

De la responsabilité sociale  
et environnementale des entreprises aux défis  
des nouveaux mouvements sociaux économiques

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 02-2002

Par Marie-France Turcotte



**De la responsabilité sociale  
et environnementale des entreprises aux défis  
des nouveaux mouvements sociaux économiques**

**Les cahiers de la Chaire – collection recherche**

**No 02-2002**

**Par Marie-France Turcotte\***

\***Marie-France Turcotte** est professeure au Département de Stratégies des affaires de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM. Elle est également chercheure principale à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.



## Table des matières

Résumé	1
Introduction	3
Les visions de la RSEE	3
Les expériences d'application de la RSEE	9
Conclusion	13
Bibliographie	14



## Résumé

Ce document présente le texte d'une conférence adressée aux participants d'un colloque intitulé « l'économie sociale en environnement : premier bilan international des ressourceries » organisé par le Réseau des Ressourceries du Québec et qui s'est tenu les 5 et 6 septembre 2002 à Montréal. Dans un premier temps, différentes conceptions théoriques de la responsabilité sociale d'entreprise sont décrites. Puis, sont abordés les défis que les entreprises d'économie sociale en environnement et plus généralement les nouveaux mouvements sociaux économiques doivent surmontés à travers leurs efforts d'appliquer de manière concrète la responsabilité sociale et environnementale des organisations.



## Introduction

Je veux d'abord remercier le comité organisateur de m'avoir invité à discuter de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises devant les membres du Réseau des Ressourceries du Québec et ses partenaires. À mon avis il s'agit là d'un auditoire déjà bien au fait des défis que représentent la responsabilité sociale et environnementale des organisations. Je propose ici un détour théorique pour ensuite revenir sur ces défis.

Avec tous ces scandales financiers qui ont fait la manchette récemment, comme celui d'Enron, de Worldcom ou, plus près d'ici de Cinar, l'éthique d'entreprise est un sujet à la mode. « Cela doit être une période formidable pour étudier la responsabilité sociale d'entreprise», me suggérait l'ami d'un ami que je venais de rencontrer. Certes, les conséquences désastreuses de ces fraudes - tant pour les employés dont les emplois sont menacés par la mauvaise posture de l'entreprise, pour les investisseurs auxquels on a fait courir des risques indus, que pour le système financier lui-même qui ne peut fonctionner sans la confiance des investisseurs - mettent en évidence la pertinence de s'intéresser à l'éthique en entreprise et par extension à la responsabilité sociale d'entreprise. Toutefois, ces cas juteux me laissent un peu sur mon appétit car ils concernent principalement les relations avec les actionnaires. Cela correspond donc en fait à une vision assez restreinte de la responsabilité sociale d'entreprise.

## Les visions de la RSEE

Selon Milton Friedman (1970), la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître ses profits. La seule responsabilité des entreprises est envers ses actionnaires. En fait, la proposition de Friedman est fondée sur le postulat que le bien-être collectif sera garanti non pas par le comportement éthique des entreprises mais par la main invisible, par le libre fonctionnement du marché qui génère la productivité, l'innovation et la richesse collective. Dans des cas de fraudes comme Enron et bien d'autres, cette responsabilité envers les actionnaires n'a pas été respectée.

Mais la responsabilité d'entreprise se limiterait-elle à cela? Plusieurs pensent que non.

Notamment, le courant de la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) s'oppose à cette vision étroite de la responsabilité des entreprises. Au contraire de la vision de Friedman, selon la théorie des stakeholders, il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société. Si ce contrat est rompu, l'entreprise perd sa légitimité et ne peut bientôt plus fonctionner. En conséquence, l'entreprise doit gérer ses relations avec ses parties prenantes, i.e. avec tous ceux qui peuvent affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise. Ainsi, selon Freeman (1984), l'entreprise est responsable devant toutes ses parties prenantes (*stakeholders*). Les stakeholders sont tous ceux qui peuvent affecter ou être affectés par l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

Les personnes et les travailleurs sont reconnus comme des stakeholders importants par la plupart des théoriciens de la théorie des parties prenantes. Par exemple, pour Clarkson (1995), les stakeholders sont ceux qui supportent certaines formes de risques en tant que résultat de leur investissement en capital humain, financier, ou toute valeur dans l'entreprise, ou sont placés en situation de risque comme résultat des activités de la firme. Les stakeholders sont les participants au processus humain de création des valeurs (Freeman, 1994).

