

# RSE<sup>1</sup> et PVD<sup>2</sup> : Quels avantages compétitifs pour les entreprises ?

Par

**Dr. Denis GNANZOU**

*Professeur-Chercheur en Stratégie & RSE  
La Rochelle Business School, France.*

102, Rue de Coureilles - Les Minimes

17024 La Rochelle Cedex 1

Tél. : 0643 782 732

[denisgnanzou@gmail.com](mailto:denisgnanzou@gmail.com)

(Associé au Labo PRISM-Sorbonne / Univ. Paris 1)

**Dr. Samuel FOSSO WAMBA**

*Professeur-Chercheur en SI de la Chaîne  
d'approvisionnement,*

*NEOMA Business School.*

1, Rue du Marechal Juin, BP 215,

76815 Mont Saint Aignan Cedex

[fossos@hotmail.com](mailto:fossos@hotmail.com)

## Résumé :

Ce travail de recherche porte sur la RSE dans les PVD. Dans le cadre de ce travail, l'objectif poursuivi est de tenter d'appréhender si la RSE peut constituer un gage en termes d'avantages compétitifs pour les entreprises dans les PVD à explorer. Notre démarche est purement théorique et se fonde sur la revue de la littérature. Les analyses présentées permettent de relever que la RSE peut effectivement être très bénéfique pour les entreprises dans les PVD.

## Mots clés :

RSE – PVD - Avantages compétitifs

---

<sup>1</sup> RSE : Responsabilité sociale et environnementale des entreprises

<sup>2</sup> PVD : Pays en développement

# **RSE et PVD : Quels avantages compétitifs pour les entreprises ?**

## **Résumé :**

Ce travail de recherche porte sur la RSE dans les PVD. Dans le cadre de ce travail, l'objectif poursuivi est de tenter d'appréhender si la RSE peut constituer un gage en termes d'avantages compétitifs pour les entreprises dans les PVD à explorer. Notre démarche est purement théorique et se fonde sur la revue de la littérature. Les analyses présentées permettent de relever que la RSE peut effectivement être très bénéfique pour les entreprises dans les PVD.

# RSE et PVD : Quels avantages compétitifs pour les entreprises ?

## Introduction.

Loin d'être une nouveauté de ces dernières années, la RSE fait partie de ces thèmes récurrents, depuis longtemps débattus, du fait de leurs liens consubstantiels avec la réalité même des entreprises. Elle suscite de plus en plus une importance croissante à travers le monde alors que Milton Friedman (1962 et 1970) et Theodore Levitt (1958) avaient tenté de lui ôter toute légitimité, et s'appuie désormais sur la problématique du développement durable aux enjeux planétaires tels que le réchauffement climatique, l'érosion de la biodiversité, la déforestation. En effet, avec le souci d'un développement plus équilibré, les entreprises sont de plus en plus interrogées, questionnées et mises en cause, sur les implications sociales et environnementales de leurs pratiques industrielles et commerciales. La RSE n'est plus maintenant une question que les entreprises se posent, elle devient de plus en plus une exigence à satisfaire.

Si RSE est entrain de s'imposer, sa mise en œuvre demeure encore incertaine dans de nombreuses économies. D'une part parce que les intentions des entreprises restent encore floues, entre convictions et opportunisme. D'autre part parce que l'exercice même de la RSE varierait selon les contextes, les cultures et les spécificités des entreprises. Si la question de la RSE d'une entreprise en proie à des difficultés économiques n'est pas nouvelle, mais demeure entière, celle d'une entreprise indienne, africaine ou chinoise se pose avec insistance. Ainsi, derrière l'apparente consistance conceptuelle de ce mouvement, apparaissent des tensions contradictoires qui peuvent mettre à mal la promotion efficace de la RSE à travers le monde. Dans de nombreux pays industrialisés et démocratiques, des engagements tangibles en faveur d'objectifs de RSE peuvent aujourd'hui être observés. Il y existe des travaux, des études théoriques et empiriques qui contribuent à une meilleure compréhension des pratiques de RSE à l'œuvre dans ces pays. Par exemple, en Europe, au niveau communautaire, un sondage réalisé par l'Observatoire Européen des PME de Mai à Août 2001 auprès d'un échantillon représentatif de 7 600 PME européennes avec un effectif inférieur à 250 salariés relève que presque 50 % des PME européennes sont engagées dans des initiatives de RSE<sup>3</sup>. Si nous prenons le cas français également, l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) avait aussi réalisé en 2006 une enquête auprès d'une centaine de PME/PMI ayant mis en œuvre une démarche de RSE et de Développement Durable afin de comprendre les reconfigurations organisationnelles induites par une telle démarche, ainsi que les coûts générés en termes d'investissements et de fonctionnement. Cette enquête a permis de relever que 2/3 des Chefs d'entreprises avaient déjà nommé une personne en charge de la RSE ou du Développement Durable et 66 % des entreprises ont défini des indicateurs pour mesurer et suivre leurs performances sociétales<sup>4</sup>.

Ces quelques exemples ci-dessus contribuent à une meilleure compréhension des pratiques de RSE à l'œuvre dans les pays développés et démocratiques. Ce qui n'est le cas du côté des

---

<sup>3</sup> <http://www.eco-penhague.org/ecobase21/Industries/PDFs/Respme.pdf>

<sup>4</sup> <http://www.reims.cci.fr/pdf/sedevolopper/enquete-developpement-durable.pdf>

PVD où les informations sont encore rares sur cette question de RSE. D'où l'intérêt de ce présent travail de recherche qui cherche à appréhender si la RSE peut constituer un gage en termes d'avantages compétitifs pour les entreprises dans les PVD à explorer. Certainement, la bonne compréhension des éventuels avantages compétitifs de la RSE pour les entreprises dans les PVD pourrait constituer un élément significatif déclencheur de l'engagement des entreprises dans un processus de RSE. Nos analyses et réflexions sont purement théoriques, se basent sur la revue de la littérature. La RSE dans les PVD étant encore peu développée dans les travaux académiques, ce premier travail de recherche est nécessaire et vise à poser des bases pour des études ultérieures d'approfondissement sur la RSE dans les PVD.

Dans un souci de logique et de clarté, l'architecture de ce travail est bâtie autour de deux principales parties. Dans la première partie (1), nous présentons la RSE dans son contexte d'émergence, l'évolution du débat sur le concept, ainsi que ses meilleures pratiques. Et la deuxième partie présente nos différentes analyses qui permettent d'appréhender si la RSE peut constituer un gage en termes d'avantages compétitifs pour les entreprises dans les PVD.

