

***Congrès international « Le management durable en action » (SMIA 03)  
Genève – 4/6 Septembre 2003***

Communication

**Cadre conceptuel et référentiel comptable du management durable**

Roland PEREZ  
Professeur à l'université de Montpellier 1

*Roland PEREZ, agrégé de sciences économiques et de gestion, est professeur à l'Université de Montpellier 1 - institut des sciences de l'entreprise (ISEM) Ses travaux, au sein de l'Equipe de recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI) portent sur les stratégies industrielles et financières des firmes multinationales et sur la corporate governance. Il est par ailleurs co-fondateur du réseau « Gouvernance d'entreprise, performances et développement durable » (GEP2D) et de la Société française de management. (SFM).*

***Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)***  
Institut des Sciences de l'Entreprise de Montpellier (ISEM)

Espace Richter – rue Vendemiaire CS 19 519  
F 34 960 – Montpellier Cedex 2 (France)

Tel/Fax : 33 4 67 79 14 83  
Mail : [ripperez@club-internet.fr](mailto:ripperez@club-internet.fr)

***Congrès international « Le management durable en action » (SMIA 03)  
Genève – 4/6 Septembre 2003***

***Pr R. PEREZ : Cadre conceptuel et référentiel comptable du management durable***

***Résumé***

Le concept de management durable - *Sustainable Management* (S.M.) - a été conçu comme un élargissement – tant en termes sociétaux que temporels – du référentiel traditionnel du management des organisations. En termes analytiques, cet élargissement amène à tenir compte des *externalités* dans les comportements de management, à tenter de les internaliser.

Deux modèles de références sont présentés : l'un fondé sur le principe de la dissociation des sphères *business-hors business*, l'autre au contraire sur le principe de leur intégration dans la vision que les managers ont de la stratégie de leurs organisations et dans leurs comportements concrets. Dans l'un et l'autre cas, les référentiels des outils de gestion – notamment comptables - susceptibles de rendre opérationnel le modèle concerné sont étudiés.

Des tendances cependant apparaissent, communes aux deux familles de modèles de comportements. Elles concernent la tendance à la «juridiciarisation» des sociétés contemporaines, la contrainte accrue de «rendre compte» (*accountability*), enfin le risque de montée d'aversion pour le risque... ; facteurs sociaux collectifs qui sont liés et dont la conjonction amène à envisager l'hypothèse d'un risque systémique.

***Pr R. PEREZ : Conceptual and accountable framework of sustainable management  
Summary***

The concept of *sustainable management* (SM) was devised to extend the traditional set of references for management responsibility. In analytical terms we are forced to take externalities into account in management behaviors, in a way, to try and externalize them. Two reference models have been explored: one model is based on the principle of dissociation between *business* and *non-business*; the other model is based on the principle of their integration in the vision that managers have about their organization's strategy and in their concrete behaviours.

However, some tendencies are emerging; they are common to both families of behavior models: the tendency to "legalize" contemporary companies, the increased constraint to *accountability* and, finally, the risk of an increased risk aversion

## *Cadre conceptuel et référentiel comptable du management durable*

### Plan de la communication

#### I – Le contenu et les acteurs du S.M.

*1.1 - De quoi est-on responsable ? Première approche du S.M.*

*1.2 - Qui est responsable ?*

*1.3 - Devant qui est-on responsable ?*

#### II – Esquisse d'une typologie des comportements managériaux

*2.1 - Le modèle fondé sur la dissociation*

*2.2 - Le modèle fondé sur l'intégration*

#### III – Evolution des modèles de management

*3.1 - Les tendances à la primauté du modèle libéral*

*3.2 - Les faiblesses et les limites du modèle libéral*

*3.3 - Les nouvelles aspirations au S.M.*

*3.4 - Difficultés et limites du modèle intégré*

#### **IV - Quelques traits du futur...**

*4.1 – La montée de la « juridiciarisation » de la société.*

*4.2 – La contrainte accrue de « rendre compte » (accountability)*

*4.3 – Le risque du « no-risk »*

#### V - Point d'étape:

Le concept de « management durable » - traduction littérale de *sustainable management* (désormais SM) – peut prêter à équivoque, selon les acceptions que l'on en peut en donner:

On peut tout d'abord penser aux *managers* et à la durée de leur mandat à la tête de l'entreprise. Cette question n'est pas sans intérêt – notamment pour les intéressés – et un certain nombre d'analyses ont été menées sur ce thème, en particulier sur les comportements d'enracinement (*entrenchment*) des dirigeants et les moyens d'y remédier (cf travaux sur la *Corporate Governance* mobilisant la théorie de l'agence). Ce point ne sera pas ici étudié.

On peut, d'une manière plus large, penser à *la firme* elle-même et à sa pérennité. Cette approche est plus intéressante pour notre sujet tant il est vrai que le destin d'une firme – de sa création à sa disparition – n'est pas sans effet sur les milieux dans lesquels cette organisation évolue. On l'a bien vu, tant positivement, avec des espaces sociaux structurés autour d'une entreprise motrice (ex Peugeot à Sochaux, Michelin à Clermont-Ferrand...), que, dans des contextes plus dramatiques, avec des bassins d'emploi sinistrés du fait de la faillite de l'entreprise dominante ou de la fermeture d'un site important (cf les restructurations concernant la sidérurgie, les mines de charbon, le textile...et, plus récemment, les affaires Renault Vilvorde, Moulinex, Metal Europe, ...). Si la pérennité de l'entreprise intéresse donc notre sujet, elle constitue cependant un champ d'analyse spécifique auquel se consacre tout un courant de recherche (cf Mignon S., 2001).

On peut enfin considérer que le concept de « management durable » fait référence aux finalités du management, aux valeurs qui guident les choix stratégiques des dirigeants, aux principes qui président à leur mise en œuvre... et que ces finalités, ces valeurs, ces principes soient ceux dits du « développement durable » (*sustainable development*) ou du moins soient compatibles avec celui-ci. Le « management durable » pourrait alors être défini comme « *le management de la firme dans une optique favorable ou compatible avec développement durable des milieux dans lesquels cette firme évolue* ». C'est le point de vue qui sera ici retenu

Même ainsi provisoirement défini, le S.M. pose une série de questions qui ne sont pas toutes simplistes : ce concept de MS est-il légitime ? sous quelles conditions et avec quels outils est-il possible de le mettre en œuvre ? quel contenu, tant au plan conceptuel qu'en termes opératoires, lui donner ? comment évoluent les systèmes de management par rapport aux préoccupations du SM ? quelles difficultés rencontrent-ils ? quelles tendances apparaissent ? vers quels équilibres/déséquilibres allons-nous ?

Nous tenterons de répondre – très partiellement - à ces diverses questions en mobilisant les sciences de gestion et en nous appuyant sur une expérience d'observation des comportements d'entreprises et, plus largement, des organisations humaines finalisées.

Plus précisément, nous ferons référence au « référentiel comptable » du débat, tant il nous apparaît nécessaire, s'agissant d'un problème de management, de ne pas rester au niveau d'une discussion générale, aussi attrayante soit-elle, pour envisager concrètement les conditions de sa résolution, laquelle suppose l'utilisation des outils de gestion et, en premier lieu, celui de la comptabilité.