Dans la foulée de la popularisation du concept de développement durable dans les milieux corporatifs et dans les milieux académiques, l'environnement aussi a été reconnu comme stakeholder. Selon Starik (1994), l'environnement est un stakeholder. La question restera bien sûr de savoir qui parlera en son nom et quelle est le pouvoir d'influence et la légitimité de ces porte-paroles.

Le *Conference Board* du Canada, une organisation dont les membres sont des dirigeants et stratégies d'organisations des secteurs privé et public et qui offre à ses membres des services de recherche et de conférences sur divers enjeux d'affaires, définit la responsabilité sociale d'entreprise dans la foulée du courant de la théorie des parties prenantes :

« La Responsabilité sociale d'Entreprise est l'ensemble des relations que la firme entretient

avec toutes ses parties prenantes: les clients, les employés, la communauté, les actionnaires, les gouvernements, les fournisseurs et les concurrents. Les éléments de la responsabilité sociale incluent l'investissement dans la communauté, les relations avec les employés, la création et le maintien d'emploi, les préoccupations environnementales et la performance financière. » (Cité dans Gendron, 2002, p.5)

Selon des auteurs de la théorie des stakeholders comme Caroll (1979) et Wood (1991), on peut distinguer quatre niveaux de responsabilité sociale d'entreprise : l'économique, le juridique, l'éthique et le discrétionnaire. La responsabilité économique consiste par exemple à produire des biens et des services fiables, tout en fournissant des emplois, en générant de la richesse pour les actionnaires et en utilisant des technologies peu polluantes de sorte que les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et qu'il n'y ait pas d'externalités produites. La responsabilité légale consiste à obéir aux lois et aux réglementations. Les auteurs suggèrent en effet aux gestionnaires d'entreprise d'adopter une attitude positive face aux réglementations et de tirer avantage des obligations réglementaires pour innover dans les produits et dans la technologie. La responsabilité éthique consiste à suivre les principes éthiques fondamentaux et, par exemple, à fournir une information complète et exacte, au delà des obligations légales. La responsabilité discrétionnaire consiste quant à elle à agir en bon citoyen corporatif au delà des lois et des règles éthiques en reversant une partie des bénéfices à la collectivité, par exemple par des actions philanthropiques.

Si l'on visite les sites internet de quelques grandes entreprises, on retrouve, dans le discours corporatif du moins, quelques traces de ces différents niveaux de responsabilité d'entreprise. Par exemple, chez Quebecor, ce sont les activités philanthropiques, c'est donc dire le niveau discrétionnaire qui prime. On sent bien d'ailleurs qu'à ce niveau de responsabilité, les choix des dirigeants sont souvent déterminants.

« Notre fondateur, Pierre Péladeau, disait que lorsqu'on a reçu beaucoup de la vie, il faut redistribuer autour de soi. Ce principe fait partie de la culture d'entreprise de Quebecor. C'est pourquoi nous apportons, chaque année, une aide financière à un grand nombre d'œuvres philanthropiques, caritatives et artistiques. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ([www.quebecor.com/htmfr/0\\_0/0\\_1\\_2.asp](http://www.quebecor.com/htmfr/0_0/0_1_2.asp) le 4-9-2002)

Chez Tembec, c'est la responsabilité économique et particulièrement environnementale qui est mise de l'avant. En effet, on peut lire que : « parmi les principes directeurs, l'environnement occupe une place importante. »

« Adopter, dans tous les aspects des activités, des politiques et des directives assurant l'exploitation responsable ainsi que le rendement et le développement durables des ressources, tout en protégeant la santé et la sécurité des employés, des clients et du grand public ».<sup>2</sup>

**Tableau I**  
**La Responsabilité sociale chez Noranda telle que décrite sur le site internet<sup>3</sup>**

Dons	- Noranda verse des dons à des organisations nationales dans trois catégories, soit dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'environnement. - À l'échelle régionale, Noranda participe au financement de divers organismes communautaires. - Noranda appuie des organismes environnementaux au statut d'organismes de bienfaisance comme Le Fonds mondial pour la nature au Canada et le Summer Institute de la Harmony Foundation of Canada.
Communication Ouverte	Noranda s'efforce d'entretenir une communication ouverte et transparente
Partenariats	Créer des partenariats avec des populations autochtones fait partie de nos activités.
Sécurité, environnement et santé	Pour atteindre nos objectifs financiers, nous ne ferons aucun compromis sur ces trois.
Formation des employés	Nous mettons en oeuvre des solutions novatrices à la suite de compressions de personnel et fermetures de mines.

