



Študentská vedecká aktivita

Les nouveaux types de gestion des entreprises européennes

Martigny Zoé

Konzultant: Marian Suplata

Banská Bystrica
2013

Résumé

Ce dossier a pour but de mieux appréhender la question du management actuel des entreprises en Europe. Une première partie est consacrée à l'introduction du sujet, avec une définition des mots essentiels, ce qui permet une approche non pas globale mais vraiment spécifique du sujet. Dans cette partie est également traitée deux théories économiques concernant la gestion d'entreprise, la théorie des parties prenantes et la théorie de l'agence, chacune étant expliquée dans son ensemble. La deuxième partie de ce dossier est une analyse du sujet, avec un approfondissement dans la troisième partie s'appuyant sur des exemples concrets. L'analyse de ce sujet repose principalement sur des articles universitaires ou des interviews de managers d'entreprises concernant le knowledge management, les firmes-réseaux, la responsabilité sociétale des entreprises mais également la gouvernance d'entreprise.

Mots clés : gestion d'entreprise, Europe, gouvernance d'entreprise, responsabilité sociale des entreprises

Abstract

The aim of this writing is to better understand the issue of current management of companies in Europe. The first part is devoted to the introduction of the subject, with definitions of key words, which allows not a global approach but a really specific approach of the topic. This part also treated two economic theories concerning the management of business, stakeholder theory and agency theory, each explained in its entirety. The second part of this issue is an analysis of the subject, with a deepening in the third section with examples. The analysis of this subject is based primarily on academic articles or interviews of company managers on knowledge management, firms networks, corporate social responsibility, but also corporate governance.

Keywords: corporate management, Europe, corporate governance, corporate social responsibility

Sommaire

Résumé	2
Sommaire	4
Introduction	5
1. Une approche théorique pour mieux appréhender le concept de gestion d'entreprise	6
1.1. Définition des mots clés.....	6
1.1.1. La notion d'entreprise	6
1.1.2. La construction européenne	7
1.2. Les théories de la gestion d'entreprise	8
1.2.1. La théorie des parties prenantes	8
1.2.2. La théorie de l'agence	10
2. Vers une nouvelle gestion de l'entreprise, une analyse des nouveaux comportements managériaux	12
2.1. Le management interculturel	12
2.2. L'économie sociale dans le modèle de construction européenne	13
2.3 .Les firmes-réseaux	16
2.4. Le knowledge management	18
2.5. La gouvernance d'entreprise	20
3. Quelques exemples d'application	22
3.1. Le Knowledge Management chez GDF Suez	22
3.2. L'affaire Danone, une entreprise réellement responsable ?	23
3.3. Le cas Enron	24
Conclusion	26
Bibliographie	27

Introduction

Depuis quelques décennies de nombreux concepts économiques sont apparus, anciens concepts modernisés ou nouveaux concepts découlant du processus de mondialisation, transformant la méthode de gestion des entreprises et permettant aux différents acteurs de l'entreprise d'avoir un rôle dans les décisions prises pour le futur. Les managers doivent faire face à la mondialisation, s'adapter au mélange de culture, à la délocalisation des unités de production mais aussi aux nouvelles revendications des agents économiques. L'Europe, zone de libre échange, a permis à de nombreuses entreprises de développer des réseaux et des alliances, s'appuyant sur leur proximité géographique et leur intérêt à mettre en commun leurs connaissances et savoir-faire. La construction de l'Europe repose sur des normes et des valeurs qui vont dans ce sens, les politiques souhaitant construire une Europe unie avec des projets communs pour l'avenir.

Comme nous le verrons dans ce dossier, le concept d'économie sociale a été modernisé et réintroduit dans l'économie, répondant aux attentes actuelles des consommateurs et permettant aux entreprises de redorer leur image sur les marchés financiers pour trouver de nouvelles sources de financement. Ce concept a néanmoins transformé la gestion des entreprises, celle-ci définissant leurs stratégies futures sur les attentes et le potentiel des individus de l'entreprise et non plus seulement sur la création de richesse qu'engendre leur activité de production et de commercialisation.

La première partie de ce dossier est consacrée à l'approche théorique de ce qu'est la firme capitaliste actuelle, notre argumentation reposant sur les théories de l'organisation. La définition de la firme est encore en débat comme nous le verrons, suivant les postulats suivis par les auteurs, notre but étant de comprendre la firme dans sa globalité. Dans l'analyse qui en découle, dans la seconde partie, nous détaillerons les nouvelles formes de gestions qui se sont développées jusqu'à aujourd'hui dans les entreprises européennes. Cette partie s'appuiera sur des exemples empiriques soulevant ainsi les problèmes d'éthique, de responsabilité et de transparence auxquels doivent faire face les entreprises. Ce dossier décrit donc la transformation qu'ont subie les entreprises européennes ces dernières décennies, bouleversant ainsi les méthodes managériales mais surtout l'ordre hiérarchique de l'organisation interne et la place de l'individu dans l'entreprise.

1. Une approche théorique pour mieux appréhender le concept de gestion d'entreprise

La gestion d'entreprise est un concept que tout individu connaît, aussi utilisé par son anglicisme *management*, néanmoins ce concept reste vague, trop global, se référant pour certains tout simplement à la notion d'entreprendre. Cette partie a pour but de distinguer les différentes parties de l'entreprise, définir le concept de gestion en s'appuyant sur des théories de l'organisation, mais aussi montrer qu'une entreprise est une entité définie par ses différents acteurs internes et non pas seulement comme un tout.

1.1. Définition des mots clés

1.1.1. La notion d'entreprise

Qu'est-ce qu'une entreprise ? Comment pourrait-on définir cette boîte noire dans tous ses principes et ses réalisations ? Olivier Boubat dans son livre « *L'Economie de l'entreprise* » définit l'entreprise comme le rouage essentiel du système économique. L'Insee¹ définit spécifiquement une entreprise comme la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. Plus généralement, nous pouvons concevoir l'entreprise comme une organisation qui produit des biens ou des services à partir de ressources (matérielles, humaines, financières et immatérielles) puis les propose à la vente sur des marchés. Sa nature est définie par la relation économique qui se construit entre offreurs et demandeurs. Une entreprise existe dans le but de satisfaire les besoins des consommateurs, mais également de redistribuer des revenus. Une entreprise crée de la richesse et c'est cette création de richesse qui définit la croissance économique et donc le niveau de vie des habitants d'un pays.