Nous n'avons pas en effet, pour la comptabilité, cette posture condescendante que beaucoup de chercheurs en économie, voire en management, affectent de prendre. Pour aller à l'essentiel dans cette introduction, je dirai, reprenant la fameuse allégorie de la caverne de Platon, que la plupart des analystes travaillant sur les entreprises, notamment pour les plus grandes d'entre elles, n'ont pas, sauf exceptions, directement accès aux faits et événements qui concernent les entreprises étudiées, mais seulement aux représentations qu'un système d'information en donne. On voit immédiatement l'importance que revêt la fiabilité de ce système d'information au sein duquel, le système comptable a en charge de suivre les faits et événements, passés ou futurs, acquis ou hypothétiques, ayant ou pouvant avoir une incidence financière. On comprend le débat qui a agité autrefois le Landernau comptable autour du concept « d'image fidèle », débat que l'on retrouve actuellement autour de la « *fair value* ». La « science comptable » est bien une « science morale » et, à ce titre, il nous est apparu indispensable de la mettre à contribution à propos du S.M.

Par « référentiel comptable » nous entendrons l'ensemble de règles et procédures permettant de construire et de faire fonctionner un système de représentation des faits et événements affectant ou pouvant affecter la situation financière de l'unité concernée. Tout système comptable est, par conséquent, dépendant d'un cadre conceptuel (*conceptual framework*) dans lequel s'inscrivent les conventions concernant tant la « prise en compte » des différents items (charges, produits, actifs, passifs) que leur évaluation<sup>1</sup>

Ces observations liminaires rappelées, notre propos sur l'exploration du concept de S.M. se déroulera selon la démarche de suivante:

- dans un premier temps, on présentera le contenu et les acteurs du S.M.
- ensuite, nous proposerons deux orientations théoriques et doctrinales qui offrent un cadre conceptuel aux modes de management et en préciserons les référentiels comptables respectifs
- puis, nous aborderons les questions relatives à la mise en œuvre de ces modèles de comportement managériaux
- enfin, on évoquera quelques évolutions récentes ou en cours susceptibles d'éclairer celle du SM dans un avenir prévisible

## **I – Le contenu et les acteurs du SM**

Ces deux termes de questionnement sont complémentaires, la définition du contenu du SM renvoyant aux acteurs concernés, à travers le champ de leurs actions/interactions.

### ***1.1 – Retour sur le concept de S.M.***

Si le concept de S.M. a pu être provisoirement défini au début de cette réflexion, il convient d'y revenir pour en préciser la portée et les limites.

***L'idée de S.M. exprime un élargissement du référentiel de la responsabilité du management*** au-delà de son acception traditionnelle. On a pu parler de « responsabilité globale » (*global responsibility*) pour exprimer cet élargissement (cf Pesqueux, 2003) et les deux termes – *sustainable management*, *global responsibility* – nous paraissent quasi équivalents (cf Pérez, 2003). Cet élargissement peut s'envisager dans plusieurs directions,

---

<sup>1</sup> Ces deux phases de la démarche comptable – identification et évaluation – constituant les composantes de toute « mesure comptable » (cf Walliser E., 2001)

notamment au plan sociétal<sup>2</sup> et environnemental. Il s'exprime surtout dans le temps, par une insertion de l'action collective et de ses conséquences dans une perspective à long terme – inter-générationnelle – conformément aux principes du développement durable

Si la perception du S.M. est assez aisée, sa concrétisation est plus malaisée. ***Où en sont les limites ?*** Nous vivons dans un monde complexe dont les composantes sont de plus en plus interdépendantes et parfois instables. Si un cyclone éclate dans le ciel de Chine, devra-t-on en incriminer le papillon qui, selon la théorie du chaos, aurait pu en avoir été à l'origine ? Evidemment pas et l'exemple caricatural en a été donné à dessein. En revanche, le problème se pose en termes très concrets lorsque des apiculteurs voient leurs ruchers dévastés par l'utilisation d'un pesticide dans un champ voisin, ou lorsque des nappes phréatiques sont atteintes par les rejets d'un élevage intensif, sans parler des grandes affaires comme l'amiante, le sang contaminé, les farines animales, les OGM...

Le double élargissement spatial et temporel qu'implique le concept de S.M. renforce cette nécessaire interrogation sur ses limites. Une décision (ex : implantation d'une nouvelle usine) peut avoir ici des effets positifs (création d'emplois, flux d'achats directs ou induits, recettes fiscales...), mais elle peut par ricochet avoir ailleurs des effets inverses (baisse d'activité, voire fermeture d'un site avec ses conséquences dramatiques). Une décision prise aujourd'hui, dans un état donné des informations disponibles, peut demain révéler des conséquences hautement dommageables pour la collectivité (ainsi pour les exemples des « affaires » citées supra).

Ainsi, le concept de S.M. fait implicitement référence aux principes de « pertinence » et de « cohérence » qui constituent la base des systèmes de pilotage des organisations et par là de tout système de management. Le S.M. exprime alors l'idée que le management d'une organisation doit rester valide – c'est à dire pertinent et cohérent – mais sur un référentiel considérablement élargi à la fois dans l'espace (géographique et sociétal) et dans le temps. Rude enjeu !

Sur cette base, les questions de savoir « quel est le statut du management ? quelle est sa responsabilité ? A qui doit-il « rendre compte » ? peuvent être abordées

## ***1.2 – Statut et responsabilité du management***

Pour les activités humaines portées par une seule personne – cas de l'entreprise individuelle par exemple – la situation est simple : l'entrepreneur est son propre manager et cette personne est responsable de ses actes, sauf dans les cas où une décision de justice – ex : mise sous tutelle – en décide autrement.

La situation devient moins triviale pour les activités développées au sein des organisations, lorsque ces dernières possèdent le statut et les attributs de la personnalité juridique. Il se crée alors une distinction entre, d'une part la personne morale détentrice de la personnalité juridique et des droits afférents (ex : capacité de contracter, embaucher/licencier, effectuer des opérations commerciales ou financières, ester en justice.. .) et, d'autre part les personnes physiques habilitées à parler et à agir en son nom – les mandataires sociaux. La question est alors : qui est responsable : l'entité personne morale ou ses mandataires sociaux ?

---

<sup>2</sup> On utilise le qualificatif « *sociétal* » pour exprimer les préoccupations relatives à la société civile, au-delà des seules dimensions « *sociales* », lesquelles, en France, sont souvent restreintes aux relations travail-emploi-GRH. On sait qu'en anglais, le vocable « *social* » a une acception plus large.

Les systèmes juridiques nationaux, à travers leurs codes et leurs jurisprudences, apportent des réponses diversifiées à ces questions, mais leurs orientations générales sont communes. Tant que l'on reste au niveau des incidences de type matériel – champ de la responsabilité civile – le statut de personne morale permet de considérer cette dernière comme acteur responsable avec toutes ses conséquences (ex : paiement de dommages & intérêts à un tiers à l'issue d'un litige). Parfois, les mandataires sociaux sont mis en cause, directement ou par l'intermédiaire de l'exercice de leurs mandats (ex : positions prise par des membres du conseil d'administration dans des décisions stratégiques engageant une société). Enfin, lorsque les fautes commises ou considérées comme telles relèvent du domaine pénal, la mise en cause directe des personnes impliquées est nécessaire, quel que soit leur statut par rapport à l'entité personne morale (ex : opération de blanchiment d'argent au sein d'un réseau comportant à la fois des entreprises et des particuliers). Par ailleurs, l'organisation des systèmes juridiques amènent en général une hiérarchisation, source de dépendance (cf l'adage « *en matière de contentieux, le pénal tient le civil en l'état* »).