## **1. RSE : Contexte d'émergence, évolution du débat sur le concept, ainsi que ses meilleures pratiques**

### **1.1. La RSE, contexte d'émergence et signification**

La RSE n'est pas une idée neuve. Déjà au 19<sup>e</sup> siècle, face à la paupérisation sociale des ouvriers, certains industriels avaient compris qu'il était de leur intérêt de réinventer le contrat social. Mais on retient aujourd'hui que le point de départ généralement admis est la publication aux Etats-Unis en 1953 de l'ouvrage de Bowen (1953) à qui est attribuée la paternité de la RSE, à un moment où le capitalisme américain avait pris de l'ampleur et entraînait une dégradation de l'environnement socio-économique de la nation. Dans cet ouvrage pionnier intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », l'auteur incite les hommes d'affaires à s'engager dans des démarches socialement responsables en leur demandant de développer des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans la société. Depuis, la signification du concept de RSE a sensiblement évolué dans le temps et dans l'espace. La revue de la littérature permet de relever que plusieurs définitions sont attribuées aujourd'hui à la RSE. Certaines sont d'ordre théorique issues des milieux académiques tandis que d'autres sont d'ordre institutionnel et managérial.

#### ✓ Définitions théoriques

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions données</b>
<b>Bowen H. (1953)</b>	Le concept de RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer leurs politiques, de prendre leurs décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société.
<b>McGuire (1963)</b>	L'idée de la RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.
<b>Carroll A. (1979).</b>	Carroll représente la RSE comme un modèle pyramidal à quatre niveaux hiérarchiques où chaque niveau représente les responsabilités que doit assumer une entreprise à l'égard de la société à un moment donné parce qu'en assumant ces responsabilités, l'entreprise répond aux attentes de la société à son endroit. Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède. Le premier niveau, et c'est le niveau sur lequel reposent les autres, représente les responsabilités économiques de l'entreprise (être profitable tout en fabriquant des produits

	respectant des normes de qualité et de sécurité) ; Le second niveau correspond aux responsabilités légales (obéir aux lois, respecter les règles du jeu du marché) ; Le troisième niveau correspond aux responsabilités éthiques (obligation de faire ce qui est droit, juste et loyal; éviter de causer du tort) et enfin le quatrième niveau correspond aux responsabilités philanthropiques (être une bonne entreprise citoyenne, contribuer au développement de la communauté locale, améliorer la qualité de vie, agir avec bienfaisance et charité).
<b>Jonas H. (1990).</b>	Pour Jonas, le « Principe de responsabilité » consiste à agir de façon que les actions ne soient pas destructrices pour les possibilités de vie future sur terre ».

Tableau 1 : Définitions théoriques de la RSE

✓ Définitions institutionnelles et managériales.

<b>Institutions et Organisations.</b>	<b>Définitions données</b>
<b>CED Committee for Economic Development (1971)</b>	Le CED dans une publication en date de 1971 représente la RSE à travers trois cercles concentriques où le premier cercle intègre les responsabilités économiques élargies, c'est-à-dire la production de bien et services mais aussi le maintien des emplois ; le second cercle renvoie à la prise en compte des normes et valeurs sociales telles que l'information des consommateurs, le respect de l'environnement, l'amélioration des conditions de travail ; enfin, le troisième correspond aux nouvelles responsabilités qui émergent, visant à une plus grande implication du monde des affaires dans son environnement écologique et social, notamment, la lutte contre la pauvreté, le mécénat, la citoyenneté.
<b>CCE Commission des Communautés Européennes (Livre Vert, 2001 ; Communication, 2002, RSE).</b>	La CCE a adopté une définition du concept de RSE « signifiant essentiellement que les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et à rendre plus propre l'environnement. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite». Dans une autre définition, elle exprime qu' « être socialement responsable signifie non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».
<b>L'ISO dédie spécifiquement la norme ISO 26000 à la RSE :</b> <a href="http://www.iso.org/iso/fr/social_responsibility">http://www.iso.org/iso/fr/social_responsibility</a> et <a href="http://www.ambafrance-cn.org/La-norme-ISO-26000.html">http://www.ambafrance-cn.org/La-norme-ISO-26000.html</a>	Adoptée le 13 septembre 2010 par 93 % des pays membres de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), la norme ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation (entreprises, collectivités, ONG, syndicat...) désireuse d'assumer la responsabilité des impacts des ses décisions et activités et d'en rendre compte. L'ISO 26000 définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement. Les entreprises doivent adopter un comportement transparent et éthique 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 ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. 7 questions centrales sont au cœur de la RSE : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs, l'engagement sociétal. Ces 7 questions doivent permettre à l'organisation d'identifier les différents domaines d'action pertinents et sur lesquels elle va pouvoir s'appuyer pour fixer ses propres priorités. Elle pourra ensuite mettre en place ses propres actions pour devenir plus responsable.

La RSE, qui concerne autant les grandes que les petites entreprises, suppose que des sujets comme l'environnement, la diversité, la santé-sécurité au travail, l'ancrage territorial ou les achats responsables soient intégrés dans la stratégie de l'entreprise en veillant à appliquer des règles de bonne gouvernance.
--

Tableau 2 : Définitions institutionnelles et managériales de la RSE

## 1.2. Evolution du débat sur le concept

Aujourd'hui, la RSE suscite un intérêt croissant à travers le monde et semble irréversible. Cet intérêt pour le concept est généralement attribuable à de nombreux facteurs. D'abord, on peut citer les pressions de plus en plus croissantes sur les entreprises de ce qu'elles auraient entre autres des pratiques immorales : abus de biens sociaux, corruption, fraude fiscale, falsifications de comptes. Parmi ces pressions, on peut relever la capacité de l'opinion publique de susciter des campagnes médiatiques à fort impact, la place importante que prennent de plus en plus les investisseurs avec le développement des fonds éthiques ou fonds ISR (Investissement Socialement Responsable), (Quairel et Auberger, 2004 ; Capron et Quairel, 2007 ; Dubigeon, 2005). Ensuite, il y a la prise de conscience au sein des entreprises que par le biais de la RSE, elles peuvent apporter leur pleine contribution à la mise en œuvre de la problématique du Développement Durable aux enjeux planétaires comme le réchauffement climatique, l'érosion de la biodiversité et que cette contribution peut se révéler particulièrement efficace, aux cotés des autres acteurs, notamment les acteurs publics. Enfin, on relève aussi que pour les entreprises la RSE constitue un enjeu stratégique dont la négligence peut avoir incontestablement un impact considérable sur leur compétitivité à long terme dans un environnement des affaires qui est devenu plus que jamais complexe, en perpétuelle mutation, avec l'apparition de nouveaux acteurs de plus en plus incontournables et qui s'interrogent sur leurs activités. Ici par exemple, c'est le risque de réputation et le risque juridique qui sont très souvent cités par les entreprises et ces dernières chercheraient à les maîtriser. (Capron et Quairel, 2007).