Si on se réfère uniquement à la théorie néoclassique, l'entreprise est appelée « le producteur », elle transforme des ressources en produit. Dans une situation de concurrence pure et parfaite l'entreprise est *price-taker*, le prix s'impose à elle sur les marchés, de plus, une firme utilise toujours la fonction de production plus efficace.

¹ L'Institut national de la statistique et des études économiques français

Cette théorie suppose également que le but premier d'une entreprise est la maximisation du profit et donc que tous les agents sont rationnels.

Néanmoins cette théorie est simplificatrice et ne se focalise que sur la fonction de production d'une entreprise, elle a donc été remise en cause. Schumpeter fut l'un des premiers à mettre en avant l'importance de l'entrepreneur dans la gestion de l'entreprise. Cyert et March² eux aussi avancent le fait que l'organisation ne peut avoir de but, seuls les individus peuvent en avoir. L'entreprise est donc un groupe économique formé par des individus. Le but d'une entreprise ne peut être défini que par les stratégies choisies par les agents économiques.

La relation économique de l'entreprise avec son environnement extérieur repose sur son intégration sur les marchés, aussi bien avec les consommateurs que ses fournisseurs. Son environnement interne est plus compliqué, l'entreprise transformant des ressources en produits, coordonnant cette production, mais également se révélant être un nœud de contrats entre les parties prenantes de l'entreprise. Coriat et Weinstein définissent eux même l'entreprise comme « un lieu de coordination d'agents et de l'autre, un lieu de gestion des conflits et des intérêts de ces mêmes agents ». ³

1.1.2. La construction européenne

Afin de mieux appréhender la dimension européenne de l'environnement des entreprises des pays membres de l'Union Européenne, il est nécessaire d'expliquer la construction économique de cet environnement et de souligner ses axes majeurs et leurs conséquences sur la gestion actuelle des entreprises.

Dès le traité de Rome en 1957, la Communauté Economique Européenne s'est construite autour d'axes fondateurs définissant leur projet de créer une zone de libre-échange mais également une forme d'intégration politique et économique. Cette construction ne s'est pas limitée juste à créer une zone de libre-échange géographique,

² Auteurs du livre intitulé « A behavioral Theory of the firm » publié en 1963

³ Extrait du livre « Les nouvelles théories de la firme » de Coriat et Weinstein publié en 1995, p. 41

permettant une libre circulation des marchandises, l'Europe est aussi une zone d'intégration reposant sur une culture et des valeurs communes.

Les entreprises européennes tendent à respecter les valeurs prônées par l'Union Européenne en signant des chartes, s'investissant dans des projets dits responsables. La gestion des entreprises doit refléter les valeurs sur lesquelles reposent la construction européenne, néanmoins dans une visée optimale il faudrait une politique économique transparente en Europe ce qui n'est pas encore le cas. Chaque pays européen possède sa propre législation, sa propre justice, sa propre fiscalité, ce qui rend l'ensemble opaque et compliqué pour des firmes qui tendent à devenir multinationales. Néanmoins, depuis deux décennies le concept de responsabilité sociétale a refait surface, prouvant qu'une entreprise peut produire, maximiser son profit tout en respectant les intérêts de toutes les parties prenantes. Ces nouvelles normes éthiques se reposent sur les droits de l'Homme mais aussi sur d'autres valeurs comme le respect de l'environnement, qui permettent de construire l'Union Européenne. Comme le soulignent Jana Marasova et Zuzana Onderufova dans « *Management de la diversité culturelle : quels enjeux en Europe ?* », ce comportement responsable au sein de l'Union Européenne devrait contribuer au renforcement du statut de l'entreprise européenne. Néanmoins, ces entreprises doivent également faire face à la diversité de culture de leurs employés, conséquence du processus de globalisation.

1.2. Les théories de la gestion d'entreprise

1.2.1. La théorie des parties prenantes

Une entreprise est, comme nous l'avons défini plus tôt, une organisation constituée par plusieurs parties prenantes, des contrats engageant ces parties prenantes entre elles. L'entrepreneur est l'un des piliers, tout comme les employés mais aussi les actionnaires. La gestion d'une entreprise revient donc à l'ensemble de ces parties prenantes.

L'entrepreneur est le moteur fondamental de toute entreprise. C'est lui qui possède l'esprit d'entreprise depuis le début. Il insuffle de nouvelles idées novatrices,

engage son entreprise dans de nouvelles stratégies, définit ainsi le futur de sa firme. Cet esprit d'entreprise peut se définir comme la capacité à savoir associer des stratégies innovatrices et une bonne gestion. Haudeville est néanmoins plus partisan à dire que l'entrepreneur ne peut se résumer qu'à un homme, il s'agit du groupe. Cet esprit d'entreprise collectif est donc selon lui possible quand le groupe, donc les différentes parties prenantes de l'entreprise, prennent conscience qu'elles doivent être solidaires et avoir des objectifs communs.

Freeman définit les stakeholders, à distinguer des shareholders (actionnaires) comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Plusieurs économistes ont travaillé sur le sujet, proposant des classifications différentes de ses parties prenantes. Pesqueux en 2002 propose une classification différenciant les parties prenantes contractuelles et les parties prenantes diffuses. Les parties prenantes contractuelles regroupent les agents ayant un lien direct avec l'entreprise, la relation étant définie comme son nom l'indique par un contrat, on y retrouve donc le personnel, les clients, les fournisseurs et les actionnaires. Les parties prenantes diffuses concernent les agents extérieures à l'entreprise, leur relation n'étant pas basée sur un contrat mais pouvant être affectée ou affectant l'entreprise, il s'agit ici des autorités publiques, des collectivités locales, des associations et de l'opinion publique. La théorie des parties prenantes s'intéresse à la relation organisation-stakeholders et aux décisions prises par les managers.

La théorie des parties prenantes peut être rapprochée des autres théories des organisations (théorie de l'agence, théorie de la propriété, théorie des coûts de transaction) selon les objectifs qu'on lui accorde. Si la théorie de l'agence, que nous développerons plus en détails dans le paragraphe suivant, distingue les parties prenantes entre elles, la théorie des parties prenantes, elle, considère que les managers ont des contrats avec chacune des parties prenantes, mais que ces parties prenantes restent une entité ayant des obligations morales et responsables, les agents ne pouvant se limiter à servir leurs propres fins. C'est notamment à partir de cette théorie qu'est né le concept de « *fair contract* » qui nous amènera à parler par la suite de la responsabilité sociétale des entreprises. Le *fair contract* est une condition nécessaire pour qu'une partie prenante s'engage dans une entreprise, les parties prenantes entre elles étant égales en droit, se fixant alors comme objectif de résoudre les conflits

d'intérêts entre les parties et surtout sauvegarder les droits des parties engagées lorsqu'une transaction faite par une partie prenante affecte les autres parties prenantes.