### **1.3 – A qui « rendre compte » ?**

La question est également moins simple qu'il n'y paraît. Le management d'une organisation doit « rendre compte » de ses actes et des conséquences de ceux-ci devant plusieurs types d'instances et catégories d'acteurs concernés.

- tout d'abord auprès de ceux qui les ont nommés et dont ils dépendent *in fine* (ex : assemblée générale pour les sociétés et associations)
- parfois, auprès d'instances spécifiques, préposées à une fonction d'analyse-évaluation et mandatées par les instances précédentes pour les aider dans leurs missions de gouvernance (ex : comités d'audit, cabinets d'expertises, agences de notation...)
- également, auprès des Pouvoirs Publics – eux-mêmes susceptibles d'une multiplicité de représentations – chacune d'entre elles représentant une expression de « l'intérêt général » opposable à l'entité concernée
- plus généralement, à tout acteur (client, fournisseur, concurrent, salarié, consommateur...)
  - représenté par une personne physique ou une autre personne morale - qui s'estimant, à tort ou à raison, atteint par les actes de l'organisation, peut en demander réparation, par une voie arbitrale ou contentieuse.

Ainsi se dessine tout un ensemble d'instances et de catégories d'acteurs enserrant l'entreprise, son management et leur représentation comptable dans un référentiel de contraintes potentielles d'autant plus complexe que ce management s'élargit dans l'espace et le temps pour devenir un S.M.

## **II – Esquisse d'une typologie des comportements managériaux vis-à-vis du S.M. et de leurs référentiels comptables**

A défaut d'une étude systématique, on se contentera d'esquisser certaines situations stylisées telles qu'elles ressortent à la fois de doctrines affichées et de comportements observables. Nous dégagerons ainsi deux modèles managériaux qui s'opposent dans la conception qu'ils ont du rôle du S.M.. On précisera, pour chacun d'eux, le référentiel comptable qui en sous-tend la mise en œuvre.

## **2.1 – Une conception passive envers le S.M. : le modèle fondé sur la dissociation *business-hors business***

### **A - Le modèle managérial**

Le premier idéal-type – non pas qu’il constitue un « modèle » à suivre, mais un point de référence, relativement commode à décrypter – est constitué par le modèle libéral « pur » tel qu’il est à la fois prôné par les économistes libéraux et par la plupart des milieux d’affaires, notamment dans les contextes sociétaux et culturels dits « anglo-saxons »<sup>3</sup>. Cet idéal-type, mille fois décrit, tant pour le louer que pour le vilipender, repose, pour ce qui concerne notre sujet de réflexion, sur ce que nous appellerons le « principe de dissociation ».

Quelle dissociation ? : entre la sphère de l’activité économique et « le reste » ; c’est-à-dire l’autre sphère concernant aussi bien le domaine de la vie privée (familiale, religieuse, éthique...) que celui de la vie publique (locale, nationale, internationale...) ; pour être bref entre *business* et *hors business*. Dans cette situation, le concept de S.M. et celui de « responsabilité globale » qui lui est associé sont vides de sens. Que ce soit au niveau des entrepreneurs personnes physiques ou des entreprises personnes morales à travers leurs mandataires sociaux, l’alternative est claire.

- dans la sphère *business*, les objectifs du management et donc sa responsabilité sont strictement économiques, leur efficacité se mesurant au montant du revenu net obtenu ou, pour les entreprises cotées, à l’évolution du cours de l’action (ces deux critères étant sensés être équivalents, du moins en longue période, selon les principes fondamentaux de l’évaluation financière). Il n’y a pas de limites a priori, sinon le respect des lois. Dans le cadre de la loi, tout est permis, y compris l’avidité (« *greed business is good business* » avait-on pu entendre).
- Dans la sphère *hors business*, c’est également le principe de liberté qui répond, ce qui permet à l’*homo economicus* de se montrer, s’il le souhaite, aussi bon père de famille, bon voisin et/ou bon citoyen qu’il a été un entrepreneur âpre ou un dirigeant implacable.

Cette dissociation, que l’on pourrait penser être source de schizophrénie, est très bien vécue dans un certain nombre de sociétés contemporaines, notamment nord-américaine, et on pourrait citer des dizaines d’exemples illustrant cette dualité assumée. On se contentera d’un seul : *lorsque la grande maison de titres qu’est Meryll Lynch avait atteint, il y a quelques années, le montant faramineux de un trillion de dollars d’actifs financiers sous gestion, le président de cette firme, pour fêter cet événement, avait réuni tous ses cadres pour, d’une part les exhorter à redoubler d’efforts pour atteindre un doublement de cette somme dans la décennie et d’autre part, les inciter à s’occuper d’œuvres philanthropiques et caritatives durant leurs week-ends et leurs vacances.*

Ce mélange d’âpreté et de bons sentiments a été analysé par maints sociologues et s’exprime notamment en termes d’itinéraires de vie. Selon une succession d’étapes de réalisation de soi (*self-actualization*) à la Maslov, l’homme – car ce sont, sauf exception, des itinéraires masculins – cherche à devenir « le plus riche », puis « le plus puissant », enfin « le plus aimé » ! De Rockefeller à Bill Gates, en passant par Onassis ou Soros, l’histoire

---

<sup>3</sup> Les guillemets s’imposent car une observation non superficielle de l’univers dit « anglo-saxon » montre que ce dernier est infiniment plus complexe et diversifié – notamment entre UK et USA, voire à l’intérieur de chacun de ces deux pays – et qu’il convient d’éviter des généralisations hâtives.

contemporaine est jalonnée de ces sagas à la fois singulières et semblables dans la liste desquelles aurait bien voulu s'inscrire un JM Messier.

Ainsi les deux composantes *business* et *hors business* sont strictement dissociées : cependant, elles se conjuguent au terme d'une journée, d'une semaine, d'une année, d'une vie accomplie : *«j'ai gagné beaucoup d'argent, mais j'ai ai donné beaucoup, ici aux œuvres de mon Eglise, là à un hôpital ou à une université, voire en créant une fondation qui portera mon nom et dira ainsi à la postérité que j'ai été un être non seulement riche, mais généreux, donc agissant positivement envers la société»*.

### **B - Le référentiel comptable**

Le référentiel comptable associé à ce premier modèle est relativement simple : on pourrait l'intituler *«la loi, toute la loi, rien que la loi»*. L'image de l'entreprise que donne la comptabilité respecte les prescriptions légales relatives à l'enregistrement des faits et événements affectant ou susceptibles d'affecter la situation patrimoniale de l'entreprise. Ainsi, une provision pour risque sera décidée si un litige en cours laisse penser que la responsabilité de l'entreprise – comme personne morale – sera engagée suite à une plainte déposée par un tiers (client, salarié, collectivité locale...) s'estimant lésé par une opération de l'entreprise et si cette dernière s'attend à payer des dommages et intérêts<sup>4</sup>.

