



LOULID Adil

*Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Mohammedia,
Université Hassan II - Casablanca, Maroc.*

loulid.enseignement@gmail.com

« Le développement durable et la stratégie d'entreprise »

Résumé :

Le développement durable oblige l'entreprise à élargir sa vision de l'environnement, de ne plus considérer uniquement la vision actionnariale mais plutôt une optique plus globale orientée vers la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Il entraîne également la prise en compte des objectifs sociaux, environnementaux et éthiques en plus des objectifs purement économiques.

Dans notre papier, nous prôtons que l'adoption d'une stratégie de développement durable entraîne la modification de l'activité de l'entreprise vers vision plus responsable et plus éthique. Néanmoins un écueil à éviter est l'effet communication. Adopter une stratégie de développement durable sans réel fait concret peut s'avérer dangereux.

S'engager dans le développement durable est donc un choix, mais qui est difficilement réversible une fois engagé sous peine de dégradation de l'image de marque, de sanction. C'est au dirigeant que revient la décision finale d'entreprendre une telle stratégie, sans exclure bien sûr les attentes des actionnaires. Cependant cette stratégie est à manager avec précaution et cohérence.

Mots clés : Développement durable, Stratégie d'entreprise, Avantage concurrentiel, Éthique.

Abstract :

Sustainable development requires the company to broaden its vision of the environment, to no longer consider only the shareholder vision but rather a more global perspective oriented towards taking into account all of the company's stakeholders. It also involves taking into account social, environmental and ethical objectives in addition to purely economic objectives.

In our paper, we advocate that the adoption of a sustainable development strategy leads to the modification of the company's activity towards a more responsible and ethical vision. However, one pitfall to be avoided is the communication effect as adopting a sustainable development strategy without real actions can be dangerous.

Committing to sustainable development is therefore a choice, but one which is difficult to reverse once it has been initiated, on pain of deterioration of the brand image and of sanctions. The final decision to undertake such a strategy rests with the manager, without of course excluding the expectations of shareholders. Therefore, this strategy must be managed with care and consistency.

Key words: Sustainable development, Business strategy, Competitive advantage, Ethics.

INTRODUCTION

Le développement durable oblige l'entreprise à élargir sa vision de l'environnement, de ne plus considérer uniquement la vision actionnariale mais plutôt une optique plus globale orientée vers la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Il entraîne également la prise en compte des objectifs sociaux, environnementaux et éthiques en plus des objectifs purement économiques.

Le développement durable a bien une valeur stratégique en soi. Toutefois sa formulation en termes de moyens et de processus nécessaires à son élaboration semble floue, tellement le développement durable touche des domaines vastes et hétérogènes. L'entreprise doit-elle adopter une stratégie globale de développement durable et s'impliquer dans tous les secteurs (à savoir l'environnement, l'éthique, le social etc.), où doit-elle simplement se positionner sur une niche stratégique, c'est-à-dire se spécialiser sur un segment spécifique du développement durable ? Quelles actions l'entreprise peut-elle prendre pour traduire sa stratégie en actes ?

1. La formulation et les actions stratégiques

1.1. Les actions stratégiques

Les actions qui peuvent transcrire une stratégie de développement durable sont diverses. L'entreprise a à sa disposition plusieurs types d'actions sur les différents domaines du développement durable :

- L'entreprise peut opter pour la favorisation de l'emploi selon une optique éthique, mettre en place une gestion prévisionnelle et des actions préventives pour développer l'employabilité, l'embauche des chômeurs, de jeunes, mettre en place des programmes de réinsertion par l'emploi. L'entreprise peut aussi mettre en place une politique d'emploi éthique dans l'optique de constituer un personnel compétent et responsable.
- L'entreprise peut aussi jouer sur l'aménagement du temps de travail, favorable au développement d'un contexte de travail agréable.
- Mettre en place des politiques de gestion des ressources, de recyclage, de traitement des déchets afin de montrer son engagement écologique.
- Favoriser le développement local et l'emploi externe, dans lequel évolue l'entreprise par l'intermédiaire d'aides, de subventions, de mécénat.
- Contribuer à la vie de la cité et son développement, par le sponsoring (sportif, associatif, etc.).
- Mettre en place des partenariats avec des associations ou des organisations non gouvernementales (O.N.G) afin de bénéficier de synergies.

