

Intégrer les préoccupations sociales dans la stratégie d'entreprise : une analyse de dix rapports de développement durable

Marie-Josée Roy, Ph. D.

Professeur agrégé

Université Laval, Faculté des sciences de l'administration

Québec, Canada, G1K 7P4

marie-josée.roy@mng.ulaval.ca

Leila El Kamel,

Candidate au Ph. D.

Université Laval, Faculté des sciences de l'administration

leila.el-kamel.1@ulaval.ca

Résumé :

À l'heure où de nombreux pays ont adopté les principes du développement durable comme base d'intégration de leurs préoccupations sociales, environnementales et économiques, les entreprises subissent de plus en plus de pressions pour assumer leur responsabilité sociale en investissant davantage dans le capital humain et dans l'environnement. Les concepts de « responsabilité sociale des entreprises », de « développement durable », de « triple bénéfice » et de « entreprise citoyenne » suggèrent que les entreprises sont redevables à plusieurs parties prenantes. Toutefois, ces concepts demeurent encore trop vagues pour être opérationnels et pour permettre aux entreprises de véritablement intégrer ces préoccupations dans leurs différents processus d'affaires.

Les entreprises qui élaborent leur stratégie de développement durable doivent donc relever un énorme défi : établir et quantifier le lien entre leurs initiatives à caractère social et leur performance financière. Pour y arriver, les dirigeants doivent soigneusement identifier les déterminants de leur performance sociale et la manière dont celle-ci influence la rentabilité future de l'entreprise. Dans un article récent, Epstein et Roy (2001) ont proposé un cadre d'analyse intégrateur pour guider les dirigeants lors de la formulation et de la mise en œuvre de leurs stratégies de développement durable. Le cadre d'analyse décrit les déterminants de la performance sociale et environnementale des entreprises, les actions que peuvent entreprendre les dirigeants afin d'influencer cette performance et les conséquences de celles-ci sur la performance financière. En utilisant ce cadre d'analyse comme point de référence, l'objectif du présent article est d'analyser les rapports publics de développement durable de dix entreprises et d'évaluer si, dans leurs communications avec leurs parties prenantes, ces entreprises établissent un lien entre leurs stratégies de développement durable et la création de valeur. Cet examen a permis d'approfondir notre connaissance des divers éléments pouvant favoriser l'établissement d'un lien entre la stratégie de développement durable des entreprises et la création de valeur, et la manière selon laquelle les entreprises choisissent de rapporter leurs choix à leurs parties prenantes. Les rapports analysés démontrent notamment que les grandes entreprises commencent à peine à se doter d'outils leur permettant d'évaluer les conséquences financières de leur stratégie de développement durable. De plus, ces outils sont plus orientés vers les investissements et vers les dépenses liées à la performance environnementale.

Mots clés : Développement durable, performance sociale, rapports de développement durable.

1. INTRODUCTION

À l'heure où de nombreux pays ont adopté les principes du développement durable comme base d'intégration de leurs préoccupations sociales, environnementales et économiques, les entreprises subissent de plus en plus de pressions pour assumer leur responsabilité sociale en investissant davantage dans le capital humain et dans l'environnement. D'ailleurs, dans certains pays, la réglementation contraint maintenant les entreprises à divulguer de l'information relativement à certaines dimensions sociales. En France, par exemple, l'article 116 de la Loi sur les nouvelles régulations économiques oblige les entreprises cotées en Bourse à considérer, dans leur rapport annuel, les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Tenir compte de nouvelles parties prenantes est un défi majeur pour les dirigeants, qui doivent désormais considérer à la fois leur performance financière, sociale et environnementale. Les concepts de « responsabilité sociale des entreprises », de « développement durable », de « triple bénéfice » et d'« entreprise citoyenne » suggèrent que les entreprises sont redevables à plusieurs parties prenantes, telles que les employés, l'environnement et la collectivité. Toutefois, ces concepts demeurent encore trop vagues pour être opérationnels et pour permettre aux entreprises de véritablement intégrer ces préoccupations dans leurs différents processus d'affaires.

Les chercheurs s'intéressent au rôle des diverses parties prenantes par rapport à la performance de l'entreprise depuis plusieurs années déjà (Freeman, 1984). Par exemple, les exigences environnementales sont longtemps apparues comme des contraintes et des coûts pouvant compromettre la compétitivité des entreprises. Cependant, depuis la fin des années 80, ce modèle conflictuel traditionnel a été largement contesté par des approches dites "Win-Win" qui tendent à montrer que les actions environnementales débouchent souvent sur des améliorations de la productivité, de la compétitivité et des performances financières de l'entreprise. Pour Porter, le développement des exigences réglementaires et les remises en causes qu'elles entraînent tendent ainsi à renforcer la compétitivité, tant des entreprises que des pays en avance dans ce domaine (Porter et Van Der Linde, 1995). De plus en plus d'études suggèrent qu'il existe une relation positive entre la performance sociale et la performance financière des entreprises (Berman *et al.*, 1999; Dowell *et al.*, 2000; Waddock et Graves, 1997). Plusieurs entreprises reconnaissent que les principes de développement

durable sont essentiels à leur rentabilité à long terme, et qu'elles doivent dorénavant mieux gérer leurs relations avec un éventail de parties prenantes.

Plusieurs entreprises tentent maintenant de mieux comprendre comment l'amélioration de la performance sociale et environnementale peut créer de la valeur pour les actionnaires (Martin, 2002). Ces entreprises essaient en effet de mesurer les conséquences financières des initiatives sociales et de leur permettre ainsi de mieux définir leurs objectifs en matière de performance sociale, de choisir les meilleures options et de mieux communiquer ces choix à leurs parties prenantes. La haute direction a besoin de données pertinentes pour décider quelles ressources doivent être assignées aux initiatives sociales et environnementales. Une fois l'allocation des ressources effectuée, les responsables en environnement et en responsabilité sociale doivent choisir les projets qui procureront le plus grand bénéfice net à l'entreprise (McWilliams et Siegel, 2001). Ces responsables ne possèdent pas toujours les données nécessaires pour comprendre et pour évaluer les conséquences de leurs décisions sur la rentabilité de l'entreprise. Pourtant, afin d'améliorer la qualité des décisions, les entreprises doivent comprendre l'interdépendance entre les résultats financiers, la performance environnementale et sociale, et l'engagement envers la communauté.

Dans le cadre de leurs communications avec leurs parties prenantes, les entreprises subissent également des pressions pour établir le « business case » de leur stratégie de développement durable. Bien que l'aspect simpliste et réducteur du « business case » constitue une limite de cette approche (SustainAbility / UNEP, 2004), plusieurs organisations insistent sur l'importance d'établir un lien entre la stratégie de développement durable et la création de valeur (Global Reporting Initiative, 2002; World Business Council for Sustainable Development, 2002). Les actions philanthropiques sont certes bonnes en elles-mêmes, cependant, les entreprises qui investissent dans une stratégie de responsabilité sans établir de relation avec leur performance financière, qui le font parce que c'est « la bonne chose à faire », n'implantent pas de système leur permettant d'évaluer les choix qui sont inévitables lorsque de nombreux projets susceptibles d'améliorer la performance sociale et environnementale de l'entreprise existent. De plus, ces initiatives sont vulnérables aux changements au niveau de la direction et sont davantage susceptibles d'être abrogées lors de périodes économiques difficiles.