Par ailleurs, l'intérêt pour la RSE ne se limite plus aux cercles universitaires ou économiques et bénéficie maintenant d'une audience médiatique croissante : quotidiens et magazines lui consacrent régulièrement articles, dossiers et débats. Cette reconnaissance s'inscrit dans un processus d'institutionnalisation notable dont la RSE fait l'objet à travers le monde (Le Bas et Dupuis, 2005 ; Cazal, 2005 ; Schmidt et Hurault, 2004 ; Schmidt, 2004). Le relais des institutions est déterminant pour faire évoluer les pratiques par l'élaboration progressive d'un cadre qui impose des exigences sociales et culturelles, et incite les entreprises à assumer des responsabilités nouvelles. Celles-ci doivent donc apprendre à paraître selon les critères convenus pour assurer leur légitimité, cette dernière étant « l'impression partagée que les actions sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit des normes, de valeurs ou de croyances sociales » (Suchman, 1995). Selon Brodhag (2006), la RSE constitue aujourd'hui une notion dont les contours appartiennent de moins en moins aux théoriciens, mais de plus en plus aux instances de négociation nationales et internationales. Cette institutionnalisation conduit les entreprises à adopter une démarche de RSE, sans que soit tranchée la question de son efficacité (Rubinstein, 2006).

Au niveau européen par exemple, depuis le Conseil européen de Lisbonne en Mars 2000, dont l'objectif stratégique est de faire de l'Union, d'ici 2010, l'économie la plus compétitive et la plus cohésive du monde, la RSE est devenue une priorité politique pour l'Union européenne. Ainsi, les Chefs d'Etat et de Gouvernement ont décidé de faire appel spécialement au sens des responsabilités des entreprises en leur demandant de contribuer à ce nouvel objectif

stratégique de l'Union. Un livre vert a été édité : « Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises », (CCE, Livre vert, 2001) et d'autres travaux ont suivi. En France, le pays est particulièrement actif au plan législatif : des dispositifs contraignants sont accompagnés de mécanismes institutionnels favorisant la concertation et, tout particulièrement, le dialogue social. L'ensemble vise à organiser un cadre légal et institutionnel de la RSE bâti sur les trois piliers économique, social et environnemental du Développement Durable, qui n'ignorent pas la relation Nord-Sud. En effet, la RSE est intégrée au chapitre des réflexions sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qui ont fait l'objet d'une loi, appelée la « loi NRE de Mai 2001 ». L'article 116 de cette loi impose aux entreprises de droit français cotées sur un marché réglementé un certain nombre de critères et indicateurs sociaux et environnementaux, d'ordre qualitatif et quantitatif. Cela va des émissions de gaz à effet de serre à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes en passant par l'insertion des personnes handicapées. Ces critères et indicateurs doivent apparaître dans leurs rapports de gestion (ou rapport de développement durable).

Egalement, depuis quelques années, les organisations internationales notamment l'ONU, l'OCDE et l'OIT se sont elles aussi saisies de la RSE avec un engagement formel en sa faveur et tentent de l'institutionnaliser au niveau mondial. Des normes et principes de comportement sont ainsi définies et visent un discours universaliste sur le concept correspondant à la réalité d'une économie mondialisée dont on cerne encore difficilement les contours vu les profondes mutations qu'elle engendre sur tous les plans. Ces normes et principes apparaissent comme les fondamentaux en matière de RSE et devraient guider, selon ces organisations internationales, toutes les entreprises à travers le monde, indépendamment des contextes nationaux. L'ONU a développé le Global Compact<sup>5</sup>. L'OCDE a érigé les principes directeurs<sup>6</sup> à l'usage des grandes entreprises. L'OIT s'appuie sur la déclaration sur les multinationales et la politique sociale et aborde les questions de l'emploi, la formation, les conditions de travail et les relations professionnelles. Ces recommandations internationales n'ont pas encore de portée contraignante. Au delà des bonnes intentions, la question demeure de concevoir les attributions et les modalités d'exercice du pouvoir qui permettront à des instances internationales de contrôler la mise en œuvre effective de ces principes. Les obstacles politiques, sociologiques et culturels sont encore nombreux pour y parvenir.

### **1.3. RSE et meilleures pratiques**

Les différentes définitions et l'évolution du débat sur le concept ci-dessus présentées nous conduisent à dire globalement que la RSE questionne aujourd'hui l'entreprise sur ses finalités et son rôle dans la société et prend appui sur la problématique du Développement Durable.

En effet, traditionnellement l'entreprise est considérée comme une unité économique et sa première mission est de bien veiller à sa rentabilité, à sa profitabilité, garante de sa durabilité (MEDEF-Vademecum, 2006 ; OIE, 2003). Les modèles contractualistes de l'entreprise tels que la théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972), la théorie des coûts de

---

<sup>5</sup> Annoncé par le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, lors du Forum économique mondial qui s'est tenu en janvier 1999 à Davos (Suisse), le Global Compact, ou Pacte mondial, invite les entreprises à adopter dix principes universels organisés autour de quatre rubriques que sont les droits de l'homme, les normes de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption dans l'esprit d'un « développement responsable et durable ». Pour en savoir plus : [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

<sup>6</sup> Ces Principes visent à inciter les entreprises à adopter un comportement responsable dans les domaines environnemental et social. Leur révision, en 2000, a permis d'en préciser les contours et d'intégrer plus formellement la RSE. Ils couvrent désormais toutes les normes de l'OIT et de nouvelles recommandations ont été formulées concernant la transparence, les droits de l'homme, la lutte contre la corruption et la protection des consommateurs.

transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), posent effectivement le postulat selon lequel toutes les décisions de l'entreprise doivent converger vers une finalité stratégique précise qui est celle de la création de valeur pour l'actionnaire, les rapports de l'entreprise avec son environnement, dans sa globalité, se limitant strictement au respect des lois qui constituent les règles du jeu du marché. L'entreprise ne doit avoir d'autres objectifs que son développement, en éliminant tout ce qui peut entraver sa compétitivité. Dans cette conception, c'est à l'Etat et au pouvoir politique d'organiser la société pour que les citoyens puissent tirer profit de l'économie de marché. Les grandes questions soulevées par la RSE telles que la solidarité, la protection sociale, la protection de l'environnement, les droits de l'homme sont du ressort du politique, et non de l'économique. Présentés comme la nouvelle révolution industrielle et managériale, (Rosé et Chauveau, 2003; Laville, 2002-2007), les deux concepts Développement Durable et RSE tentent aujourd'hui de formaliser une nouvelle conception de la gestion de l'entreprise capitaliste qui permet de sortir du dialogue singulier actionnaire/manager pour tenir compte de l'environnement élargi de l'entreprise ou de toutes les parties prenantes de l'entreprise. L'entreprise devrait donc désormais déployer des stratégies industrielles et commerciales qui intègrent les principes de Développement Durable et de RSE. Ainsi les objectifs de production et de profit ne devraient-ils pas seulement respecter les lois qui constituent les règles du jeu du marché, mais aussi préserver l'environnement, respecter les droits de l'homme, garantir les normes fondamentales de travail aux salariés.