- Mettre en place une politique de gestion des risques, en corrélation avec l'économie des ressources, limiter la consommation d'énergie.

Cette liste d'actions n'est pas exhaustive et elle touche des domaines différents. Il apparaît que le choix entre ces types d'actions reste difficile, tant les actions à disposition de l'entreprise sont multiples et combinatoires. Mélanger les différents types d'actions de développement durable et adopter une action globale reste possible. Néanmoins, cela peut entraîner une confusion et des coûts importants que l'entreprise ne peut supporter. Se pose alors le problème de mettre en place une stratégie cohérente et efficace en terme de développement durable, venant soutenir et non entraver son développement économique, car c'est bien tout l'enjeu de développement durable stratégique : soutenir le développement économique. Supprimer les parachutes dorés en faveur du financement d'une stratégie de développement durable reste réalisable.

1.2. La transcription stratégique

Il ne s'agit pas ici d'imaginer et de mettre en place une stratégie en tant que telle. Mais d'analyser les différents paramètres que l'entreprise doit prendre en compte pour arriver à la mise en place d'une stratégie cohérente susceptible de réussir.

Il s'agit pour l'entreprise de faire le tri dans les différents choix qui s'offrent à elle. Adopter une stratégie globale, entraînant des actions dans tous les domaines du développement durable semble peu concevable, du fait de la confusion que cela peut entraîner auprès des parties prenantes, de l'effort que l'entreprise doit fournir en terme d'investissement, de relations, de mobilisation du personnel. Cela nécessite, en plus de la réalisation des objectifs économiques, que l'entreprise dispose de moyens très importants, ce qui reste peu concevable.

S'impose alors à l'entreprise un choix : analyser ce que l'entreprise a les moyens de faire et ce qu'elle ne peut pas faire.

2. Les principes de la mise en place d'une stratégie de développement durable

2.1. Le développement durable et l'activité de l'entreprise

Dans un premier temps, il convient à l'entreprise de trouver les domaines du développement durable dans le ou lesquels, elle est susceptible de créer des synergies en terme d'expérience, de compétences, de savoir-faire. En effet, l'activité de l'entreprise peut avoir déjà un lien préexistant particulier avec un domaine spécifique du développement durable. Par exemple, l'entreprise EDF-GDF dont le métier est la fourniture d'énergie électrique et de gaz peut trouver des synergies dans la mise en place d'actions de gestion responsable des ressources. Ou alors dans des plans de développement local par la mise en place de réseaux électriques dans des régions sans électricité par exemple, lui permettant du même coup de trouver des nouveaux débouchés. L'entreprise Total peut adopter une politique de recyclage des déchets

industriels qu'elle produit suite à son activité. La corrélation entre les actions de développement durable et l'activité même de l'entreprise permet de créer des synergies de complémentarité dans le domaine économique et du développement durable. Total dispose de savoir-faire et des compétences dans son activité d'extraction d'énergie, acquérir les compétences en matière de recyclage est certainement facilité dans ce cas là. Le groupe Accor a renouvelé ses dispositifs énergétiques afin de réduire la consommation d'électricité et d'eau, cet investissement réalisé dans le cadre d'une stratégie de développement durable a permis à l'entreprise de réaliser des économies des coûts ce qui permet de bénéficier d'un avantage de compétitivité.

2.2. Le développement durable et la culture de l'entreprise

Un autre facteur important à prendre en compte dans la mise en place d'une stratégie de développement durable est de savoir si l'entreprise dispose d'un environnement favorable à la mise en place d'une telle stratégie. Cela passe notamment par la culture même de l'entreprise et la vision du management en place. Si l'entreprise n'est pas réceptive à une telle stratégie, peu importe les moyens mis en oeuvre, la stratégie ne pourra pas aboutir. Il convient de s'assurer que le personnel et cela à tous les niveaux hiérarchiques, comprenne parfaitement les objectifs fixés, les changements que cela implique dans l'organisation interne et externe de l'entreprise.