Cette théorie peut être interprétée selon trois approches, une approche empirique, une institutionnelle et une normative. Cette dernière développée par Donaldson et Preston, souligne les obligations morales que doit avoir le manager vis-à-vis des parties prenantes, actionnaires comme tous les autres stakeholders. La théorie empirique et la théorie normative s'accordent sur un point, rejetant l'égoïsme individuel. L'individu ne peut pas s'arrêter à ses propres intérêts, l'entreprise n'ayant pas que pour but la maximisation du profit, mais s'ouvrant à des objectifs sociaux qui s'appliquent à toutes les parties prenantes.

D'après cette théorie, les entreprises ne doivent pas uniquement chercher à maximiser leur profit, à être les plus efficaces, elles doivent également répondre à des contraintes d'ordre moral, de légitimité et de justice. Freeman lui-même précisait que l'objectif de la théorie des parties prenantes était de remettre en cause le modèle économique tel que nous le connaissons, basé sur les intérêts individuels et l'opportunisme, et de mettre en avant des objectifs d'équité et un modèle économique fixé sur la recherche du bien commun.

1.2.2. La théorie de l'agence

On doit le nom de cette théorie aux deux économistes américains Jensen et Meckling. La question soulevée par cette théorie est celle du fonctionnement de l'entreprise lorsqu'il y a distinction entre les détenteurs du capital et les décideurs concernant la gestion de l'entreprise. Jensen et Meckling donnent cette définition : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. » Cette théorie peut donc s'appliquer pour tout type de contrat ou mandat qui implique une subordination et une asymétrie d'information.

Si on se réfère uniquement aux implications de cette théorie dans le cas d'une entreprise on peut relever deux contrats qui impliquent cette relation : manager-

actionnaire et employeur-employé. Le premier étant celui posant le plus de problème dans la gestion de l'entreprise, le second dépendant alors de l'implication des employés. L'agent est celui qui agit et le principal est celui qui est affecté. Ces relations supposent une asymétrie d'informations, chaque partie ayant une connaissance mais partielle de l'information globale. Cette connaissance peut être imparfaite du à des informations erronées, la connaissance d'un humain est limitée, les individus ne traitent qu'un sous-ensemble des informations qu'ils disposent réellement mais également du au fait que la recherche de l'information a un coût que les agents ne veulent pas engager. D'un autre côté les intérêts des deux parties peuvent diverger, ce qui peut entraîner des comportements opportunistes. Jensen et Meckling distinguent deux types d'opportunisme. L'opportunisme ex ante et l'opportunisme ex post. Dans le cas d'un opportunisme ex ante l'agent dispose de plus d'informations que le principal avant la passation du contrat et va l'utiliser à son avantage. L'opportunisme ex post intervient quand après la passation du contrat l'agent contourne son mandat du fait qu'il possède une meilleure information que le principal.

Cette théorie est centrale pour expliquer les différents entre les différentes parties prenantes d'une entreprise aussi bien dans l'utilisation du capital que la gestion de l'entreprise.

2. Vers une nouvelle gestion de l'entreprise, une analyse des nouveaux comportements managériaux

2.1. Le management interculturel

La majorité des entreprises des pays membres de l'Union Européenne se sont européanisées du à la zone de libre échange qui a permis une liberté de circulation des facteurs de production, capitaux comme humains. Désormais au sein des entreprises européennes il existe un mélange de culture, ainsi les managers doivent faire face aux différences de cultures et adapter leur méthode de travail et de raisonnement. C'est ce qu'on appelle le management interculturel.

Alexis Tocqueville soulignait dans son livre *De la Démocratie en Amérique* la différence entre le management européen et le management américain, encore aujourd'hui cet écart persiste. Ces différences influencent notamment la façon de percevoir, de définir des stratégies, de diriger, donc globalement affectent toutes les composantes du management. Restant proche de leurs valeurs, les entreprises européennes ont conservé le système aristocratique qui place le chef d'entreprise comme la personne ayant le plus de pouvoir et de savoir. Ici aussi on retrouve dans ce concept l'asymétrie d'information.

Le management interculturel est apparu aux Etats Unis dans à la fin des années 1970. Ce management se différait alors du management international et du management comparé, ne prenant alors en compte que le comportement organisationnel et les ressources humaines de l'entreprise. Les auteurs Adler et Holzmüller se sont intéressés à l'influence de la culture sur l'adaptation d'un individu dans une entreprise, son comportement, ses décisions donc globalement toutes ses actions au sein d'une entreprise. Le management interculturel permet donc de confronter des agents économiques ayant des méthodes de réflexions et des capacités cognitives différentes de travailler ensemble pour rendre l'entreprise plus efficiente.

2.2. L'économie sociale dans le modèle de construction européenne

Contrairement à ce que beaucoup disent l'économie sociale n'est pas une idée nouvelle, elle a été remise à la mode dans les années 90 mais ses origines remontent au XIXème siècle. Bien entendu, le concept a été revu et corrigé mais les premiers postulats de ce concept ont été rédigés par des utopistes comme Fourier et Saint-Simon, leurs thèses ont permis de développer les premières coopératives de production et la première société mutualiste à Lyon en 1827. Néanmoins ce concept, après s'être répandu dans toute l'Europe, disparaît suite à la Seconde guerre mondiale et ne ressurgit que dans le milieu des années 70. On parle alors de la nouvelle économie sociale. Ce concept apprend aux agents économiques à repenser l'entreprise. Il s'agit donc d'ajouter aux objectifs économiques, des objectifs sociaux, environnementaux et éthiques. Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe sur la construction européenne, ce concept découle bien des valeurs portées par l'Union Européenne.

La responsabilité sociétale des entreprises est un concept qui émane de l'économie sociale. Les entreprises européennes doivent apprendre à gérer la dimension sociétale de leur environnement et donc adopter un comportement socialement responsable. La plupart des économistes s'accordent à dire que la responsabilité sociétale des entreprises est un engagement pris par l'entreprise qui va au-delà de ses obligations et attentes en tant qu'entreprise, donc des aspects économiques et légaux de son activité. Néanmoins, les définitions divergent en fonction du rayonnement et du positionnement de l'entreprise, de son secteur et de son internationalisation.