En revanche, en dehors des charges expressément prévues par la réglementation en vigueur ou susceptibles de découler de décisions de justice, l'entreprise n'a pas à se préoccuper des effets externes et, en conséquence, son référentiel comptable n'a pas à les prendre en compte.

Comment ces effets externes peuvent-ils être compensés – s'ils doivent l'être - ? Deux approches complémentaires peuvent être proposées, reposant respectivement sur l'initiative publique ou l'initiative privée :

Les actions menées à l'initiative des Pouvoirs publics échappent, par définition, au management de l'entreprise. Il appartient pourtant à ces Pouvoirs publics d'assurer aux citoyens qui composent la nation et donc aux entreprises que ces citoyens ont créées où au sein desquelles ils travaillent, les conditions nécessaires au bon fonctionnement de la vie collective, notamment en termes de sécurité extérieure et intérieure. On retrouve là les fonctions régaliennes de tout Etat et, pour les financer, la légitimation de l'impôt prélevé sous ses différentes formes. Le référentiel comptable traduit cette fonction régalienne et permet de définir les montants (*assiettes*) sur lesquels seront calculés les impôts concernant l'entreprise (taxes sur le CA, TVA, impôt sur les bénéfices...).

Lorsque les Pouvoirs publics étendent leur domaine d'intervention à zones d'action sur lesquelles l'entreprise pourrait également agir (ex éducation, logement...) et qu'ils mettent en place pour cela des dispositifs incitatifs (ex taxe d'apprentissage...), ces opportunités ne sont en général pas utilisées et ces dispositifs incitatifs deviennent alors une composante fiscale banalisée et traitée comme telle dans le référentiel comptable

---

<sup>4</sup> Ce point de doctrine comptable n'est pas nouveau, y compris dans un contexte de prise en compte de l'atteinte à l'environnement. Dès le début du siècle, E. Schmalenbach (1905) justifiait le concept de provision par un exemple d'une entreprise ayant pollué un cours d'eau et suscitant une plainte de la part d'une association de pêcheurs...

Les actions correspondant à des initiatives privées échappent également au management de l'entreprise qui ne doit s'occuper que de la réussite financière de cette dernière. Si ces managers désirent mener de d'autres actions, ils le feront dans la sphère « hors business », mais comme citoyen et non comme manager ; l'entreprise et son référentiel comptable n'ont pas à les connaître, sauf dispositif fiscal spécifique<sup>5</sup>. De même, l'utilisation des dividendes et plus values boursières concernent les bénéficiaires de ces flux de revenus et non l'entreprise qui en est à l'origine<sup>6</sup>.

## ***2.2 - Une conception positive pour le S.M. : le modèle fondé sur l'intégration business-hors business***

### ***A - Le modèle managérial***

Ce second idéal-type s'oppose radicalement au précédent, dans la mesure où son principe fondateur n'est pas la dissociation vie professionnelle – vie personnelle (privée ou publique), mais au contraire leur intégration. Le manager considère que sa mission et celle de l'entreprise qu'il dirige est multiple : il doit évidemment être compétitif – le contraire serait suicidaire – mais, aussi, autant que faire se peut, se montrer attentif à ses partenaires internes et externes, penser à l'environnement et aux générations futures, en bref exercer un « management durable » et être par là « globalement responsable », à la fois à travers la complémentarité de ses comportements professionnels et personnels, mais à l'intérieur même de la sphère *business* qui ne peut être dissociée de la sphère *hors business*.

L'histoire des entreprises donne beaucoup d'exemples de ce type de comportement. Parmi les cas les plus répandus se situent le mode de management dit paternaliste, dans lesquels le chef d'entreprise se comporte comme un « père de famille » et/ou un seigneur local ; les deux composantes du hors business – la privée et la publique – étant alors l'une et l'autre imbriquées à la composante business. Reposant sur des fidélités intergénérationnelles parfois séculaires – cf les hénokiens étudiés par S. Mignon (2001) – ce mode de management reste très répandu dans les régions de vieille industrialisation; il a été à la base du modèle de développement japonais jusqu'à sa crise récente ; il constitue probablement le mode dominant dans beaucoup de pays en émergence, notamment ceux pour lesquels les facteurs ethniques et/ou religieux restent importants (par exemple, dans les diasporas).

***Le S.M. n'est pas alors séparable du lien social qui accompagne l'acte économique.*** Les relations salariales, celles avec les fournisseurs ou les collectivités locales... impliquent ce double lien qui exprime le principe d'intégration. Ses expressions cependant peuvent en être diverses : depuis les solidarités de réseaux qui peuvent aller jusqu'aux systèmes claniques et aux économies souterraines, à celles résultant d'un engagement éthique ou religieux, existe une infinité de situations que l'on ne saurait, à l'instar du modèle précédent, ramener à un paradigme unique.

---

<sup>5</sup> ainsi pour les dons, legs et subventions allant des entreprises à des « non profit organizations » (hôpitaux, écoles & universités, partis politiques...) et pouvant donner lieu à des exemptions fiscales.

<sup>6</sup> On peut donner comme exemple le cas du don d'un milliard US \$ du président de la Warner à l'ONU, opération médiatique entrant dans une politique de communication de son instigateur et non dénuée d'incidences fiscales (versements échelonnés sur dix ans par tranches de 100 M\$ déductibles pour partie des impôts du donateur)

### ***B – le référentiel comptable***

Le référentiel comptable associé à ce second modèle managérial est sensiblement plus complexe que celui du modèle précédent, parce que à la fois il le contient et le dépasse.

Il le contient en effet car si le premier référentiel pouvait être caricaturé « la loi, toute la loi, rien que la loi », le second ne peut, évidemment, ignorer la dite loi et ses incidences comptables : enregistrement des différentes charges correspondant à des dépenses constatées ou prévisibles (ex provisions pour risques), déclarations fiscales.... Tout au plus, peut-on observer, lorsqu'il existe un dispositif incitatif (type taxe d'apprentissage ou 1 % logement), que les entreprises relevant du modèle de management intégré n'ont en général pas à considérer ce dispositif comme une contrainte fiscale supplémentaire, car elles s'engagent, le plus souvent, bien au-delà des montants visés.

En revanche, si le management en « faisait trop », il pourrait être mis en cause pour « abus de biens sociaux », s'il était prouvé que l'importance des actions relevant de la responsabilité sociétale et des ressources qui leur sont consacrées portait préjudice à l'entreprise et était susceptible de mettre en cause sa viabilité économique. En conséquence, le référentiel comptable du modèle de management intégré doit être en mesure de pouvoir légitimer – tant auprès des actionnaires que des autorités de régulation - les opérations effectuées au titre du MS, en montrant que, tout en permettant de faire face aux effets externes liés à l'activité de l'entreprise, elles servent en même temps ses opportunités de développement et par là même sa pérennité. Si cette justification est relativement aisée pour certaines dépenses – formation, R & D, œuvres sociales...- elle peut être plus difficile pour d'autres (opérations dites de citoyenneté), sauf, évidemment, si ces dernières entrent dans le cadre d'une politique recommandée par les Pouvoirs Publics – on retombe alors dans le cas précédent (ex : actions en faveur des personnes handicapées) - ou servant l'image « corporate » (cas d'opérations dites de *sponsoring*).