Les entreprises qui élaborent leur stratégie de développement durable doivent donc relever un énorme défi : établir et quantifier le lien entre leurs initiatives à caractère social et leur performance financière. Pour y arriver, les dirigeants doivent soigneusement identifier les déterminants de leur performance sociale et la manière dont celle-ci influence la rentabilité future de l'entreprise. Dans un article récent, Epstein et Roy (2001) ont proposé un cadre d'analyse intégrateur pour guider les dirigeants lors de la formulation et de la mise en œuvre de leurs stratégies de développement durable. Le cadre d'analyse décrit les déterminants de la performance sociale et environnementale des entreprises, les actions que peuvent entreprendre les dirigeants afin d'influencer cette performance et les conséquences de celles-ci sur la performance financière. En utilisant ce cadre d'analyse comme point de référence, l'objectif du présent article est d'analyser les rapports publics de développement durable de dix entreprises et d'évaluer si, et comment, dans leurs communications avec leurs parties prenantes, ces entreprises établissent un lien entre leurs stratégies de développement durable et la création de valeur. Cet examen exploratoire permettra d'approfondir notre connaissance des divers éléments pouvant favoriser l'établissement d'un lien entre la stratégie de développement durable des entreprises et la création de valeur, et la manière selon laquelle les entreprises choisissent de rapporter leurs choix à leurs parties prenantes. Cette étude constitue la première partie d'une recherche dont l'objectif est d'évaluer l'écart qu'il peut exister entre les données en matières de performance sociales publiées dans des rapports externes et celles utilisées pour mieux définir la stratégie de développement durable.

Certes, les rapports sociaux et environnementaux font l'objet de nombreuses études de la part de différents organismes et chercheurs (Berthelot *et al.*, 2003 ; SustainAbility / UNEP, 2004; Kolk, 2003; KPMG, 2002). Celles-ci se sont particulièrement concentrées sur les déterminants du reporting social, sur les types de données divulguées par les entreprises et sur le degré de conformité aux meilleures pratiques de reporting. Elles témoignent également des différentes tendances observées en matière de reporting. Cependant, elles n'ont pas approfondi la façon par laquelle les entreprises tentent de justifier l'intérêt financier de la démarche de développement durable.

Dans le cadre de cet article, les principaux éléments du cadre d'analyse proposés par Epstein et Roy seront d'abord présentés. Par la suite, les rapports externes de dix entreprises choisies pour leur performance sociale seront examinés, dans le but d'évaluer si elles établissent un lien entre

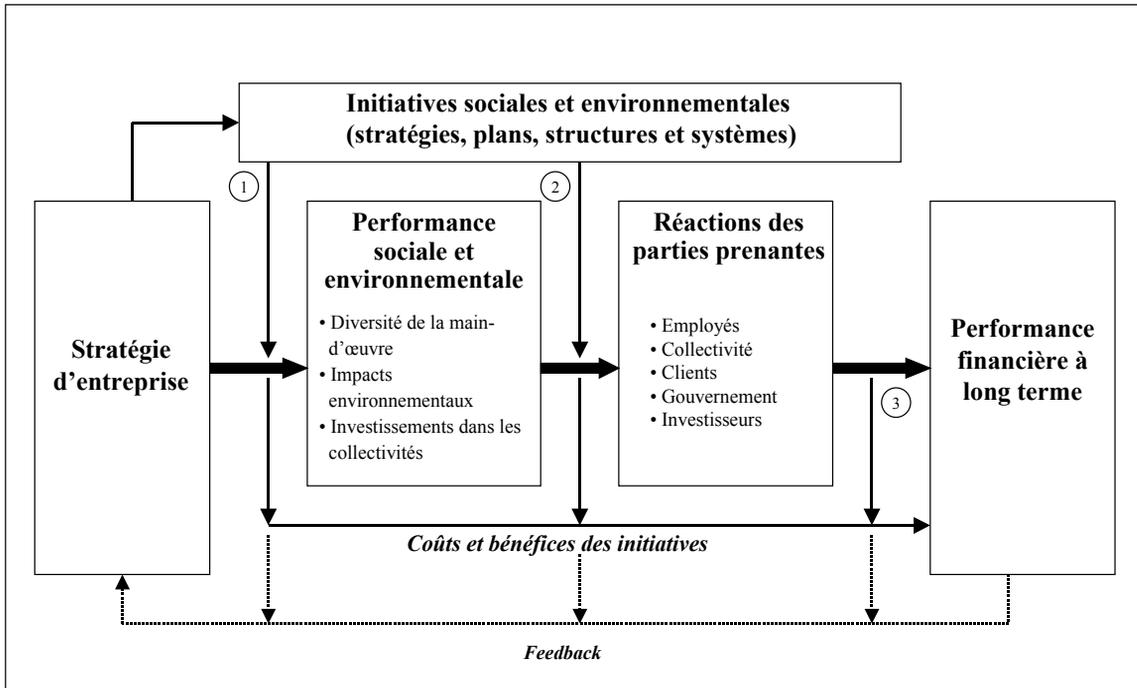
leur stratégie de développement durable et la création de valeur. À la lumière de cet examen, nous tenterons d'illustrer certaines des meilleures pratiques ainsi que les difficultés inhérentes à l'intégration des initiatives sociales.

2. INTÉGRER LES ACTIVITÉS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES : PRÉSENTATION DU CADRE D'ANALYSE

Il existe plusieurs normes et guides pour aider les gestionnaires à mieux comprendre leur rôle et leurs obligations envers la société (Wolf, 2004). Ces guides varient beaucoup en termes de soutien qu'ils peuvent réellement offrir aux gestionnaires désirant formuler et mettre en œuvre leur stratégie de développement durable. Certains ne traitent que de quelques dimensions du développement durable, tel que les pratiques d'emploi et les droits humains (par exemple, SA 8000), tandis que d'autres ne touchent que différents aspects du processus de mise en œuvre, telle la communication externe avec les parties prenantes (par exemple, le GRI).

Certaines normes (par exemple, la norme ISO 14001) constituent une approche systémique de gestion permettant d'intégrer les préoccupations environnementales dans la gestion quotidienne de l'entreprise (Boiral, 2000). Cependant, de telles approches n'incorporent pas explicitement la dimension financière au processus décisionnel. C'est pourquoi des approches plus globales, telles la norme AA1000 et le SD 2100, ont vu le jour. L'identification et l'évaluation des stratégies sociales et environnementales sont particulièrement difficiles à réaliser, car elles sont associées à des temps lointains, à un haut degré d'incertitude et à des impacts difficiles à quantifier. Parmi les travaux qui tentent d'établir et de mieux comprendre les relations de cause à effet essentielles à la création de valeur ainsi qu'à l'identification des leviers dont les entreprises disposent pour améliorer leur rentabilité, Epstein et Roy (2001) ont proposé un cadre intégrateur. Ce cadre d'analyse permet aux dirigeants de mieux intégrer les principes de développement durable dans leur stratégie d'entreprise, en établissant des priorités pertinentes et en identifiant les initiatives sociales les plus profitables à l'entreprise et à la société. Le cadre d'analyse organise les déterminants de la performance sociale et financière en cinq principales composantes (voir figure 1). De plus, un processus de rétroaction permet de réévaluer ces stratégies ainsi que les hypothèses qui les soutiennent :

- La stratégie d'entreprise ;
- Les initiatives sociales et environnementales ;
- La performance sociale et environnementale ;
- Les réactions des parties prenantes ;
- La performance financière.