De nombreuses études économiques tendent à prouver que le comportement socialement responsable des entreprises a un impact positif sur leurs performances économiques. Ces résultats sont donc contradictoires avec l'objectif premier de l'économie solidaire, renforçant le but de l'entreprise qui est la maximisation de son profit. La performance sociale et environnementale peut-elle réellement avoir un impact positif sur les performances économiques de l'entreprise ? Les premiers impacts attendus d'une démarche sociale est environnementale sont la réduction des taxes et amendes, de nouvelles stratégies de différenciations des produits et une

meilleure réputation auprès des consommateurs. Néanmoins, cette démarche peut impacter négativement la performance économique de l'entreprise en augmentant ses coûts de production et ses coûts d'organisation. L'avantage concurrentiel qui doit découler de cette démarche est donc incertain. Les coûts d'agence et de contrôle, qui proviennent de la théorie de l'agence, expliquée juste avant, sont susceptibles d'augmenter, protégeant toutes les parties prenantes entre elles de l'opportunisme et de l'asymétrie d'informations. Ce sont avant tout les entreprises ayant à la base de bonnes performances économiques qui sont poussées à s'investir dans une démarche sociale. Cet investissement a en effet un coût assez important qui ne peut être supporté par des entreprises ayant de mauvaises performances, risquant de détériorer leur avantage concurrentiel sur le marché. L'environnement concurrentiel est également important à analyser pour comprendre quel type d'entreprise peut s'engager dans cette démarche. Les entreprises s'engageant socialement risquent de devoir supporter des coûts supplémentaires, tels que des coûts d'organisation, que leurs concurrents n'ont pas à supporter, risquant de leur faire perdre leur avantage concurrentiel. Ce sont donc principalement les entreprises ayant de bonnes performances et ayant des marges de manœuvre financières suffisantes pour ne pas perdre leur avantage concurrentiel, qui s'investissent dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale.

Intéressons nous en premier à l'impact négatif que peut avoir une telle démarche sur les performances de l'entreprise. Friedman a soulevé le problème de la gestion des externalités, en expliquant que tout coût supplémentaire supporté par l'entreprise pour la production de biens collectifs devait être imputé aux revenus de l'entreprise, ce qui suppose une réduction de la part versée aux actionnaires, aux salariés et aux clients. Ces coûts n'étant pas supportés par les concurrents, les entreprises risquent de perdre leur avantage concurrentiel sur le marché. Cet investissement tendrait donc à réduire le profit et la création de valeur de l'entreprise. Cette approche est soutenue par plusieurs économistes qui s'appuient sur une jurisprudence américaine datant de 1919 stipulant qu'une entreprise doit prioritairement être gérée dans l'intérêt de ses actionnaires, et donc avoir comme but premier la maximisation du profit. Gomez considère que la vocation première d'une entreprise est de maximiser le profit des actionnaires, tandis que Margolis souligne le fait qu'une entreprise n'a pas les compétences nécessaires pour s'engager dans une

démarche sociale et donc que toute ressource utilisée dans cette démarche sera gaspillée ou sous-utilisée.

D'autres auteurs économistes considèrent que cette démarche de responsabilité sociétale est un investissement qui ne peut qu'impacter positivement l'entreprise. Au niveau légal, l'entreprise s'investit dans une démarche qui lui évitera d'être pénalisée par diverses amendes ou sanctions issues de la juridiction actuelle en matière d'environnement. Si l'entreprise réduit par elle-même les coûts engendrés par les effets externes négatifs, s'autorégulant, comme le dit Neiheisel, cela lui permettra d'éviter des mesures correctives dans l'avenir de la part de la législation. D'un autre côté, une entreprise s'engageant dans une démarche sociale s'engage pour du long-terme, essayant d'améliorer la satisfaction et la productivité de ses employés. Ces derniers sont nécessaires à la bonne performance de l'entreprise, et peuvent dans cette démarche sociétale apporter leurs propres compétences et connaissances. Enfin, une entreprise responsable bénéficie d'une bonne image de la part de l'opinion publique, elle peut se différencier de ses concurrents, augmenter ses prix en appuyant ses arguments sur son investissement pour l'environnement, sur le bien être collectif, et ainsi améliorer ses rendements. Cette bonne image d'entreprise responsable peut être également valorisée sur les marchés financiers et appréciée par les actionnaires. Pour ces derniers, comme pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, l'investissement dans une démarche responsable représente une diminution du risque, cette démarche définissant une perspective sur le long-terme, et leur offre une assurance ou protection quand à l'utilisation future des capitaux.

Chaque entreprise doit en fonction de sa nature, des conflits d'intérêts entre ses parties prenantes, son environnement concurrentiel trouver une solution pour lier positivement performance économique et démarche sociale. Il n'existe pas de solution universelle. Une entreprise socialement responsable est donc une entreprise qui a réussi à concilier les conflits d'intérêts entre les parties prenantes en leur donnant un nouvel objectif commun, mais surtout qui a su valoriser sa démarche responsable sur les marchés. McWilliams et Siegel avancent le fait qu'il existe un nouvel équilibre entre offre et demande avec des agents économiques aux comportements responsables. L'entreprise doit néanmoins transformer ses valeurs sociétales en valeurs marchandes, encore une fois cette conversion n'est pas universelle et est

propre à chaque entreprise, suivant ses ressources et ses compétences, de plus toutes les valeurs sociétales ne peuvent être transformées en valeurs marchandes, le choix dépend alors de la stratégie de l'entreprise. Cette diversité suivant les entreprises explique que le résultat positif n'est pas toujours assuré. Encore une fois les entreprises ayant les meilleures performances économiques ont une plus grande capacité à convertir leurs valeurs sociétales en valeurs marchandes avec succès, possédant de meilleures ressources et compétences pour se faire. ⁴

2.3. Les firmes-réseaux

Depuis quelques décennies, les firmes doivent opérer au sein de réseaux d'entreprises, d'alliances entre entreprises et donc adapter leur organisation à ce nouveau modèle. Leur organisation interne est de moins en moins cloisonnée. La définition de la firme-réseau dans le dictionnaire Larousse-Le Monde est la suivante : « On dit d'une entreprise qu'elle fonctionne en réseau lorsqu'elle a mis en place des relations durables avec d'autres entreprises (clients ou sous-traitants) ». On peut donner une définition au sens plus large de la firme-réseau en caractérisant les relations du réseau comme les relations que l'entreprise a avec ses fournisseurs, ses clients, avec ses partenaires de longs ou moyens termes, mais on peut aussi parler du réseau « intraentreprise ».