La RSE conduit également les entreprises à participer directement, par leurs investissements au développement économique des territoires où elles sont implantées, à contribuer à l'amélioration de la qualité de vie qui y règne, des infrastructures (de communication, de transport, etc.). Par exemple, dans ses débuts aux Etats-Unis dans les années 50, différents arguments avaient été invoqués pour justifier la RSE notamment les arguments selon lesquels le savoir-faire technique et organisationnel souvent considérable des entreprises constituent un réservoir de ressources dont la société ne peut plus se passer, devant l'échec de l'Etat face aux fléaux sociaux qu'il n'est plus capable d'endiguer seul, notamment, la pauvreté ou l'analphabétisme. De nombreuses entreprises s'engagèrent ainsi dans des programmes d'aides publiques. Certaines s'efforçaient de réhabiliter à leurs frais des centres villes tombées dans la misère, pendant que d'autres tentaient d'aider des chômeurs inemployables à se réinsérer sur le marché du travail par le biais d'une formation minimale (Pasquero, 2005).

Ces développements ci-dessus nous permettent de comprendre le débat sur la RSE, ainsi que les bonnes pratiques attendues des entreprises. Ce qui nous permet de présenter nos analyses et réflexions sur le cas des PVD lorsque l'on met en œuvre de façon opérationnelle et effective ces bonnes pratiques. Quelles éventuelles contributions en termes d'avantages compétitifs pour les entreprises dans les PVD ?

## **2. La RSE, quels avantages compétitifs pour les entreprises dans les PVD ?**

Dans cette deuxième partie, nous cherchons à appréhender les avantages compétitifs de la RSE pour les entreprises dans PVD. Pour une telle finalité, il nous paraît plus judicieux de mettre en lumière en premier lieu les défis auxquels les entreprises dans les PVD sont confrontées en matière de compétitivité, et ensuite de confronter la RSE à ces défis afin de voir si elle peut constituer un gage en termes d'avantages compétitifs pour les entreprises.

### **2.1. Les défis des entreprises dans les PDV en matière de compétitivité.**



Dans les PVD, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis en matière de compétitivité. Ces défis peuvent être des défis nationaux et internationaux.

### **2.1.1 Des défis nationaux récurrents**

La plupart des économies en développement se trouvent bien évidemment à des stades de développement différents. Leurs besoins et leurs capacités d'action diffèrent aussi grandement. Toutefois, ces économies sont en général confrontées, en matière de compétitivité, à un certain nombre de défis communs qui tournent autour de trois principaux éléments (Alioune, 1999 ; CEA<sup>7</sup>, 2000 ; HCCI<sup>8</sup>, 2008). Le premier élément porte sur le cadre légal et institutionnel dans lequel les entreprises exercent leurs activités dans les PVD et s'inscrit globalement dans les actions que les pouvoirs politiques devraient entreprendre pour créer les conditions<sup>9</sup> qui favorisent une meilleure compétitivité des entreprises. En effet comme évoqué précédemment, selon l'OCDE (Outil de sensibilisation, 2006), la plupart des PVD sont des zones à déficit de gouvernance où les autorités n'arrivent pas à assumer leurs responsabilités. Ces manquements de la puissance publique engendrent de profondes carences au niveau des institutions politiques, économiques et civiques qui, à leur tour, créent des conditions qui favorisent la corruption. Cette dernière fausse le jeu de la concurrence loyale et reste un obstacle majeur à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Le paiement fréquent de pots-de-vin, l'application incohérente des lois, le temps passé à négocier avec des fonctionnaires et les faveurs politiques accordées à des groupes d'intérêt particuliers ont chacun un impact négatif considérable sur la compétitivité.

Le second élément est relatif au problème de l'accès des entreprises au financement dans les PVD. Ce problème demeure un obstacle majeur pour les entreprises, surtout dans le contexte des pays africains où l'on relève que les coûts des facteurs de production sont élevés. Les coûts de l'énergie, des télécommunications, des transports et du capital influent sur les conditions favorables à la compétitivité dans différents secteurs économiques selon une étude exploratoire de l'UEMOA<sup>10</sup> en Octobre 2005.

Enfin, il y a la problématique des infrastructures qui sont dans la plupart des cas déficientes et constituent également un gros obstacle à la compétitivité des entreprises : la mauvaise qualité des routes et les retards dans le transport, les coupures intempestives d'électricité, (etc.), font partie du quotidien des entreprises dans les PVD.

Les entreprises dans les PVD peuvent devenir beaucoup plus compétitives si les gouvernements, aidés par leurs partenaires internationaux, prennent des mesures pour améliorer de manière significative le climat des affaires en renforçant les institutions de régulation, en prenant des mesures pour favoriser un meilleur accès au financement des entreprises et s'ils réalisent des investissements dans le domaine des infrastructures.

Aux trois principaux défis relevés ci-dessus, s'ajoutent la pandémie du VIH/SIDA qui selon Willy gangrène les sociétés, surtout les sociétés africaines, ainsi que l'hémorragie de la fuite

---

<sup>7</sup> CEA : Commission Economique pour l'Afrique des Nation Unies :  
[http://www.uneca.org/fr/fr\\_main.htm](http://www.uneca.org/fr/fr_main.htm)

<sup>8</sup> HCCI : Haut Conseil pour la Coopération Internationale (France)

<sup>9</sup> Dans la plupart des pays en développement, notamment en Côte d'Ivoire, il existe un Ministère en charge de l'industrie et de la promotion du secteur privé. Dans ses attributions, le ministère doit travailler à la création de conditions qui favorisent une meilleure compétitivité des entreprises ivoiriennes.

<sup>10</sup> [http://test.maisondentreprise.org/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=197](http://test.maisondentreprise.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=197)

des cerveaux dans ces pays en PVD (Willy, 2000)<sup>11</sup>. La fuite des cerveaux s'inscrit globalement dans le cadre de la mobilité internationale des salariés qualifiés favorisée par la mondialisation. Pour Willy, la pandémie du VIH/SIDA et la fuite des cerveaux peuvent affecter considérablement la compétitivité des entreprises dans les PVD si des solutions efficaces ne sont pas trouvées. En ce qui concerne le VIH/SIDA, même s'il est difficile de quantifier son impact sur la compétitivité des entreprises, on peut relever qu'il peut saper le moral des travailleurs, ainsi que les relations de travail, etc. La productivité des travailleurs se trouvera réduite et influera à son tour la compétitivité des entreprises. Quant à la fuite des cerveaux, l'auteur démontre que l'Afrique se vide de sa matière grise et de ses compétences. Cette fuite des cerveaux est un des maux endémiques du continent et influe considérablement la compétitivité des entreprises à la recherche de main-d'œuvre qualifiée. L'auteur estime par ailleurs qu'entre 1960 et 1975, 27 000 Africains ont quitté le continent pour les pays industrialisés ; De 1975 à 1984, ce chiffre a atteint 40 000 ; et depuis 1990, 20 000 personnes au moins quittent le continent africain chaque année (Willy, 2000).

