bouslah, M'zali, B., Turcotte, et Kooli, 2010). Les certifications sont donc elles-aussi un système complexe et de nombreuses parties prenantes y interagissent afin d'en former la légitimité. Même lorsqu'une certification adopte une structure de gouvernance multipartite, il reste que son contenu est négocié entre ses parties-prenantes, mais celles-ci ne négocient pas à force égale. En Colombie, lorsque l'industrie implanta la Roundtable on Sustainable Palm Oil, ceci aura illustré les asymétries de pouvoir entre les parties prenantes favorables à son exploitation et les acteurs dénonçant cette culture de l'huile de palme et ce qui en sont favorable (Marin-Burgos, Clancy, et Lovett, 2015).

La certification permet ainsi de fournir une part de l'information nécessaire aux consommateurs qui souhaitent évaluer l'engagement social et environnemental de l'entreprise, mais cette information reste incomplète. Il importe donc de mettre en place d'autres mesures pour encadrer l'ensemble des actions RSE. L'une de ces mesures est celle de la reddition de compte comprise dans les rapports RSE.

Ainsi, en plus de ce signal que représente la certification ou le code de conduite, un autre moyen pour les clients et les investisseurs d'apprécier la performance environnementale et sociale de l'entreprise est son rapport de développement durable. Considéré comme une reddition des comptes sociaux et environnementaux, l'entreprise exprime par ce biais ou par le biais de la lettre de son directeur CEO, son l'engagement social, environnemental et de gouvernance ainsi que ses défis en termes environnemental, social et de gouvernance. Ainsi, suite aux critiques (Gabriel et Gabriel, 2004), un nouvel espace de collaboration se forme et les acteurs innovent afin de créer l'interface entre l'entreprise et la société qui vise aider à mesurer la performance sociétale de l'entreprise, dont les rapports de développement durable en sont l'artéfact (Caron et Turcotte, 2009).

Ces rapports de développement durable fournissent de l'information à de nombreuses parties prenantes, dont les investisseurs qui ont, eux aussi, besoin d'informations fiables et comparables. Pour répondre à ce besoin, tout un courant se développe pour encadrer les pratiques en ce qui concerne les rapports de développement durable, dont celle du Global Reporting Initiative (GRI)TM dont nombreux considèrent comme étant le standard à suivre, et dont plus de 80% des grandes entreprises utilisent (Hervieux, McKee, & Driscoll, 2017). Les rapports GRI permettent ainsi de formaliser la présentation de l'information sociale et environnementale et établissent les standards qui encadrent la pratique. Cela dit, est-ce que les parties prenantes trouvent les informations qu'elles recherchent? Est-ce que cette information permet de répondre à leur besoin? Dans leur article, présenté dans cette édition spéciale, Lachuer et Lilti (2021), se questionnent sur la pertinence de ces rapports pour la sélection d'actifs. Leur recherche fait ressortir en quoi l'information contenue dans ces rapports présente une valeur ajoutée et d'intérêt pour les investisseurs. De plus, l'information contenue dans le discours RSE de ces rapports révèle la stratégie RSE des gestionnaires, et qu'il est préférable d'investir dans des entreprises où cette stratégie est intégrée à des processus clés de l'entreprise (production, stratégie financière).

Au-delà de ces outils d'appréciation de la RSE de l'entreprise, persiste la difficulté de baliser les opérations et activités de certaines entreprises, particulièrement celles dont la taille dépasse parfois celle du PIB de nombreux pays. Cette difficulté a catalysé l'émergence de nouveaux mouvements socio-économiques visant à les réguler (Gendron, 2001). La pérennité même de l'entreprise



repose sur l'intérêt et la volonté du consommateur d'acheter ses produits et ceux du bailleur de fonds d'y investir. Prise en compte de la nécessité de se financer auprès des bailleurs de fonds et de répondre aux attentes des consommateurs l'entreprise est alors balisée en amont par les investisseurs et en aval par la décision du consommateur traduisant ainsi le caractère régulateur soft de ces deux acteurs, la consommation devient une action politique (Neilson, 2010).

Ce levier que peuvent représenter investisseurs et consommateurs a été bien compris par diverses ONG qui, pour décrire des activités questionnables d'une entreprise, ont tenté de mobiliser ces 2 acteurs en vue de boycotter (désinvestir de) ou boycotter (investir dans) l'entreprise. D'une part des coalitions entre investisseurs institutionnels ou organisations nationales ou internationales ont conduit à de nombreuses initiatives dont la «décarbonisation» de leurs placements (https://www.cagbc.org/CAGBC/Zero_Carbon), l'encouragement à la transition écologique et au recours aux énergies renouvelables, l'adoption de principes pour l'investissement responsable des Nations Unies (<https://www.unpri.org>). À la demande pour une reddition de comptes sociaux et environnementaux, s'ajoutent des redditions plus spécifiques comme un bilan carbone ou d'utilisation de l'eau.