Traduit et adapté de Epstein et Roy (2001)

Figure 1 : Les déterminants de la performance sociale et financière

Le cadre d'analyse débute par la **stratégie d'entreprise** : les choix stratégiques effectués quant aux secteurs d'activités, aux produits et services, et aux procédés définissent l'ensemble des aspects sociaux et environnementaux qui constitueront des défis précis pour les entreprises et qui devront être pris en considération dans la stratégie de responsabilité sociale. Un aspect important du cadre d'analyse est la distinction entre les résultats intermédiaires et les résultats financiers. En effet, les résultats intermédiaires, tels que l'amélioration de la performance sociale (par exemple, la diversité de la main-d'œuvre) et la réaction des parties prenantes (par exemple, la satisfaction des employés), doivent être contrôlés, afin d'évaluer leurs conséquences financières.

La deuxième composante concerne les **initiatives sociales et environnementales**. Elle contient toutes les initiatives élaborées pour soutenir la stratégie de développement durable, y compris les systèmes de gestion et de contrôle. L'approche proposée par les auteurs requiert des systèmes de gestion, une structure organisationnelle et des mesures de performance appropriées. Dans le cadre d'analyse, une distinction est faite entre les initiatives visant à la diminution des impacts sociaux et environnementaux (flèche 1) et celles dont le but spécifique est de susciter une réaction positive chez les parties prenantes (flèche 2). Ce dernier type d'initiatives inclut, par exemple, des efforts de marketing pour promouvoir les caractéristiques « vertes » des produits et services offerts, ou encore, l'instauration de programmes de consultations publiques ayant pour objectif l'amélioration des relations avec les différentes parties prenantes.

Un élément important du cadre d'analyse est la **réaction des parties prenantes**. Les auteurs suggèrent que c'est par l'intermédiaire de cet élément que les dirigeants peuvent véritablement traduire leurs actions et leur performance en coûts et bénéfices. En effet, un bilan environnemental défavorable peut se solder par l'imposition d'amendes par les autorités publiques, alors qu'un bilan favorable peut réduire la période d'obtention d'un permis. De la même façon, les consommateurs peuvent réagir par des boycotts à une piètre performance environnementale, ou encore, faire preuve d'une grande loyauté à la suite d'une bonne performance. Il est important de souligner que certains éléments de la performance sociale et environnementale n'entraînent pas nécessairement de réaction de la part des parties prenantes. Tel que suggéré au schéma 1 (partie inférieure de la flèche 2), des initiatives sociales peuvent entraîner des coûts ou des bénéfices sans toutefois être associées à une réaction d'une des parties prenantes.

Le cinquième élément du cadre d'analyse est la **performance financière à long terme**. Les entreprises utilisent différentes mesures financières pour évaluer leur performance. En se servant de ces mesures, les dirigeants doivent considérer tous les coûts et bénéfices associés aux initiatives sociales, c'est-à-dire qu'ils doivent évaluer les réactions d'un large éventail de parties prenantes. Le dernier élément du cadre d'analyse est le processus de **feedback**. Ce processus pourra possiblement modifier les stratégies existantes et les hypothèses sous-jacentes. Tel qu'illustré au schéma 1 (portion pointillée des flèches 1, 2 et 3), le processus de feedback n'inclut pas seulement des résultats financiers. En effet, les systèmes de gestion appropriés

doivent fournir des informations sur la performance sociale, sur les initiatives, sur la réaction des parties prenantes et sur la performance financière.

3. INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE : ANALYSE DES RAPPORTS EXTERNES

Le cadre d'analyse proposé décrit les déterminants et les relations causales entre la performance sociale et la performance financière, et insiste sur l'importance d'implanter des systèmes de gestion et d'évaluation pour soutenir la stratégie. Mais dans quelle mesure les entreprises font-elles le lien entre leurs actions sociales et leur performance financière ? Ont-elles mis en place les systèmes de gestion leur permettant d'évaluer les coûts et bénéfices associés à leur stratégie de développement durable ainsi que les arbitrages auxquels elles doivent avoir recours lorsque plusieurs projets sont en concurrence pour des ressources limitées ? Les rapports externes traitant de questions sociales et environnementales de dix entreprises ont été analysés, dans le but d'identifier le niveau d'intégration des initiatives environnementales et sociales dans la performance financière.

Nous avons choisi de nous pencher sur des rapports d'entreprises choisies pour leur performance sociale et environnementale, sans égard aux écrits sur les rapports sociaux publiés par celles-ci. L'échantillon provient de la liste des entreprises les plus admirées publiée par la revue américaine *Fortune* (« Global Most admired Companies »). Nous avons choisi cette liste, parce qu'elle jouit d'une excellente réputation et parce qu'elle est souvent utilisée par les chercheurs en gestion (Hammond et Slocum, 1996 ; Rowe *et al.*, 2003). De plus, comme nous l'avons mentionné, nous ne souhaitons pas analyser les rapports d'entreprises réputées pour la qualité de leurs rapports externes de développement durable, mais plutôt pour leur réputation en tant que bonne citoyenne corporative. La liste résulte d'un important sondage réalisé auprès de gestionnaires, de directeurs et d'analystes financiers qui doivent classer, selon une échelle de un à dix, les entreprises d'une même industrie d'après neuf critères, qui sont : l'innovation, la responsabilité sociale, la qualité des employés, la qualité de la direction, la valeur des investissements, l'utilisation des actifs, la santé financière, « globalness » et la qualité des produits et services. Les dix entreprises considérées représentent les dix premières entreprises au pointage pour l'attribut « responsabilité sociale » qui avait aussi publié un rapport de développement durable sur papier. Afin de faciliter la

comparaison entre les entreprises, trois de celles-ci qui avaient choisi de présenter les données relatives à leur stratégie de développement durable uniquement sur leur site Web ont été éliminées.

Tableau 1 : Analyse des rapports

Compagnies ¹	Dimensions	Initiatives	Performance	Parties prenantes	Coût des initiatives (\$)	Bénéfices des initiatives (\$)
Alcan Rapport sur la durabilité d'entreprise 2002	Environnement	Programme de recyclage	Consommation d'Énergie	DJSI	Investissements et dépenses	Économies - coûts
	SS et emploi	Certification OHSAS 18001	Nombre de jours de travail perdus	DJSI	Investissements et dépenses en	
	Communauté	Politique d'investissement communautaire	Nombre de personnes qui bénéficient des projets	Résultat de sondages	% des revenus versés	
Alcoa Sustainability Report 2003	Environnement	Programme de protection de la biodiversité	Nombre d'incidents environnementaux	DJSI	Investissements et dépenses	Économies liées à l'énergie
	SS et emploi	«Alcoa Ethics and Compliance Program »	Nombre d'accidents	DJSI	Investissements et dépenses	
	Collectivité	«Alcoa Coming Together in Our Neighbourhoods »	Nombre d'employés participant à du bénévolat		Total des contributions	
Anheuser-Busch Environmental, Health & Safety Report 2003	Environnement	Certification environnementale des fournisseurs	Dioxyde de carbon éliminé (tonnage)	Amendes (\$)	Montant dépensé dans l'achat de produits recyclés	
	SS et emploi	« Wellness program »	Nombre d'audit en matière de sécurité	Amendes (\$)	Investissement en amélioration de la sécurité	
	Communauté	Programme de dons	Nombre d'organisations financées		Total des contributions	
BP Sustainability Report	Environnement	Programme de remise en état de terrains	Émissions de gaz à effet de serre (tonnages)	Amendes (\$)	Investissements et dépenses de certains projets	Économies réalisées
	SS et emploi	Programme « Open talk »	Nombre de licenciements suivant problèmes éthiques	Indice de satisfaction des employés	Investissements et dépenses de certains projets	
	Communauté	Programme philanthropique	Nombre d'heures consacrées au bénévolat	Résultats de panel	Total des contributions	
IBM Corporate Responsibility Report 2002	Environnement	Programme « Takeback »	Réduction des émissions (tonnage)	Amendes (\$)	Investissements et dépenses	Économies et coûts évités
	SS et emploi	« Funds for dependent care »	Degré de diversité (race, sexe)	Taux de satisfaction des employés	Investissements et dépenses	
	Communauté	« Reinventing Education »	Nombre d'enseignants - programme « Reinventing Education »		Totales contributions	

