



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes

Résumé

Jean-Marie COURRENT,

Maître de conférences HDR en
Sciences de Gestion, Université
Montpellier 1, Recherche en
Management, LabEx
Entreprendre, France

Waleed OMRI,

Post-doctorant en Sciences de
Gestion, Université Montpellier
1, Recherche en Management,
LabEx Entreprendre, France

La théorie des parties prenantes (PP), centrale dans les analyses du développement durable (DD) et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), a donné lieu à peu de travaux empiriques, particulièrement en PME. Les recherches antérieures ayant souligné l'instrumentalisation fréquente des actions de RSE dans la poursuite d'objectifs de nature économique, y compris dans les entreprises de petite dimension, cette théorie fournit un cadre explicatif intéressant des comportements durables en PME, plus précisément dans sa conception instrumentale (Jones 1995). Cette étude, menée auprès de 135 dirigeants de PME françaises engagées dans des pratiques durables, vise à décrire (1) le rôle de la hiérarchie des PP dans l'orientation durable des PME, puis (2) l'effet de l'adhésion au business case, pour chacune des trois dimensions du DD, sur la reconnaissance, par les dirigeants de PME, de l'influence des PP. Elle montre que (1) l'influence, reconnue par le dirigeant, des parties prenantes de l'entreprise sur son engagement durable n'est pas la même selon les dimensions du DD considérées et que (2) les dirigeants adhérant fortement à une conception instrumentale des pratiques DD de l'entreprise se distinguent des autres dirigeants dans l'influence qu'ils reconnaissent aux diverses parties prenantes dans chacune des dimensions du DD.

Mots-clés : Développement durable, parties prenantes, Business Case, PME, France.

Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes.

Introduction

Le développement durable (DD) dans les petites et moyennes entreprises (PME) fait l'objet d'un nombre croissant de recherches. Comme pour les entreprises de plus grande dimension, il est désormais attendu que les PME intègrent dans leurs décisions leurs conséquences environnementales, sociales et sociétales. Cela suppose, notamment, que soient identifiées les parties prenantes de l'entreprise (PP), définies par Freeman (1984, p.46) comme « les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par le comportement stratégique de l'entreprise ». La théorie des PP (Freeman, 1984) fournit un cadre explicatif central dans les travaux sur le DD et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), plus précisément dans sa conception instrumentale (Jones 1995) selon laquelle il est bon pour les affaires de répondre aux attentes des PP. Or, dans les années récentes, la diminution des impacts environnementaux et l'amélioration des relations avec la communauté ont été considérées comme les deux principales préoccupations des parties prenantes qui ont accru leurs attentes particulièrement envers les PME (Tang et Tang 2012).

Les travaux sur les parties prenantes s'attachent à analyser, en particulier, comment une organisation interagit avec elles afin de répondre à leurs attentes et légitimer ainsi ses actions (Aschehoug *et al.*, 2012; Deegan 2006). Comme Steurer *et al.* (2005) l'indiquent, l'implication stratégique d'une organisation dans le DD est une façon de répondre aux groupes de PP saillants tels que les clients, les fournisseurs, les employés et les communautés afin de recevoir le soutien nécessaire à leur survie ou développement.

Or, très peu d'études ont analysé l'effet d'une hiérarchie des parties prenantes dans l'orientation des PME en matière de DD. Il apparaît par conséquent intéressant, pour mieux comprendre ce qui facilite et freine l'engagement des PME dans des logiques de DD (que nous qualifierons d'engagement durable), de s'appuyer sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Donaldson et Preston, 1995) et les travaux de Mitchell *et al.* (1997, 2011) sur les parties prenantes saillantes.

Dans cet article, nous explorons donc, dans une approche descriptive, (1) le rôle de la hiérarchie des parties prenantes dans l'orientation de développement durable des PME, puis (2) l'effet de l'adhésion au business case, pour chacune des trois dimensions du DD, sur la reconnaissance, par les dirigeants de PME, de l'influence des PP.

Développement durable et PME

Le rapport Brundtland, présenté en 1987 lors de la Commission Mondiale des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (WCED: 1987), définit le développement durable comme un développement « qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ». Cette définition générale

est susceptible de donner lieu à plusieurs interprétations, puisque, selon Norrthon (1995), les individus ont des objectifs et des sensibilités différents et ne sont généralement pas d'accord sur ce qu'il convient de préserver. Selon Callens et Tyteca (1999 p.42), la durabilité doit être considérée comme un "processus dynamique dans lequel les objectifs doivent être constamment vérifiés et améliorés, ou comme une philosophie qui tend, en permanence, à l'amélioration". Welford (1995) ajoute que, " le développement durable est composée de trois questions étroitement liées, chacune de ces composantes devant être traitées par les entreprises. Tout d'abord, l'environnement doit être considéré comme faisant partie intégrante du processus économique et non comme une dimension séparée'. "Deuxièmement, il est nécessaire de traiter la question de l'équité", qui questionne non seulement les relations entre le monde développé et le monde en développement, mais aussi celles qui se nouent « au sein des pays et entre les gens". Cela signifie, par exemple, d'œuvrer à la diminution du chômage. " En troisième lieu, le développement durable exige que la société, les entreprises et les individus évoluent sur une échelle de temps longue. ". Cela implique, notamment, que la stratégie et la politique de l'entreprise devraient être plus proactives que réactives (Welford, 1995).

Les enjeux du développement durable ont été abordé, dans un premier temps, au niveau « macro », celui des États, et au niveau des grandes entreprises (Pearce, 1994; Pearce et Atkinson, 1993). En raison de leur rôle prépondérant dans la création d'emplois et le développement économique, les PME doivent également jouer un rôle important dans la réalisation des objectifs du DD (Courrent 2012)..Les travaux sur le DD en PME, qui se sont très fortement développés au cours de la dernière décennie, montrent qu'il existe des différences importantes entre les comportements durables des grandes et des petites entreprises et que les attitudes et comportements sont très variés parmi les PME, appelant ainsi à de nouvelles études. Ces travaux mettent en lumière également l'existence de nombreux freins à l'engagement durable de ces entreprises (Jenkins 2004 ; Jenkins 2009). En effet, pour faire face aux défis de la durabilité, les PME sont confrontées à de nombreuses difficultés, notamment le manque des ressources humaines et financières qui peuvent être consacrées aux questions environnementales ou autres dimensions de la durabilité (Taylor et al., 2003). Les chercheurs s'accordent généralement pour dire que peu de PME présentent des modèles formels pour gérer leurs impacts sociaux et environnementaux (Merritt 1998; Petts et al, 1999). Or, le pouvoir des parties prenantes peut être un facteur stimulant pour les PME pour relever le défi de la durabilité. Ces entreprises sont, par exemple, soumises à la pression de leurs clients pour adopter des stratégies environnementales telles que l'élimination de certains produits nocifs ou l'obtention d'une certification environnementale (Preuss 2005). Girard (2013) suggère que, pour répondre aux besoins des parties prenantes, il convient d'améliorer continuellement les processus critiques de l'entreprise.