Une entreprise qui travaille en réseau est reconnue par tous les économistes s'intéressant à la question comme une entreprise plus flexible, s'adaptant rapidement et avec efficacité à la demande, aux chocs extérieurs et ainsi comme étant le modèle le plus adapté dans le processus de mondialisation. Pour comprendre l'apparition des firmes-réseaux, il faut revenir en arrière lors de la crise du modèle américain, crise du taylorisme et de la production pour une consommation de masse. Les entreprises influencées par le modèle américain suivaient une stratégie d'intégration verticale de leurs activités, produisant en masse, devenant de gros groupes prospérant sur les

⁴ Cette conclusion a été prouvée empiriquement dans une étude réalisée par Xavier hollandts et Bertrand Valiorgue dans leur cahier de recherche «La responsabilité sociale de l'entreprise comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeur marchande : un examen empirique du lien entre engagements sociétaux et performance économique des entreprises françaises cotées entre 1999 et 2009 ».

marchés en réalisant des économies d'échelle. Néanmoins suite aux Trente Glorieuses, après la crise de 1970 les entreprises ont dû revoir leurs stratégies, se spécialisant ou se diversifiant afin de retrouver une croissance dans leur secteur d'activité. Cependant, face à la concurrence asiatique, ce modèle américain a atteint ses limites. Les petites entreprises asiatiques ont donc inspiré un nouveau modèle pour les économistes américains, désormais mis en place partout dans le monde, et particulièrement en Europe le modèle de firme-réseau. L'intégration de ce modèle signifie mettre en avant l'importance des relations humaines au sein d'une entreprise, développer la culture d'entreprise.

Le réseau est un environnement où s'échange des informations mais aussi se crée des connaissances, chaque organisation impliquée apportant ses propres bases de connaissances. C'est à travers le réseau qu'apparaît le concept d'apprentissage collectif. Foss et Kogut parlent même du concept de « capacités réseau », qui selon eux permet à l'entreprise de faire des gains d'apprentissage et de coordination. Les capacités réseaux étant toutes les capacités d'un réseau à créer des connaissances, les accumuler et les transférer. Selon un autre auteur, Nahapiet, la création de connaissances organisationnelles est un processus social, qui est fondé essentiellement sur l'échange et la combinaison. Dans le cadre d'une zone géographique comme l'Europe, l'ouverture des entreprises vers l'extérieur, afin de créer des réseaux, a permis la création de complémentarité technologique, d'interdépendances non-marchandes et la circulation de flux d'informations.

Ainsi depuis quelques décennies on a vu apparaître trois processus : externalisation, coopération et diversification, modifiant l'organisation des entreprises actuelles. Ces dernières voulant se recentrer sur leur cœur de métier doivent externaliser certaines activités en aval ou en amont de leur activité principale et donc nouer de nouvelles relations avec leurs fournisseurs ou leurs sous-traitants. Les entreprises préfèrent donc se recentrer sur leur savoir-faire premier, là où elles sont les meilleures, améliorer leurs compétences dans le domaine et laisser leurs nouveaux partenaires effectuer les autres tâches. Celles-ci peuvent être à faible valeur ajoutée telle que la surveillance, le nettoyage mais peuvent aussi impliquer des activités à plus fortes valeurs ajoutées telles que la gestion du système informatique. D'un autre côté petites, moyennes ou grandes entreprises se retrouvent concernées par le processus de

coopérations. Les formes de coopérations sont diverses. Certaines entreprises optent pour le franchisage qui lie un franchiseur et un franchisé par un contrat, le franchiseur accordant le droit au franchisé d'utiliser sa marque, ou brevet, tout en lui apportant assistance, en échange d'une contrepartie financière appelé les « *royalties* ». La sous-traitance, elle, concerne l'externalité d'une activité spécifique, l'entreprise confiant la réalisation d'une activité à un sous-traitant, celui-ci étant tenu de se conformer aux directives données. Certaines entreprises optent pour des accords horizontaux tels que la fabrication en commun ou encore les accords de ressources et développement.

Enfin, de plus en plus d'entreprises optent pour créer des joint venture, appelées aussi des coentreprises. Il s'agit ici d'une entreprise créée par au minimum deux entreprises, les parts étant partagées à parts égales entre les fondateurs. Le but d'une joint-venture est de créer des synergies entre les entreprises fondatrices, réaliser un projet en mettant les compétences, les compétences et les ressources en communs, tout en partageant les risques et les bénéfices. Les parties fondatrices de cette coentreprise doivent s'accorder sur le partage des bénéfices, des dépenses mais aussi du contrôle. Cette sorte de coopération est utilisée pour la création d'un projet commun particulier, mais aussi pour réaliser un partenariat sur du long-terme entre plusieurs entreprises. Les joint-ventures sont à différencier des simples alliances, qui elles n'obligent pas les entreprises à partager les parts d'une entreprise commune.

2.4. Le knowledge-management

Le knowledge-manager peut aussi être appelé le responsable de la gestion des connaissances. Son objectif est de capitaliser les connaissances d'une entreprise afin de diminuer toutes les asymétries d'informations, rendre disponible et claire les informations et ce dans un système informatique. Les méthodes du knowledge management permettent d'organiser les connaissances mais aussi de pouvoir les diffuser avec plus de facilité. Le knowledge management sert donc à préserver le savoir, et les savoirs-faire, mais aussi de les contrôler, les stocker et de les diffuser au sein de l'organisation.

La performance d'une entreprise dépend de ses ressources humaines, donc des compétences, du savoir-faire, de l'expérience et des connaissances de chacun dans

l'entreprise. Néanmoins elles ne sont que très rarement partagées par tous. Le knowledge management est une méthode pour pallier à ce problème, proposant un partage des connaissances en se reposant sur les innovations en matière de technologie de l'information et de la communication (TIC). Le knowledge management consiste donc à valoriser les connaissances et les mettre à disposition de tous afin d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, certaines entreprises européennes créant alors des bases de données disponibles sur leur intranet. Pour les entrepreneurs le knowledge management sert à avoir une meilleure connaissance du client, et donc anticiper ses attentes, des marchés sur lesquels l'entreprise évolue et partager les expertises individuelles liées à l'activité de l'entreprise.

