



CONCOURS 2006
PROMOTION
DE L'ÉTHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY – CGE
CONFÉRENCE
DES GRANDES ÉCOLES

« Prix Régional »
District 1750

MENTION
Concours National
Remis le 29 mai à
l'UNESCO

Concours 2007

La promotion de l'éthique professionnelle



« Le paradoxe de la philanthropie entrepreneuriale. »

STEVEN HERTELEER

Ecole : Sup de Co Reims

SOMMAIRE

| | |
|--|---------------|
| SOMMAIRE | - 3 - |
| PRESENTATION | - 4 - |
| SUJET. | - 4 - |
| ANGLE D'APPROCHE, POINT DE VUE, OBJECTIFS. | - 4 - |
| SYNTHESE. | - 4 - |
| ETUDE | - 5 - |
| BIBLIOGRAPHIE | - 13 - |

PRESENTATION

Sujet.

« Le paradoxe de la philanthropie entrepreneuriale. »

Angle d'approche, point de vue, objectifs.

Depuis plusieurs années, on observe un comportement contre nature de certains grands groupes transnationaux. En effet, alors que les méthodes d'augmentation des recettes et de diminution des coûts s'intensifient et se diversifient, une tendance inverse fait progressivement surface.

Développement durable, commerce équitable, microcrédits, formation continue, protection de la couche d'ozone, protection des espèces en voie de disparition... Certaines entreprises franchissent le cap du nouveau millénaire en s'improvisant défenseur de l'humanité, de l'environnement, de la culture... L'objet de cette démonstration sera donc de contraster cet élan de générosité.

Ainsi, « dans la mesure où par essence une entreprise a pour objectif de maximiser ses profits, que penser de la floraison d'actions Socialement Responsables mais financièrement déficitaires en ce début de millénaire ? »

Synthèse.

Si la mondialisation est en grande partie la source d'une amélioration de qualité de vie des pays du Nord, elle est aussi et surtout la cause de nombreux maux préjudiciables à l'humanité et son environnement en général.

Devant cette évolution inquiétante, différents acteurs ont réagi pour encourager le monde entrepreneurial à évoluer vers un comportement plus éthique.

Mais dans la mesure où l'éthique entrepreneuriale n'en est qu'à ses balbutiements, elle est sujette à de nombreuses dérives qu'il faut observer, encadrer.

Ainsi notre étude a pour objectif de répondre à notre problématique en s'appuyant sur un état des lieux du marché de l'éthique professionnelle, pour finalement proposer un diagnostic et des solutions concrètes.

ETUDE

Si originellement l'entreprise est un fruit de la société résultant de l'agrégation de personnes avec un objectif commun de maximisation du profit, elle a peu à peu dépassé cette acception en acquérant une personnalité morale. Créatrice de lien social entre les individus, elle est en train de devenir un véritable acteur de la société de demain, transmetteur de messages universels, accélérateur de tendances, générateur de changements. La société change ; et avec elle, ses membres. L'entreprise est en profonde mutation, et avec elle son marché, ses interlocuteurs, sa place, son rôle.

Depuis quelques années ainsi, le consommateur assiste à un *bouleversement discret* de l'économie, puisque de plus en plus d'entreprises se tournent vers le social ou l'éthique. Est-ce là le fruit d'un égarement temporaire des entrepreneurs, dont l'objectif est de maximiser les profits, ou est-ce le signe d'une transformation profonde et durable de la conception de l'entreprise ? La main invisible¹ habituée à utiliser le prix comme critère de jugement de l'utilité d'un produit serait-elle en train d'intégrer une dimension éthique ? Autant de questions traitées dans cette étude, qui nous permettront d'une part de comprendre ce qui pousse les entrepreneurs à faire de l'éthique professionnelle, et d'autre part ce qu'on peut penser de cet élément de générosité.

L'éthique d'entreprise non pas comme effet de mode mais comme tendance de fond : le signe d'une mutation profonde de la conception de l'entreprise et de sa place.

Dans un monde idyllique, où les richesses seraient réparties équitablement et les ressources gérées de manière efficiente, raisonnable et mesurée, l'éthique d'entreprise serait superflue et n'aurait pas sa place. Pour comprendre cette notion, il convient donc de comprendre sa genèse. Contexte d'apparition.

Les maux responsable de l'apparition de ce mot.