L'approche institutionnelle apparaît ainsi comme un cadre théorique approprié pour esquisser un schéma conceptuel de la question de l'engagement durable des PME (Dunning 2010). De nombreuses pressions sociales de types coercitif, normatif et mimétique peuvent expliquer les pratiques de ces entreprises. La recherche de légitimité (Meyer et Rowan 1977) est ainsi un pilier fondamental de l'engagement durable et de l'homogénéisation des pratiques

qui sont adoptées pour des raisons de conformité. En revanche, les influences normatives ne semblent pas très fortes (Courrent, 2014). Un isomorphisme mimétique fort peut aussi être observé concernant les pratiques DD qui sont mises en place (Courrent & Spence 2014). Selon Spence (2007), les dirigeants, souvent désemparés devant la complexité des enjeux du DD tendent à s'aligner sur les pratiques perçues comme dominantes en PME et dans leur secteur d'activité.

Ainsi, nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

Quelle est l'influence des différents types de parties prenantes de la PME sur son engagement durable ? Les parties prenantes influentes sont-elles différentes sur l'engagement de l'entreprise selon quelle concerne des pratiques environnementales, sociales et en faveur de la communauté ?

Hypothèses

Parties prenantes et développement durable

La notion de DD qui s'est imposé depuis la conférence de Rio en 1992 vise une réconciliation entre l'environnemental, l'économique et le social. S'engager en faveur du développement durable signifie pour un dirigeant d'accroître la rentabilité économique de son activité tout en réduisant son impact sur l'environnement et en respectant les hommes et la communauté. Dontenwill (2005, p. 87) ajoute que « l'équilibre de ces trois pôles (s'il est possible) ne va pas de soi et se situe au cœur du défi de la responsabilité sociale de l'entreprise ». La conciliation entre ces trois dimensions dépend fortement de la capacité de l'entreprise à satisfaire les attentes de ses PP.

Selon Freeman (1984), le principe de la théorie des parties prenantes reconnaît que l'entreprise se caractérise par des relations avec de nombreux groupes et individus (parties prenantes), chacune ayant le pouvoir d'impacter la performance de l'entreprise et / ou ayant un intérêt dans la société. L'entreprise devient, donc, le lieu où convergent les différents intérêts des parties prenantes entre lesquels il convient d'arbitrer. La théorie des parties prenantes constitue un cadre théorique qui permet de passer de la simple notion de la responsabilité sociétale à l'identification d'individus ou groupes d'individus porteurs des différents intérêts qui fondent cette responsabilité. La prise en compte des différentes dimensions du développement durable se réalise ainsi par l'intermédiaire des parties prenantes qui en sont « les porte-parole, les personnes physiques et morales qui vont constituer les interlocuteurs de la firme. » (Dontenwill 2005, p.90).

La littérature distingue deux principaux courants dans les travaux sur la RSE. Le courant éthique qui « se centre sur les obligations morales de l'entreprise à l'égard des parties prenantes dans le cadre du « contrat social ». L'accent est mis sur les responsabilités sociétales (Deegan, 2002). Cependant, le courant éthique souffre d'un manque de pouvoir descriptif et explicatif permettant de prévoir les comportements de gestion DD (Tilt, 2010). Le courant managérial, utilitariste, pour sa part, s'inscrit dans une approche de la RSE comme outil et s'attache à expliquer comment une organisation interagit avec certaines PP en fonction de leur importance ou leur saillance et tente de se conformer à leurs attentes (Dong et al., 2014). A titre d'exemple, Henriques et Sadorsky (1999) montrent que les clients peuvent exercer une

forte influence sur les PME car ils contribuent de manière significative à améliorer leurs résultats. Ainsi, selon Christmann et Taylor (2001), lorsque les clients exercent un pouvoir fort sur une PME, elle va tenter d'éviter les comportements irresponsables en matière d'environnement.

L'approche par les PP souffre néanmoins de nombreuses limites (Quairel, in Courrent 2012) : « les parties prenantes sont « choisies » par les dirigeants ; [...] la théorie repose sur une représentation « firmo-centrée » de l'entreprise; [...] la question de la représentativité et de la légitimité des acteurs choisis se pose; [...] les conflits sont passés sous silence; [...] l'approche de la gouvernance par les parties prenantes confère aux dirigeants une plus grande latitude managériale en cas d'attentes conflictuelles; [...] les attentes des parties prenantes ne couvrent pas nécessairement l'intérêt de la société ou des enjeux significatifs du développement durable. » Ces critiques portent essentiellement sur la contribution réelle de l'entreprise au DD. L'objectif de notre étude n'étant pas d'évaluer cette contribution, mais d'identifier les PP jugées importantes par les dirigeants de PME, elles n'en affaiblissent pas la portée.

Hypothèse 1 : Les parties prenantes n'ont pas la même influence dans l'engagement DD des PME. Nous nous attendons à ce que les PP dont l'influence est reconnue par les dirigeants comme significative diffèrent selon la dimension du DD considérée.

Adhésion au « Business case » et reconnaissance de l'influence des PP

L'opposition entre les courants « éthique » et « managérial » de la RSE se décline dans la « théorie » des parties prenantes autour de trois approches.