L'entreprise peut notamment effectuer un audit de sa politique de développement durable par le biais d'entretiens, de questionnaires afin de s'assurer que la culture d'entreprise est compatible avec la mise en place d'une stratégie de développement durable.

Adopter une stratégie de développement durable relève donc d'une réflexion menée par chaque entreprise. Chaque entreprise doit trouver la ou les voies qui lui correspondent pour s'inscrire dans la problématique du développement durable. Tout choix est possible pour l'entreprise. Néanmoins, la prise en compte d'une culture entre l'activité économique et la stratégie de développement durable à mettre en œuvre semble important et rationnel. Ce sont des facteurs que l'entreprise se doit d'analyser et d'intégrer dans sa prise de décision avant de se lancer dans le développement durable. Au final, après ces analyses, l'entreprise est seule responsable des actions qu'elle prend, donner un modèle de stratégie et de réflexion stratégique aujourd'hui est impossible, du fait du développement récent du développement durable ; néanmoins, la prise en compte de ces principes rationnels n'est pas négligeable.

On peut mettre en avant certaines conséquences de la mise en place d'une telle stratégie.

3. La stratégie de développement durable : un avantage concurrentiel

Si la stratégie du développement durable est compatible avec les objectifs économiques, l'activité et la culture même de l'entreprise, alors cette stratégie se traduit par un avantage concurrentiel. Il est d'autant plus un avantage aujourd'hui que le développement durable nécessite une transformation de l'entreprise, en termes de culture, de relations avec les parties prenantes, de mobilisations de ressources et d'engagement des coûts, ce qui le rend aujourd'hui, du fait de son apparition récente, difficilement imitable par toutes les entreprises. Il convient de disposer des moyens, du temps et des compétences suffisantes pour le mettre en place, ce qui n'est pas le cas de toutes les entreprises. De plus, la firme dispose de deux optiques stratégiques. Elle peut soit utiliser le développement durable comme facteur de différenciation, un aspect stratégique que l'on peut qualifier d'externe soit utiliser le développement durable comme moyen de gestion et de réduction des risques pour son activité, un moyen que l'on peut qualifier d'interne en comparaison avec la différenciation.

3.1. Le développement durable : un facteur de différenciation

L'engagement social ou environnemental ou éthique devient un avantage concurrentiel important. De plus si les activités de l'entreprise sont complémentaires avec les actions du développement durable, l'entreprise sera en mesure d'effectuer des économies d'échelles, d'élargir son activité, de l'améliorer, d'améliorer son image de marque auprès de l'opinion publique. En effet, dans un environnement économique globalisé, il est de plus en plus difficile pour les entreprises de se distinguer par la seule qualité de leurs produits. L'approche stratégique du développement durable permet à l'entreprise de disposer d'un puissant facteur d'innovation, il permet de lancer des nouveaux produits avec une distinction éthique ou écologique par exemple, et d'apporter donc une valeur ajoutée, très peu imitée. Il permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence.

Il faut souligner tout de même, que l'entreprise et sa stratégie nécessitent une communication claire et importante. Du fait que le développement durable ne soit encore installé pleinement dans le monde économique, il convient pour une entreprise de porter à la connaissance du public, ses actions en terme de développement social, éthique, etc. et notamment, elle doit entreprendre des actions cohérentes selon sa stratégie afin d'éviter toute confusion, d'éviter que le consommateur ne comprenne plus totalement l'action de l'entreprise.

3.2. Le développement durable et gestion des risques

L'entreprise peut choisir de ne pas se différencier des autres sur son produit final, mais peut décider d'utiliser les ressources du développement durable pour la gestion des risques auxquels est confrontée l'entreprise. Il s'agit alors pour cette dernière de créer un processus permettant la gestion des risques selon l'optique du développement durable.

Cette gestion des risques devant entraîner un meilleur suivi de l'activité, une meilleure qualité finale, et une économie de coûts. Le processus à mettre en place relève de l'entreprise, mais il peut prendre plusieurs aspects, comme la gestion des incidents de production, la mise en place d'un procédé de recyclage pour les déchets, un suivi plus régulier de l'entretien du matériel, la sensibilisation du personnel. Nous pouvons citer l'exemple d'IKEA pour la mise en place d'une gestion de risque.