1. Les rapports examinés sont disponibles sur les sites web des compagnies.

Tableau 1 : Analyse des rapports (suite)

Compagnies	Catégories	Initiatives	Performance	Parties prenantes	Coût des initiatives (\$)	Bénéfices des initiatives (\$)
John Deere Environment Health and Safety Annual Review 2003	Environnement	Certification ISO 14001	Tonnage des déchets			
	SS et emploi	Programme de santé et sécurité	% des employés mettant leurs casques de sécurité			
	Communauté	Partenariat avec NESCAS	Le nombre de familles participant			
Johnson & Johnson Sustainability Report 2003	Environnement	Programme de Design for the environment	% d'usines certifiées	DJSI	Investissements et dépenses en environnements	Économies et coûts évités
	SS et emploi	Politique de travail enfant	% d'employés couverts par les programmes de santé	Indice de satisfaction des employés		
	Communauté	Programme de philanthropie	% de forums mis en place et maintenus	Résultats des forum	Total de contributions	
Procter and Gamble Sustainability Report 2003	Environnement	Politique de protection des forêts	La proportion des sites audités ayant dépassé le score requis	Amendes \$	Investissements et dépenses en environnements	Revenus du recyclage
	SS et emploi	Programme de temps flexible	% des minorités	Amendes \$	Dépenses dans divers programme	
	Communauté	Programme de diversité des fournisseurs	Somme des achats effectués auprès des fournisseurs	Résultats des consultations	Total des contributions	
Tesco Corporate Responsibility Review 03/04	Environnement	« Total energy control system »	Déchets (tonnage)	FTSE4Good	Montant investit pour projets de réduction d'énergie consommée	
	SS et emploi	« Ethical trading initiative »	Diversité (selon l'âge)	Rétention des employés (%)	Montant consacré à la formation par an	
	Communauté	« Computers for schools»	Achats locaux (%)	Degré de satisfaction des consommateurs	Total des contributions	
United Parcel Service Corporate Sustainability Report 2002	Environnement	Programme de gestion des déchets	Indices de conformité aux normes de bruit	Amendes (\$)	Investissements et dépenses	Économies-consommation d'eau
	SS et emploi	Programme de remboursement de frais de scolarité	Nombre d'heures de formation	Indice ECI (employer of choice index)	Investissements en formation et en sécurité	
	Communauté	Programme de diversité des fournisseurs	Nombre d'employés participant à du bénévolat		Total des contributions	

Les rapports ont été analysés sous le point de vue du modèle Epstein et Roy. Pour chacun des éléments du modèle, nous avons choisi un exemple par entreprise pour les catégories suivantes : initiatives, performance, parties prenantes, renseignements relatifs aux coûts des initiatives et renseignements relatifs aux bénéfices monétaires des initiatives. Il est important de souligner qu'il n'existe pas nécessairement de relation entre les catégories. Étant donné que les données présentées dans les rapports sont bien souvent agrégées, il s'est avéré impossible d'établir des liens explicites d'une catégorie à l'autre pour chaque entreprise. Le tableau 1 présente des exemples rencontrés dans les rapports.

3.1 LES INITIATIVES

Nous avons d'abord répertorié les initiatives composant la stratégie de développement durable. Afin de mieux discerner les efforts consentis par les entreprises, les initiatives ont été regroupées en trois catégories : (1) les initiatives visant l'amélioration de la performance environnementale, (2) les initiatives recherchant l'augmentation de la performance en santé et sécurité, en matière d'emploi et relativement aux droits de l'homme et (3) les initiatives ayant pour but l'amélioration des relations avec la communauté. Le tableau 1 montre des exemples typiques qui ont été pris dans les rapports.

En ce qui a trait aux initiatives visant à l'amélioration de la performance environnementale, celles adoptées par les entreprises de notre échantillon sont nombreuses et variées. Elles reflètent évidemment les enjeux spécifiques qui sont inhérents aux divers secteurs dans lesquels elles interviennent. Par ces différentes initiatives, les entreprises tentent de minimiser l'utilisation des ressources et de l'énergie, et de réduire les déchets et les émissions, comme les effluents. Dans bien des cas, les initiatives mises en place vont au-delà de la chaîne de valeur de l'entreprise et tiennent compte des activités en amont et en aval. Par exemple, Ahheuser-Busch a développé un programme de certification environnementale pour ses fournisseurs, et IBM a instauré, dans certains pays, un programme de récupération de ses ordinateurs (programme « Takeback »). Pour toutes les entreprises, les initiatives comprennent la mise en œuvre de systèmes de gestion pour soutenir ces initiatives. Un système de gestion environnementale (SGE) rigoureux semble maintenant essentiel pour aider les entreprises à identifier systématiquement et à contrôler efficacement leurs

obligations environnementales et leurs risques. Plusieurs entreprises ont choisi la norme ISO 14001 comme constituant le modèle idéal pour leur SGE.

Le recensement des initiatives liées aux pratiques en matière d'emploi et aux droits de l'homme suggère que les entreprises tentent, par leurs initiatives, d'optimiser la qualité de l'environnement de travail, de favoriser le développement personnel et professionnel de leurs employés, et de garantir l'équité, afin d'améliorer et de maintenir un haut taux de satisfaction chez leurs employés, tout en respectant les normes internationales en matière de droits de l'homme. Tel que rapporté au tableau 1, ces objectifs se traduisent par la mise en œuvre de programmes et de politiques nombreux et variés. Les entreprises tentent de réaliser un engagement à long terme envers leurs employés en ce qui a trait aux politiques de rémunération, de promotion, de formation, aux couvertures sociales des salariées et de leur famille, ainsi qu'aux différents programmes favorisant l'équilibre « travail-famille », tels que des horaires flexibles et des programmes de garderie en milieu de travail. Lorsque des licenciements sont nécessaires, plusieurs entreprises offrent des services de placement et de formation, afin d'accompagner les employés tout au long de ce processus.