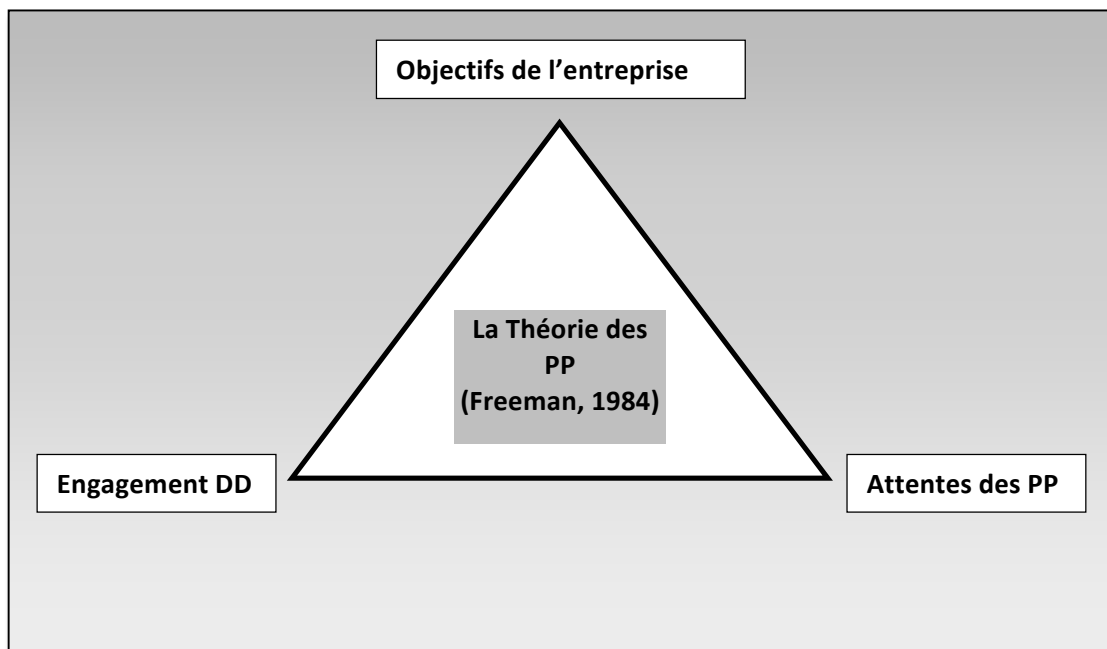
L'approche normative (Dodd, 1932; Carroll, 1979) porte l'attention sur les intérêts légitimes des PP, que l'organisation doit, par obligation éthique, prendre en compte. Autrement dit, l'organisation devra être étudiée sous l'angle éthique et la prise en compte des parties prenantes s'impose par obligation morale. Cette vision normative répond à un idéal moral qui représente l'un des piliers de la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston 1995). L'objectif de ce courant est de chercher à comprendre le rôle de l'organisation dans la société en apportant des éléments de réflexion sur ses devoirs vis-à-vis de l'ensemble des PP. Gherra (2010, p.147) ajoute que « les intérêts des parties prenantes ont tous une valeur intrinsèque: chaque groupe mérite donc de la considération de la part de l'entreprise. » Selon Clarkson (1995), l'approche normative s'intéresse à la nature de la responsabilité de l'entreprise et à ses obligations éthiques vis-à-vis de toutes les PP. L'entreprise ne doit pas considérer la prise en compte de ces attentes des PP (autres que les actionnaires) comme un levier d'atteinte des objectifs économiques, mais comme une finalité (Gherra 2010).

L'approche instrumentale (Donaldson et Preston, 1995; Michell *et al.*, 1997) suppose que la satisfaction des différentes PP ne se justifie que si elle engendre un accroissement de la performance économique. Selon Donaldson et Preston (1995), cette approche est prédictive car elle considère les PP comme des leviers d'accroissement de la rentabilité de l'entreprise. Ces auteurs cherchent à établir un lien positif entre les pratiques fondées sur l'approche par les parties prenantes et la performance économique de l'entreprise (Dontenwill, 2005).

Michell et al. (1997) proposent ainsi trois critères, le pouvoir, la légitimité et l'urgence, pour opérationnaliser la hiérarchisation des parties prenantes... En effet, *le pouvoir* d'une partie prenante désigne sa capacité à impacter les décisions actuelles ou futures de l'entreprise. Cette influence peut être directement ou par le biais d'autres parties prenantes. *La légitimité* d'une partie prenante correspond à sa reconnaissance et son acceptation sociales. En fin, Mitchell et al. (1997, p.864) définissent *l'urgence* comme « le degré auquel une partie prenante requiert une attention immédiate », c'est-à-dire le degré d'exigence attribué aux revendications des parties prenantes par les dirigeants. Les parties prenantes sont appréhendées comme des moyens permettant à l'organisation de tenir ses objectifs et aux dirigeants de satisfaire leurs devoirs envers les actionnaires.

L'approche descriptive, enfin, a pour objet de comprendre les pratiques des entreprises et les conditions de mobilisation des parties prenantes. Berman et al (1999) ajoutent que cette approche est utilisée pour mettre en lumière la nature de l'entreprise et son comportement.

Jones et Wicks (1999), de leur côté, proposent « une théorie convergente » selon laquelle un capitalisme robuste et efficace se focalise sur un haut niveau de moralité. Selon ces auteurs, la « colle » qui pourrait rassembler les deux premières conceptions se situe au niveau du manager ; c'est lui qui exploite, dans sa stratégie, approche instrumentale et approche normative. Jones et Wicks (1999 ; p. 241) ajoutent que « si un manager pense que les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et qu'agir en conséquence permet d'obtenir de meilleurs résultats financiers qu'en ne le faisant pas, alors il agira « comme si » les intérêts des différentes parties prenantes avaient de l'importance. »



(Source : Auteurs)

Schéma 1 : Principes de la théorie des PP (Freeman, 1984)

Notre recherche s'inscrit dans l'approche descriptive. Il ne s'agit pas, pour nous, de prendre parti pour une conception éthique ou, a contrario, utilitariste, du dialogue avec les parties prenantes, mais d'identifier l'influence de ces dernières, particulièrement lorsque les

dirigeants sont dans une logique instrumentale, posture majoritaire en PME (Courrent et Gundolf, 2009).

Dans ce contexte nous supposons que :

Hypothèse 2 : Lorsque le dirigeant de PME adhère au business case, il reconnaît une influence des PP de façon plus significative

Méthode

Collecte des données

Les données de cette étude proviennent d'une enquête par questionnaire sur les pratiques responsables des PME françaises réalisée en 2011. Les entreprises auxquelles le questionnaire a été administré sont des PME indépendantes au sens de l'Union Européenne (Recommandation de la Commission 2003/361/EC) de moins de 100 salariés. Les participants ont été identifiés et contactés par l'intermédiaire de réseaux personnels et professionnels en veillant à échantillonner tous les grands domaines d'activités (hors agriculture).