Sur le site internet de Noranda, l'information sur leur responsabilité sociale d'entreprise est particulièrement facile à accéder et on y reconnaît plusieurs dimensions (voir le tableau 1). La dimension discrétionnaire avec la mention des dons. La dimension éthique avec la référence aux communications ouvertes et transparentes. La dimension économique avec les préoccupations envers l'environnement et les employés. On notera au passage que le commentaire sous la rubrique « formation des employés » est particulier et ne concerne pas vraiment la formation des employés. Ce passage montre que la responsabilité envers les actionnaires est prioritaire sur celle

<sup>2</sup> ([www.tembec.com/DynamicPortal?key=web&lng=fr-CA&crit=environment\\_steward&page=tpl\\_env](http://www.tembec.com/DynamicPortal?key=web&lng=fr-CA&crit=environment_steward&page=tpl_env) le 4-9-2002)

<sup>3</sup> ([www.noranda.com/](http://www.noranda.com/) 4-9-2002)

de créer des emplois. L'entreprise prendra des mesures pour atténuer les difficultés vécues par les employés lors de compressions de personnel mais il est pris pour acquis dans cette phrase que ces compressions de personnel sont nécessaires.

On remarque en outre l'absence de la mention du niveau réglementaire dans ce discours corporatif. Cela n'est pas vraiment étonnant puisque la responsabilité sociale d'entreprise est souvent considérée par les dirigeants d'entreprise comme une alternative préférable à la réglementation, comme une approche dite volontaire par opposition à réglementaire. Si l'entreprise se montre bonne citoyenne corporative, la réglementation ne sera pas jugée nécessaire par les stakeholders et la marge de manœuvre de l'entreprise sera préservée. C'est là le raisonnement implicite.

Cette connotation de volontarisme attachée à la RSEE (RSEE) constitue une des objets de frappe de l'école critique de la responsabilité sociale d'entreprise. Par exemple, selon Gendron (2002), en assimilant la responsabilité sociale à une mesure volontaire, on consacre la marge de manœuvre traditionnelle des acteurs dominants sous prétexte d'un retrait salutaire de l'État alors que c'est à travers lui que se formalisent les arbitrages entre acteurs sociaux, donc l'équité sociale potentielle. Ballet et de Bry (2001) associent quant à eux la responsabilité sociale d'entreprise à une nouvelle forme de paternalisme qui avait été pendant un certain temps remplacée par l'État-providence. La RSEE peut aussi être vue comme un moyen détourné d'obtenir le dévouement du personnel.

En outre, un des arguments critiques le plus puissant est sans doute le contraste qu'on observe souvent entre le discours corporatif sur la RSE et les comportements des entreprises. C'est une chose en effet que de lire sur le site internet les énoncés de responsabilité des entreprises et s'en est malheureusement une autre que d'observer leurs comportements.

Bien que souvent implicitement, l'école critique reproche aussi à l'école des stakeholders d'être réformiste, c'est-à-dire essentiellement de croire au capitalisme mais à un capitalisme qui a

besoin d'un peu d'intervention de l'état et du comportement éthique des entrepreneurs. Dépendamment de sa position idéologique, chacun pourra considérer cela comme une tare ou comme une qualité.

Enfin, les auteurs de l'école critique constatent que des conflits entre obligations éthiques diverses risquent fort d'émerger. La littérature attachée au courant de la théorie des parties prenantes manque de propositions concrètes sur comment agir devant des demandes possiblement contradictoires des divers groupes de stakeholders. Cela constitue une lacune importante.

En plus de la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) et de l'école critique, on retrouve une troisième école de la RSE. Ballet et De Bry (2001) l'on peut appeler l'école allemande et elle est fondée sur une éthique de la discussion inspirée d'Habermas. Selon cette école, toutes les parties prenantes doivent participer à ce dialogue, ce « multilogue ». La discussion donnera naissance à une règle morale.

Cette proposition est attrayante. Du moins, elle m'a suffisamment attirée pour que je me penche dans mes travaux de recherche sur des applications concrètes de cette proposition, soit des initiatives multipartites telles que des tables rondes en environnement. Ainsi, la première étude que j'ai réalisée portait sur le cas de la table de collaboration 3R qui s'était déroulé en 1994 dans la région de Montréal. Cette table avait rassemblé des participants des secteurs public, privé et de la société civile et d'ailleurs les ressourceries y étaient représentées. Depuis, j'ai aussi eu l'occasion d'observer quelques autres cas.