3.3. Exemples d'application d'une stratégie de développement durable

a. Le cas Ben & Jerry's

L'entreprise Ben & Jerry's constitue aux Etats-Unis un exemple atypique de l'adoption de la stratégie de développement durable et constitue en elle-même une conception unique du développement durable.

La vision de l'entreprise Ben & Jerry's résulte de la culture même des deux fondateurs de la marque : Ben Cohen et Jerry Greenfield. La vision qu'ils ont de l'entreprise dont découle l'impulsion donnée à celle-ci est la « Linked prospérité » ils considèrent que l'entreprise ne trouve sa raison d'être que si elle permet une prospérité partagée. Cette vision de l'entreprise constitue la stratégie même de Ben & Jerry's et se traduit par différentes actions en matière de développement durable :

- Le lait écologique constitue la base des glaces fabriquées. Il est issu de fermes familiales du Vermont ;
- Une entreprise qui réinsère d'anciens détenus produit Les brownies ;
- Les petits producteurs de café mexicains, fournisseurs de l'entreprise Ben & Jerry's, bénéficient des prix décents correspondant aux exigences du commerce équitable ;
- Les associations locales d'insertion se charge de la distribution d'une partie des glaces fabriquées ;
- Le conditionnement fait l'objet d'une attention particulière : les pots cartonnés ne sont pas blanchis au chlore, composé de produits toxiques comme la dioxine ;

L'activité toute entière de Ben & Jerry's constitue en elle-même la stratégie du développement durable. Toutefois c'est une stratégie de niche car les actions entreprises sont surtout axées sur le développement social. Mais la particularité de cette entreprise est d'intégrer en interne ce développement. L'activité de l'entreprise constitue le développement social.

Cette stratégie permet à Ben & Jerry's de se positionner comme une marque de proximité sociale envers les clients, une marque soucieuse de l'insertion et du respect de l'homme. Ceci a une influence notable sur l'image globale de la marque.

La cohérence des actions adoptées avec l'activité de l'entreprise est moins visible. Le recours à des entreprises de réinsertion, permet certainement à Ben & Jerry's de faire des économies en terme de coûts mais les synergies sont moins visibles, produire des glaces et faire du social.

b. Le cas de l'entreprise Shell

Shell, important groupe pétrolier a mis en place des systèmes de gestion relatifs à la santé, à la sécurité et à l'environnement dans toutes les entreprises qui composent le groupe, et fixent des objectifs de réduction de la pollution et de la production d'énergies renouvelables commercialement viables.

L'objectif de Shell est à terme d'intégrer le développement durable comme élément de la culture de l'entreprise.

Enfin, un autre facteur stratégique que permet le développement durable est la modification des relations avec certains acteurs. En effet, la mise en place d'une stratégie de développement durable modifie le rôle et les relations que certains acteurs peuvent jouer au sein de l'entreprise. Certains acteurs, sans intérêt stratégique dans un contexte purement économique, se voient revaloriser par l'implication du développement durable et acquièrent une valeur stratégique dans le développement durable.

L'étude de la stratégie de développement durable et le système de gouvernance du groupe Accor fera l'objet de la deuxième partie de ce travail.

Conclusion :

Le développement durable est un principe, une vision nouvelle avec laquelle devront composer les entreprises. Il a pour but d'améliorer les conditions de vie, de vivre mieux, sans gaspillage et de bénéficier d'une croissance durable. Il intègre un nombre de principes très important et touche plusieurs domaines : économique, social et environnemental ou éthique. Sa problématique s'insère dans toutes les sphères : économiques, politiques, etc.