Les auteurs des théories évolutionnistes classent les connaissances en deux catégories : il existe des savoirs explicites, appelés aussi connaissances codifiables et des savoirs implicites dits connaissances tacites. Si le savoir explicite peut être connu de tous, appris dans les livres ou échangé facilement sur les marchés, le savoir tacite lui doit être préservé. C'est un savoir-faire qui s'enrichit au fil des expériences et des années, c'est ce savoir qui est recherché par les concurrents de l'entreprise le détenant, car il est détenu dans la tête des employés. Néanmoins comment codifier ce que les détenteurs de ce savoir ne peuvent eux même pas exprimer ? Les savoirs tacites s'expérimentent pour être partagés, il est donc difficile de codifier un savoir tacite, ce qui aboutirait à ne plus être un savoir tacite. De plus, si on se base sur la théorie de l'agence, les salariés détenteurs de savoirs tacites peuvent utiliser cette asymétrie d'informations comme pouvoir de négociation, rendre ses savoirs disponibles pour tous rendrait caduc leur pouvoir, il existe donc ici un conflit d'intérêt qu'il ne faut pas oublier. Le knowledge management peut donc être mis en place, mais les managers doivent faire face à de nombreux problèmes et satisfaire toutes les parties prenantes. Les entreprises cherchent à être innovantes, afin de posséder un avantage concurrentiel sur le marché, elles doivent donc mixer stratégies d'appropriation et d'accessibilité aux connaissances, c'est le cas pour les clusters qui ne se définissent pas que par leur proximité géographique mais bien par la transmission d'informations qui en découlent.

2.5. La gouvernance d'entreprise

Dans son abécédaire la revue Alternatives Economiques définit la gouvernance d'entreprise comme l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. C'est donc l'ensemble du système mis en place pour diriger et gérer une entreprise, tout en assurant une transparence et un équilibre des pouvoirs entre toutes les parties prenantes, néanmoins ici il n'est question que des parties prenantes concernées par le management, nous verrons par la suite que les employés peuvent également être une partie prenante impliquée dans le management et la gouvernance de l'entreprise.

Comme certains auteurs économistes l'avancent, l'entreprise capitaliste n'a pas, dans sa nature et sa définition, pour but premier de créer des emplois ou produire des biens ou services, mais bien de valoriser les capitaux apportés par les actionnaires et de les maximiser. La fin doit être l'accumulation de capital, ce qui en découle naturellement que l'entreprise doit être dirigée dans l'intérêt des actionnaires, et donc sans prendre en considération les autres parties prenantes. Bien entendu, ce postulat est remis en cause par l'économie sociale, ce que nous verrons par la suite. Historiquement, en Europe le pouvoir a toujours été assuré par les actionnaires, qui détenteurs du capital décident des projets futurs de l'entreprise.

Néanmoins avec la publication de l'ouvrage de Berle et Means intitulé « *The modern corporation and private property* », un débat est ressorti concernant l'atomisation des actionnaires, perdant alors le contrôle de l'entreprise tant le capital est dispersé dans les mains de nombreux actionnaires. Comme ces auteurs le soulignent, les actionnaires ne peuvent alors plus directement diriger l'entreprise et n'ont donc plus d'influence sur les dirigeants. Cette atomisation des parts actionnariales et la perte du contrôle est due au fait que les actionnaires voulant maximiser leur liquidité se sont échangés des parts d'entreprises sur les marchés boursiers et ont donc dispersé la propriété de l'entreprise dans les mains de milliers d'agents économiques.

Apparaît alors aux Etats Unis le concept de « *corporate governance* » suivi de plusieurs rapports essayant de renforcer le contrôle des actionnaires sur les dirigeants, tout en rappelant qu'une bonne entreprise est une entreprise qui maximise sa rentabilité financière. Ce nouveau concept entraîne une transformation de l'entreprise

avec le développement de la firme-réseau, les entreprises externalisent leurs activités secondaires, et forment des alliances financières avec d'autres entreprises sur du long terme. En Europe apparaît alors le modèle de stakeholder, les parties prenantes se limitant néanmoins aux dirigeants, actionnaires et salariés, ne prenant pas en compte toutes les autres parties prenantes. Les grands groupes européens pour satisfaire les intérêts des actionnaires se recentrent sur leur cœur de métier, se spécialisant ou en créant des alliances avec d'autres entreprises, externalisant leurs activités, néanmoins pour ces stratégies les salariés n'ont pu peser que pour peu de poids dans les décisions de l'entreprise.

Suite aux faillites de plusieurs grands groupes, la commission européenne a dû réagir, proposant par la suite un rapport, « Winter II », en 2002, soulignant le fait que les actionnaires doivent exercer une influence sur la société, si celle-ci est prospère les actionnaires touchent une part des bénéfices, mais si cela n'est pas le cas, ils sont les premiers à en pâtir. Il est également indiqué dans ce rapport que les actionnaires doivent jouer un rôle d'observateurs critiques pour leurs intérêts mais aussi pour les intérêts des autres parties prenantes. Plusieurs économistes ont alors proposé une alternative démocratique en matière de gestion des entreprises. Il s'agit ici de transformer le modèle de l'entreprise purement capitaliste, réduite à maximiser son profit, en une institution sociale ayant pour but de créer des emplois, se soucier des bonnes conditions de travail et de rémunération des salariés, ainsi que le respect de l'environnement. Les intérêts de toutes les parties prenantes doivent donc être pris en compte lors des décisions, et c'est l'intérêt général qui doit décider des stratégies futures.

Il faut donc distinguer la gouvernance d'entreprise des entreprises capitalistes classiques et les entreprises de l'économie sociale. La gouvernance de ces dernières est caractérisée par trois spécificités qui les différencient des autres entreprises. Comme le veut le principe de l'économie sociale, le pouvoir de décision est ascendant, allant de la base vers le management et ainsi respectant toutes les décisions des parties prenantes. Ensuite, les décisions se prennent démocratiquement, ce qui signifie que chaque personne possède une voix, donc que la possession du capital ne rentre pas en compte. Cela suppose donc de réels débats et des décisions prises à l'unanimité des acteurs de l'entreprise, et non pas seulement prises par les actionnaires détenant la majorité du capital. L'économie sociale a pour but de mener

l'entreprise dans des projets communs à toutes les parties prenantes, les décisions doivent donc être prises à partir d'un réel consensus. Enfin l'économie sociale conçoit la maximisation du profit comme un projet et non pas un objectif en soi, ce qui la distingue des autres entreprises capitalistes, c'est le cas des SCOP (sociétés coopératives et participatives) où une partie des bénéfices est réinvestie dans l'entreprise ce qui assure sa pérennité.