### **III – Evolution historique des modèles de référence**

Les présentations sommaires précédentes pourraient laisser penser que les deux modèles de référence se réfèrent à des niveaux de développement historiquement distincts : le modèle fondé sur l'intégration, plus ancien – remontant aux économies domaniales pré-capitalistes – représentant une forme archaïque, appelée à être remplacée par le modèle fondée sur la dissociation, plus moderne, en phase avec le développement du capitalisme contemporain et une évolution des sociétés, plus urbaines, plus fragmentées, plus individualistes.

Cela n'est pas notre conviction ; plus exactement, nous pensons que si des « tendances lourdes » vont dans le sens ci-dessus esquissé de l'effacement progressif du modèle intégré traditionnel par le modèle dissocié libéral, nous assistons, parallèlement, à une crise de ce modèle libéral et à l'émergence de nouvelles aspirations au S.M., appelant à « revisiter » le modèle fondé sur l'intégration.

#### ***3.1 - Les tendances à la primauté du modèle libéral***

Les progrès de l'économie libérale ont été importants ces dernières décennies. Ils ont été célébrés par la pensée libérale, parfois sans retenue. Pour un Francis Fukuyama, *ite missa est*, la chute du mur de Berlin a été celle des espérances d'un monde alternatif, signant « la fin

de l'Histoire » et l'avènement du règne sans partage de la société libérale et de l'économie de marché. Pour un Michael Jensen (2001), s'appuyant sur Milton Friedman et l'école de Chicago, cette « évidence scientifique » s'appuie sur une science économique qui « depuis deux cents ans » en a démontré la supériorité.

Dans les faits, ces avancées du modèle libéral peuvent être observées tout au long de la seconde partie du 20<sup>e</sup> siècle (création du GATT, mise en place d'ensembles régionaux comme l'Union Européenne et l'ALENA, développement des échanges internationaux...). Elles se sont accélérées durant la dernière décennie (mise en place de l'OMC, effondrement des régimes socialistes étatiques...<sup>o</sup>) jusqu'aux événements survenus à la charnière du nouveau millénaire (crise financière ouverte au printemps 2000, attentats du 11 septembre 2001...)

### ***3.2 - Les faiblesses et les limites du modèle ultra libéral***

Si le modèle libéral a montré sa puissance et sa capacité d'adaptation, il présente cependant plusieurs défauts majeurs qui ne permettent pas d'en être satisfait sans restriction.

Le principal, qui nous paraît être à la fois d'ordre conceptuel et factuel, est l'hypothèse parfois explicite (Jensen, 2001), le plus souvent implicite, d'*absence d'externalité*. Les actions des agents économiques, notamment des entreprises, n'auraient pas d'autres conséquences que celles contenues dans les relations d'échanges, structurées par les prix au sein de leurs marchés respectifs. Il n'y a pas de pollution, d'amiante cancérigène, de troubles de la santé de personnels licenciés, de bassins d'emploi sinistrés....

Pourtant, ces effets externes négatifs, quand ils sont circonscrits, peuvent être incorporés dans les systèmes de prix – et donc dans les référentiels comptables – par deux voies possibles :

- la première relève de l'initiative de l'entreprise par l'intermédiaire des primes d'assurances que les entreprises sont incitées à souscrire ou des provisions pour risques qu'elles peuvent être amenées à mettre en place
- la seconde relève de l'initiative collective par la prise en charge par l'Etat (ou les organismes sociaux) des dépenses induites par ces externalités négatives ; ces dépenses publiques (ou plus largement collectives) étant couvertes – comme on l'a rappelé – par l'impôt (ou par les cotisations sociales) ; dépenses qui, à leur tour, pèseront, pour tout ou partie, sur les coûts et revenus des entreprises.

Le principe « pollueur-payeur » qui a fait l'objet de maintes discussions et, plus généralement, des instruments fiscaux incitatifs, comme ceux, cités, du « 1% logement » ou de la taxe d'apprentissage, relèvent de cette volonté de faire participer les agents économiques – ici les entreprises – à la prise en compte des externalités liées à leurs activités.

Des questions d'externalités sont d'autant plus importantes à traiter que *le modèle libéral de marché produit des inégalités*, qui ont le statut d'externalités négatives. En effet, du fait même de son dynamisme, le capitalisme libéral génère de fortes disparités tant au niveau des revenus individuels que des revenus appréciés par groupes sociaux ou par zones géopolitiques. Ces disparités sont elles-mêmes sources de tensions et de dépenses (aides sociales, sécurité...) lesquelles ne sont pas prises en compte – sauf exception – dans les calculs économiques des acteurs. Ces derniers font par-là preuve d'une responsabilité globale insuffisante et cette non prise en compte met en cause l'optimalité du système global, fondé sur l'agrégation des situations individuelles.

### ***3.3 - Les nouvelles aspirations au S.M.***

Face à cette indifférence ou cette insuffisance du modèle ultra libéral face aux externalités négatives qu'il génère, deux attitudes classiques sont observables : l'une plus radicale, l'autre plus réformiste.

La critique radicale du capitalisme libéral a pris de nouvelles formes après que le naufrage du monde soviétique eut marginalisé le modèle de socialisme étatique. Ces nouvelles formes sont celles des mouvements anti-mondialisation symbolisés par les rencontres de Porto Allegre, contre point de celles de Davos. Si les critiques au modèle dominant sont bien identifiées, force est de constater une grande disparité des propositions visant à proposer des modèles alternatifs, ces derniers allant des constructions les plus utopiques à un simple replâtrage de l'existant.

La voie réformiste est issue de l'intérieur même du système d'économie de marché dont elle ne conteste pas les principes généraux de fonctionnement, mais dont elle tente d'en atténuer les effets néfastes pour n'en garder que les aspects positifs. En termes analytiques, cette démarche amène à élargir le champ du management, c'est à dire le référentiel de responsabilité du management, en y incorporant un maximum d'externalités.

Cette démarche est venue parfois des dirigeants eux-mêmes : ce fut le cas, par exemple, du concept d'«entreprise citoyenne» préconisé par le CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) ou du «double projet» - économique et social - que proposait Antoine Riboud pour son groupe et pour le patronat français dès les années 70.

Plus souvent, une telle évolution n'a pas été spontanée, mais a résulté de la pression de la société et des catégories d'acteurs concernées (salariés, consommateurs, mouvements écologistes, collectivités locales...); pressions relayées par les médias et parfois traduites en termes de décisions publiques ou de contentieux judiciaires.

Des exemples significatifs peuvent en être donnés à travers les accidents écologiques comme celui provoqué par le naufrage de l'Erika. Dans un premier temps, le groupe pétrolier Total, propriétaire de la cargaison mais non du navire, se considérait non seulement comme non responsable du naufrage et de ses conséquences mais, ayant perdu sa cargaison, se situait plutôt du côté des victimes. Ce groupe a dû faire évoluer sa position vers une responsabilité liée à sa position d'affréteur après la mise en cause de sa politique d'externalisation des opérations de transports trop axée sur des considérations de coûts au détriment de la sécurité. On a bien une extension du référentiel de responsabilité du management sous les effets conjugués de l'opinion, des pressions des pouvoirs publics et des recours judiciaires.