La seconde moitié du 20^e siècle, et ce depuis les lendemains de la conflagration mondiale, a été le théâtre d'un mariage étonnant, celui de l'entrepreneuriat prolifique, et de l'ouverture des frontières tous deux dopés par l'accélération des nouvelles technologies. Qui aurait pu penser il y a cinquante ans qu'aujourd'hui il suffisait d'un euro pour construire une entreprise, d'une seconde pour faire le tour du monde ?

¹ Selon l'expression consacrée du père de l'économie libérale Adam Smith,

C'est pourtant l'une des conséquences de l'après guerre, notamment du fait de la période de prospérité économique accompagnant la reconstruction. Selon les spécialistes, la génération d'après guerre a été celle de l'explosion de l'entrepreneuriat tandis que celle d'arrivée à maturité du baby boom a été celle d'un mouvement de protestation mondiale contre les normes trop contraignantes. Ainsi, les années 1970 marquent le passage d'une ère d'euphorie industrielle à une ère de *destruction créatrice*² durant laquelle seules les entreprises les plus performantes économiquement parlant ont pu survivre. Dès lors, certaines ont choisi de se regrouper pour mieux résister à la crise, formant des géants nationaux. Par suite, avec l'ouverture des frontières représentée symboliquement par la chute de l'URSS et du mur de Berlin, les entreprises ont eu la possibilité de s'exporter plus facilement, donnant ainsi naissance aux premiers balbutiements de ce qu'on appelle communément aujourd'hui la mondialisation.

Certes, la mondialisation a des aspects positifs. Pour n'en citer qu'un en évoquant les théories de Ricardo, elle favorise la circulation des biens, ce qui par là même permet de les répartir en théorie de façon optimale. Mais si la mondialisation fait aujourd'hui couler autant d'encre, c'est à cause des dérives qui lui ont été attribuées.

Source d'une cannibalisation culturelle de l'occident sur les pays en voie de développement, elle est également responsable selon certains d'un épuisement des ressources naturelles, du réchauffement climatique, d'une pollution de l'environnement, de la disparition de certaines espèces naturelles, ou encore de la montée des océans. Mais la mondialisation est aussi parfois directement préjudiciable à l'homme, notamment à travers un non respect des droits fondamentaux. Pour citer un exemple concret, les pays asiatiques dans les années 1950 ont ainsi choisi parmi les stratégies de développement possibles l'industrialisation par promotion des exportations, dont une des principales caractéristiques est de s'appuyer sur des politiques de bas salaires tout en interdisant les syndicats pour être concurrentiels sur le tableau mondial... L'exigence de compétitivité est également la source d'un appauvrissement des pays en voie de développement, qui tirent la majorité de leurs revenus de la commercialisation de leurs matières premières.

Devant ces premiers symptômes alarmants, la communauté internationale a rapidement réagi, et cela depuis 1960 lors de la conférence de Rome, en dénonçant le danger d'une croissance économico-démographique très supérieure à ce que peut supporter la planète. Ce n'est que trente ans plus tard lors du sommet de la terre à Rio en 1992, que des critères tangibles ont été énoncés afin de mettre en place un plan d'action concret pour protéger notre planète. Dans la ligne de mire, les entreprises sont invitées à adopter une attitude plus responsable, en faisant du « développement durable », selon le terme consacré. Kyoto sera l'occasion en 1997 de chiffrer ces objectifs flous jusqu'alors. Enfin en 1999, c'est des dangers pour l'homme dont il est question au sommet de l'OMC à Seattle. Nouvelles technologies, course à la productivité, guerres, consommation de masse... Cette fois tous les spécialistes sont d'accord, la mondialisation génère des dangers pour les consommateurs, les travailleurs et la planète. L'économie du 21^e siècle devra être Socialement Responsable.

Et certains l'ont compris rapidement, la mondialisation qui est la cause de tous ces maux, peut paradoxalement s'avérer un précieux allié dans la mise en place du remède adéquat...

² Idée attribuée à Friedrich Nietzsche, formulée par Werner Sombart, et popularisée par Joseph Schumpeter dans son livre *Capitalisme, socialisme et démocratie* en 1942. Selon ce paradoxe, un changement de contexte économique a pour effet de détruire les structures les moins adaptées, tandis que les plus performantes se renforcent.

Déclinaisons, grammaire et conjugaison de ce mot.

Commençons par un événement passé inaperçu, mais qui en fait est une révolution. Il y a quelques mois, l'institut des prix Nobels norvégien a dérogé à la tradition, en attribuant son prix de la Paix... A un banquier ! La Grameen Bank ainsi que son fondateur Muhammed Yunus font en effet partie des pionniers en matière d'éthique professionnelle. Il y a un peu plus de 30 ans, l'entreprise a rendu possible la mise en place de projets par les plus démunis en développant un produit à contre courant, aujourd'hui accepté par tous : le microcrédit.