A ces défis nationaux récurrents s'ajoutent des défis internationaux que les entreprises dans les pays en développement doivent aujourd'hui affronter dans un contexte de mondialisation aux profondes mutations dont on cerne encore difficilement les contours.

### **2.1.2. Des défis internationaux à affronter**

Le développement économique de tous les pays, du sud comme du nord, est aujourd'hui menacé par des troubles climatiques de portée mondiale. En Côte d'Ivoire par exemple, des études effectuées par le ministère de l'environnement, des eaux et forêts en 2001 ont montré l'avancée du niveau de la mer dans des villes comme Grand-Lahou, Port-Bouët et Assinie. Cette avancée a détruit en 2007 de nombreuses habitations selon Djha Lucien de ce ministère, contraignant ainsi leurs occupants à changer de site. L'élévation continue du niveau de la mer, amplifiant déjà l'érosion côtière, pourrait entraîner une multiplication des inondations sur tout le littoral ivoirien<sup>12</sup>. La pêche fait partie des activités économiques menacées de perturbation, voire de cessation<sup>13</sup>. En outre, en Novembre 2006, un rapport de l'ONU<sup>14</sup> soulignait l'extrême vulnérabilité du continent africain face au changement climatique et son incapacité à réagir par manque de moyens en matière de surveillance climatique et météorologique.

Les entreprises du sud ne peuvent pas ignorer ces préoccupations environnementales et doivent en tenir compte dans leur développement pour assurer leur compétitivité et leur légitimité dans la concurrence mondiale, surtout lorsque l'un des grands enjeux de la promotion et du renforcement de la RSE au niveau mondial consisterait à faire de la réputation des entreprises en matière de RSE le facteur de cette concurrence mondiale. Par ailleurs, Hénault rappelle que les clients étrangers, surtout ceux des pays du nord, assaillis par

---

<sup>11</sup> <https://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/123456789/28020/1/118149.pdf>

Et <http://www.assemblee-nationale.insti.ml/agenda/debats.PDF>

<sup>12</sup> <http://www.parti-ecologique-ivoirien.org/ecologie/LA-MER-MENACE-3-MILLIONS-D-IVOIRIEN.php>

<sup>13</sup> Propos de Mr Djha Lucien, Coordonnateur national du projet des inventaires de gaz à effet de serre, relevés dans le quotidien *Fraternité Matin*, dans son édition du Jeudi 13 Mars 2008.

<sup>14</sup> <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.Print.asp?DocumentID=485&ArticleID=5409&l=fr>

Le rapport estime, par exemple, que 30% des infrastructures côtières d'Afrique, y compris les aménagements humains au long du Golfe de Guinée et des côtes sénégalaises, gambiennes et égyptiennes, risquent d'être submergées. De 25% à plus de 40% des habitats d'espèces en Afrique pourraient disparaître d'ici 2085. Le rendement des cultures céréalières baissera de 5%, au plus, d'ici les années 2080 et les cultures de base, comme le sorgho au Soudan, en Ethiopie, en Erythrée et en Zambie, le maïs au Ghana, le millet au Soudan ou l'arachide en Gambie, se détérioreront également en raison du changement climatique.

une opinion publique politiquement engagée et la pression qu'exercent tant les médias que les groupes environnementaux, exigent en conséquence de plus en plus d'information sur les conditions de production de la part de leurs partenaires du Sud. Les besoins d'accréditation démontrant le respect des normes environnementales (norme ISO 14001) et sociales (norme SA 8000 concernant les conditions de travail, par exemple) par les entreprises africaines qui agissent comme des sous-traitants et/ou fournisseurs se confirment comme devenant inéluctables (Hénault, 2004)<sup>15</sup>. Laville et Balmain expriment un point de vue comparable lorsqu'elles mettent en lumière que nombreux sont les consommateurs aujourd'hui dans les pays du nord qui ne veulent plus choisir de produits selon uniquement les critères classiques d'achat tels que la marque, la qualité, le prix, la disponibilité, etc. Ces consommateurs s'intéressent de plus en plus aux origines des produits, aux conditions de fabrication, aux conséquences sur la vie et la santé des hommes qui les ont fabriqués. En d'autres mots, ils s'intéressent à l'impact social et environnemental des produits tout au long de leur cycle de vie (Laville et Balmain, 2006).

Ces défis internationaux sont à prendre au sérieux par les entreprises dans les PVD et en particulier par les entreprises africaines quant l'on sait que les pays africains commercent essentiellement en dehors du continent tant pour les importations que pour les exportations (Europe, Asie et Amérique du Nord). Les volontés de diversification de la production et des échanges dans ces pays se heurtent à l'étroitesse des marchés locaux et régionaux ainsi qu'au faible pouvoir d'achat de la population<sup>16</sup>.

Après cette mise en lumière des défis nationaux et internationaux auxquels les entreprises dans les PVD sont confrontées en matière de compétitivité, vient l'analyse au niveau des avantages compétitifs que peut procurer la RSE aux entreprises.

