Coût Global, Conséquentisme et Stratégie de Développement Durable
Global Cost, Consequentialism and Sustainable Development Strategy
El Costo Global, Consequentialism y Estrategia de Desarrollo Sostenible

Paul Bouvier-Patron

Volume 20, numéro 1, automne 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1045359ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1045359ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bouvier-Patron, P. (2015). Coût Global, Conséquentisme et Stratégie de Développement Durable. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(1), 114-122.
<https://doi.org/10.7202/1045359ar>

Résumé de l'article

Reprenant une opposition habituelle court/long terme, nous interrogeons l'inflexion de l'analyse de la rentabilité d'entreprise lorsqu'elle s'écarte de la logique de court terme. L'horizon de calcul n'est qu'un aspect de la question car ce qui prime tout autant est la logique de comptabilisation des éléments. A court terme, cette comptabilisation est trop limitative. Il importe de s'intéresser a minima, ex post, à la comptabilisation des coûts au long du cycle de vie du produit mais surtout, ex ante, au niveau de la conception et d'adopter une démarche conséquentialiste pour asseoir une stratégie de Développement Durable d'entreprise.

Coût Global, Conséquentisme et Stratégie de Développement Durable

Global Cost, Consequentialism and Sustainable Development Strategy

El Costo Global, Consequentialism y Estrategia de Desarrollo Sostenible

PAUL BOUVIER-PATRON

CERGAM - AMU – Aix Marseille Université

RÉSUMÉ

Reprenant une opposition habituelle court/long terme, nous interrogeons l'inflexion de l'analyse de la rentabilité d'entreprise lorsqu'elle s'écarte de la logique de court terme. L'horizon de calcul n'est qu'un aspect de la question car ce qui prime tout autant est la logique de comptabilisation des éléments. A court terme, cette comptabilisation est trop limitative. Il importe de s'intéresser à minima, ex post, à la comptabilisation des coûts au long du cycle de vie du produit mais surtout, ex ante, au niveau de la conception et d'adopter une démarche conséquentialiste pour asseoir une stratégie de Développement Durable d'entreprise.

Mots clés : Anticipation, Coût, Création, Développement Durable, Entreprise, Long Terme, Rationalité, Ressources

ABSTRACT

Starting from a standard short term / long term opposition, we put into question the short run profitability analysis for firms. The calculus horizon is only a part of the problem since what does also account is the accountancy of inputs. In the short run, a such accountancy is too narrow. An important thing is to have a look at least, ex post, all along the product's life cycle but the most satisfactory is to stress the point, ex ante, at the conception level. This is consistent with a consequentialism approach aiming a firm strategy of Sustainable Development.

Keywords: Anticipation, Cost, Creation, Firm, Long Run, Rationality, Resources, Sustainable Development

RESUMEN

Repitiendo una habitual oposición corto/largo término, preguntamos la inflexión del análisis de la rentabilidad de empresa cuando se diferencia de la lógica a corto-plazo. El horizonte de cálculo no es más que un aspecto de la cuestión para los que prima es la lógica de contabilización de los elementos. A cortoplazo, esta contabilización es demasiado restrictiva. Es importante interesarse tiene mínimos, ex post, contabilización de los costes largo del ciclo de vida del producto pero sobre todo, ex ante, en el nivel concepción y adoptar una enfoque consequentialista para una estrategia de Desarrollo Sostenible de empresa.

Palabras Claves: Anticipación, Coste, Creación, Desarrollo Sostenible, Empresa, Largo Plazo, Racionalidad, Recursos

Dans la logique financière visant à la rémunération effective et assez rapide de l'actionnaire, la rentabilité immédiate est généralement une priorité au sein de l'entreprise en même temps que le moteur de son action. Une entreprise doit, en principe, être profitable, mais en période de crise ou de difficulté sectorielle/spécifique à une entreprise particulière, cet objectif¹ est difficilement accessible. Le problème réside donc dans une potentialité qui, cependant, plutôt que d'asseoir le développement de l'entreprise par la création et/ou le renouvellement de ressources, s'avère structurellement myope et obère la stratégie industrielle. La stratégie à long terme se caractérise justement par un pari (ou une certitude en période de parfaite stabilité où l'environnement est planifiable) sur des bénéfices potentiels futurs liés à des activités sans pour autant disposer d'une garantie d'obtention effective de ceux-ci et/ou permettre une prévisibilité de l'échéancier associé. La décision stratégique