Les réponses ont été recueillies lors d'entretiens en face à face avec le propriétaire dirigeant de l'entreprise. L'échantillon final de répondants est constitué de 135 PME, majoritairement localisées dans le sud de la France, représentant une diversité de tailles, d'âges et de secteurs d'activité (Cf. **Tableau 1**). Toutes ont au moins un salarié, la moyenne de l'effectif étant de 14 (écart-type= 21.5).

. L'âge moyen des entreprises est de 15 ans (écart-type= 12.6).

Tableau 1 : Composition de l'échantillon d'étude

Secteur d'activité	Nombre d'employés			Total
	1-9	10-49	50-99	
Production et Fabrication	43	25	4	72 (53%)
Services	17	9	3	29 (22%)
Commerce	26	6	2	34 (25%)
Tous	86	40	9	135

Les entreprises participantes appartiennent à tous les types d'activités marchandes, hors activités agricoles. Cependant, aucune activité très polluante comme celles de l'industrie lourde ni, à l'inverse, aucune activité de l'économie « verte » ne sont représentées dans l'échantillon. Au contraire, les activités artisanales et de services aux ménages constituent une part importante des observations. A partir de la description de l'activité principale, du principal type de clients et de leur code NAF, les entreprises ont été regroupées, pour les besoins de l'étude, en 3 grands types d'activités (Production et fabrication, Services, Commerce).

Mesure des variables

Influence des PP reconnue par le dirigeant

Notre objectif était de décrire *l'influence des PP sur chacune des trois dimensions du DD* (environnementale, sociale et sociétale) afin d'être sûrs de prendre en considération les relations parfois paradoxales qui existe entre elles (Campbell 2006).

Au préalable, l'existence de pratiques DD mises en œuvre de manière suivie au sein des entreprises répondantes a été vérifiée afin de ne retenir que celles qui étaient réellement engagées. De quels types de parties prenantes les dirigeants de PME, engagés dans des pratiques de développement durable, reconnaissent-ils une influence dans leur engagement ? Pour ce faire, une liste de 8 pratiques environnementales, de 9 pratiques de GRH et de 6 pratiques en faveur de la communauté a été soumise aux répondants.

86.7% des PME de l'échantillon (soit N=117) indiquent ainsi être engagées dans au moins une pratique environnementale. Ce taux est de 77.0% (soit N=104) pour l'engagement de pratiques sociales et de 94.1% (soit N=127) pour l'engagement sociétal.

Le degré d'influence de 9 PP bien identifiée a ensuite été évalué pour chaque dimension du DD par le niveau d'accord des dirigeants concernés à la question à choix multiple suivante :

« Dans votre entreprise, les pratiques mises en œuvre ont été initiées ou suggérées par : des avantages financiers ou fiscaux (État)/ des salariés/ des fournisseurs/ des clients/ votre banquier/ votre expert-comptable/ des associations professionnelles de votre secteur d'activité/ des institutions (CCI, CMA, collectivités publiques territoriales, syndicat patronal, etc.)/ des organismes ou des consultants spécialistes du DD (ADEME, AFNOR, etc.)».

Les réponses ont toutes été mesurées sur une échelle de type Likert en 5 points allant de 1=*Pas du tout d'accord* à 5=*Tout à fait d'accord*.

En outre, une proposition supplémentaire : « Dans votre entreprise, les pratiques mises en œuvre ont débuté suite à des événements inattendus et non prévus » nous a permis d'estimer l'influence reconnue du hasard.

Adhésion du dirigeant à une approche « business case » de l'engagement durable

Pour tester *la seconde hypothèse*, 2 groupes de dirigeants ont été distingués à partir de leur conception plus ou moins instrumentale des actions environnementales, sociales ou sociétales engagées par l'entreprise.

Pour chacune des dimensions du DD, les 3 items suivants ont été proposés aux dirigeants :

« En tant que dirigeant, pensez-vous que les politiques environnementales de l'entreprise (recyclage, technologies propres, éco-conception, etc.)/ les politiques sociales de l'entreprise (formation, parité dans le recrutement, embauche de salariés handicapés, intéressement au bénéfice, etc.)/ les actions en faveur de la société (recrutement au niveau local, mécénat, sponsoring, écoute des riverains de l'entreprise) :

- lui procurent de la légitimité, de la reconnaissance

- lui permettent d'entrer dans de nouveaux marchés
- lui permettent d'améliorer sa performance économique. »

Le niveau d'adhésion des répondants à chacune de ces propositions a été évalué sur une échelle de type Likert en 5 points allant de 1=*Pas du tout d'accord* à 5=*Tout à fait d'accord*.

Les analyses factorielles exploratoires réalisées démontrent que ces 3 items forment sur chaque dimension un construit valide et fiable (Alpha de Cronbach = 0.69, 0.68 et 0.79 respectivement pour l'adhésion à une approche BC des pratiques environnementales, sociales et sociétales de l'entreprise).

Sur la base de leurs scores moyens sur chaque construit, les dirigeants ont été répartis en 2 groupes : un panel A regroupant les répondants déclarant une adhésion forte ou très forte à une approche BC, un panel B regroupant les répondants déclarant une adhésion moyenne, faible ou nulle au BC.

Résultats

Les tableaux 2, 3 et 4 présentent l'influence moyenne de chaque partie prenante sur chacune des trois dimensions de développement durable (environnemental, social et sociétal).

Les résultats présentés dans le tableau 2 résument l'influence des parties prenantes dans la mise en place de pratiques environnementales. Ce tableau montre que seuls les trois premiers acteurs classés (les clients, les associations professionnelles du secteur et les institutions) ont une influence significativement supérieure à celle du hasard ($p < 0.05$) avec une influence moyenne de 2.61 (ES= 0.14) pour les clients, 2.58 (ES= 0.15) pour les associations professionnelles du secteur et 2.55 (ES= 0.14) pour les institutions.