Ces études de cas révèlent la pertinence de tels « multilogues », mais aussi leurs limites. Ces initiatives multipartites sont pertinentes parce qu'elles suscitent des apprentissages individuels et collectifs et qu'elles génèrent de l'enthousiasme autour d'idées nouvelles, porteuses de changement. Toutefois, il ressort que ces initiatives ne peuvent se substituer au rôle de l'État d'élaborer des réglementations car il n'est généralement pas possible d'y dégager des consensus

sur des plans d'actions précis. (Turcotte, 1997 ; Turcotte et Pasquero, 2001 ; Turcotte et Ali, 2002).

## **Les expériences d'application de la RSEE**

Au delà de tout ce foisonnement théorique, des expériences concrètes sont tentées par diverses organisations afin de concrétiser le projet d'une responsabilité sociale et environnementale de l'organisation. Des codes de pratiques sont mis de l'avant pour orienter et évaluer les performances sociales des entreprises. Citons parmi d'autres les principes Sullivan, les principes CERES et la Global report Initiative, le Global Compact, les normes ISO 14000, AA 1000, SA 8000, de même que les principes Caux et les lignes directrices de l'OCDE. Embrassant pleinement les principes de la RSEE, le commerce équitable prend appui sur la reconnaissance de l'échange inégal entre les agents économiques. Les consommateurs du Nord sont mis en relation directe avec les producteurs du Sud dans une relation qui ne se définit plus seulement comme une transaction économique ou un échange de biens, mais comporte aussi des dimensions d'engagement socio-politique et d'éducation, sans compter une diffusion des modes d'organisation de la production en fonction de valeurs coopératives, démocratiques et écologiques. À cet égard, plusieurs de ces caractéristiques innovatrices sont également présentes dans les entreprises d'économie sociale. L'engagement social et environnemental est aussi présent dans le mouvement de l'investissement socialement responsable.

Dans toutes ces initiatives, non seulement l'acte économique est-il réinvesti par un contenu socio-politique mais, en outre, les moyens économiques sont mis aux services d'objectifs sociaux et environnementaux. Plutôt que de fonder leur approche principalement sur des moyens politiques, ces nouveaux mouvements sociaux optent plutôt sur des moyens économiques. C'est pourquoi nous<sup>4</sup> les avons appelés les Nouveaux Mouvements Sociaux Économiques.

Certaines de ces initiatives, et c'est particulièrement vrai pour le cas de l'investissement

---

<sup>4</sup> Corinne, Gendron, Bouchra M'Zali, Benoît Lévesques et Marie-France Turcotte dans le cadre d'une subvention CRSH-INÉ.

responsable, sont fondées sur le postulat du double dividende, c'est-à-dire qu'on considère qu'atteindre des objectifs de responsabilité sociale permettra d'obtenir des profits ou, du moins, que ces deux objectifs sont conciliaires. Prenez n'importe quel pamphlet de fonds d'investissement éthique et vous y lirez que la mission du fonds est d'atteindre des objectifs de rendements financiers tout en sélectionnant des titres d'entreprises qui agissent de manière socialement ou environnementalement responsables (Desrochers, 2002 ; Turcotte et M'Zali 2000). On explique souvent ce double dividende par le fait que les dirigeants qui savent bien gérer leurs relations avec leurs parties prenantes savent aussi obtenir de bonnes performances financières. Ce postulat du double dividende et son explication sont d'ailleurs portés par les théoriciens de l'approche des parties prenantes (*stakeholders theory*). Pour Freeman (1984), la RSEE est un bon moyen de gérer l'entreprise dans le but d'atteindre la performance économique.

Dans les faits, les analyses du lien entre la RSE et la performance financière n'ont pu démontrer de manière totalement convaincante l'existence d'une relation significative entre les deux<sup>5</sup>. Les analyses financières que nous avons réalisées montrent que l'investissement dans des portefeuilles socialement ou environnementalement responsables n'offrent pas de primes par rapport à des portefeuilles traditionnels de même niveau de risque ; par ailleurs, investir dans des portefeuilles socialement ou environnementalement responsable n'implique pas non plus de performance financière inférieure par rapport aux portefeuilles traditionnels (Turcotte et M'Zali, 1998).