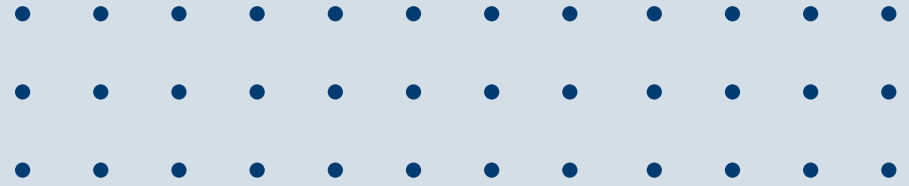
Les bailleurs de fonds sont ainsi sensibles à l'environnement social de l'entreprise. Dans cette édition spéciale, Hmaïttane, Mnasri, Bouslah et M'Zali (2021) examinent l'effet du capital social du prêteur sur le lien entre le capital social de l'emprunteur et le coût des prêts bancaires. Ils exploitent la dernière crise financière comme un choc exogène de confiance au cours duquel le capital social a pris plus de valeur. Leurs résultats des régressions de différence-en-différence suggèrent que lorsque le capital social du prêteur est élevé, les emprunteurs au capital social élevé paient moins cher sur leurs prêts bancaires que ceux ayant un capital social faible. L'implication de leur recherche est double, d'une part l'emprunteur ayant un haut niveau de capital social gagne à choisir une banque ayant aussi ce profil, et d'autre part, les politiques des banques peuvent façonner le profil social et environnemental des emprunteurs; aspect important pour les politiciens.

Ce changement se reflète aussi dans les relations entre des entreprises dites conventionnelles et d'autres mettant de l'avant les enjeux sociaux et environnementaux, comme les entreprises de commerce équitable. En effet, l'étude de Huybrechts et Nicholls (2021), dans cette édition spéciale, démontre, que dans

le contexte des relations entre des entreprises de grande distribution (EGD) et celles de commerce équitable, la certification balise leurs relations. Les auteurs soutiennent que la certification équitable permet de standardiser les ententes, par contre elle limite le changement potentiel puisque cette entente est souvent réduite à son aspect économique. En ce qui concerne les ententes non balisées par la certification, celles-ci ont certes la limite de ne pouvoir être la source de standardisation, mais leur force est qu'elles permettent un plus grand dialogue entre les acteurs. Leur recherche souligne donc l'importance de la certification et surtout son évolution. Les relations ont changé et alors qu'auparavant les entreprises de l'économie sociale devaient frapper aux portes des entreprises de la grande distribution, aujourd'hui ce sont ces dernières qui cherchent à établir des relations avec les producteurs et développer un partenariat bénéfique aux deux parties. L'impact de la certification sur le développement de relations organisationnelles entre des entreprises d'économie sociale et des entreprises de grande distribution illustre que les certifications ont permis de reconstruire les relations pour y inclure des considérations sociales et environnementales.

Cette dichotomie se retrouve aussi entre les grandes entreprises et les PME. Nombreuses sont les études qui portent sur les grandes entreprises ou celles cotées en bourse, plus rares sont celles étudiant la RSE dans les PME. Dans cette édition spéciale, Boussoura, Boutiba, et Ben-Slimane, (2019), explorent cette dichotomie alors qu'elles s'intéressent à la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) en se penchant sur le cas des PME. Les auteures développent un cadre d'analyse de la PSE selon trois dimensions (normative, organisationnelle et instrumentale), leur recherche fait ressortir que la RSE en PME est portée par un ensemble d'outils et d'instruments sociétaux. Or, leur recherche supporte aussi l'importance de l'implication managériale pour porter les valeurs véhiculées par les actions RSE, et soutenir le principe de responsabilité qui se limite aux impacts de ses activités. La recherche des auteurs permet aussi d'illustrer en quoi la PSE en PME est formalisée par de multiples outils qui soutiennent les démarches RSE de l'entreprise.

Ainsi, les acteurs impliqués produisent des outils permettant d'encadrer les pratiques. Ces diverses initiatives introduisent de nouvelles formalisations et prise en compte de la RSE. Ainsi, en 2006 sous l'égide de Kofi Annan aux Nations Unies, un groupe a mis de l'avant la nécessité d'intégrer les enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) des entreprises dans les décisions



d'investissement. On verra alors pour la première fois apparaître l'acronyme ESG qui progressivement dominera les études en finance qui, au lieu de parler de RSE, ont progressivement opté pour les termes « risques extra financiers » ou performance ESG.