Qu'est-ce qui différencie réellement une SCOP des autres entreprises ? Les entreprises ayant le statut juridique de SCOP sont comme les autres soumises à l'impératif de faire du profit, néanmoins, elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et la redistribution de leurs revenus doit permettre la pérennité des emplois et des projets de l'entreprise. Dans une SCOP les salariés sont associés majoritairement, donc doivent posséder au moins 51% du capital, et 65% des droits de vote. Le directeur de l'entreprise est élu par les salariés associés. Tous les salariés de l'entreprise ne sont pas obligés de détenir une partie du capital de l'entreprise, néanmoins le partage du profit se fait à part égale. Une partie du revenus revient aux salariés, sous forme de participation, une partie revient aux salariés associés comme des dividendes, enfin la dernière partie revient à l'entreprise sous forme de réserve de fonds. Ce sont ses réserves qui contribuent à la pérennité sur le long terme de l'entreprise.

3. Quelques exemples d'application

3.1. Le Knowledge Management chez GDF Suez

En 2004, le groupe français GDF SUEZ décide de s'investir dans une nouvelle stratégie de partage des connaissances entre les différents départements du groupe. Des communautés de pratique se sont alors créées permettant aux employés de se mélanger, de se connaître et ainsi transmettre des informations. Comme le souligne le groupe, cette pratique était la moins coûteuse pour eux, pour favoriser les synergies au sein de l'organisme. Dans une démarche sociale, l'entreprise a décidé de se focaliser sur les individus, et non pas seulement d'utiliser le knowledge management comme simple outil de gestion des connaissances de l'entreprise. Il existe dans ce groupe

environ 170 communauté de pratique, permettant ainsi de capitaliser les connaissances des individus, leur savoir-faire tout en développant la collaboration entre les différentes entités professionnelles du groupe. Néanmoins, comme nous l'avons souligné dans la partie théorie, cette pratique a une limite, quel intérêt trouve l'employé à entrer dans une telle communauté et transmettre son savoir ? Le groupe GDF Suez a décidé de placer l'individu comme une priorité, plaçant l'importance du knowledge management non pas seulement dans l'outil même mais dans l'utilisation qu'en fait l'individu, et dans son appropriation. Il a donc été décidé de laisser l'intégration aux communautés comme du volontariat et permettant ainsi aux individus de former des groupes, des réseaux sociaux tout en transmettant leurs informations. La veille est alors faite tout au long des réunions, tout en essayant de faire en sorte que l'individu trouve son intérêt dans ce genre de réunion.

3.2. L'affaire Danone, une entreprise réellement responsable ?

Danone, leader mondial dans la production et la commercialisation des produits laitiers a connu en 200- une violente vague de boycott et de polémiques autour d'un plan de licenciement. En 1998, le groupe Danone avait avancé que l'un de leurs quatre axes stratégiques serait l'investissement du groupe dans une démarche responsable et humaine. Le groupe avait été pionnier dans ce mouvement de responsabilité sociétale avec un projet économique et social mis en place dans le début des années 80. Le programme reposait sur cinq axes : améliorer les rapports entre les hommes, augmenter la sécurité de l'emploi, favoriser l'information, développer l'enrichissement du travail et lutter pour l'hygiène et la sécurité et contre la pollution à l'intérieur des usines. Depuis lors, le groupe se servait de cet argument comme avantage concurrentiel contre ses concurrents.

L'entreprise confrontée à la concurrence internationale avait alors décidé de mettre en place un plan de licenciement afin d'obtenir des taux de rentabilité équivalents à la concurrence. Néanmoins, le public français ne pouvait concevoir cette explication, l'entreprise Danone faisant des bénéfices. L'entreprise fut donc contrainte

a concevoir un plan social pour les licenciés, les accompagnant jusqu'à l'obtention d'un nouveau travail. Par la suite, Danone a retrouvé son image d'entreprise éthique.

En 2001, l'entreprise a même conçu le Danone Way, outil de management conçu pour contribuer à diffuser la culture Danone et rassembler tous ses employés autour d'une culture commune. Le Danone Way doit aider les équipes à mieux connaître les valeurs de l'entreprise, à évaluer les pratiques et à fixer des priorités dans les domaines d'activités où la responsabilité de l'entreprise est engagée. Etant donné que Danone investit chaque année dans de nouveaux marchés, le groupe absorbe de nouvelles unités de production, le groupe via le Danone Way cherche à créer un sentiment d'appartenance et inculquer l'esprit et la culture de l'entreprise aux nouvelles équipes.

3.3. Le cas Enron

L'affaire Enron a pointé du doigt les problèmes de transparence, de conflits d'intérêt entre les parties prenantes et la nécessité de contrôler les informations au sein d'une organisation. Ce groupe créé en 1985 suite à la fusion entre les entreprises Houston Natural Gas et Internorth était en 2000 la septième plus grande entreprise des Etats-Unis avec un chiffre d'affaire s'élevant à 101 milliards de dollars et employant près de 20 000 salariés. Cette firme s'est développée s'appuyant sur son ingénierie financière et le développement de produits financiers dérivés qui au départ étaient reliés au secteur énergétique. La firme se lança alors dans une diversification de ses activités, allant de la négociation dans les matières premières à la commercialisation de produits et services financiers. L'avantage concurrentiel du groupe vis-à-vis des autres traders provenait du fait qu'elle est conservée son activité de production et de distribution, lui donnant ainsi accès à une plus grande connaissance du marché et lui permettant ainsi de mieux anticiper les signaux du marché. Dans un même temps, pour faciliter ses achats et ses activités de trading, le groupe forme des partenariats avec l'administration publique, finançant des parties politiques, qui en contrepartie empêchaient le vote de certaines lois ou faciliter des opérations risquées par leur soutien. De plus, le cabinet chargé de la vérification des comptes d'Enron, Arthur

Andersen travaillait pour la firme. Ce cabinet était chargé de l'audit et du conseil du groupe, touchant près de 1 million de dollars d'honoraires par semaine. Enfin, le groupe créa des *special purpose entities* (SPE) pour abriter les actifs lourds ou risqués. Les bilans de ces derniers étaient séparés du bilan du groupe, ce qui permit de masquer près de 800 sociétés localisées dans des paradis fiscaux et donc de dissimuler les pertes de l'entreprise. Durant l'été 2001, plusieurs de ces SPE furent en défaut de paiement, par la suite le cabinet d'audit révéla aux investisseurs la manipulation comptable qui avait été faite pour camoufler les pertes de l'entreprise, ce qui se traduisit par une crise de confiance de la part des actionnaires et de tous les partenaires du groupe. Le groupe Enron fut donc mis en faillite fin 2001.