Tableau 2 : L'influence moyenne des PP dans la mise en place de pratiques environnementales (classement à partir de l'accord moyen du dirigeant, N=117)

Parties Prenantes	Influence moyenne (ES)
1.....les clients	2.61 (ES= 0.14)
2.....les associations professionnelles du secteur	2.58 (ES= 0.15)
3.....les institutions	2.55 (ES= 0.14)
4.....les fournisseurs	2.32 (ES= 0.14)
5.....les spécialistes	2.29 (ES= 0.15)
6.....le hasard	2.14 (ES= 0.14)
7.....les salariés	2.10 (ES= 0.12)
8.....l'Etat à travers avantages financiers et fiscaux	2.00 (ES= 0.13)
9.....l'expert-comptable	1.71 (ES= 0.11)
10.....le banquier	1.62 (ES= 0.10)

Note : L'influence moyenne = moyenne des réponses \pm Erreur Standard (ES); Les chiffres en gras sont significativement supérieurs à l'influence du hasard au seuil de 5% (test t de Student)..

Tableau 3 : L'influence moyenne des PP dans la mise en place de pratiques sociales (classement à partir de l'accord moyen du dirigeant, N=104)

Parties Prenantes	Influence moyenne (ES)
1.....l'expert-comptable	2.40 (ES= 0.15)
2.....l'Etat à travers avantages financiers et fiscaux	2.38 (ES= 0.15)
3.....les salariés	2.29 (ES= 0.12)
4.....les institutions	2.07 (ES= 0.14)
5.....les associations professionnelles du secteur	2.01 (ES= 0.13)
6.....le hasard	1.70 (ES= 0.16)
7.....le banquier	1.64 (ES= 0.11)
8.....les clients	1.61 (ES= 0.09)
9.....les spécialistes	1.59 (ES= 0.11)
10.....les fournisseurs	1.52 (ES= 0.08)

Note : L'influence moyenne = moyenne des réponses \pm Erreur Standard (ES); Les chiffres en gras sont significativement supérieurs à l'influence du hasard au seuil de 5% (test t de Student).

En ce qui concerne les pratiques sociales, les résultats indiqués dans le tableau 3 montrent que sur les neuf parties prenantes étudiées dans ce travail de recherche, cinq ont une influence significativement supérieure à celle du hasard ($p < 0.05$) avec une influence moyenne de 2.40 (ES=0.15) pour les experts comptables, 2.38 (ES=0.15) pour l'Etat (à travers avantages financiers et fiscaux), 2.29 (ES=0.12) pour les salariés, 2.07 (ES=0.14) pour les institutions et finalement 2.01 (ES=0.13) pour les associations professionnelles du secteur.

Tableau 4 : L'influence moyenne des PP dans la mise en place de pratiques sociétales (classement à partir de l'accord moyen du dirigeant, N=127)

Parties Prenantes	Influence moyenne (ES)
1.....les clients	2.31 (ES= 0.13)
2.....l'Etat à travers avantages financiers et fiscaux	2.31 (ES= 0.12)
3.....les associations professionnelles du secteur	2.21 (ES= 0.12)
4.....le hasard	2.03 (ES= 0.11)
5.....l'expert-comptable	1.97 (ES= 0.11)
6.....les institutions	1.96 (ES= 0.11)
7.....les salariés	1.86 (ES= 0.10)
8.....les fournisseurs	1.83 (ES= 0.10)
9.....les spécialistes	1.76 (ES= 0.10)
10.....le banquier	1.71 (ES= 0.10)

Note : L'influence moyenne = moyenne des réponses \pm Erreur Standard (ES); Les chiffres en gras sont significativement supérieurs à l'influence du hasard au seuil de 5% (test t de Student).

Le tableau 4 montre que, pour les pratiques sociétales, seules les deux parties prenantes classées ont un impact significativement supérieur à celui du hasard (< 0.05) avec une influence moyenne de 2.31 (ES=0.13) pour les clients et 2.31 (ES=0.12) pour l'Etat.

Ces résultats montrent d'une manière générale des différences significatives entre les différentes parties prenantes selon chacune de ces trois dimensions de développement durable. Par conséquent, nous pouvons conclure que notre première hypothèse (H1) est partiellement validée dans la mesure où les tests ne sont statistiquement significatifs que pour certaines

parties prenantes liée éventuellement à la taille de l'échantillon mais également à la spécificité des secteurs étudiés.

Tableau 5: La conception Business Case (BC) des politiques environnementales de l'entreprise et l'influence reconnue des parties prenantes (classement à partir de l'accord moyen du dirigeant)

Parties Prenantes	Influence moyenne (ES)
Panel A : Conception BC forte ou très forte (N=50)	
1.....les institutions	2.92 (ES= 0.21)
2.....les associations professionnelles du secteur	2.88 (ES= 0.21)
3.....les clients	2.86 (ES= 0.20)
4.....les fournisseurs	2.55 (ES= 0.22)
5.....les spécialistes	2.47 (ES= 0.23)
6.....les salariés	2.25 (ES= 0.18)
7.....l'État	2.07 (ES= 0.17)
8.....le hasard	2.02 (ES= 0.17)
9.....l'expert-comptable	1.76 (ES= 0.16)
10.....le banquier	1.59 (ES= 0.15)
Panel B : Conception BC moyenne, faible ou nulle (N=67)	
1.....les clients	2.34 (ES= 0.18)
2.....le hasard	2.29 (ES= 0.22)
3.....les associations professionnelles du secteur	2.26 (ES= 0.19)
4.....les institutions	2.15 (ES= 0.17)
5.....les spécialistes	2.09 (ES= 0.19)
6.....les fournisseurs	2.06 (ES= 0.17)
7.....les salariés	1.94 (ES= 0.16)
8.....l'État	1.92 (ES= 0.18)
9.....l'expert-comptable	1.66 (ES= 0.15)
9.....le banquier	1.66 (ES= 0.15)

Note : L'influence moyenne = moyenne des réponses ± Erreur Standard (ES) ; Les chiffres en gras sont significativement supérieurs à l'influence du hasard au seuil de 5% (test t de Student)..