se situe dans un cadre radicalement incertain (Knight 1921) qui implique l'anticipation, liée à un pari, compte tenu de l'expertise du décideur quant à ses ressources actuelles et futures ainsi que sa perception de l'évolution du métier, des concurrents et du marché. Par ailleurs, le Développement Durable (DD), notamment dans son volet écologique retenu ici, doit être pris en compte indépendamment de tout *éco-centrisme* (Colby 1991, Pearce 1993). Si le long terme modifie intrinsèquement la prise de décision, la comptabilisation des coûts est l'autre élément clef pour appréhender la rentabilité de l'entreprise. Aussi, en insistant sur les points faibles, nous verrons l'importance de la conception de la rentabilité et le rôle court/long terme avant d'envisager ce qu'implique la prise en compte d'un coût responsable; puis nous évoquerons le besoin de régulation car la fluidité de la liberté créative (et

1. De nombreuses entreprises ont de telles difficultés qu'elles ne peuvent accéder à la rentabilité : se situant dans le très court terme, sans espoir de rentabilité, afin de récupérer de la trésorerie pour honorer des échéances. Par ailleurs, il y a beaucoup d'entreprises familiales et de coopératives où la rentabilité n'est pas prioritaire. A contrario, les entreprises recherchant la rentabilité ont, généralement, un horizon plus dégagé et peuvent alors s'autoriser à envisager le moyen ou long terme (souvent en investissant au minimum pour gagner au maximum et sans intégrer les conséquences induites par leurs activités).

responsable) ex ante doit pouvoir être contrôlée ex post au risque sinon d'un jeu artificiel d'image.

Question de Rentabilité

La logique de rentabilité immédiate est myope au sens où elle vise à une intensification de l'utilisation des ressources installées en reléguant à la portion congrue la dynamique évolutive (qui exige des flux d'investissements). Or, l'investissement (Massé 1968) est, par essence, coûteux sans que l'on puisse lui associer -instantanément- une rentabilité effective. Au mieux, encore aujourd'hui, est réalisé un calcul montrant le processus de récupération de l'argent investi sur un échéancier : soit par le critère de temps de récupération *Pay Back* couramment utilisé pour sa simplicité (permettant même de choisir l'investissement minimisant le temps nécessaire à la récupération); ou bien par le biais plus sophistiqué du Taux Interne de Rendement (TIR)². De ce fait, la Finance décide, peu ou prou, de l'investissement productif et plus l'investissement est important et/ou intangible, plus il peut susciter une résistance de la logique financière de type court-termiste³ (sauf exceptions notables pour des *Start-Up* aux projets innovants, notamment quand le succès est foudroyant : *Google, FaceBook, Twitter*). Les recettes effectives sont hypothétiques et les dépenses, a priori, -minorées ou majorées- selon l'impératif voulu par le dirigeant quant à la décision (cohérente) à prendre (en fonction de l'intérêt de l'actionnaire). L'innovation (par sa nature, son ampleur, son coût) passe par l'investissement et devient un dilemme. L'innovation peut donc souvent être sacrifiée (systématiquement en période de crise où les anticipations sont négatives) au nom de la rentabilité immédiate même si la survie ou la croissance industrielle de l'entreprise en dépend.

A moins de contraintes extérieures fortes (légales, fiscales, concurrentielles) pour inciter à investir et à innover, de nombreuses entreprises, rivées à un tableau de bord instantané, s'enferment dans une logique de court terme et adoptent des stratégies défensives (non proactives) tandis que l'innovation anticipe les besoins (ou permet d'imiter ce que font d'autres) selon les contraintes actuelles et futures envisageables pesant sur l'environnement proche/lointain. Le DD, nouveau paradigme structurant potentiel, implique de définir une stratégie. L'indifférence, cas général, ne fait que confirmer la logique purement court-termiste. La réactivité au comportement d'un concurrent ou bien pour une mise en conformité au cadre légal engendre un comportement adaptatif minimaliste. L'opportunisme, dans l'espace concurrentiel, peut consister en un vernis commercial superficiel de type *Greening*. L'attentisme relève d'un engagement anticipé secret avec mise en œuvre retardée, le temps d'acquiescer pro-

gressivement les moyens et les compétences, selon la logique du suiveur rencontrant des *barrières à la mobilité* (Caves et Porter 1977). La *proactivité* est la réponse à hauteur du DD. Sans hiérarchiser les stratégies précitées, se pose ici clairement le degré de liberté du choix stratégique.