Le double dividende et la réconciliation d'objectifs multiples et possiblement contradictoires constituent à mon avis les enjeux majeurs de la gestion responsable. À ce sujet, le cas de la compagnie forestière *Iisaak Forest Resources* est intéressant. Résultant d'un traité territorial concernant la région de Clayoquot Sound, en Colombie-Britannique, à l'ouest de l'île de Vancouver, la compagnie forestière MacMillan Bloedel a dû engager des négociations avec le groupe Ma-Mook Development Corporation, représentant les Premières Nations de cette région,

---

<sup>5</sup> Dans une recension des études empiriques sur la relation entre performance financière responsabilité sociale d'entreprise, Ullmann (1985) démontre que deux études n'identifiaient aucune relation, trois études trouvaient une corrélation négative et sept études une corrélation positive.

pour développer une alliance. Ces négociations ont abouti en 1998 à la création de la compagnie Isaak Forest Resources Ltd.<sup>6</sup>

*Isaak Forest Resources* s'est donné comme mission de faire à la fois de la foresterie, c'est donc dire concrètement coupé des arbres, et d'agir comme conservateur de cette forêt pluvieuse unique au monde. En effet, la forêt de Clayoquot Sound abrite des arbres magnifiques, des géants, tels que des cèdres rouges. Pour atteindre ce double objectif, *Isaak Forest Resources* a d'abord formé un « comité scientifique » constitué essentiellement d'aînés. Si, comme le souligne avec un certain défi des dirigeants de la compagnie, ce comité scientifique ne compte aucun Ph.D., personne ne doute que ses membres ont une grande connaissance de la forêt. Ce comité a établi une liste de plus de 100 recommandations, la plupart des restrictions, sur comment couper des arbres sans nuire à l'écosystème forestier. Cela veut dire notamment ne couper que de très petites surfaces à la fois et ne pas faire de route, ce qui implique de récupérer les billots en hélicoptère. Il faut composer avec une longue liste de stakeholders se partageant la forêt, par exemple, pour n'en nommer que deux: il ne faut pas nuire aux grenouilles, ni modifier le paysage tel qu'on le voit en bateau afin de ne pas choquer non plus les touristes, qui sont nombreux dans cette région, une région qui est le symbole même de la nature.

Au delà des recommandations du comité scientifique qui vise principalement des objectifs écologiques, il faut aussi répondre aux attentes de création d'emploi des communautés autochtones, et, bien sûr, éventuellement répondre à l'attente des actionnaires, qui pour une bonne partie sont aussi membres de cette communauté, c'est dire atteindre la rentabilité et éventuellement faire du profit. Malheureusement pour elle, *Isaak Forest Resources* a peu de contrôle sur son environnement commercial. Certes, plusieurs clients pourraient avoir envie d'acheter les produits Isaak parce qu'ils sont associés aux premières nations et du fait de l'application des recommandations écologiques du comité scientifique. Cela peut certainement représenter une valeur ajoutée. Cependant, *Isaak Forest Resources* produit des billots, pas des chaises ni des armoires. Elle n'a pas de moulin à scie et encore moins des commerces de détail. La compagnie est donc dépendante de nombreux partenaires commerciaux. Ainsi, un contrat

---

<sup>6</sup> [www.iisaak.com/historicagreements.html](http://www.iisaak.com/historicagreements.html) - consulté le 4 septembre 2002.

apparemment intéressant pour les studios de Lucas Film Production s'est finalement révélé déficitaire pour *Isaak Forest Resources* parce que les profits ont été captés par d'autres compagnies le long de la chaîne de production.

Autant d'objectifs à concilier, autant de défis à surmonter pour la compagnie. Un autre de ces défis est de s'employer à développer des connaissances pratiques sur les méthodes de foresterie respectueuse de l'environnement, ce, sans toutefois que cette compagnie de petite taille ne produise les volumes nécessaires pour absorber une telle dépense en recherche et développement, sans que la valeur ajoutée des produits Isaak ne commande sur le marché de la consommation une prime suffisante pour compenser cette dépense, ni sans qu'un tiers, le gouvernement par exemple, ne finance ces activités de recherche et développement qui seraient pourtant certainement utiles à l'ensemble de cette industrie.