De même, des analyses univariées et des tests bivariés ont été menés afin de tester la deuxième hypothèse (H2). Les résultats sont reportés dans les tableaux 5, 6 et 7. Les niveaux de réponses pour chacune des trois dimensions ont été divisés en deux: vision forte ou très forte et vision moyenne, faible ou nulle. Le Panel A de chaque tableau présente les résultats pour le premier type de conception et le Panel B les résultats du deuxième. Pour les pratiques environnementales, l'influence moyenne de chaque *stakeholder* ainsi que l'erreur standard sont récapitulées dans le tableau 5. Selon ce tableau (Panel A), nous constatons que pour les dirigeants ayant une conception BC des pratiques environnementales forte ou très forte, la reconnaissance de l'influence de 5 parties prenantes est significativement ($p < 0.05$) supérieure à celle du hasard. Le classement par ordre décroissante nous donne les institutions au premier rang avec une influence moyenne de 2.92 (ES=0.21), ensuite les institutions professionnels du

secteur avec une influence de 2.88 (ES=0.21), puis les clients avec une influence moyenne de 2.86 (ES=0.20). Les fournisseurs interviennent au quatrième rang (2.55 (ES=0.22)) et finalement les spécialistes occupent le quatrième avec un coefficient de 2.47 et une erreur standard de 0.23. Par contre, un résultat surprenant est constaté pour la dimension environnementale, selon laquelle aucune des parties prenantes est apparue influente lorsque la conception BC est moyenne, faible ou nulle. Autrement, pour les dirigeants des PME ayant une conception BC moyenne, faible ou nulle, la reconnaissance d'aucun acteur n'est significativement supérieure à celle du hasard.

Tableau 6: La conception Business Case des politiques sociales de l'entreprise et l'influence reconnue des parties prenantes (classement à partir de l'accord moyen du dirigeant)

Parties Prenantes	Influence moyenne (ES)
Panel A : Vision BC forte ou très forte (N=38)	
1.....les salariés	2.60 (ES= 0.19)
2.....l'État	2.53 (ES= 0.21)
3.....l'expert-comptable	2.43 (ES= 0.23)
4.....les institutions	2.33 (ES= 0.24)
5.....le hasard	2.31 (ES= 0.20)
6.....les associations professionnelles du secteur	2.07 (ES= 0.20)
7.....les spécialistes	1.83 (ES= 0.19)
8..... le banquier	1.81 (ES= 0.18)
9.....les clients	1.69 (ES= 0.15)
10.....les fournisseurs	1.62 (ES= 0.13)
Panel B : Conception BC moyenne, faible ou nulle (N=66)	
1.....l'État	2.51 (ES= 0.19)
2.....l'expert-comptable	2.38 (ES= 0.20)
3.....les salariés	2.02 (ES= 0.15)
4.....les associations professionnelles du secteur	1.96 (ES= 0.16)
5.....le hasard	1.89 (ES= 0.19)
6.....les institutions	1.83 (ES= 0.17)
7.....les clients	1.54 (ES= 0.12)
8.....le banquier	1.50 (ES= 0.12)
9.....les fournisseurs	1.44 (ES= 0.11)
10.....les spécialistes	1.38 (ES= 0.11)

Note : L'influence moyenne = moyenne des réponses \pm Erreur Standard (ES); Les chiffres en gras sont significativement supérieurs à l'influence du hasard au seuil de 5% (test t de Student).

En ce qui concerne les pratiques sociales, l'exploration des données de l'enquête présentée au tableau 6 (Panel A) met en évidence que, pour les dirigeants ayant une conception BC forte ou très forte, seule la reconnaissance de l'influence des salariés (2.60 ; ES= 0.19) est significativement supérieure à celle du hasard avec un seuil de significativité de 10%. Par contre, pour les dirigeants ayant une conception BC des pratiques sociales moyenne, faible ou nulle, la reconnaissance de l'influence de l'Etat (Influence moyenne=2.51 et ES=0.19) et l'expert-comptable (Influence moyenne=2.38 et ES=0.20) apparaît significativement ($p < 0.05$) supérieure à celle du hasard.

Sur le niveau sociétal, nos résultats mettent en évidence que lorsque la conception BC est forte ou très forte, seuls les clients (avec une influence moyenne de 2.78 (ES=0.20)) et l'Etat (avec une influence moyenne de 2.60 (ES=0.19)) sont apparus comme étant les parties prenantes les plus influentes parmi les neuf catégories prises en compte dans ce travail de recherche.

En revanche, pour les dirigeants ayant une conception BC des pratiques sociétales moins importante, la reconnaissance de l'influence d'aucun acteur n'est significativement supérieure à celui du hasard.

Tableau 7: La vision Business Case des politiques sociétales de l'entreprise et l'influence reconnue des parties prenantes (classement à partir de l'accord moyen du dirigeant)

Parties Prenantes	Influence moyenne (ES)
Panel A : Vision BC forte ou très forte (N=53)	
1.....les clients	2.78 (ES= 0.20)
2.....l'État	2.60 (ES= 0.19)
3.....les associations professionnelles du secteur	2.33 (ES= 0.19)
4.....les salariés	2.22 (ES= 0.15)
5.....le hasard	2.16 (ES=
0.16)	
6.....les fournisseurs	2.04 (ES= 0.16)
7.....l'expert-comptable	1.98 (ES= 0.17)
8.....les spécialistes	1.94 (ES= 0.15)
9.....les institutions	1.92 (ES= 0.15)
10.....le banquier	1.82 (ES= 0.15)
Panel B : Conception BC moyenne, faible ou nulle (N=74)	
1.....les associations professionnelles du secteur	2.11 (ES= 0.16)
2.....l'État	2.06 (ES= 0.16)
3.....les institutions	2.00 (ES= 0.17)
4.....l'expert-comptable	1.96 (ES= 0.15)
5.....les clients	1.91 (ES= 0.15)
5.....le hasard	1.91 (ES=
0.15)	
7.....les fournisseurs	1.65 (ES= 0.13)
8.....le banquier	1.61 (ES= 0.13)
9.....les spécialistes	1.60 (ES= 0.13)
10.....les salariés	1.54 (ES= 0.11)

Note : L'influence moyenne = moyenne des réponses ± Erreur Standard (ES); Les chiffres en gras sont significativement supérieurs à l'influence du hasard au seuil de 5% (test t de Student).

Au final, nous pouvons conclure que l'influence, reconnue par le dirigeant, des parties prenantes de l'entreprise sur son engagement durable n'est pas la même selon les dimensions du développement durable considérées. De plus, les dirigeants adhérant à une conception business case se distinguent des autres dirigeants dans l'influence qu'ils reconnaissent aux diverses parties prenantes dans chacune des dimensions du développement durable.

Discussion et conclusion

L'exploration des données de l'enquête, sur un échantillon de PME françaises engagées dans des pratiques durables, met en évidence deux résultats majeurs.