Difficile à comprendre en occident puisqu'il agit contre nature en accordant des prêts à des personnes qui n'en ont pas les moyens, ce mode de financement est pourtant aujourd'hui l'un des plus grands espoirs des pays en voie de développement. Bientôt 100 millions de personnes en bénéficieront dans le monde. Le principe repose sur plusieurs éléments clés, notamment l'effet boule de neige provoqué par l'injection d'un faible capital dans un projet, rendant possible un investissement de départ indispensable à une augmentation de production, de revenus et d'épargne. La principale avancée du microcrédit, est de permettre l'octroi de prêts sans garanties en contrepartie, et c'est justement ce pari fou, qu'a salué l'institut Nobel. Pour la première fois une institution financière a accepté de mettre de côté ses exigences de sécurité en investissant sur des projets à rentabilité incertaine et donc à risque élevé, qui permettent aux pays en développement de s'appuyer sur la somme des essors individuels pour assurer leur développement global.

Cet élément mérite d'être souligné. Une entreprise responsable socialement n'a pas pour objectif exclusif la recherche de rentabilité financière. Elle se préoccupe aussi de l'impact à long terme de son activité sur son environnement, et sur les espèces qui le peuplent. Pour cela, elle intègre dans ses décisions managériales des aspects de conditions de travail, de famille, de société en général ou encore d'environnement

Ainsi par exemple le développement durable, à travers sa triple responsabilité économique, sociale et environnementale, est apparu en réponse à la désaffection du consommateur pour l'industrie suite à des crises récurrentes, notamment sanitaires et industrielles... Nous nous rappelons tous par exemple du naufrage de l'Erika, de l'affaire Enron, de la crise de la vache folle. Le marché a besoin de nouvelles initiatives pour éviter de telles dérives.

Et c'est justement là l'objectif de l'un des supports privilégiés du développement durable, le commerce équitable. S'inscrivant comme une alternative à une considération purement économique de l'activité marchande, le commerce équitable place l'humain au cœur des processus de développement tout en conjuguant l'efficacité économique, les équilibres sociaux, et la préservation des ressources.

Mais si les pionniers du développement durable ont longtemps milité pour convaincre l'humanité de la nécessité et de la pertinence d'une économie éthique, si les projets purement altruistes sont anecdotiques, la question qui nous intéresse est de savoir ce qu'il va se passer à plus long terme et à plus grande échelle.

L'éthique entrepreneuriale comme dictature : une démarche volontaire... Que les entreprises vont devoir adopter de gré, ou de force.

Paradoxalement, tous les spécialistes s'accordent à dire que le monde entrepreneurial va devoir qu'il le veuille ou non abandonner son exclusive exigence de profit pour intégrer une dimension éthique. Les plus visionnaires vont ainsi pouvoir profiter d'une opportunité de marché nouvelle...

J'ai vu de la lumière, alors je suis entré.

Sur un marché capricieux, pléthorique et lunatique, les entreprises du 21^e siècle n'ont pas le choix : elles doivent anticiper à moyen terme les besoins des consommateurs pour satisfaire à temps leurs demandes toutes puissantes. Pour cela, deux stratégies de développement sont particulièrement d'actualité : la proposition d'un produit au prix le plus bas, ou le respect de l'être humain et de son environnement.

Car elles l'ont compris en effet, le consommateur est partagé entre son intérêt à court terme qui est de minimiser ses coûts, et son intérêt à plus long terme qui est de prendre soin de lui et de ce qui l'entoure. Pour cela, certaines entreprises ont décidé de réformer leur image en surfant sur la vague de l'éthique.

La preuve de cet engouement soudain pour les produits éthiques, est l'aventure vécue par le titre EDF Energies Nouvelles lors de son entrée en bourse. Qui aurait pu croire il y a quelques années que tant de regards allaient se porter sur les immenses hélices des éoliennes ? Pourtant le 29 novembre dernier, l'action du géant Français de l'énergie s'est envolée pour clôturer avec une hausse de près de 20%, de quoi séduire les entreprises à vocation environnementale de plus en plus sollicitées par les investisseurs.

De quoi également susciter des vocations éthiques chez les acteurs qui y voient là une opportunité de marché. L'offre est rare, la demande explose, l'éthique est devenu un moyen de gagner de l'argent.