Son intégration dans le monde de l'entreprise résulte du fait des pressions qu'exercent différents acteurs parties prenantes de l'entreprise. Ces acteurs ont su trouver des moyens pour faire passer leur message aux entreprises, comme le lien actionnarial, le recours à des fonds d'investissements, la sensibilisation de l'opinion publique. Son adoption par les entreprises vient aussi du fait que le développement durable a une valeur stratégique en termes de différenciation, de gestion des risques, d'image de marque. Il est possible de créer des synergies entre l'activité de l'entreprise et les objectifs du développement durable. Toutefois sa prise en compte entraîne des modifications notamment en termes de gouvernance des entreprises. Les dirigeants ne doivent plus considérer l'actionnaire comme un « roi absolu » mais comme une composante d'un tout : l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Le développement durable remet également en question les politiques financières ayant pour objectif la valorisation de l'entreprise pour les entreprises cotées, l'endettement et le dividende, bien que leur rôle ne soit pas remis en cause, n'ont plus la portée ou l'efficacité qu'ils avaient avant, du fait des attentes extra économiques des acteurs si l'entreprise adopte cette stratégie. Elle nécessite la divulgation d'un complément d'information, elle entraîne une double pression sur l'entreprise, une pression des investisseurs sensibles à ce que la stratégie soit effectivement et efficacement ne respecte pas les engagements qu'elle a communiqués.

Le développement durable modifie la vision de l'entreprise, il engage celle-ci dans une vision de long terme, et l'entreprise doit trouver une stratégie qui lui corresponde en terme de moyens, de culture d'entreprise, d'actions, de compétences, etc.

La gestion doit donc bien prendre en compte qu'adopter une stratégie de développement durable entraîne la modification de l'activité de l'entreprise, une activité plus responsable, plus éthique. Néanmoins un écueil à éviter est l'effet communication. Adopter une stratégie de développement durable sans réel fait concret peut s'avérer dangereux.

S'engager dans le développement durable est donc un choix, mais qui est difficilement réversible une fois engagé sous peine de dégradation de l'image de marque, de sanction. C'est au dirigeant que revient la décision finale d'entreprendre une telle stratégie, sans exclure bien sûr les attentes des actionnaires. Cependant cette stratégie est à manager avec précaution et cohérence.

Références bibliographiques :

- Abdelmalki, L. et Mundler, P., 1997. *Economie de l'environnement*, Hachette supérieur, Paris.
- Agrawal, A. et Mandelker, G., "Large Shareholders and the Monitoring of Managers : the case of antitakeover charter amendments", *Journal of Financial and quantitative analysis*.
- Alchian, A. A. et Demsetz, H, 1990. " Production, information costs and economic organization", *American Economic Review*, Vol 62, n°5, 1972
- Bakari T. , 2015. « Gouvernance d'entreprise en Afrique Guide de l'administrateur et du directeur général », L'Harmattan.
- Bry (de), F., Ballet, J. , 2003. " Corporate social responsibility and the firm as a person", *Zagreb International Review of Economics and Business*, 6(1-2), 57-69.
- Bry (de), F., Ballet, J. , 2002. "Du développement durable à l'éthique de la concertation", *Entreprise éthique*, 16115-119.
- Bry (de), F., Ballet, J. , 2002. "Les actionnaires face au profit, bourreaux des salariés", *Humanisme et entreprise*, (254), 1-15.
- Cabane P., 2018. « manuel de gouvernance d'entreprise : Les meilleures pratiques pour créer de la valeur ». Eyrolles, Paris.
- Caby, J. et Hirigoyen, G., 2001. *La création de valeur*, Economica, Paris.
- Cherkaoui, A. , 2019. « La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales ». L'Harmattan.
- Desbrières, P. et Mercier S. , 2001. "Enjeux éthiques des formules d'actionnariat des dirigeants", *Revue Française de Gestion*.
- Desbrières, P. et Mercier S., 2001. "Éthique et stock-options", *Revue Française de Gestion*.
- Desbrières, Ph., 1991. *Participation financière, stock-options et rachat d'entreprise par les salariés*, Economica.
- Desbrières P., 1997. *Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise*, Economica.
- Fama, E.F., "The Effects of a Firm's Investment and Financing Decisions on the Welfare of its Security Holders", *American Economic Review*, Vol. 68, 1978.
- Fama, E.F., "Agency Problems And the Theory of the Firm", *Journal of political Economy* Vol.88, 1980.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C., "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, 1983b.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C., "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, 1983b.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C., "Organizational Forms and Investment Decisions", *Journal of Financial Economics*, Vol.14, 1985.
- Freeman E., Evan W. M., " Corporate Governance : A Stakeholder Interpretation ", *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, p. 337-359, 1990.
- Freeman, R.E. et Reed, D.L., "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n° 3, Printemps, 1983
- Friedman, A.L. et Miles S., , 2002. "Developing Stakeholder Theory ", *Journal of Management Study*, vol. 39, n° 1.
- Frooman, J., 1999. "Stakeholder Influence Strategies ", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 191-205.
- Frost, F., A., 1995. "The Use of Stakeholder Analysis to Understand Ethical and Moral Issues in the Primary Resource Sector", *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, n° 8, p. 653-661.
- Furubotn, E.G. et Pejovich, S., 1972. "Property Rights and Economic Theory : a Survey of Recent Litterature", *Journal of Economic littérature*.
- Galbraith, J.K., 1967. "The New IndustrialState", Penguin Books.
- Gélinier, O., 1991. *L'éthique des affaires, halte à la dérive*, Seuil.
- Gibson, K., 2000. "The Moral Basis of Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n° 3, p. 245-257.
- Girard. C., 2001. "Une typologie de l'activisme des actionnaires minoritaires en France", *Finance Contrôle Stratégie*.
- Godard, L., *Conseil d'administration, stratégie et performance financière*, Toulouse, (Tome1) 1996.
- Godard, L., "Les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance", *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol1, n°4, 1998.
- Godard, O., *L'inscription économique du développement durable, Enjeux et Politiques de l'Environnement.*, Cahiers Français n° 306, 2002.
- Jensen, M.C., "Corporate Control and the Politics of Finance", *Journal of Applied corporate Finance*, 1991.