Plusieurs entreprises ont élaboré des programmes, comme le programme « Open Talk » de BP, pour favoriser le dialogue avec leurs employés. Dans le contexte de la loi américaine Sarbanes Oxley, qui contraint les entreprises à instaurer des mesures permettant aux employés de dénoncer, confidentiellement et sans risque de représailles, des pratiques douteuses, ce type de programmes gagne en popularité. D'ailleurs, plusieurs entreprises ont développé des codes de conduite, afin de mieux articuler leur vision de ce que constitue un comportement éthique et de ce qui est attendu des employés. Ces codes décrivent comment l'entreprise doit se conduire en affaires, ils démontrent par des exemples comment les valeurs organisationnelles se vivent quotidiennement au travail et ils évaluent les pressions que peuvent rencontrer les employés. Ils fournissent également un cadre de réflexion pour aider à résoudre les dilemmes éthiques et pour rapporter des comportements indésirables.

Les rapports analysés démontrent que les entreprises reconnaissent de plus en plus qu'il est de leur intérêt et de celui de la communauté d'améliorer la collectivité, ses ressources et la vie des gens qui y vivent. Par leurs programmes, les entreprises tentent donc d'entretenir des

relations mutuellement bénéfiques pour elles comme pour leur milieu. Elles démontrent désormais une sensibilité à sa culture, à son contexte et à ses besoins. Plusieurs entreprises ont même développé des programmes encourageant leurs employés à participer activement à la vie communautaire. Elles-mêmes y prennent part énergiquement, en donnant de l'argent, de leur temps et en apportant un soutien technique à des programmes basés sur les besoins identifiés par la communauté. Le type de causes qu'elles soutiennent est très souvent lié étroitement à leurs secteurs d'affaires. De plus, plusieurs entreprises, comme Procter & Gamble, ont élaboré des politiques d'achats locaux et des programmes de diversité des fournisseurs. Il est important de souligner que la majorité des entreprises de notre échantillon ont établi des mécanismes formels afin de maximiser la communication bi-directionnelle et pour garder informée la communauté quant aux opérations de l'entreprise, à ses plans futures et aux impacts de ses activités sur la communauté.

3.2 L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Chacune des initiatives de développement durable devrait être associée à un indicateur de performance. En effet, lorsque les gestionnaires mettent en oeuvre de nouveaux programmes ou qu'ils investissent dans de nouvelles technologies pour améliorer leur performance, ils doivent émettre des hypothèses quant aux objectifs qu'ils désirent atteindre et éventuellement comparer ces objectifs aux résultats réels. Par exemple, les entreprises qui investissent dans des technologies de recyclage afin de réduire les déchets doivent surveiller de près les réductions réelles réalisées par tonne produite. Les entreprises analysées présentent beaucoup de données relatives aux impacts environnementaux de leurs activités, telles que les taux d'émissions de différentes substances ou encore la quantité de déchets générés. La fréquence d'accidents, le nombre de jours de travail perdus et le degré de diversité du personnel (selon le sexe et race) constituent des exemples classiques pour évaluer la performance en santé et sécurité, comme en matière de pratique en emploi. En ce qui a trait à la relation avec la communauté, les indicateurs typiques incluent le nombre d'organisations financées par les divers programmes, le nombre d'employés participant à des programmes de bénévolat, ou encore le nombre d'emplois créés dans la région.

Toutes les entreprises de notre échantillon ont développé des systèmes leur permettant d'évaluer la performance des initiatives et des différentes usines et unités d'affaires, afin de vérifier la conformité aux standards internes de fonctionnement et aux normes légales fédérales, gouvernementales et locales.

3.3 LES PARTIES PRENANTES

Les réactions des parties prenantes peuvent avoir un effet sur la performance de l'entreprise à long terme, et ce, de différentes manières. Par exemple, des bénéfices peuvent provenir de relations positives et meilleures avec les autorités réglementaires et autres parties prenantes : les autorités réglementaires pourraient faciliter le processus d'obtention d'un permis pour des entreprises qui auraient démontré un bon bilan environnemental, réduisant ainsi le temps et l'investissement requis pour développer un nouveau produit.

Les entreprises doivent donc nécessairement identifier les relations-clés avec les parties prenantes les plus pertinentes. Dans notre échantillon, huit entreprises avaient explicitement identifié leurs parties prenantes dans leur rapport. Celles-ci comprenaient les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les employés et la communauté. Pour quelques entreprises, les parties incluaient également le gouvernement, les ONG (organisations non gouvernementales) et les partenaires d'affaires. L'identification des parties prenantes ne constitue qu'une première étape. En effet, il faut, par la suite, évaluer, s'il y a lieu, les réactions des parties prenantes face aux différentes initiatives de développement durable.

En ce qui a trait aux rapports étudiés, plusieurs entreprises réfèrent au meilleur accès au capital comme réaction des parties prenantes. Par exemple, Johnson & Johnson souligne qu'elle a obtenu la cote AAA de la part de la firme d'experts conseils indépendants Innovest Strategic Value et qu'elle fait partie de l'indice Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Les pénalités et les amendes encourues constituent également un exemple typique rencontré dans les rapports. Plusieurs entreprises procèdent également à des sondages et à des consultations auprès de leurs employés, de leurs clients et de leur communauté, afin de mesurer et de surveiller, au fil du temps, le degré de satisfaction de leurs parties prenantes. Tesco comptabilise annuellement le taux de rétention de ses employés et a atteint sa cible de 80 %,

qui correspond au pourcentage d'employés qui travaillent pour elle depuis plus d'un an. Outre ce type de données, les entreprises dévoilent, dans leur rapport, l'ensemble des prix et des distinctions qu'elles reçoivent de la part de divers organismes et associations.

Il est important de souligner que certains éléments de la performance sociale et environnementale n'entraînent pas nécessairement de réaction de la part des parties prenantes. Certaines entreprises gèrent des problèmes environnementaux qui ne sont pas réglementés par des lois. En effet, il est encore difficile d'attribuer à des pollueurs individuels certains coûts environnementaux – ceux-ci demeurent donc assumés par la collectivité. Il existe peu d'incitatifs pour mieux gérer ces questions. Cependant, à long terme, peu de coûts demeureront strictement externes. Au fur et à mesure que l'information scientifique permettra de mieux identifier les sources de pollution, le domaine des coûts externes diminuera. Les dirigeants doivent donc être informés de tous les aspects sociaux et environnementaux associés à leurs activités.

3.4 LES COÛTS

Les entreprises considérées ont mis en place les outils qui leur permettent de répertorier et d'analyser certains des coûts liés à leur performance environnementale et sociale. Soulignons toutefois que les exemples catalogués font état des coûts les plus évidents, tels que les coûts associés à l'implantation ou au maintien des technologies environnementales ainsi que ceux des différents programmes à caractère social et les dons effectués. Afin de véritablement intégrer le développement durable dans la stratégie d'entreprise, tous les coûts et bénéfices associés à la stratégie de développement durable doivent être évalués. Cependant, les entreprises se concentrent davantage (tel qu'illustré dans le modèle) sur les impacts à court et à moyen terme ainsi que sur la performance financière. De tels coûts et bénéfices sont plus faciles à identifier et à mesurer. Souvent, les entreprises géreront uniquement les éléments entraînant des coûts évidents et à court terme.

Les coûts tels que la perte de revenus due à une image négative résultant d'un accident environnemental sont certes plus difficiles à évaluer, mais ils ne devraient pourtant pas être ignorés. Les coûts liés à la détérioration de l'environnement, comme le phénomène des pluies

acides, sont encore plus difficiles à évaluer et, dans bien des cas, les entreprises ne sont pas encore tenues de les intégrer dans leur processus de décision.