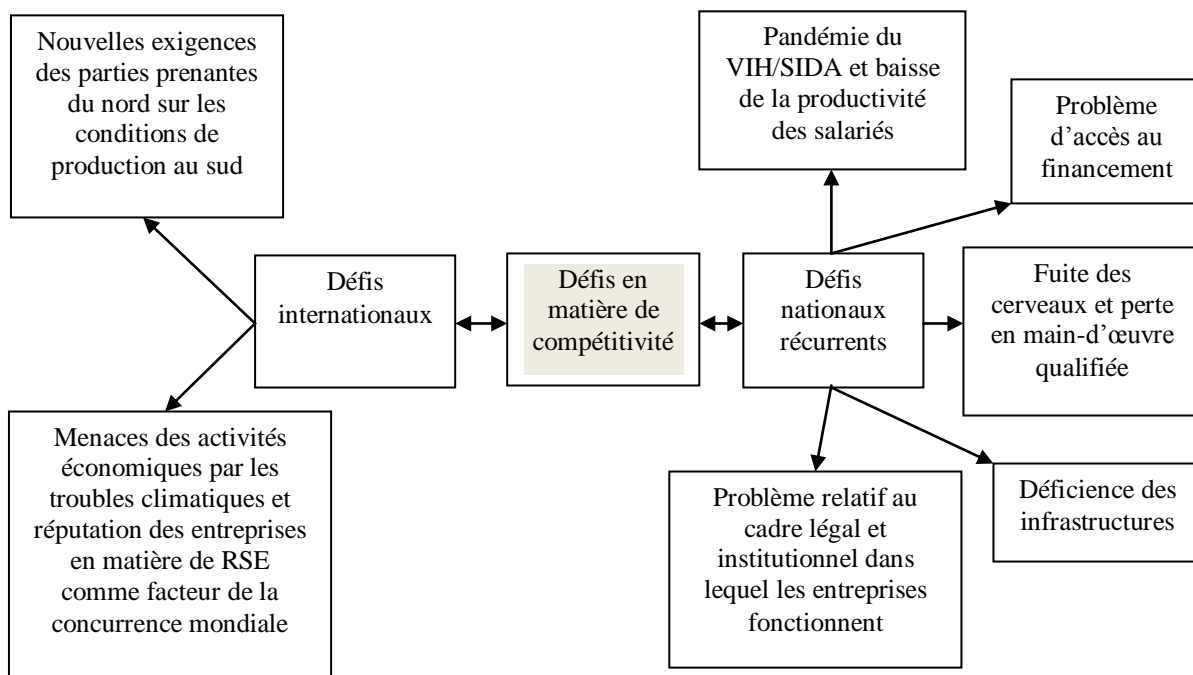
## **2.2. Apports de la RSE à la compétitivité des entreprises dans les PVD.**

Une synthèse des défis auxquels sont confrontées les entreprises dans les PVD en matière de compétitivité que nous avons décrits est représentée par le schéma ci-après :

---

<sup>15</sup> <http://www.francophonie-durable.org/atelier-a3.html> et <http://www.francophonie-durable.org/documents/colloque-ouaga-a3-henault.pdf>

<sup>16</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_de\\_l'Afrique#cite\\_note-15](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_l'Afrique#cite_note-15)



**Schéma 1** : Les défis des entreprises en matière de compétitivité dans les PVD

Face à ces défis, que peut apporter la RSE ?

Pour appréhender les apports de la RSE à la compétitivité des entreprises dans les pays en développement, notre analyse est organisée de deux manières : d'abord une analyse des apports de la RSE au niveau des conditions de compétitivité des entreprises ; et ensuite, une analyse au niveau des avantages compétitifs proprement dits pour les entreprises.

### 2.2.1. Apport de la RSE au niveau des conditions de compétitivité des entreprises.

Selon l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE), le rôle des gouvernements est de promulguer et de faire appliquer les lois, ainsi que de créer et d'entretenir des systèmes politiques et juridiques stables et prévisibles. Il leur incombe de prendre des mesures pour assurer la protection de l'environnement et de créer également les conditions appropriées pour la croissance et la compétitivité des entreprises, (OIE, 2003). Malheureusement dans les PVD, les gouvernements sont incapables d'assumer leurs responsabilités comme nous l'avons déjà montré et leurs initiatives incontournables font très souvent défaut. Ainsi les entreprises peuvent apporter, en se comportant de façon responsable sur le plan social, sociétal et environnemental, un grand soutien aux pouvoirs politiques. La RSE peut en effet engager les entreprises à changer les choses bien plus rapidement que la réglementation et bien plus efficacement que le politique. Elle peut fournir aux autorités de ces pays en développement une démarche et une dynamique susceptibles d'améliorer leurs actions au niveau de la création des conditions de compétitivité des entreprises, surtout lorsque l'on sait notamment que les questions de lutte contre la corruption dans le monde des affaires sont au cœur des préoccupations de la RSE. L'environnement des affaires pourrait ainsi s'assainir.

### 2.2.2. RSE et avantages compétitifs pour les entreprises dans les PVD

Depuis Porter (1980), la conquête d'avantages concurrentiels et compétitifs durablement défendables constitue un des principaux objectifs stratégiques des entreprises. La notion d'avantage concurrentiel d'une entreprise revêt, selon Porter, deux principales dimensions : le nombre et la nature des sources d'avantages exploitables (économies d'échelle, effets d'apprentissage, technologies brevetées, images de marque reconnues, réseaux actionnables, etc.) ; la taille et la durée de ces sources (cité aussi par Pluchart, 2004). Face aux défis relevés ci-dessus, aux évolutions des conditions de la concurrence et à la multiplicité des pressions exercées par les parties prenantes, les entreprises dans les pays en développement peuvent tout gagner dans la RSE en termes d'avantages compétitifs et concurrentiels. En d'autres termes, la RSE peut être une véritable source d'avantages concurrentiels et compétitifs pour les entreprises qu'il revient d'explorer. Plusieurs analyses peuvent être présentées à cet effet autour notamment des dimensions<sup>17</sup> code de conduite, comportement sur le marché, politique environnementale, dimension normes fondamentales du travail et enfin, engagement sociétal des entreprises.

### ***2.2.2.1. Dimension « code de conduite » et amélioration de la réputation des entreprises***

L'adoption d'un code de conduite<sup>18</sup> est une des étapes importantes dans la mise en place d'une politique de RSE. A travers le code de conduite, les entreprises définissent et formalisent leurs engagements notamment en matière de gestion de l'environnement, de droits de l'homme, de normes fondamentales du travail, de lutte contre la corruption, de transparence dans les affaires ou en matière de discipline fiscale, tout en concevant des systèmes de management incitant au respect de ces engagements. En définissant et en communiquant sur leurs engagements ou leurs valeurs, les entreprises dans les pays en développement peuvent améliorer leur image à l'égard de leurs parties prenantes, mais aussi fidéliser leurs salariés. En outre, parce que les individus prennent plaisir à travailler pour et avec des personnes qui partagent leurs propres valeurs, agir de la sorte peut aider les entreprises dans les pays en développement à attirer des salariés qualifiés, des clients, des fournisseurs et des investisseurs qui approuvent ces principes. La bonne réputation des entreprises peut contribuer à inverser la tendance à la fuite des cerveaux constatée dans les PVD.