Une autre série d'exemples d'élargissement de la responsabilité managériale de l'entreprise concerne le domaine social. De plus en plus, la chambre sociale de la Cour de Cassation a adopté des positions visant à élargir le référentiel de responsabilité. Ce fut le cas notamment en matière d'accidents de travail ou de travail clandestin mettant en cause des entreprises donneur d'ordres via les entreprises sous-traitantes. On peut citer, dans le même sens, des prises de positions relatives à des décisions de fermeture de sites ou d'externalisation (arrêt Perrier de juin 2000).

Dans d'autres cas encore, les nouvelles orientations viennent du monde des actionnaires eux-mêmes, ce qui peut sembler paradoxal – on a pu parler d'oxymoron à propos du concept d'actionnaire « socialement responsable » (Pérez, 2002). Pourtant, ce mouvement a quitté depuis quelques temps le domaine de l'anecdote pour s'inscrire comme un acteur conséquent et reconnu comme tel dans le monde de l'épargne et des investissements financiers<sup>7</sup>. Il est en effet porté non seulement par des minorités engagées pour des raisons idéologiques ou religieuses dans une posture éthique, mais de plus en plus par des catégories plus nombreuses d'épargnants, soucieux certes de la garantie de leur épargne – notamment lorsqu'il s'agit d'une épargne salariale constitutive d'un fonds de retraite à titre principal ou complémentaire – mais inscrivant cette exigence dans le long terme, c'est à dire avec une préoccupation proche de celle du développement durable.

Il ne faut pas s'étonner en conséquence que, contrairement à une opinion largement répandue, ce sont certains grands fonds de pension comme Calpers qui non seulement ont été à l'origine des principes de *corporate governance*, mais qui ont fait évoluer ces derniers, notamment après les excès et dérives qui ont caractérisé la récente crise des marchés boursiers.

La relation au débat sur le S.M. est immédiate : si les actionnaires deviennent socialement responsables, les managers n'ont plus à être écartelés entre les exigences de rentabilité à court terme et leurs aspirations éventuelles à la prise en compte des externalités. Par là même, le modèle fondé sur la dissociation *business-hors business* perd son sens au profit d'un modèle fondé sur l'intégration.

### **3.4 - Difficultés et limites du modèle intégré**

Les nouvelles aspirations au S.M., si elles ouvrent des perspectives intéressantes, n'en restent pas moins délicate à mettre en œuvre. **La principale difficulté réside, sans doute, sur les critères à utiliser** pour aboutir à une gestion « satisfaisante » (au sens simonien) tant des portefeuilles de titres concernés que des firmes correspondantes.

Des expériences intéressantes sont en cours à ce sujet. Elles reposent sur une conception dite des « parties prenantes » (*stakeholders*<sup>8</sup>), impliquant des méthodologies multi-critères, tant en matière de pilotage des entreprises (*balanced scorecard*<sup>9</sup>) que d'analyse financière (*triple bottom line*<sup>10</sup>). Ces expériences sont encouragées à plusieurs niveaux, dont on citera quelques exemples :

---

<sup>7</sup> Avec les réserves d'usage liées au critères de définitions de l'investissement socialement responsable ; on a pu avancer que celui-ci représentait quelques 13% de « l'épargne gérée professionnellement » aux USA (source Novethic) – cf Pérez (2002)

<sup>8</sup> littéralement « porteurs d'enjeux », permettant un jeu de mots par opposition aux « porteurs d'actions » (*stockholders* ou *shareholders*). Conception développée par toute une série de contributions, notamment R.E. Freeman (1984) et fortement développée depuis (cf Logsdon & all, 2000)

<sup>9</sup> cf les travaux initiés par R.S Kaplan & D.P. Norton (1996)

<sup>10</sup> expression faisant référence à la place où est situé en général le profit financier : en dernier ligne (*bottom line*) d'un compte de résultats ; démarche élargie aux aspects environnementaux d'une part et sociaux d'autre part, selon la « théorie des 3 P : Profit, People, Planet » proposée par ses initiateurs (cf J. Eklington, fondateur du Cabinet « Sustainability »).

- au niveau français, la *loi sur « les nouvelles régulations économiques »* (dite loi NRE, 2001) prévoit expressément un rapport à fournir par les entreprises concernées sur l'impact environnemental et social de leur activité.
- au niveau européen, le « *Livre vert* » : *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », promulgué par la Commission de l'U.E. (2001) va dans le même sens, avec cependant un cadre doctrinal plus libéral
- au niveau mondial, la Global Reporting Initiative (GRI) diffuse, en liaison avec l'agence des Nations Unies pour l'environnement (UNEP), dans un cadre également plus libéral, des « Sustainability Reporting Guidelines » (2002) à destination des toutes les entreprises qui le souhaiteraient<sup>11</sup>

Ces approches, permettant une sélection (*screening*) des firmes vertueuses, sont complétées par un « activisme actionnarial » des fonds socialement responsables, posture à la fois pédagogique et civique – dans le but de faire évoluer les dirigeants des firmes concernées – et représentant, en quelque sorte, une expression du SM, non pas du seul management, mais de ce « management du management » que constituent les systèmes de *corporate governance* (Pérez, 2002 et 2003a)

Par ailleurs, sans qu'il y ait une volonté a priori d'être « socialement responsable », l'expérience montre et les progrès de l'analyse des performances des firmes confirment que une part souvent déterminante de ces performances tient à des facteurs non tangibles (*intangibles assets*) comme la qualité des relations dans l'organisation et entre celle-ci et l'environnement, d'où l'attention portée à la réputation (notamment à travers les marques), la confiance, l'histoire et la culture de l'entreprise, le lien social...comme facteurs constitutifs du potentiel de compétitivité de la firme à prendre en compte dans les modèles de management stratégique<sup>12</sup>.

#### **IV - Quelques traits du futur...**

Il est toujours risqué de tenter de dessiner les configurations futures d'un objet d'étude si contingent à l'évolution de la société comme l'est le S.M.. On peut cependant les esquisser, du fait même de cette forte dépendance sociétale dont les facteurs de mutation et de structuration nous donnent - autant qu'ils nous soient connus – les clés d'interprétation des phénomènes induits comme le sont les modes de management.