3.5 LES BÉNÉFICES

La documentation traitant des bénéfices liés à une meilleure performance environnementale et sociale fait état de nombreux exemples. En ce qui a trait à la performance environnementale, plusieurs auteurs suggèrent que les initiatives dans ce domaine peuvent conduire à des avantages concurrentiels substantiels provenant de la réduction des coûts, de l'augmentation de la part de marché ou encore du leadership technologique (Klassen et McLaughlin, 1996 ; Wagner et Schaltegger, 2004). Porter et van der Linde (1995) ont proposé notamment comme bénéfices l'amélioration de la qualité du produit, l'augmentation de la valeur de revente, la diminution de la consommation d'énergie et la diminution des coûts de stockage et de manutention. L'augmentation des parts de marché serait principalement le résultat d'un produit plus différencié et ayant plus d'attrait auprès des consommateurs, qui réclament de plus en plus des produits moins nocifs pour l'environnement. En Europe, la popularité grandissante des programmes d'étiquetage environnemental fournit d'ailleurs aux entreprises un outil stratégique d'importance qui leur permet de soutenir leurs efforts de différenciation. La valorisation de sous-produits du processus de fabrication peut permettre aux entreprises de développer de nouveaux marchés.

Dans les rapports étudiés, nous avons répertorié plusieurs exemples de bénéfices monétaires liés à une meilleure performance environnementale. Johnson & Johnson et IBM, notamment, se distinguent par une évaluation financière de la performance de leurs décisions en matière d'environnement. Elles font une analyse à la fois globale, mais également détaillée, par une répartition de cette performance selon la nature du volet et des projets. Depuis quelques années déjà, IBM compare en effet ses dépenses encourues aux économies résultant des initiatives environnementales. Les dépenses incluent des éléments tels que : le personnel, les tests en laboratoire, la gestion et le traitement des eaux ainsi que la remise en états des terrains. Les économies réalisées proviennent d'éléments tels que la réduction de l'utilisation des ressources, le recyclage, la diminution de l'énergie, l'emballage approprié et l'amélioration des procédés. IBM réalise également des économies par prévention de coûts

qui auraient été encourus sans l'adoption de ces initiatives : les frais d'assurance, la remise en état suivant des déversements et les coûts de non conformité réglementaire.

Cependant, tel qu'indiqué par les cases vides du tableau 1, nous n'avons pas trouvé d'exemple de bénéfice pour les initiatives liées à la gestion du personnel. Ainsi, même si la diversité de la main-d'œuvre est de plus en plus présentée comme constituant un avantage concurrentiel dans les rapports des entreprises aucune de celles-ci n'a établi comment les programmes visant à la diversité de la main-d'œuvre ont pu contribuer à l'amélioration de la productivité des employés, à leur satisfaction ou encore au développement de nouveaux marchés ethniques. Pourtant, de nombreuses études suggèrent qu'une telle relation existe (Richard et Brown Johnson, 20001).

En ce qui a trait aux relations avec la communauté, aucun exemple n'a été trouvé non plus. Plusieurs des rapports soutiennent pourtant que des consultations avec les parties prenantes procurent des avantages certains, tels l'identification hâtive des obstacles et des besoins, qui augmenterait la possibilité de régler rapidement les différents problèmes et permettrait de concevoir et d'élaborer des solutions innovatrices, et ainsi d'améliorer la qualité des décisions. Cependant, les rapports n'offrent pas d'exemple financier précis soutenant ces affirmations.

Le modèle inclut également un processus de feedback. Lors de cette étape, les activités relatives au contrôle des programmes et des opérations sont mises en place. Elles sont essentielles au processus d'amélioration continue et d'apprentissage. Elles fournissent l'information nécessaire au processus de rétroaction, qui permet de corriger les écarts de performance. Dans les rapports, nous avons cerné plusieurs mécanismes de feedback. L'audit environnemental et social est un exemple typique d'activité de contrôle qui permet aux entreprises de mieux connaître l'efficacité de leur processus de gestion. Les entreprises de grande taille, décentralisées, sont particulièrement confrontées au besoin de développer des systèmes d'information qui collectent et transfèrent les données, les technologies et les pratiques exemplaires. L'amélioration continue et l'atteinte de bénéfices à travers toute l'entreprise ne peuvent se réaliser sans des mécanismes de communication interne adéquats. Même si plusieurs entreprises ont développé des méthodes innovantes permettant de réduire les impacts environnementaux de leurs activités de production, bien souvent, ces pratiques ne sont pas partagées par les différentes unités stratégiques de l'entreprise.

4. JUSTIFIER LES INITIATIVES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES : LES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Le recensement des rapports de performance a permis de trouver certaines pratiques susceptibles de faciliter l'établissement du lien entre la stratégie de développement durable et la création de valeur :

1. Identifier les parties prenantes ;
2. Élaborer le modèle corporatif ;
3. Définir les plans, les systèmes et les structures ;
4. Développer des indicateurs de performance.

4.1 IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES

Tel que souligné précédemment, afin de véritablement intégrer le développement durable dans les processus de décision et d'en améliorer la qualité, les divers impacts de la stratégie de développement durable doivent se traduire en termes monétaires. Pour y arriver, les dirigeants doivent d'abord identifier les parties prenantes qui seront considérées. Les entreprises détermineront donc les parties prenantes les plus pertinentes pour leur situation. Cette identification doit toutefois être large et complète. La prise en compte d'un plus grand nombre de parties prenantes permet une évaluation plus exhaustive, donc plus juste, de l'ensemble des coûts et bénéfices liés aux initiatives.

4.2 ÉLABORER LE MODÈLE CORPORATIF

L'élaboration d'un modèle corporatif constitue une des pratiques exemplaires recensées dans notre étude. La définition explicite et rigoureuse des hypothèses formulées quant à la motivation à améliorer la performance sociale et environnementale facilite en effet l'établissement du « business case ». En attribuant une valeur stratégique à leur stratégie de développement durable, les dirigeants présument par le fait même que l'amélioration de leur performance sociale devrait conduire à une meilleure performance financière. Le modèle doit donc faire état des relations causales entre les initiatives environnementales et sociales, et la

performance financière de l'entreprise. D'ailleurs, de façon générale, les dirigeants sont de plus en plus incités à élaborer de tels modèles (Kaplan et Norton, 2000).

Dans son rapport, la multinationale Alcan a élaboré son « cadre de la durabilité », afin d'intégrer les aspects économiques, environnementaux et sociaux de ses activités dans sa stratégie d'affaires, en identifiant les stratégies de croissance favorables à la création de valeur pour ses actionnaires et pour la collectivité (voir figure 2). Tel qu'illustré dans le cadre de durabilité, Alcan croit que ses valeurs contribueront notamment à la réduction des coûts et à l'amélioration de son image. Ces objectifs seraient atteints par la diminution des incidents de non-conformité et des plaintes, par la diminution du coût du capital et par de meilleures relations avec ses employés.