Une possibilité d'envisager des solutions d'ouverture est d'interroger la manière de considérer la rentabilité à un moment donné. Généralement, la rentabilité à t_0 se calcule par un ratio : $(CA - c) / A$. Soit donc le désir d'un différentiel entre le Chiffre d'Affaires (CA), à obtenir ou obtenu, et les coûts (c) générés pour ce faire, le tout rapporté à l'actif engagé initialement (A).

Il appartient à l'entreprise de comptabiliser l'actif mobilisé A et d'observer le CA obtenu. Or, comme déjà indiqué, le calcul instantané du ratio ne restitue pas la dynamique d'engagement des ressources à long terme. Le CA obtenu, y compris en multipliant les stratagèmes commerciaux, est relativement objectivable car il se heurte à des réalités extérieures : des concurrents, des clients, des marchés (même s'il y a des biais). Une fois ce résultat acquis, au-delà, à hauteur ou en dessous de l'espérance, le calcul du coût est lui appropriable et interprétable par l'entreprise, donc souvent manipulable en fonction de ce que l'entreprise veut faire apparaître : pour raison commerciale, pour raison fiscale, pour raison sociale.

Savoir à quelle échelle, à quel niveau et dans quelle aire géographique se calcule le profit est important pour les entreprises transnationales et les holdings pratiquant l'optimisation fiscale. Ceci dit, pour toute entité cotée en bourse, la logique de comptabilisation des coûts doit permettre de faire apparaître un delta positif au numérateur de sorte à rendre l'entreprise attractive pour l'actionnaire; ce qui peut impliquer aussi, sciemment, une comptabilisation pour le moins lacunaire des coûts et/ou voire leur minoration.

Le caractère générique de ce raisonnement, notamment entre entreprises concurrentes cotées, stratifie l'analyse comme norme rigide et empêche la création de marges de manœuvres.

Dans notre propos, il s'agit moins de chercher à *grossir* le coût⁴ que de faire apparaître le véritable coût en incorporant tous les postes (dont les *dysfonctionnements et coûts cachés* de Martinet et Savall 1978 pour le volet social; extensibles au DD?) ou les *coûts d'externalisation* chez Williamson 1975) de manière à permettre une *commensurabilité* des coûts et des choix.

Symptomatiquement en termes de DD, que signifie pour EDF de revendiquer un prix du KW/h le moins cher d'Europe quand ne sont intégrés ni le coût de démantèlement des

2. Obtenir -demain- des flux de Recettes Nettes (Recettes - Dépenses) liés à la dépense initiale d'Investissement d'un montant au moins équivalent : on espère donc des recettes sur n périodes au moins égales à la dépense réalisée à t_0 . Un taux d'actualisation s'applique sur la valeur des flux car les revenus doivent être appréciés monétairement à t_0 . Le choix d'investir est réalisé si la valeur du TIR, s'exprimant comme un rendement, est supérieure à un taux de référence extérieur au calcul.

3. Nous mettons évidemment à part les *bulles spéculatives* qui relèvent d'engouements excessifs par anticipation imitative de tendances haussières artificielles.

4. Le coût complet, au sens comptable, implique de prendre en compte tous les coûts *comptabilisés*. Ce qui, en fait, est très limitatif. Loin de *tout* prendre en compte, c'est d'abord un refus de compter *autre chose*. L'enjeu est justement de dépasser, mais aussi d'enrichir, cette approche dans une démarche de *Coût Global*; sachant que la notion de coût est éminemment stratégique (pour une recension problématisée, cf. Anderson 2006).

Centrales Nucléaires, ni le coût de retraitement des déchets, ni les incidences des radiations sur le personnel des entreprises prestataires contractualisées réalisant justement ces tâches délicates? Exemple extrême mais non exceptionnel, il illustre le cas général depuis l'entreprise sur un marché concurrentiel jusqu'au coût d'un équipement collectif et son accès (sans avoir à considérer la question de la *discrimination par les prix*, du *péage* et du *tarif de pointe*, de l'équilibre *budgétaire par la tarification au coût moyen*, de la *tarification au coût marginal*, de l'analyse en termes de *surplus* : Dupuit 1849; Allais 1943, 1981; Boiteux 1956; Massé 1968; Lesourne 1972) : la *commensurabilité* est niée. Dans l'exemple, comment alors comparer la source d'énergie solaire au nucléaire?