En premier lieu, l'influence, reconnue par le dirigeant, des parties prenantes de l'entreprise sur son engagement durable n'est pas la même selon les dimensions du DD considérées.

En ce qui concerne les pratiques environnementales, ce sont les clients puis les associations professionnelles et les institutions représentatives qui sont jugées les plus influentes. Si les clients, qui ne sont pas a priori spécialistes de ces questions, constituent une source d'influence importante, et même la plus importante, c'est sans doute que la préoccupation environnementale est largement diffusée dans la société, notamment en France depuis la grande négociation du « Grenelle de l'Environnement » qui a été abondamment relayée dans les médias. Des comportements de l'entreprise jugés insatisfaisants par les clients peuvent dès lors susciter des remarques, des critiques ou des attentes clairement exprimées. Quant aux associations professionnelles du secteur et aux institutions (de type chambres consulaires, syndicats patronaux, collectivités locales), leur influence s'explique sans doute par le fait qu'elles sont des lieux privilégiés d'échange pour les dirigeants sur leurs pratiques managériales et, en particulier, sur les pratiques environnementales.

En ce qui concerne les pratiques sociales, ce sont l'expert-comptable, l'État (à travers ses politiques publiques) puis les salariés qui sont jugées les plus influents. L'expert-comptable est souvent le premier, voire le seul conseil de la PME, notamment pour les questions sociales. C'est lui qui rappelle les obligations légales et informe des avantages fiscaux sur lesquels l'entreprise peut jouer. L'Etat, logiquement, apparaît donc comme la deuxième source d'influence. Les salariés, enfin, qui sont concernés au premier chef par ces pratiques sociales (égalité de traitement, formation, promotions, prise en compte des handicaps, etc.) peuvent exprimer directement leurs attentes. On notera cependant que leur influence n'arrive qu'en troisième position dans le classement mis en lumière par notre étude. Peut-être est-ce dû à un manque d'informations, ou à une crainte de manifester leurs attentes. A moins que cette moindre influence s'explique par une plus forte légitimité accordée par les dirigeants, sur ces questions, à l'expert-comptable.

En ce qui concerne les pratiques en faveur de la société, seules 2 parties prenantes sont jugées plus influentes que le hasard, dans leur mise en place : les clients et l'État. Parce que les PME ont généralement de petites zones de chalandises, leurs clients implantés dans les communautés locales, et avec qui l'entreprise nourrit des relations de proximité (Torrès et Julien, 2005) sont vraisemblablement des relais directs de ces communautés. Par exemple, tel client, également membre d'une association sportive, pourra inviter l'entreprise à la parrainer. Quant à l'Etat, son influence découle des avantages financiers et fiscaux accordés pour ce genre de pratiques.

En second lieu, les dirigeants adhérant fortement à une conception instrumentale des pratiques DD de l'entreprise se distinguent des autres dirigeants dans l'influence qu'ils reconnaissent aux diverses parties prenantes dans chacune des dimensions du DD. Ainsi, pour toutes les dimensions du DD, les dirigeants engagés qui adhèrent au BC disent avoir été

influencés par des parties prenantes, alors que pour les dirigeants qui ne voient pas (ne cherchent pas ?) de retombées économiques positives dans leur engagement, une telle influence (venant de parties prenantes externes seulement) n'est perçue que pour la dimension sociale. A cette seule nuance (que nous tenterons d'expliquer ci-dessous), une relation significative existe donc entre l'instrumentalisation du DD et l'influence de parties prenantes. La question reste évidemment de savoir si cette instrumentalisation est induite par les PP ou, au contraire, si c'est elle qui rend les dirigeants attentifs aux attentes des PP.

En ce qui concerne les pratiques environnementales, l'influence significative de 5 parties prenantes est reconnue par les dirigeants BC contre aucune pour les autres dirigeants. L'influence la plus forte émane d'institutions, puis des clients et enfin des fournisseurs et spécialistes du DD. Ce résultat s'explique vraisemblablement plus par les interrogations des dirigeants relatives à la façon de « faire du DD » (Debray et al., 2012), qu'à l'exercice de pressions identifiées très fortes. Certes les clients sont entre autres significativement à l'origine de la mise en place de pratiques (plus) respectueuses de l'environnement. Mais l'influence la plus forte provient des institutions et associations professionnelles au sein desquelles les dirigeants peuvent échanger entre eux et qui constituent à la fois des instances où est diffusée l'idéologie du *business case* et où sont échangées des idées de « bonnes pratiques ». De même, les fournisseurs et les spécialistes du DD peuvent constituer des conseils utiles en matière de pratiques environnementales. Les pressions normatives et mimétiques, au sens de la théorie néo-institutionnelle ((Di Maggio et Powell 1983; Meyer et Rowan 1977; Scott 1995; Suchman 1995) semblent ainsi jouer un rôle essentiel.

En ce qui concerne les pratiques sociales, les 2 groupes se distinguent par le type de parties prenantes significativement influentes. Pour les dirigeants BC c'est une partie prenante interne (les salariés, directement concernés par les pratiques sociales de l'entreprise) qui est la seule à avoir une influence reconnue comme significative. Il s'agit ainsi de répondre à leurs attentes pour entretenir leur implication. Pour les autres dirigeants ce sont 2 parties prenantes externes dont l'influence est jugée significative (l'État et l'expert-comptable, représentant les aspects techniques, financiers et fiscaux, des pratiques GRH de l'entreprise). Dans ce cas, les dirigeants n'étant pas dans une logique d'instrumentalisation des pratiques sociales, les relations avec les parties prenantes influentes semble relever plus du « que faire » que, comme précédemment, du « pourquoi faire ». L'expert-comptable est en effet le principal conseil des PME en matière de GRH. Et l'Etat, dans le contexte français, exerce un fort pouvoir régulateur au travers de l'établissement d'un cadre légal permettant de contrôler la conformité réglementaire de certaines pratiques, ce qu'il est convenu de qualifier d'intervention publique de type « mandat » au sens de Fox et al. (2002).

En ce qui concerne les pratiques en faveur de la société, l'influence significative des clients et de l'Etat, évoquée précédemment, n'est en définitive reconnue que par les dirigeants qui adhèrent au BC. Ainsi, dans le contexte politique et culturel français où les actions relevant de l'intérêt général sont largement considérées comme étant de la responsabilité de l'Etat et des acteurs publics, les entreprises qui mettent en place de telles actions ne semblent le faire que

par calcul, pour « faire plaisir » à des clients et parce que le coût est sensiblement compensé par des aides publiques.