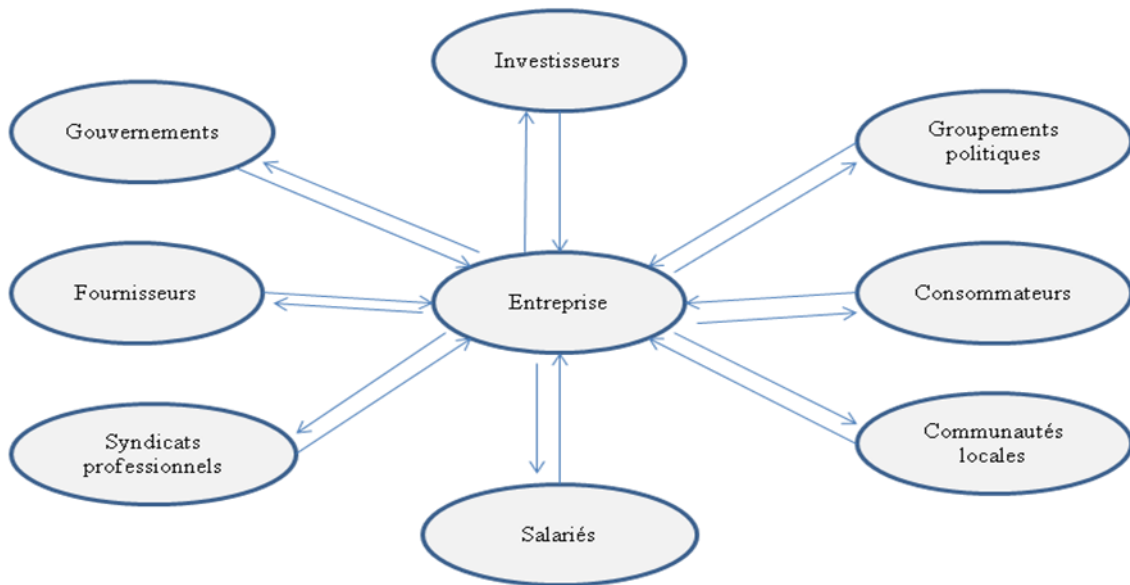
### ***2.2.2.2. Comportement sur le marché et stratégie de différenciation.***

A travers l'approche des parties prenantes, l'entreprise est conçue comme étant au cœur d'un ensemble de relations avec des parties prenantes situées en interne comme en externe (voir schéma ci-dessous). Nous venons par exemple de montrer que les pays du sud exportent beaucoup de produits vers des clients qui sont situés à l'étranger.

---

<sup>17</sup> Ces dimensions font parties des huit dimensions que nous avons identifiées plus haut. On pourrait poursuivre la réflexion sur toutes les dimensions et même au-delà.

<sup>18</sup> Pour l'OIE (Organisation Internationale des Employeurs, créée en 1920), le code de conduite constitue une déclaration opérationnelle de politique, de valeurs ou de principes qui orientent le comportement d'une entreprise en fonction du développement de ses ressources humaines, de la gestion de l'environnement et des interactions avec les consommateurs, les clients, les gouvernements et la communauté, là où elles opèrent. Quant à l'OCDE, elle définit ce code comme un engagement souscrit volontairement par les entreprises, associations ou autres entités qui fixent des normes et des principes pour la conduite de leurs activités sur le marché (OCDE, Responsabilité des entreprises, 2001).



Source : Adapté de Donaldson and Preston, 1995.

La gestion de ces relations est souvent déterminante de son succès sur le marché, en particulier en ce qui concerne les relations avec les clients/consommateurs et les investisseurs. En effet, la prise de conscience aujourd'hui des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui est entrain de progresser fortement à travers le monde gagne une clientèle de plus en plus sensible à ces questions, surtout dans les pays du nord, mais aussi des investisseurs potentiels avec le développement des fonds éthiques ou fonds investissement socialement responsables. En s'engageant en faveur d'objectifs de RSE, cet engagement peut constituer une stratégie de différenciation pour les entreprises dans les PVD. Cette stratégie de différenciation peut à son tour leur permettre de valoriser leurs relations avec leurs clients et les investisseurs, surtout ceux des pays du nord. En outre, les problèmes d'accès au financement auxquels elles sont confrontées peuvent aussi trouver des solutions alternatives auprès de ces investisseurs socialement responsables.

#### ***2.2.2.3. Politique environnementale et avantage concurrentiel.***

Malgré leur faible niveau d'industrialisation par rapport aux pays du nord, les PVD ne sont pas épargnés par les troubles climatiques. Face à ces problèmes environnementaux, toutes les entreprises dans les PVD peuvent prendre des mesures pour contribuer à protéger l'environnement et l'atmosphère en diminuant, entre autres, leurs consommations d'énergie, en réduisant leurs déchets et en recyclant leurs matériaux. Ces mesures peuvent s'avérer financièrement payantes. En effet, la recherche de l'efficacité énergétique, la prise d'initiatives en vue de prévenir la pollution, la réduction et le recyclage des déchets peuvent induire une importante réduction des coûts pour les entreprises dans les pays du sud. Ainsi, la RSE peut être une aubaine pour les entreprises dans les pays du sud lorsque l'on relève que les coûts des facteurs de production sont élevés dans ces pays, surtout dans les pays africains.

#### ***2.2.2.4. Dimension « normes fondamentales du travail » et retombées positives.***

Les normes internationales du travail sont le fruit de débats entre les gouvernements, les employeurs et les travailleurs, en consultation avec des experts du monde entier. Elles sont la concrétisation du consensus international qui se dégage sur la façon dont un problème particulier concernant le travail pourrait être traité à l'échelon mondial et elles reflètent la connaissance et l'expérience prévalant aux quatre coins du monde. Les entreprises dans les pays en développement peuvent tirer profit de ces normes en les intégrant dans leurs politiques, leurs objectifs opérationnels et leurs activités quotidiennes. En effet, de plus en plus d'études montrent que le respect de ces normes s'accompagne d'une amélioration de la productivité et de la performance économique<sup>19</sup>. Des normes sur les salaires minimums et la durée du travail ainsi que sur le respect de l'égalité des chances, des mesures pour lutter contre les discriminations notamment dans l'évolution dans les carrières, peuvent se traduire par une plus grande satisfaction et une meilleure performance des travailleurs. L'investissement dans la formation professionnelle peut aboutir à une main-d'œuvre plus qualifiée. Les normes sur la sécurité au travail peuvent réduire le nombre d'accidents coûteux et les dépenses de soins médicaux. C'est autant d'économies pour les entreprises. La liberté syndicale et la négociation collective peuvent améliorer la coopération et la consultation entre travailleurs et employeurs, conduisant ainsi à une diminution du nombre de conflits du travail coûteux et à une plus grande cohésion sociale.

La prise de mesures en matière de normes fondamentales de travail peut aider incontestablement les entreprises dans les pays du sud à améliorer leur productivité, à fidéliser les salariés et peut contribuer efficacement à inverser la tendance à la fuite de la main-d'œuvre qualifiée.