A ce stade de la réflexion, on se contentera de quelques pistes de réflexion, au demeurant liées

##### **4.1 – La montée de la « juridiciarisation » de la société.**

Cette tendance des sociétés contemporaines, si elle a pris des formes exacerbées aux USA, commence à faire sentir ses effets dans d'autres zones géo-politiques, notamment en Europe. Elle se traduit évidemment par un élargissement de la responsabilité du management, et, ceci, quel que soit le modèle de référence :

---

<sup>11</sup> A ce jour, plusieurs centaines d'entreprises, notamment une centaine de multinationales, ont adhéré à ce mouvement (cf site GRI). Notons que ces guidelines sont maintenant disponibles en français (cf site ORSE)

<sup>12</sup> Dans une littérature immense sur ces thèmes, que l'on rattache souvent aux apports fondamentaux de Schumpeter (1912), puis de Penrose (1959) et Perroux (1969), citons les contributions bien connues de C. Argyris & D. Schön (1978), B. Wernefeld (1984), Teece & al (1997)

- pour le modèle libéral, elle revient à faire entrer dans la sphère *business* des facteurs qui avant n'y étaient pas (ex : pollution, atteinte à la santé....) comme peuvent en témoigner les firmes comme Monsanto, Philips Morris, voire Mac Donald...soumise à une guérilla juridique de la part de personnes ou de collectifs de tous ordres (écologistes, anti-tabagistes...)
- pour le modèle intégré, elle résulte de la multiplicité des parties prenantes et du fait que ces dernières, si elles ne peuvent faire prévaloir directement leur point de vue par les managers, sont tentées de recourir à la voie contentieuse (cf les cas cités supra de litiges sociaux allant jusqu'à la cour de cassation)

Dans l'un et l'autre cas, le référentiel comptable doit pouvoir traduire cette montée de la «juridiciarisation». Ici, il aura à passer en charges les contrats d'assurances souscrits pour se couvrir de tel ou tel risque, là il aura à provisionner un contentieux naissant, ailleurs il aura à prendre des précautions pour s'assurer que son activité n'est pas susceptible de recours, y compris d'actions opportunistes, les recours contentieux devenant un véritable marché<sup>13</sup>.

#### **4.2 – La contrainte accrue de « rendre compte »**

La «capacité à rendre compte» (*accountability*) est inhérente au principe même de responsabilité : l'un ne va pas sans l'autre ; si on ne peut rendre compte, on ne peut être responsable ; cette évidence est propre, plus généralement, aux systèmes de gouvernance qui impliquent que les mandataires soient en état de rendre compte de leurs actes (cf Pérez, 2003a).

L'élargissement du référentiel de responsabilité que représente le S.M. induit inévitablement une contrainte accrue d'*accountability*, que celle-ci émane du souhait de tenir compte de la variété de parties prenantes ou qu'elle résulte de la nécessité de faire face, ici à des requêtes de type administratif, là à des contentieux juridiques. Tous les responsables d'entreprises, de la TPE aux groupes multinationaux s'accordent sur le fait que, malgré les potentialités offertes par les technologies de l'information et de la communication, ces tâches de «*reporting*» représentent un coût croissant, notamment en termes de temps des cadres et des dirigeants qui s'y adonnent, au détriment parfois d'activités de conception, voire de réalisation.

#### **4.3 – Le risque du « no-risk »**

Le S.M. induit également un élargissement des champs de risques, à la fois en termes d'items concernés, d'intensité, de durée et de montants financiers en jeu (ex : les affaires en cours concernant l'amiante). On commence à le voir dans un certain nombre d'activités (transports aériens depuis le 9.11, audit depuis l'affaire Enron...). Les sociétés d'assurance elles-mêmes, dont la gestion du risque constitue pourtant le «cœur de métier», sont ébranlées sur leurs fondamentaux.

Cette orientation qui se nourrit à la fois de la volatilité inhérente à la nature de plus en plus immatérielle des actifs des entreprises et de la juridiciarisation croissante de la société,

---

<sup>13</sup> C. Bébear, ancien président d'AXA, raconte (C. Bébear & Ph. Manière 2003) qu'à l'occasion d'une acquisition de son groupe aux USA, il avait du faire face à une plainte de tiers, recours injustifié mais susceptible de retarder l'opération et, à ce titre, amenant AXA à proposer une transaction très avantageuse pour les tiers en question.

peut amener maints managers à adopter des profil plus prudents en matière de prise de risque. Ce comportement d'«aversion pour le risque » (*risk adverse*) n'est pas en soi nouveau, mais, toutes choses égales par ailleurs, il peut être source de renoncements à des projets novateurs et porteurs de croissance. Par là, un risque systémique n'est pas à exclure.

## Conclusion

Le thème étudié étant en plein évolution, je proposerai, plutôt qu'une conclusion, de faire un «point d'étape » de ces premières réflexions.

1 – Le concept de S.M.. a été conçu comme un *élargissement* – tant en termes sociétaux que temporels – du référentiel traditionnel de la responsabilité du management. On a pu parler de responsabilité « globale » ou « sociétale » à cet égard. En termes analytiques, cet élargissement amène à tenir compte des *externalités* dans les comportements de management, en quelques sorte à tenter de les internaliser.

2 – Deux modèles de références ont été explorés : l'un fondé sur le principe de la dissociation des sphères *business-hors business*, l'autre au contraire sur le principe de leur intégration dans la vision que les managers ont de la stratégie de leurs organisations et dans leurs comportements concrets.

3 – Le modèle fondé sur la dissociation est conforme avec les principes économiques néolibéraux et a une attitude passive envers le S.M. Les managers n'incorporent pas les externalités dans la sphère *business* sinon par le jeu des charges induites par le respect des lois & règlements en vigueur ou en provisionnant le risque estimé d'un contentieux. Les externalités négatives indirectes, notamment celles inhérentes aux inégalités générées par la dynamique même des marchés ne sont pas prises en compte, hypothéquant l'optimalité pré-supposée du système global. Au niveau individuel, la cohérence n'est assurée qu'en complétant les deux sphères *business-hors business* en termes de comportements, voire d'itinéraires de vie.

4 – Le modèle fondé sur l'intégration, qu'il soit sous les formes traditionnelles du paternalisme ou sur les aspects modernes des «entreprises citoyennes », correspond mieux à une approche en termes de S.M.. Il échappe au risque de sous-optimalité systémique du modèle ultra libéral, mais, en revanche, doit affronter celui de l'opérationnalité, du moins lorsque l'aspiration au S.M. cherche à être traduite en critères explicites de pilotage des organisations concernées. La multiplicité des parties prenantes et des critères d'évaluation risque de rendre malaisés les nécessaires arbitrages (*trade off*) aux dépens de l'efficacité globale du système.

5 – Insuffisance de la prise en compte des externalités versus difficultés d'un management multicritères, nous retrouvons le dilemme fondamental justice-efficacité qui traverse, dans le domaine du management. comme dans tant d'autres, les débats sociétaux contemporains.

6 – Des tendances cependant apparaissent, communes aux deux familles de modèles de comportements. Elles concernent la tendance à la «juridiciarisation» des sociétés contemporaines, la contrainte accrue de «rendre compte » (*accountability*), enfin le risque de montée d'aversion pour le risque... ; facteurs sociaux collectifs qui sont liés et dont la conjonction amène à envisager l'hypothèse d'un risque systémique.