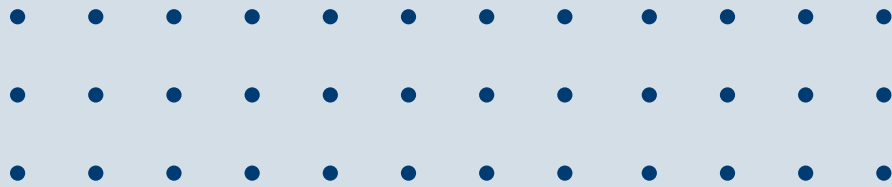
Il ressort ici que de marginal il y a plus de 20 ans, aujourd'hui le courant qui tient en compte les diverses parties prenantes et les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance sont devenus incontournables tant en stratégie, qu'en entrepreneuriat ou en finance. La RSE est devenue le courant « mainstream », ne pas inclure la RSE étant maintenant le courant marginal. Ce glissement de Friedman à Freeman marque donc un changement de paradigme. Lequel changement apparaît clairement au niveau des dirigeants en France. En effet, dans cette édition spéciale, le texte de Hudson et Descubes (2021) présente les résultats de leur recherche auprès de dirigeants d'entreprises françaises. Les auteurs ont effectué 14 entretiens auprès de ces dirigeants en 2007 et une deuxième fois en 2017. Cette étude en deux temps permet d'illustrer en quoi la RSE, au-delà des changements législatifs, est passée d'un objet ayant une valeur instrumentale en 2007, à un engagement social perçu comme normal et faisant partie des opérations habituelles de l'entreprise. En internalisant les divers signaux provenant de leur environnement socio-économique, les motivations des dirigeants changent et interagissent avec les valeurs et intérêts de l'entreprise. Auparavant, les dirigeants adoptaient une approche pragmatique envers la RSE, cela était perçu comme étant bon pour les affaires, aujourd'hui l'approche est normative, et il est désormais acquis que les actions de l'entreprise doivent contribuer à la société.

Ainsi, les gestionnaires ont un rôle important à jouer au niveau de la RSE. Ils sont porteurs de changement et des valeurs de l'entreprise, et ceux qui se chargent de véhiculer l'engagement sociétal de leur entreprise au travers des valeurs et des actions posées. Or, la gouvernance de l'entreprise a, elle aussi, son rôle à jouer alors que le conseil de direction doit aussi considérer ses devoirs, envers l'ensemble des parties prenantes, et non pas uniquement son rôle visant à protéger les avoirs des actionnaires. C'est ainsi que le CA devient un vecteur pour la RSE. Dang, Houanti et Sahut (2021), explorent dans leur article de cette édition spéciale si la composition du conseil d'administration influence la divulgation d'informations RSE. Alors que les recherches antérieures suggèrent qu'un lien existe entre la divulgation d'information RSE et l'indépendance du conseil d'administration, leur

recherche trouve le résultat contraire : il n'y a pas de corrélation significative entre l'indépendance du CA et la divulgation de d'information RSE. Ayant contrôlé pour le niveau antérieur de divulgation RSE, les auteurs soutiennent que leurs résultats permettent de démontrer que la relation entre la RSE et la gouvernance de l'entreprise est dynamique et que les actions passées en matière de divulgation RSE influencent celles d'aujourd'hui.

Finalement, au-delà des attentes et engagement des gestionnaires de l'entreprise, et malgré les pressions auxquelles elles font face, l'entreprise doit avoir la capacité d'agir, les moyens financiers pour porter le changement. Cette question est abordée par Braun, Hikkerova, et Boncori (2021) alors qu'ils étudient la relation entre les ressources financières à la discrétion des dirigeants et la performance sociale des entreprises industrielles cotées au Standard & Poor's 500. Leur recherche illustre que l'investissement des ressources discrétionnaires varie en fonction de la composante RSE et que les gestionnaires sont plus portés à utiliser ces ressources discrétionnaires pour la résolution de problèmes sociaux qu'environnementaux. Les auteurs proposent qu'alors que la prise en compte des aspects environnementaux le soit par la régulation, les aspects sociétaux sont plus portés par les pressions sociétales; l'utilisation de ressources discrétionnaires dans ces cas serait donc pour réduire la pression en provenance de leurs parties prenantes.

Tout ceci nous décrit un nouveau monde ou ce qui est « mainstream » aujourd'hui n'est pas la maximisation de la profitabilité, mais plutôt la prise en considération de l'ensemble des parties prenantes. La RSE est un ensemble de mesures et d'outils permettant d'encadrer les pratiques des entreprises faisant face à un système complexe, où les nouveaux modes d'actions se structurent et se formalisent. Il faut aujourd'hui revoir les formations, les modèles enseignés dans les écoles de gestion et voire à y introduire ce qui est maintenant la réalité en entreprise. Certes, dans un système complexe comme celui de la RSE, les liens entre chaque grand courant (certifications, reddition de compte, ESG, risque extra financier) ne sont pas directs. Pourtant, il est possible, en suivant l'historique de ces grands courants, d'y percevoir une mouvance vers une plus grande prise en considération des facteurs pouvant avoir un impact sur la société et l'environnement. Il reste à voir comment la pandémie affectera ce changement déjà amorcé alors qu'elle ébranle et remet en question les modèles de gestion.