Ces pistes d'interprétation, fondées sur des observations très empiriques, mériteraient bien entendu d'être confortées par un retour sur la littérature et sur le terrain.

REFERENCES

- Aschehoug, S.H., Boks, C., Støren, S., (2012). "Environmental information from stakeholders supporting product development". *Journal of Cleaner Production* 31, pp 1-13.
- Boesso G. et G. Michelon (2010), "The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical Investigation", *International Journal of Management*, vol. 27, n° 3, p. 470-496.
- Brulhart F et Gherra S (2013) « Management des parties prenantes, proactivité environnementale et rentabilité: le cas du secteur des produits de grande consommation en France », *Finance Contrôle Stratégie*, 16-2.
- Callens, I., Tyteca, D., (1999). "Towards indicators of sustainable development for firms. A productive efficiency perspective". *Ecological Economics*. 28, 41-53.
- Campbell, J. L. (2006). "Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility," *The American Behavioral Scientist*, 49(7), 925–938.
- Carroll A.B., (1979) "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.
- Christmann, P., Taylor, G. (2001). "Globalization and the environment: determinants of firm self-regulation in China". *Journal of International Business Studies* 32 (3), 439–458.
- Clarkson M.B.E (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.
- Courrent J.-M. et Spence M. (2014). « Orientation entrepreneuriale et engagement des PME dans des logiques de développement durable. » in ouvrage collectif AUF, à paraître.
- Courrent, J.M. (Ed.) (2012), *RSE et développement durable en PME*, Brussels, De Boeck.
- Deegan, C. (2006), *Financial Accounting Theory*, McGraw-Hill Australia, Sydney.
- Deegan, C. (2002). "The legitimizing effect of social and environmental disclosures e a theoretical foundation". *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15 (3), 282e311.
- Dodd E.M., (1932) "For Whom are Corporate Managers Trustees?", *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, p. 1145-1163.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review* 20 (1), 65–91.
- Dong S, Burritt R, Qian W (2014). "Salient stakeholders in corporate social responsibility reporting by Chinese mining and minerals companies", *Journal of Cleaner Production*, Article in Press.
- Dontenwill E (2005), « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? » *La Revue des Sciences de Gestion*, 211-212.

- Dunning J H (2010) *New Challenges for International Business Research: Back to the Future*, Edward Elgar Pub.
- Fox, T., H. Ward and B. Howard (2002) *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A baseline study*, Washington, D.C. : World Bank Group.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Friedman M, (1962) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press.
- Ghera S (2010), « Stratégies de développement durable » Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise, *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p. 141-153.
- Girard N (2013) “Categorizing stakeholders’ practices with repertory grids for sustainable development”, *M@n@gement*, 16 (1), 31-48.
- Harrison J.S., Bosse D.A. et R.A. Philips (2010), “Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 31, n° 1, p. 58-74.
- Henriques, I., Sadorsky, P. (1999). “The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance”. *Academy of Management Journal* 42, 7–99.
- Jenkins, H. (2004). “A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective,” *Journal of General Management*, 29(4), 37–58.
- Jenkins, H. (2009). “A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises,” *Journal of Business Ethics*, 18(1), 21–36.
- Jenkins, H. (2006). “Small business champions for corporate social responsibility”. *Journal of Business Ethics* 67, 241–256.
- Jones T.M., Wicks A.C. (1999), « Convergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, issue 2, pp. 206-221.
- Kerr, I.R. (2006). “Leadership Strategies for Sustainable SME Operation”. *Business Strategy and the Environment*. 15 , 30 – 39
- Merritt JQ (1998). “EM into SME won’t go? Attitudes, awareness and practices in the London Borough of Croydon”. *Business Strategy and the Environment*;7 (2): 90–100.
- Meyer, J.W., and B. Rowan (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Norrthon, P. (1995). “Measures of sustainability for copper”. Communication to the Summer University of Southern Stockholm: ‘Management of Sustainable Enterprises’, Stockholm, Sweden, 9–11 August 1995.
- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L., Colle, S.D. (2010). “Stakeholder theory: the state of the Art”. *The Academy of Management Annals*. 1 (6), 403e445.
- Pearce and Warford (1993), *World Without End: Economics, Environment, and Sustainable Development*, New York and Oxford: Oxford University: Press

- Pearce DW (1994) “Sustainable Development”, in D.W.Pearce, *Ecological Economics: Essays in the Theory and Practice of Environmental Economics*, Edward Elgar, London
- Petts J, Herd A, Gerrard S, Horne C. (1999) “The climate and culture of environmental compliance within SMEs”. *Business Strategy and the Environment*; 8:14–30.
- Preuss L (2005). *The green multiplier: a study of environmental protection and the supply chain*. Basingstoke: Palgrave.
- Scott, W. R. (1995). *Institution and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steurer R, Langer ME, Konrad A and Martinuzzi A (2005), “Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, No. 3, pp. 263-281
- Suchman, M. C. (1995). “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Tang, Z. & Tang, J. (2012). “Stakeholder-firm power difference, stakeholders’ CSR orientation, and SMEs’ environmental performance in China”. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 436-455.
- Taylor N, Barker K, Simpson M. (2003) “Achieving ‘sustainable business’: a study of perceptions of environmental best practice by SMEs in South Yorkshire”. *Environment and Planning A*;21:89–105.
- Tilt C A (2010) “Corporate Responsibility, Accounting and Accountants”, Idowu, Samuel O., Leal Filho, Walter (Eds.) *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, pp 11-32
- Torrès, O., and P.- A. Julien (2005). “Specificity and Denaturing of Small Business,” *International Small Business Journal*, 23(4), 355–377.
- Trainer T. (1998). *Saving the Environment: What it Will Take*. University of New South Wales Press: Sydney.
- Welford R. (1997). *Hijacking Environmentalism: Corporate Responses to Sustainable Development*. Earthscan: London.
- Welford, R., (1995). *Environmental Strategy and Sustainable Development. The Corporate Challenge for the 21st Century*. Routledge, London.
- World Commission on Environment and Development, 1987. *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford
- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M., (1999) “Does stakeholder orientation matter?”, *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 488-506.