- Jensen, M.C. et Meckling, "Theory of the Firm : Management Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure", Journal of Financial Economic, 1976.
- Jensen, M.C., "Agency Costs of Free Cash Flows, Corporate and Takeovers", American Economic Review, 1986.
- Jensen, M.C. et Murphy, K.J., "Performance Pay and Top Management Incentives", Journal of Political Economy, 1990.
- Jensen, M.C. et Ruback, R., "The Market for Corporate Control : The Scientific Evidence", Journal of Financial Economics, Vol.11, 1983.
- Jensen, M.C., "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems", Journal of Finance, 1993.
- Jensen M.C., "Value Maximization Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", Business Ethics Quarterly, vol. 12, n° 2, 2002.
- Laville E., L'entreprise verte, Ed. Village mondial, Paris, 2002.
- Laroche, P., 2005. « Présence syndicale et rentabilité des entreprises françaises : existe-t-il un lien ? », Gestion 2000, n°3, pp. 147-164.
- Levillain, K. « Les entreprises à mission : Un modèle de gouvernance pour l'innovation ». Ed. Vuibert 2017.
- Loiselet, E., 2000. "L'investissement socialement responsable : genèse, méthodes et enjeux", L'économie politique, n° 7.
- Mc Williams, V., 1990. "Managerial Share Ownership and the Stock Price Effects of Antitakeover Amendment Proposals", Journal of Finance.
- Mc Williams V. et Sen N., 1997, " Board Monitoring and Antitakeover Amendments ", Journal of Financial and Quantitative Analysis, 32, 4, décembre, 491-505.
- Marens R., Wicks A., 1999. "Getting Real : Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders", Business Ethics Quarterly, vol.9, Issue 2, p. 273-293, April
- Mercier, S., 1999. L'éthique dans les entreprises, Ed., La découverte, Paris.
- Mercier, S., 2003. La formalisation de l'éthique en entreprise : un état des lieux, L'Harmattan
- Mercier, S. et Persais, E., 2002. "La Théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel pour un progrès sociétal partagé ? ", Entreprise Ethique.
- Mercier. S. et Isaac. H., 2001. "Ethique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ?", Perspectives en Management Stratégique.
- Mercier, S., 2003. "Les paradoxes éthiques de la gouvernance d'entreprise", Entreprise Ethique.
- Mercier, S., 2000. "La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise", Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, n° 3, p. 101-123.
- Tchotourian, I., 2019. « Entreprises et responsabilité sociale : La gouvernance en question ».Ed. Presses de l'Université Laval.