Toutefois il convient de rester vigilant. L'histoire boursière a déjà montré ce qu'il se passe lorsque les investisseurs ne mesurent pas leur enthousiasme et se ruent de manière « panurgique » sur des titres. L'écart qui se forme entre la valeur nominale et la valeur réelle provoque la formation d'une bulle spéculative... Amenée à exploser en cas de départ massif des capitaux vers un titre devenu plus attractif ; par exemple en cas de baisse des prix du pétrole...

L'engouement boursier pour les énergies renouvelables est une réussite qu'il faut donc contraster. En effet, la composante éthique des entreprises socialement responsables ne doit pas devenir une simple variable de maximisation du profit ; il est essentiel d'encadrer ce nouveau marché.

La rébellion de tous les interlocuteurs de l'entreprise.

Certaines entreprises qui n'ont pas prévu dans leur agenda d'intégrer une dimension éthique dans leur stratégie, sont en train de découvrir avec force surprise... Qu'elles n'ont en fait pas vraiment le choix. En effet, l'ensemble des interlocuteurs du marché est en train de s'y mettre sans elles.

Lorsque la population fait sa révolution – le cas des consommateurs.

Dans les années 1960, la publicité vit son âge d'or puisqu'elle est l'outil privilégié du marketing pour accompagner le lancement d'un produit. Mais cette hégémonie a fini par s'oblitérer, par l'action de deux phénomènes simultanés.

D'une part d'un point de vue conjoncturel, la crise des années 1970 a obligé les entreprises aux fondations poreuses à se solidifier, notamment en devenant plus efficaces. Ainsi, l'entreprise s'est recentrée sur ses fonctions essentielles, imposant des restrictions budgétaires sur les postes facultatifs. La publicité a été la première à en souffrir.

D'autre part d'un point de vue structurel, la perception qu'a le client du marché s'est profondément transformée. A l'origine ainsi, le métier de publicitaire consistait simplement à scander un message, accepté comme tel par le spectateur. Mais aujourd'hui le consommateur est éduqué, il connaît de plus en plus les arguments de vente qui se cachent derrière les messages promotionnels. Les publicitaires doivent mettre en place des techniques de plus en plus développées pour faire passer le message souhaité en tenant compte de l'interprétation que va en faire le client.

Enfin, outre son scepticisme envers la publicité, le client a développé une méfiance envers l'entreprise en général. Les successions de crises inscrites dans la mémoire collective, les catastrophes associées à la mondialisation par les médias ou encore la récurrence des messages écologiques alarmants ont provoqué un éloignement progressif du consommateur. Aujourd'hui ainsi pour les moins exigeants, les entreprises doivent présenter des comptes fidèles et transparents. Au contraire pour d'autres, l'entreprise doit être un acteur de protection de la planète et de promotion sociale au sens large.

L'entreprise doit donc se réformer. Selon Don Peppers, fondateur du marketing « one to one », le marketing agressif à court terme destiné à respecter des objectifs de vente ne fonctionne plus, au contraire il a même fini par affecter la fidélité du client. Il devient essentiel de penser un marketing moins tourné vers la rentabilité de l'entreprise, plus tourné vers l'intérêt du client. La reconquête de sa confiance passe dès lors par un abandon de la conception d'une fonction marketing isolée, au profit d'une conception qui place le client au centre de tous les intérêts : le culte du client.

Et puisqu'il est roi, le client exige un changement de comportement radical des entreprises et en particulier des firmes multinationales, jugées irresponsables et dangereuses. Sa nouvelle attente est d'interagir avec l'entreprise pour prendre part au processus de mise sur le marché du produit. Concrètement, il se tourne vers les marques transparentes, et a tendance à éviter les produits à traçabilité douteuse. Loin de faire partie d'une tendance passagère, ces signes annoncent une nouvelle ère... Heureusement, pour l'instant le client a bon goût, ce qui incite les entreprises à se responsabiliser.

Concrètement le marketing a inventé de nouveaux supports hors média pour transmettre des messages institutionnels, et communiquer sur la valeur de la marque. Le sponsoring par exemple permet de donner l'image d'une entreprise engagée ; pour donner une image plus altruiste encore, le mécénat fait disparaître la notion de donnant-donnant. Depuis peu, les associations avec des ONG donnent l'image d'une entreprise sensible et humaine.

Outre cette révolution qui vient d'en bas, l'entreprise fait face à une transformation du cadre dans lequel elle évolue...