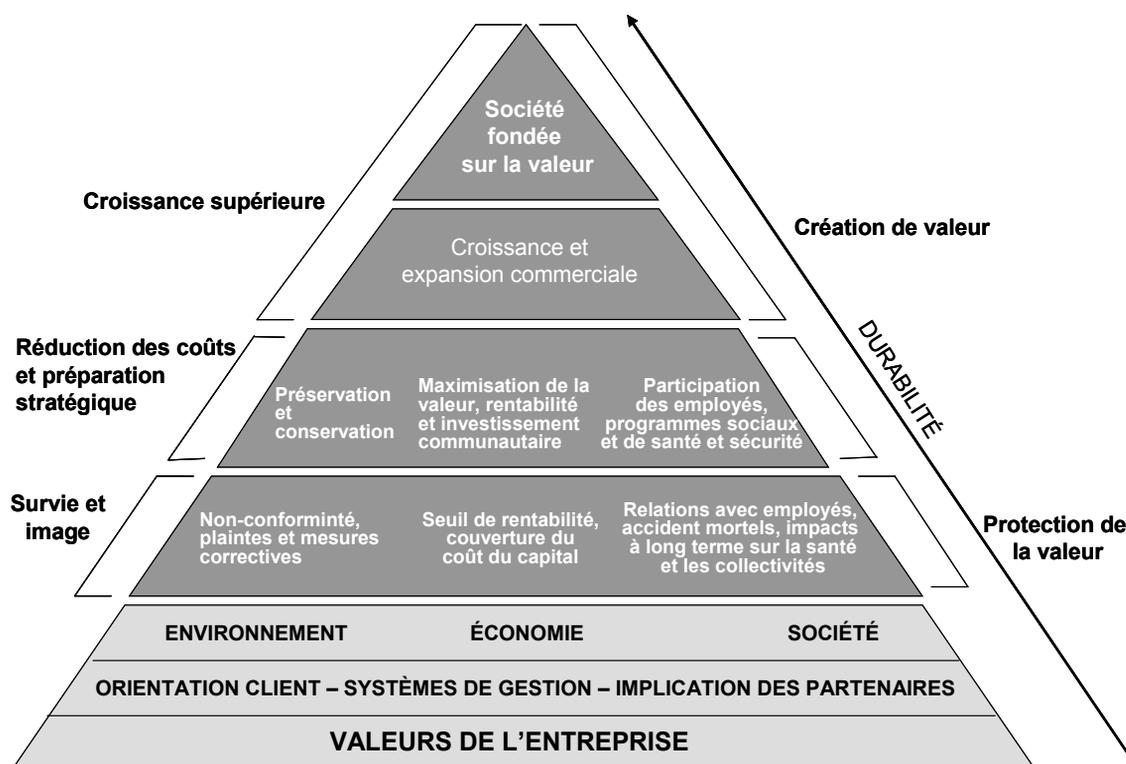


Figure 2 : Cadre de durabilité d'Alcan

Source : Alcan - Rapport sur la durabilité d'entreprise (2002)

Évidemment, pour intégrer la stratégie à travers l'organisation, un tel modèle nécessite des plans détaillés, des systèmes de gestion et des indicateurs de performance. Une fois les indicateurs définis, l'entreprise pourrait commencer à recueillir les données correspondantes.

Des analyses statistiques comme les régressions linéaires pourraient alors être utilisées pour analyser et pour tester la validité du modèle. Ces analyses permettraient d'évaluer et de reconsidérer le modèle initial : certains liens y seraient ajoutés, alors que d'autres pourraient y être retirés, étant donné le faible niveau d'association entre les variables. Ces analyses permettraient de faire émerger un véritable modèle corporatif, qui pourrait guider la prise de décision.

4.3 DÉFINIR LES PLANS, LES SYSTÈMES DE GESTION ET LES STRUCTURES

Une structure organisationnelle appropriée et le soutien de la haute direction sont certainement essentiels au succès de la stratégie. Afin de démontrer l'engagement de la haute direction, plusieurs entreprises étudiées, dont la pétrolière BP, ont établi des comités au niveau du conseil d'administration. Le comité du conseil d'administration de BP (Ethics and Environment Assurance Committee) est par ailleurs dirigé par un administrateur indépendant qui supervise tous les aspects non financiers des activités du groupe. Tesco, un géant de la vente au détail, a créé un comité qui regroupe ses hauts dirigeants fonctionnels, afin de développer la transversalité au sein de son organisation. Ce comité, qui est responsable de l'application des différentes politiques de développement durable (droits de l'homme, commerce équitable et environnement), se rencontre au moins quatre fois par année. L'importance de ce comité a été récemment accrue, car il se rapporte, depuis cette année, directement au conseil d'administration. La définition des rôles et des responsabilités en matière environnementale et sociale ainsi qu'une structure de communication adéquate facilite certainement l'échange d'idées et de renseignements.

Les entreprises doivent ensuite élaborer des plans et des programmes visant à améliorer la performance sociale et implanter des systèmes permettant d'identifier et de mesurer les déterminants et les relations causales du développement durable. Des systèmes de gestion tels que les systèmes de planification de budget, de contrôle des coûts, de veille concurrentielle, d'évaluation de la performance, d'allocation des ressources et de récompense aux employés sont autant de systèmes de gestion ayant été recensés lors de notre étude et qui doivent être élaborés pour soutenir la stratégie de développement durable. L'alignement entre la stratégie, les structures et les systèmes de gestion est essentiel pour les entreprises, qui doivent à la fois coordonner les activités et motiver leurs employés (Christman, 2000).

4.4 DÉVELOPPER DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les indicateurs permettent de surveiller et d'évaluer la valeur et l'efficacité des initiatives entreprises, et d'entreprendre un processus d'amélioration continue. Les gestionnaires doivent constamment utiliser la rétroaction pour remettre en question la pertinence des différentes décisions et l'engagement à long terme de leurs décisions, tant pour l'entreprise que pour la communauté. On suggère souvent que « ce qui est mesurable » attire l'attention des dirigeants. C'est pourquoi il est important qu'une entreprise se fixe des objectifs et des cibles à atteindre qui soient quantifiables.

Chaque élément du modèle doit donc être associé à un indicateur de performance. Certains indicateurs sont mesurés en termes monétaires (montant investi dans des programmes de formation en santé et sécurité au travail), et d'autres associés aux résultats. Les indicateurs monétaires permettent de traduire différentes questions de développement durable en langage d'affaires. Les responsables des projets en développement durable doivent bien connaître les conséquences des initiatives sociales et environnementales sur la rentabilité à long terme de l'entreprise et comment communiquer ces impacts aux directeurs généraux à travers l'entreprise dans un langage facilement accessible.

Évidemment, les entreprises doivent développer des systèmes appropriés permettant de recueillir, d'analyser et de diffuser l'information relative à la stratégie de développement durable. Tel que mentionné, les entreprises étudiées ont toutes développé de tels systèmes. Par exemple, la multinationale de l'aluminium Alcoa a mis au point un système de gestion des données (Alcoa Metrics System) qui recueille et rend disponible de manière électronique et interactive les données relatives au développement durable. Ce système constitue une base pour le développement de programmes, pour le développement d'actions correctives, pour mesurer le progrès accompli et pour l'amélioration continue. De plus, les approches et les techniques basées sur la gestion du cycle de vie des produits constituent des outils essentiels pour développer des indicateurs de performance. Plusieurs entreprises étudiées, comme IBM et Johnson & Johnson, utilisent ces techniques pour quantifier différentes options qui s'offrent à elles lors de l'élaboration de leurs programmes et de leurs initiatives.