Plusieurs des défis du cas que je viens de citer sont à mon avis similaires à ceux des entreprises d'économie sociale en environnement. Il faut concilier des objectifs multiples: celui de ne pas nuire et voire même de contribuer à la qualité de l'environnement, celui de respecter et de former les personnes qui s'investissent dans ce travail et, aussi, tôt ou tard, d'atteindre une certaine rentabilité afin de pouvoir poursuivre ses activités. Comme il n'y a pas de recettes déjà pré-établies pour accomplir tout cela, il faut aussi réinventer les façons de faire, développer des connaissances pratiques, du savoir-faire en matière de responsabilité sociale et environnementale, c'est donc dire consentir à un effort de recherche et développement considérable. Enfin, il faut encore réussir à faire valoir cette valeur ajoutée sur le marché ou encore en faire reconnaître la valeur par des institutions prêtes à le financer.

## Conclusion

La RSEE peut être conçue de plusieurs façons. Elle prend pour certains des connotations positives et pour d'autres est suspecte. À mon avis, l'idée de la RSEE, du fait de la démarche qu'elle est susceptible d'engendrer dans les organisations, peut déboucher sur des conséquences positives pour l'environnement et les personnes. Cependant, la RSEE ne devrait pas être confondue pour une alternative à la réglementation. Elle constitue certainement une forme de régulation des activités économiques, mais cette forme de régulation est complémentaire à celle de l'État et est dépendante des pressions qu'exercent les parties prenantes, les stakeholders. En outre, pour atteindre la RSEE, il faut pouvoir concilier des objectifs multiples. Dans les entreprises d'affaires, même lorsque cette conciliation est tentée, la priorité de l'objectif de rentabilité est généralement maintenue. Parce qu'ils tentent de rétablir un équilibre entre les objectifs environnementaux, sociaux et de rentabilité, les entreprises d'économie sociale et les nouveaux mouvements sociaux économiques ont sans doute beaucoup à nous apprendre sur la pratique de la RSEE. Ils ont aussi beaucoup de défis à relever.

## Bibliographie

- Ballet, Jérôme, et Françoise de Bry. 2001. « L'entreprise et l'éthique ». Paris : Éditions du Seuil, 431 pages.
- Caroll, A.B. 1979. « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol.4, no4, p.497-505.
- Clarkson, M.B.E. 1995. « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol.20, no 1, p.92-117.
- Desrochers, Jenny. 2002. « L'investissement socialement responsable : une application concrète de l'évaluation de la performance sociale organisationnelle ». Mémoire de maîtrise, UQAM,
- Freeman, R.E. 1984. « Strategic Management : Framework and Philosophy » dans *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitmann, Massachussets, pp.52-82.
- Friedman, M. 1970. « The Social Responsibility of Business is to Increase Profits ». *New York Times Magazine*, September 13, p.11.
- Gendron, Corinne. 2002. « Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les Nouveaux mouvements sociaux économiques », Mémoire déposé à la Commission des finances publiques dans le cadre d'une consultation générale sur la base du document intitulé « Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable », Document de travail no 1 de la Chaire en Économie et Humanisme, UQAM, 28 pages.
- Starik, M. 1994. « Reflection on Stakeholder Theory », *Business & Society*, vol.33, p.82-131.
- Turcotte, Marie-France, « La prise de décision par consensus: leçons d'un cas en environnement », *L'Harmattan*, collection Logiques sociales, 1997.
- Turcotte, Marie-France et Jean Pasquero, «The Paradox of Multistakeholder Collaborative Roundtables», *Journal of Applied Behavioral Sciences Society*, décembre 2001.
- Turcotte, Marie-France, Bouchra M'Zali, «A Comparative Analysis of the Financial Performance of Environmental Mutual Funds In Canada and the United States», *Proceedings of the 7th International Conference of the Greening of Industry Network: Partnership and Leadership Building Alliances for Sustainable Future*, Nov. 1998.
- Ullmann, Areh A. (1985). "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms". *Academy of Management Review*. 10(3):540-557.
- Wood, D.J. 1991. « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, no 4, p.691-718.



**CHAIRE de responsabilité  
sociale et de  
développement durable**

**ESG UQÀM**

---

École des sciences de la gestion | Université du Québec à Montréal  
Case postale 6192 | Succursale Centre-Ville | Montréal (Québec) | H3C 4R2  
Téléphone : 514.987.3000 #6972 | Télécopieur : 514.987.3372

Adresse civique : Pavillon des sciences de la gestion | local R-2885  
315, rue Sainte-Catherine Est | Montréal (Québec) | H2X 3X2

Courriel : [crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca) | Site web : [www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca)

---

ISBN 2-923324-02-1  
Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004