Cette affaire soulève donc le problème de contrôle et de la gouvernance d'entreprise. Le groupe Enron avait adopté un code de conduite qui aurait dû la préserver de ce genre de déviation. Ce code interdisait notamment l'utilisation d'informations privilégiées pour servir ses propres intérêts, contrairement à ce qui se passait réellement avec le cabinet Andersen qui contrôlait et conseillait en même temps. Dans cette entreprise le contrôle de gestion qui avait été mis en place fut défaillant et les mécanismes internes et externes qui devaient protéger les actionnaires contre l'opportunisme des dirigeants ont été inefficaces.

Conclusion

Le concept d'économie social est aujourd'hui au cœur de tous les débats, les politiques comme les entreprises appuyant leurs arguments sur le bien-être des futures générations, l'importance de préserver l'environnement et bien entendu l'éthique. Aujourd'hui, l'entreprise capitalise transforme son image en signant des chartes, créant des codes éthiques au sein de son organisation, s'appuyant sur des investissements verts ou sociaux. La valeur boursière d'une entreprise ne dépend désormais plus seulement de sa rentabilité, mais également de sa capacité à innover et à s'investir dans des démarches socialement responsable.

Néanmoins, les conflits d'intérêt entre les parties prenantes restent un sujet d'actualité, les actionnaires ne souhaitant pas voir l'entreprise se transformer à leur désavantage. Pourtant de plus en plus de grands groupes comme nous l'a montré l'exemple de Danone ou de Suez essaient de faire participer les salariés à la gestion de l'entreprise, réalisant que l'innovation de l'entreprise peut aussi provenir de l'interne et apporter ainsi un avantage concurrentiel moins coûteux. Le modèle extrême se développant en Europe est celui des Sociétés Participatives et Coopératives, assurant à l'entreprise sa pérennité du au fait que la gestion est assurée à plus de 51% par ses propres salariés. Néanmoins ce modèle de gouvernance d'entreprise ne peut actuellement s'appliquer qu'au TPE et PME.

Aujourd'hui, la firme n'est plus vue comme la simple boîte noire transformant input en output, vision très simpliste de la théorie néoclassique. La gestion de l'entreprise est devenue plus humaine, prenant en compte l'intérêt général et non plus seulement l'intérêt des dirigeants et actionnaires. Néanmoins, certains économistes, comme Margolis, considèrent qu'économie sociale et performances économiques ne vont pas de paires, ce modèle ne pouvant s'appliquer à toutes les entreprises. Pourtant, soumises aux lois et à l'opinion publique, l'entreprise capitaliste moderne peut-elle réellement rester inchangée ?

.

Bibliographie

BAECHLER Jean (1995) « Le capitalisme », Editions Gallimard, p 167-186, ISBN 2-07-032881-3

BARLATIER Pierre-Jean et THOMAS Catherine (2007) « Savoir-vivre collectif et développement de capacités réseau », Revue Française de Gestion : jan2007, Issue 170, p173-190, 18p, ISSN : 03384551

BOSMANS P., DAMSIN A., MATHIS A. et al, (2002) « Vade-mecum pour l'entrepreneur d'économie sociale », Editions Labor, p 12-54, ISBN2-8040-1723-0

BOUBA-OLGA Olivier (2003) « L'économie de l'entreprise », Paris : Edition du Seuil, p. 204, ISBN 2-02-057066-1

COME Thierry, MESKOVA Ludmila (2012) « Management de la diversité culturelle : quels enjeux en Europe ? », Bruxelles : Editions Bruylant, p 7-43, ISBN 978-2-8027-3560-1

CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Olivier (2010) « Les théories de la firme entre contrats et compétences - Une revue critique des développements contemporains », Revue d'économie industrielle, n° 129-130, 1er et 2ème trimestres 2010, p 57-86

DEJEAN Frédérique et GOND Jean-Pascal (2004) « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche » in Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 1, mars 2004, p. 5 – 31.

DUPUIS Jean-Claude (2008) « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. », Revue Française de Gestion, janv2008, Issue 180, p159-175, 17p, ISSN : 03384551

JANSSEN Frank (2009) « Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat », Bruxelles : Editions De Boeck Université, p 267-278, ISBN 978-2-8041-5977-1

PERSAIS Eric (2013) « RSE et gouvernance partenariale », Gestion 2000 : janv/fev 2013, Vol. 30 Issue 1, p 69-86, 18 p, ISSN : 07730543

PESQUEUX Yvon et BIEFNOT Yvan (2002) « L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale », Editions d'Organisations, p. 179-192, ISBN : 2-7081-2816-7

CHAUVEAU Alain et ROSE Jean-Jacques (2003) « L'entreprise responsable », Editions d'Organisation, extrait du chapitre 6 « L'entreprise socialement responsable »

<http://www.lentrepriseresponsable-lelivre.com/Chapitres/06.fm.pdf>

COUTROT Thomas et REBERIOUX Antoine (2011) « Gouvernance d'entreprise : quels pouvoirs pour quelles finalités ? »

<http://www.france.attac.org/articles/gouvernance-dentreprise-quels-pouvoirs-pour-queelles-finalites>

DE GROMARD Olivier (2006) « Le modèle de la firme-réseau : innovation ou réinvention anglo-saxonne ? »

<http://lisa.revues.org/2355>

GOND Jean-Pascal et IGALENS Jacques, « Manager la responsabilité sociale de l'entreprise » extrait du chapitre 1 : « Danone : du double projet à la RSE »

http://www.pearson.fr/resources/titles/27440100527660/extras/7586_chap01.pdf

MARTY Frédérique (2004) « Le cas Enron : les enseignements pour la réglementation », Conférence Ecole Doctorale

http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/65/83/PDF/20040219-fm-Enron_conference_ecole_doctorale.pdf

SIMON Claude (2007) « La théorie de l'Agence »

<http://www.editions-eyrolles.com/livres/Mention/gestion/Gestion-Web11-Simon-Annexe1.pdf>