Le sondage d'opinions semble constituer un outil de plus en plus populaire. Il permet aux entreprises d'intégrer, dans leur système d'évaluation de la performance, des données quantifiées concernant leur performance sociale. Par exemple, Tesco donne à un organisme indépendant le mandat de réaliser un sondage, afin d'évaluer l'image qu'elle projette dans la société. Elle utilise les résultats de ce sondage pour suivre l'évolution de son image et pour y apporter les correctifs nécessaires. UPS effectue des sondages auprès de ses employés et compile ces données en un seul indice (Employer of Choice Index). Ce questionnaire traite de concepts tels que les possibilités d'avancement de carrière, l'équilibre travail-famille et les salaires et avantages sociaux offerts par l'entreprise. UPS considère que ces éléments sont essentiels pour attirer, pour retenir et pour motiver leurs employés. À la lumière des résultats, la direction travaille à trouver les lacunes et à établir un plan d'action pour l'année suivante.

5. CONCLUSION

L'étude des rapports de développement durable a démontré que les entreprises communiquent à leurs parties prenantes, à l'aide de nombreux indicateurs de performance, plusieurs aspects de leur performance sociale et environnementale. De plus, les entreprises discutent abondamment des avantages qu'elles retirent de cette performance accrue. Cependant, ces avantages sont peu souvent traduits en termes monétaires. Les rapports analysés suggèrent que les grandes entreprises commencent à peine à se doter d'outils leur permettant d'évaluer les conséquences financières de leur stratégie de développement durable. De plus, ces outils sont plus orientés vers les investissements et vers les dépenses liées à la performance environnementale. Ceci n'est guère surprenant, car de nombreux règlements les obligent depuis longtemps à recueillir des données précises sur leur performance environnementale. D'ailleurs, l'environnement réglementaire de plus en plus flexible encourage les entreprises à se doter de systèmes leur permettant d'évaluer différentes options de réduction de la pollution. On remarque en effet un intérêt grandissant pour les instruments d'intervention dits « économiques ». Ces instruments d'intervention diffèrent de l'approche réglementaire traditionnelle et ils offrent aux entreprises beaucoup plus de flexibilité quant aux moyens de réduire leurs émissions. Toutefois, afin de bien exploiter les occasions que cette nouvelle approche réglementaire leur offre, elles doivent bien connaître les coûts et bénéfices associés aux différentes options.

Les entreprises devraient maintenant mettre en place des systèmes leur permettant d'évaluer d'autres types d'investissements à caractère social. Celles qui investissent dans une stratégie de développement durable doivent implanter les systèmes leur permettant d'évaluer les choix qui sont inévitables lorsque de nombreux projets susceptibles d'améliorer la performance sociale de l'entreprise existent. Les entreprises doivent développer des compétences stratégiques leur permettant de récolter les bénéfices potentiels associés à une plus grande responsabilité sociale ainsi que composer avec un nouvel environnement où les pressions en faveur d'une responsabilité sociale accrue sont croissantes. Même si certaines entreprises reconnaissent l'existence de bénéfices, ces derniers sont généralement difficiles à quantifier et ils sont bien souvent ignorés lorsque des projets d'investissements sont analysés. Ignorer des coûts et des bénéfices parce qu'ils sont difficiles à quantifier équivaut à leur accorder une valeur nulle, ce qui induit en erreur. Accorder une valeur aux initiatives sociales et environnementales n'est certainement pas une tâche facile. Cependant, le monde des affaires a l'habitude de prendre des décisions dans un contexte d'incertitude, et de plus en plus d'outils d'analyse performants sont disponibles pour les dirigeants.

Évidemment, l'utilisation de rapports externes comme source de renseignements comporte des limites. Ils sont, en effet, souvent perçus comme constituant des outils de relations publiques. Cependant, ils procurent certainement des indications quant au type de données utilisées et quant à la volonté d'intégrer les dépenses et les investissements en matière sociale et environnementale dans la performance financière. Par ailleurs, cette étude constitue la première partie d'un projet dont l'objectif est d'analyser, toujours dans le contexte du « business case », l'écart existant entre les données publiées dans les rapports externes et celles utilisées par les entreprises pour évaluer la pertinence des projets de développement durable.

BIBLIOGRAPHIE

BERMAN, S. L., WICKS, A. C., KOTHA, S. et T. M. JONES, (2000), « Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 5, 488-506.

BERTHELOT, S., CORMIER, D. et M. MAGNAN (2003), « Environmental Disclosure Research: Review and Synthesis », *Journal of Accounting Literature*, vol. 22, 1-44.

BOIRAL, O. (2000), « Vers une gestion environnementale des entreprises? », *Revue française de gestion*, 127, janvier-février, p. 4-18.

CHRISTMAN P. (2000), « Effects of Best Practices of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets », *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 4, 663-680.

DOWELL, G., HART, S., YEUNG, B. (2000), « Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Value? », *Management Science*, vol. 46, n° 8, 1059-1074.

EPSTEIN, M. J. et M.-J. ROY (2001), « Sustainability in Action : Identifying and Measuring the Key Performance Drivers », *Long Range Planning*, vol. 34, 585-604.

FREEMAN, R. E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002), Lignes directrices pour un reporting développement durable.

HAMMOND, S. A. et J. W. SLOCUM (1996), « The Impact of Prior Firm Performance on Subsequent Corporate reputation », *Journal of Business Ethics*, vol. 15 n° 2, 159-164.

KAPLAN, R. S. et D. P. NORTON (2000), « Having Trouble With Your Strategy? Then Map It », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, 167-176.

KLASSEN, R. D. et C. P. MCLAUGHLIN (1996), « The Impact of Environmental Management of Firm Performance », *Management Science*, vol. 42, n° 8, 1199-1214.

KOLK, A. (2003), « Trends in Sustainability Reporting by Fortune Global 250 », *Business Strategy and the Environment*, vol.12, n° 5, 279-291.

KPMG (2002), International Survey of Corporate Sustainability Reporting.

MARTIN, R. L. (2002), « The Virtue Matrix : Calculating the Return on Corporate Responsibility », *Harvard Business Review*, mars, 68-75.

MCWILLIAMS, A. et D. SIEGEL (2001), « Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, 117-127.

PORTER M. E. et C. VAN DER LINDE (1995), « Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 4, 97-118.

RICHARD, O. C. et N. BROWN JOHNSON (2001), « Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance », *Journal of Managerial Issues*, vol. XIII, n° 2, 177-195.

ROWE, W. G., HARRIS, I. C., CANNELLA, A. A. et T. FRANCOLINI (2003), « In Search of Meaning: Does the Fortune Reputation Survey Alter Performance Expectations? », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 3, p. 187-195.

SUSTAINABILITY/UNEP (2004), The Global Reporters: Risk & Opportunity – Best Practice in Non-Financial Reporting, Survey of Corporate Sustainability Reporting.

WADDOCK, S. A. et S. B. GRAVES (1997), « The Corporate Social Performance – financial Performance Link », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 4, 303-319.

WAGNER, M. et S. SCHALTEGGER (2004), « The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Study of EU Manufacturing », *European Management Journal*, vol. 22, n° 5, 557-572.

WOLF, D. (2004), « Le concept de développement durable : Entre logique de marché et attentes de la société civile », *La revue des Sciences de Gestion*, Mai-Juin, vol. 39, 119-132.

WORLD COUNCIL FOR SUTAINABLE DEVELOPMENT (2002), Sustainable Development Reporting: Striking the Balance.