#### ***2.2.2.5. Engagement sociétal et bonne intelligence.***

La RSE tente de modifier aujourd'hui le rôle économique traditionnel de l'entreprise pour lui attribuer de nouvelles responsabilités. Dans la mesure où l'entreprise, par ses activités, agit sur toutes les composantes de la société, elle ne peut pas se désintéresser des conséquences de ses actes en termes sociaux, sociétaux et environnementaux. La RSE s'inscrit in fine dans la quête d'un équilibre entre la vocation première de l'entreprise consistant à assumer un rôle économique et son engagement dans la société, l'amenant ainsi à concilier ses intérêts privés et ceux de la société toute entière. Ainsi, la RSE conduit l'entreprise à ne pas s'en remettre entièrement à l'Etat pour apporter des réponses aux grands maux de la société auxquels l'Etat n'est plus à mesure d'apporter seul des réponses. Elle la conduit à essayer de contribuer par son action à la bonne marche de la société toute entière, sans oublier sa finalité économique, à participer directement par ses investissements au développement économique local où elle est implantée, à l'amélioration de la qualité de vie qui y règne, des infrastructures de communication, de transport, etc. Tous ces engagements ne sont pas sans avantages compétitifs pour l'entreprise, bien au contraire. En s'engageant positivement dans sa communauté locale, cet engagement peut aider les entreprises du sud à identifier de nouveaux marchés, de nouveaux clients ou de nouvelles opportunités commerciales, nouer des contacts solides avec les autorités et les dirigeants locaux, susciter de nouveaux partenariats avec d'autres entreprises dans des projets communautaires. Tout ceci peut contribuer également à améliorer leur image et leur réputation dans la société.

---

<sup>19</sup> [http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/InternationalLabourStandards/Introduction/benefits/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Introduction/benefits/lang--fr/index.htm)

## Conclusion

En nous lançant dans ce travail de recherche, notre objectif est de chercher à appréhender si la RSE peut constituer un gage en termes d'avantages compétitifs pour les entreprises dans les PVD à explorer. Certainement, la bonne compréhension des éventuels avantages compétitifs de la RSE pour les entreprises dans les PVD pourrait constituer un élément significatif déclencheur de l'engagement des entreprises dans un processus de RSE. En tenant compte des analyses que nous venons de présenter, nous nous apercevons que la RSE peut être très bénéfique pour les entreprises dans les PVD.

Bien que ce travail présente des limites dues au fait qu'il ne s'appuie pas sur des données empiriques, il constitue un point important de départ sur les travaux sur la RSE dans les PVD. Par ailleurs, en termes de contribution managériale, les analyses effectuées ci-dessus peuvent bien inspirer de nombreuses entreprises dans les PVD.

Enfin, ce travail ouvre des perspectives de recherche future en cherchant à s'appuyer sur des données empiriques.

## Bibliographie

Alchian A. et Demsetz H., (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795.

Alioune S., (1999), « La compétitivité future des économies africaines », Actes du forum de Dakar, Editions Karthala.

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

Brodhag C., (2006), « Développement durable et entreprise : champs à investir », Article publié dans la revue « Économie et Management » du CNDP (anciennement Tertiaire - Économie et gestion) sur le développement durable, N° 119.

Capron M. et Quairel F., (2007), « La Responsabilité Sociale d'Entreprise », Editions La Découverte, Paris.

Cazal D., (2005), « RSE et Parties prenantes : Quels fondements conceptuels ? », Les Cahiers du CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises.

CEA, (2000), « Renforcer la compétitivité des petites et moyennes entreprises africaines : un cadre stratégique d'appui institutionnel », ECA/DMD/PSD/TP/00/04.

CCE, (Livre vert, 2001), « Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ».

CCE, (Communication, 2002, RSE), « La RSE, nouvelle stratégie de la Commission pour promouvoir la contribution des entreprises au développement durable », Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises.

CED, (1971), « Social Responsibilities of Business Corporations », Hardcover, New York.

Carroll A., (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of management review*, Vol. 4, No 4, 497-505.



- Coase H., (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*. November, 4, pp. 386 –405.
- Donaldson T. et Preston E., (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1.
- Dubigeon O., (2005), « Mettre en pratique le Développement Durable / Quels processus pour l'entreprise responsable », 2<sup>e</sup> édition, Village Mondial, Paris.
- Friedman M., (1962), « Capitalism and Freedom », University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman M., (1970), « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *New York Times Magazine*, September.
- HCCI, (2008), « Propositions pour favoriser le développement des petites et moyennes entreprises africaines », Commission Economie et Développement, France.
- Hénault G., (2004), « L'incontournable développement durable pour les PME subsahariennes : une indispensable stratégie de survie et de croissance », Colloque international de la francophonie, Ouagadougou, Burkina Faso.
- Jensen C. et Meckling H., (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360
- Jonas H., (1990), « Le principe de responsabilité », Cerf, Paris.
- Laville E., (2002-2007), « L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde », Village mondial, Paris.
- Laville E. et Balmain M., (2006), « Acheteons responsables / Mieux consommer dans le respect des hommes et de la nature », Seuil.
- Le Bas C. et Dupuis J-C, (2005), « La responsabilité sociale des entreprises comme institution, un examen de ses potentialités de diffusion », LEFI, Institut des Sciences de l'Homme, Lyon ; GEMO-ESEDES UCL, Chaire du Management responsable des PME-PMI, LYON.
- Levitt T., (1958), « The Dangers of Social Responsibility », *Harvard Business Review* : Guides to Corporate Social Responsibility. (No. 58507), pp. 27-38.
- McGuire J. W., (1963), « Business and Society », MacGraw-Hill, New York.
- OCDE, (Outil de sensibilisation, 2006), « Outil de sensibilisation au risque de l'OCDE destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance ».
- OIE, (2003), « La Responsabilité Sociale des Entreprises : l'approche de l'OIE adoptée par le Comité de Direction ».
- Pluchart J-J., (2004), « Portée et limites des instruments de mesure de la création de valeur pour les salariés et pour les actionnaires », Congrès AGRH, UQAM, Canada.

Porter M., (1980), « Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors », The free press edition, New York.

Quairel F. et Auberger M., (2004), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 211-212, pp. 111- 126

Rosé J-J. et Chauveau A., (2003), « L'entreprise responsable », Éditions d'Organisation, Paris.

Rubinstein M., (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », Revue d'économie industrielle, n° 113, 1° trimestre.

Schmidt G. et Huault I., (2004), « La responsabilité sociale des entreprises : Une nouvelle approche institutionnelle », in « La responsabilité - Mélanges en l'honneur de Roland Perez, Coordonné par M. Marchesnay.

Schmidt G., (2004), « La responsabilité sociale des entreprises, la démarche institutionnelle », in « Le modèle français de management », Editions Kalika, EMS Management et Société.

Suchman M., (1995), « Managing legitimacy: strategy and institutional approaches », Academy of management review, Vol. 20, No 3, p.571-610.

Williamson O., (1975), « Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications ». New York: Free Press.

Willy J., (2000), « Mondialisation, exode des compétences et développement des capacités en Afrique », in « Exode des compétences et développement des capacités en Afrique », (coord. Tapsoba S., Kassoum S. et alii.), une publication conjointe de la Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies (CEA), du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) et de l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM), pp.52-61.