Lorsque le cadre entre dans le tableau – le cas du politique.

Les exemples d'actions politiques favorables à une économie plus éthique sont pléthores, et à en croire les programmes politiques des personnalités du monde entier ce n'est qu'un début.

Concrètement, le modèle américain qui est l'insufflateur de la plupart des tendances internationales, vient de subir une révolution interne avec le retour début 2007 des Démocrates au congrès. Le champion du libéralisme vis une révolution intestine, avec un nouvel agenda qui repose sur quatre piliers qui se passent de commentaire tant ils se suffisent à eux-mêmes : le déploiement des politiques environnementales, le développement durable, la justice sociale et la santé.

Ainsi sur le long terme, le législateur américain a décidé d'améliorer l'accès aux services et de la qualité des soins, tandis le secteur agricole et le secteur énergétique sont particulièrement mis en avant. Déjà les premiers projets émergent, parmi lesquels celui de limiter à 2°C l'augmentation de la température mondiale au cours du siècle prochain, celui de mettre en place un programme de limitation des émissions à travers un marché de permis, ou encore celui de participer activement à la définition d'un cadre réglementaire international incluant tous les pays.

Si le gouvernement américain a soutenu pendant des décennies les pétroliers, il va progressivement s'ouvrir aux énergies renouvelables, d'une part du fait de l'accès au premier rang des Démocrates, et d'autre part du fait de l'accroissement compétitif des énergies renouvelables. Selon un rapport du centre Rand en effet, compte tenu du prix élevé des énergies fossiles, les énergies renouvelables - dont le coût de production ne cesse de reculer - pourraient assurer 25 % de la consommation des États-Unis à l'horizon 2025.

En Grande Bretagne, le processus est déjà en cours puisqu'en interne le gouvernement a choisi de se tourner vers une énergie verte, et qu'en externe il multiplie les mesures, comme par exemple dernièrement la mise en place du principe de « pollueur-payeur ». Tony Blair annonce ainsi dans son « Climate Change Bill » qu'il souhaite réduire de 60 % les émissions de CO₂ à l'horizon 2050.

Enfin, et c'est là l'élément le plus surprenant, les investisseurs eux-mêmes, si souvent montrés du doigt pour leur soif de rentabilité exacerbée, initient un courant éthique en refusant les produits douteux.

Lorsque les principaux intéressés « s'emmêlent » – le cas de l'actionnaire.

Depuis toujours, l'actionnaire s'est évertué à trouver de nouvelles solutions pour atteindre son objectif de rentabilité optimale ; actions, obligations, futures, options, swap, les produits se multiplient sur le marché, tandis que les méthodes stratégiques se diversifient à travers des délocalisations, des réductions de budget, des restructurations, des licenciements en période prospère...

Mais alors que cette tendance néfaste pour l'homme et son environnement commence à s'épuiser, son corollaire monte en puissance. En effet, devant la multiplication des dérives, certains actionnaires responsables ont décidé de mettre au premier plan leur devoir de citoyen.

Nous assistons ainsi depuis quelques mois à la naissance d'une toute nouvelle conception de l'économie à travers l'émergence d'un modèle que nous appellerons « rentabilité – risque – éthique » (RRE), qui représente déjà 12% de l'épargne américaine. Ce qui caractérise ce modèle, est l'intégration d'une composante anti productive, dans la mesure où l'éthique coûte cher et ne rapporte rien. La viabilité et la pertinence de cette conception, loin d'être illogique reposent en fait sur une vision plus proactive du marché par l'actionnariat.

En effet dans le modèle risque rentabilité classique, la rentabilité est fonction positive du risque. Les critères qui vont influencer sur l'attrait d'un titre sont sa rentabilité, sa sécurité et sa liquidité. Dans le modèle RRE, une fonction temps est ajoutée, puisqu'elle prend en compte l'impact futur de l'investissement en y liant une fonction éthique censée rendre compte de la pérennité du projet soutenu. Dès lors, l'investisseur regarde également des aspects tels que l'interprétation que fait l'entreprise des règles sociales, de la politique environnementale, et des droits fondamentaux. Ainsi par exemple les domaines du tabac ou de l'armement sont naturellement écartés.

Ainsi en conclusion, que penser concrètement de l'éthique professionnelle ?

Il faut l'encourager...