## Annexes

### A) travaux récents ou en-cours de l'auteur et de son équipe sur ce thème ou sur des sujets connexes

- "*Management de la compétitivité et emploi - MCE*" - 1998-2002, programme collectif (coordonné par R. Pérez et J. Brabet) - cahiers de recherche ERFI Montpellier - n° 19, 102 p et n° 20, 100 p (septembre 2001) – (pré-publication d'un ouvrage collectif chez L'Harmattan)
- "*Gouvernance d'entreprise, performances et développement durable - GEP2D*" - 1998-2003, réseau-forum de recherches et expériences (coordonné par M. Capron, R. Pérez & F. Quairel); U. Paris-Dauphine
- « *La gouvernance des entreprises européennes entre systèmes nationaux et globalisation* » - Univ. Euro. d'été (coordonnée par R. Pérez) – Montpellier – septembre 2001
- "*Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes: le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe*" - (convention de recherche Univ. Montpellier 1 - Commissariat Général du Plan) – Rapport final, janvier 2002, 260 p + annexes (coordonné par R. Pérez & F. Palpacuer)
- R. Pérez (2002) – « *L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ?* » - R.F.G. (dossier coordonné par G. Charreaux) – novembre 2002 (*la présente communication s'appuie sur ce travail*)
- R. Pérez (2003 a) - "La gouvernance des entreprises" - La Découverte (collection: Repères) ; 124 p (*la présente communication s'appuie sur ce travail*)
- R. Pérez (2003 b)- « *About global responsibility in management* » Corporate Governance, v. 3, n° 3, pp 78-89 (*la présente communication s'appuie sur ce travail*)
- R. Pérez (2003 c) "*La dimension ressource humaine des restructurations industrielles*" - in Encyclopédie des Ressources humaines (coordonnée par J. Allouche) – Paris, Vuibert, pp 1297-1307

### B) Références bibliographiques

- Aglietta M. (1976, 1997) Régulation et crises du capitalisme, Paris, Ed. O. Jacob, 486 p
- Albert M. (1991) Capitalisme contre capitalisme, Paris, Ed. du Seuil
- Argyris C. & Shön D. (1978 - 1996) Organizational learning, Reading, MA, Addison-Wesley
- Auberger-Barré M-N. – coord - (2002) « *Evaluation globale et management responsable* » - N° spécial – Revue *Cadres CFDT* – n° 400, juillet, 124 p
- Baillet J. & De Bry F. (2001) L'entreprise et l'éthique, Paris, Ed. du Seuil (Points), 437 p

- Batsch L. (2002) Le capitalisme financier – Paris, La Découverte (Repères), 121 p
- Bébéar C. & Manière Ph. (2003) Ils vont tuer le capitalisme, Paris, Plon, 222 p
- Braudel F. (1985) La dynamique du capitalisme, Paris, Flammarion (Champs), 123 p
- Capron M. & Quairel F. (2001) – Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes (rapport pour le C° Gal Plan), cahier de recherche CREFIGE-ERGO, Paris, 165 p
- Chevalier J-M & al – coord- (2002) Les stratégies d'entreprises dans les nouvelles régulations, Paris, PUF, 231 p
- C.J.D. (centre des jeunes dirigeants d'entreprise) (1996) – L'entreprise au XXI° siècle, Paris, Flammarion, 158 p
- Charreaux G. et Desbrières Ph (1998) "gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale" - Finance-Contrôle-Stratégie, v. I, n° 2, pp 57-88
- Charreaux G. (2002) « Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise » - Finance-Contrôle-Stratégie, v. 5, n° 3, pp 5-68
- Freeman R.E. (1984) Strategic Management : a stakeholder approach - Marshall, MA, Pitman
- Hawley J.P. & Williams A.T. (2000), The Rise of Fiduciary Capitalism, Philadelphia, Un. of Penn. Pr
- Hoarau C. & Teller R. (2001) Création de valeur et management de l'entreprise, Paris, Vuibert, 217 p
- Jensen M.C. (2001) « Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function », Business Ethics Quarterly, vol 12, n° 1, janvier
- Kaplan R.S & Norton D.P. (1996) The balanced Scorecard, Boston, Harvard Un. Pr
- Levi-Strauss C. (1950) « Introduction à l'œuvre de Mardel Mauss » in Mauss M. Sociologie et anthropologie, Paris, PUF
- Logsdon J.M. et alii (2000) Research in Stakeholder Theory The Clarkson Centre for Business Ethics, Un. of Toronto, 153 p
- Maslov A.H. (1954) Motivation and personality, NY, Harper
- Mignon S. (2001) Stratégie de pérennité d'entreprise - Paris , Vuibert, 232 p
- Penrose E.T. (1959) The theory of the growth of the firm, NY, J. Wiley &
- Pesqueux Y. (2000) Le gouvernement d'entreprise comme idéologie, Paris, Ellipse, 268 p
- Pesqueux Y. (Ed) (2003) « Global Responsibility » – Corporate Governance, vol 3, n° 3 (special issue)

- Pesqueux Y. & Biefnot Y. (2002) L'éthique des affaires, Paris, Ed d'Organisation, 237 p
- Perroux F. (1969) L'économie du XX<sup>e</sup> siècle, Paris, PUF, 764 p
- Riboud A. (1987) Modernisation, mode d'emploi, (Rapport au premier Ministre), Paris, 10/18
- Savall H. & Zardet V. (1987) Maîtriser les coûts cachés, Paris, Economica, 334 p
- Savall H (Ed) (2003) « Socio-economic approach to management », Journal of Organizational Change Management (special issue)
- Schumpeter J. (1912) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig, Duncker & Humblot
- Schmalenbach E. (1919) « Grundalgen dynamischer Bilanzlehre », Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung
- Scitovsky T. (1954) « Two concepts of external economics », The Journal of Political Economy, pp 153-155, avril
- Soros G. (1998) The crisis of Global Capitalism, Perseus Books
- Teece D. & alii (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" - Strategic Management Journal - v. 18, n° 7, pp 509-533
- Wernefeld B. (1984) - "A resource-based view of the firm" - Strategic Management Journal - v. 5, n° 2, pp 171-180
- Wallerstein I. (1974) Le capitalisme historique, Paris, La Découverte (Repères)
- Walliser E. (2001) La mesure comptable des marques, Paris, Vuibert
- Williamson O.E. (1999) - "Strategy research: governance and competence perspective"- Strategic Management Journal - v. 20, pp 1087-1108
- V.A. (2001) « Mondialisation, éthique, environnement... : de nouvelles règles pour l'entreprise » Revue Française de Gestion (n° spécial coordonné par R. de Rochebrune & R-A Thietart) – n° 136, nov-déc, 176 p
- V.A. (2001) Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques – Paris, Journal Officiel
- V.A. (2001) « Livre vert » : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » - Commission de l'U.E. – Bruxelles
- V.A.(2002) Global Reporting Initiative (GRI) – Sustainability Reporting Guidelines – Amsterdam
- V.A. (2003) « Environnement – Développement durable » - Revue française de comptabilité, n° 356, juin (n° spécial)

C) Principaux sites internet utilisés:

<http://bsr.org>

<http://www.calpers-governance.org>

<http://www.domini.com>

<http://www.earthsummit2002.org>

<http://globalreporting.org>

<http://oecd.org>

<http://www.orse.org>

<http://www.novethic.fr>

<http://sirigroup.org>

<http://www.socialfunds.com>

<http://sri-in-progress.com>

<http://www.stakeholderforum.org>

<http://www.terra-nova.fr>

<http://www.unrisd.org>

<http://worldcsr.com>