La RSE apporte des contraintes et de l'ordre dans les systèmes complexes de nos économies d'aujourd'hui. Lorsque le système est désordonné, il est difficile d'agir sur celui-ci. La RSE, dans les multiples formes dont nous avons discuté, pose des frontières et des balises sur l'entreprise. Ces balises apportent la possibilité de comprendre, et éventuellement, mesurer les effets de la RSE sur la société et l'environnement.

Bibliographie

- BOUSLAH, K, M'ZALI, B., TURCOTTE, M-F., and KOOLI, M. (2010): « The Impact of Forest Certification on Firm Financial Performance in Canada and the US », *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, Issue 4; pages: 551-572.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0482-5>
- CARON, M-A., and TURCOTTE, M. F. B. (2009): « Path dependence and path creation: Framing the extra-financial information market for a sustainable trajectory », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/09513570910933979>
- BY, B.; HMAITANE, A.; MÉNDEZ-RODRÍGUEZ, P. and MZALI, B. (2015): « Les réseaux sociaux : un espoir pour une régulation efficace des acteurs économiques et financiers », *Éthique publique* [En ligne], Vol. 16, N° 2 | 2014, mis en ligne le 12 mai 2015, URL : <http://ethiquepublique.revues.org/1551>;
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4000/ethiquepublique.1551>
- GABRIEL, P., & GABRIEL, P. (2004) : « Diffusion du développement durable dans le monde des affaires », *Revue française de gestion*, (5), 199-213.
Google Scholar <https://doi.org/10.3166/rfg.152.199-213>
- GENDRON, C. (2001) : « Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques », *Revue POUR*, 172, 175-181.
Google Scholar
- HERVIEUX, C., MCKEE, M., & DRISCOLL, C. (2017) : « Room for improvement: Using GRI principles to explore potential for advancing PRME SIP reporting », *The International Journal of Management Education*, 15(2), 219-237.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.011>
- MARIN-BURGOS, V., CLANCY, J. S., & LOVETT, J. C. (2015) : « Contesting legitimacy of voluntary sustainability certification schemes: Valuation languages and power asymmetries in the Roundtable on Sustainable Palm Oil in Colombia », *Ecological economics*, 117, 303-313.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.04.011>
- PASQUERO, J., (2005) : « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de la gestion : un regard historique »; dans B. Turcotte, M.-F. et A. Salmon, *La responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, Presses de l'Université du Québec.
Google Scholar
- SNOWDEN, D. (2005) : « Strategy in the context of uncertainty », *Handbook of Business strategy*.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/08944310510556955>

Articles de cette édition spéciale :

- BOUSSOURA, E; BOUTIBA, R & ZERIBI BEN-SLIMANE, O. (2021) : « Vers une trilogie de la performance sociétale de l'entreprise. Principes, acteurs et instruments », *Management international-Mi*, 25 (2), 124-140.
<https://doi.org/10.7202/1077788ar>
- BRAUN, E.; HIKKEROVA, L. & BONCORI, A.-L. (2021) : « Do Managers Use the Available Non-Committed Financial Resources at Their Discretion in Response to Stakeholder Pressure? », *Management international-Mi*, 25 (2), 70-87.
<https://doi.org/10.7202/1077785ar>
- DANG, R.; HOUANTI, H.; LE, N.-T. & SAHUT, J-M. (2021) : « Does Board Composition Influence CSR Disclosure? Evidence from Dynamic Panel Analysis », *Management international-Mi*, 25(2), 52-69.
<https://doi.org/10.7202/1077784ar>
- HMAITANE, A.; MNASRI, M.; BOUSLAH, K. & M'ZALI, B. (2021) : « Social Capital and Cost of Bank Loans During the Financial Crisis », *Management international-Mi*, 25(2), 107-123.
<https://doi.org/10.7202/1077787ar>
- HUDSON, S. & DESCUBES, I. (2021) : « Ten Years On : CSR Motivations and Engagements in French Managers' Perceptions 2007-2017 », *Management international-Mi*, 25(2), 30-51.
<https://doi.org/10.7202/1077783ar>
- HUYBRECHTS, B. & NICHOLLS, A. (2021) : « Le rôle de la certification dans le développement de collaborations entre acteurs aux logiques partiellement distinctes : le cas du commerce équitable », *Management international-Mi*, 25(2), 141-158.
<https://doi.org/10.7202/1077789ar>
- LACHUER, J. & LILTI, J. J. (2021) : « Do Sustainability Reports Make Sense for Asset Selection? », *Management international-Mi*, 25(2), 88-106.
<https://doi.org/10.7202/1077786ar>