Certes nous avons vu que si beaucoup d'entreprises intègrent une dimension sociale dans leur agenda, très peu le font par véritable engagement, et la plupart le font par opportunité de marché ou par contrainte. Mais si la démarche n'est pas toujours sincère elle s'avère efficace, voire indispensable. Développement durable, protection des espèces en danger, microcrédits, défense des droits de l'homme... Autant de combats destinés à redorer le blason des entreprises boudées des clients, qui ont au final un réel effet positif sur la planète et ses habitants.

Bien évidemment, la viabilité et l'efficacité de ces nouvelles promesses dépend de leur sincérité ou du moins de la perception qu'en a le consommateur. Ainsi l'entreprise ne doit pas simplement accomplir des actes sociaux, elle doit donner l'image de le faire de façon désintéressée, de manière à faire oublier son objectif de rentabilité. Pour cela, elle doit faire preuve de tact, de discrétion, de cohérence, et surtout d'intégrité.

... tout en l'encadrant.

Attention toutefois, les dérives sont tentantes dans un cadre sans réglementations, ou la demande est en croissance constante. Pour cette raison, il est essentiel de légiférer dans ce domaine, et d'encourager la mise en place de formations adaptées et encadrées par les gouvernements pour que les travailleurs de demain soient eux aussi, socialement responsables.

Et justement cette révolution est en cours, notamment comme on peut le voir à travers l'intensification et la complexification de la demande de main d'œuvre, tant dans le domaine privé que public. Ethique, ressources humaines, consulting, management intégré, communication, audit... Les besoins et les postes sont variés, ce qui se comprend aisément lorsqu'on se rend compte que l'éthique d'entreprise n'en est qu'à ses balbutiements. Toutefois il convient de souligner que si la complexification des réglementations et la course à la certification poussent l'entreprise à faire appel à des experts, le développement durable nécessite une action globale, il est donc plus l'affaire de généralistes que de spécialistes. Ainsi l'éthique n'est pas une compétence à part entière, ce n'est pas de pros de l'éthique dont les industries ont besoin, mais plutôt des spécialistes et généralistes d'aujourd'hui, avec une dimension éthique en plus.

BIBLIOGRAPHIE

1. Quid de l'éthique d'entreprise.

Quelques exemples choisis pour illustrer et définir les tendances d'éthique entrepreneuriale émergentes.

Généralités

- (1) Ethique de la marque. IPSOS, 24 mai 2002.
- (2) Voici ce que nos lecteurs pensent de la RSE. Commerce, 1 septembre 2004.

Développement durable

- (3) Quand le commerce éthique s'inspire des tendances sociétales. La Tribune, 21 février 2006.
- (4) Développement durable et comportement citoyen du consommateur. Béatrice Canel Depitre, 24 novembre 2000
- (5) Ethique, développement durable et entreprises : expérimentations restreintes, ou démarche stratégique ? Mélanie Durand, 10 juillet 2003

Microcrédits

- (6) Le microcrédit, outil essentiel pour les pays en développement. Les Affaires, Pierre Thérout, 4 juin 2005.
- (7) 100 millions. La Tribune, 11 mars 2006
- (8) How Microcredit Works. Global Finance, novembre 2006.

Oeuvres caritatives

- (9) Danone et Colgate rejoignent le Téléthon. La Tribune, 27 novembre 2006.

Protection de l'environnement

- (10) L'environnement fait recette. La Tribune – Béatrice Delamotte, 31 août 2004

2. Les stimuli externes.

Qu'est ce qui pousse les entreprises à intégrer un objectif social dans leur politique stratégique ?

Lorsque le principal intéressé « s'emmêle »

- (11) La ruée vers l'or vert. La Tribune, 30 novembre 2006.
- (12) Les placements éthiques et solidaires. Alternatives économiques – HS (Guide pratique n°25), 25 septembre 2006.

Lorsque le consommateur se rebelle

- (13) Des outils pour mesurer la rentabilité des investissements marketing. La Tribune, 17 février 2005.
- (14) Les mutations du marketing et de la publicité. Revue Française du Marketing, Sylvère Piquet3, 2003.
- (15) Le consommateur au cœur du marketing éthique. La Tribune, 29 juin 2005.

Lorsque la politique fait de l'économique

- (16) Environnement, développement durable et société aux Etats-Unis. Eco des US, 15 janvier 2007
- (17) La tentation du nucléaire. La Tribune, 7 décembre 2006.
- (18) Gordon Brown pose les jalons d'une nouvelle fiscalité " verte ". La Tribune, 7 décembre 2006.

³ Membre du Comité de rédaction de la Revue Française du Marketing