Ou encore comment comparer le coût du transport ferroviaire à celui du transport terrestre lorsque le coût des infrastructures routières est systématiquement minoré ou évacué (électoratisme; *Lobbies*) : coût de construction, dans le temps, du réseau routier; non prise en compte ou sous-estimation du coût de maintenance; accidents⁵ induits par la fréquentation; incivilités et nuisances préjudiciables; pollution. On pourrait aussi, à la limite du spectre d'analyse, mentionner le cas des activités économiques parallèles comme le travail au noir ou bien le trafic de drogue.

A une autre échelle, plus cruciale encore de par leur impact, comment penser DD et entreprises privées (ou publiques même si, là, un *cahier des charges* ou une *lettre de mission* peut l'imposer) si, pour la même activité, certaines incorporent d'elles-mêmes dans leur calcul de coûts des effets induits et/ou externalités quand d'autres les minorent ou les ignorent? C'est bien tout l'enjeu de la *commensurabilité* qui doit être à la base d'une concurrence loyale. Une première étape, pour l'existant, est la prise en compte du *coût au long du cycle de vie* (*Life Cycle Costing Analysis* LCCA : Dhillon 1989, Bailey 1991, Fabricky et Blanchard 1991) puis de l'évaluation de l'impact sur l'environnement (*Environmental Life Cycle Costing Assesment*, Fava 1991).

Ainsi, dans le cycle de l'activité d'entreprise, on a les effets de l'existence de produits joints, comptabilisables et parfois comptabilisés par l'entreprise, de type internes (rebut d'activité, résidus de production, flux inutilisés de matières) et de type externes (packaging des produits, débauche marketing mobilisatrice de ressources et moyens, promotion de la quantité achetée en gonflant l'artificialité du besoin, renouvellement rapide de la gamme et obsolescence programmée, invendus, politique approximative lacunaire ou fictive de recyclage, logistique de distribution par camions). On a aussi les externalités négatives induites (comme les déchets finaux de production, les gaspillages de ressources, les pollutions directes et indirectes ou diffuses, la localisation inappropriée de l'entreprise vu les conséquences sur les riverains ou l'environnement, l'intensification du travail, les maladies professionnelles, les accidents du travail).

L'analyse de l'évaluation du coût sur la totalité du cycle de vie du produit a été initiée par Vernon (1966) puis Hayes et Wheelwright (1979). Son développement dans le domaine Finance Comptabilité et Contrôle de Gestion s'inscrit plus dans une tradition d'ingénierie logistique : la limite de cette approche est de procéder à une analyse, ex post, une fois le produit conçu (et/ou lancé). Par ailleurs, tant sur le plan critique que constructif, quelle que soit l'importance et la qualité de la réflexion actuelle sur la prise en compte du DD dans l'analyse comptable depuis les années 1970 (Elias et Epstein 1975; Wiseman 1982; Owen 1991; Gray 1992; Gray, Bebbington, Walters 1993, etc) -sur la base d'une comptabilité des coûts ex post-, les effets positifs sur la pratique DD réelle des entreprises s'avèrent réduits.

Or, il faut parvenir à une solution pratique (*praticité*) pour faire rentrer, dans la démarche effective des entreprises (*effectivité*), la mesure de l'impact environnemental : envisager un calcul, ex ante, dès la conception (des produits et/ou de l'activité) est une piste découlant des travaux de Georgescu-Roegen (1971) et Henry (1974) plutôt que de Coase (1960).

L'internalisation, ex post, des externalités proposée par Coase (1960), par la création de marchés en transformant des éléments observables et comptabilisables sans prix en biens supportant des transactions marchandes, est une solution visant : soit à contenir l'action de la Puissance Publique; soit à minimiser le cadre réglementaire contraignant imposé par l'État s'il devait intervenir. La création d'un marché avec un prix de transaction d'un bien suffirait donc, en théorie, à résorber la question des externalités dans la majorité des cas.

Du coup l'existence des *défaillances de marché* (*Market Failures*) pourrait certes être une légitimation possible de l'Intervention Publique. La limite fixée à celle-ci ou à ce qu'est un *bien public* relève de la seule décision politique.

Plus largement, pour penser le DD et les enjeux collectifs (publics et privés), on préférera mobiliser un concept apparemment abstrait, la *Valeur d'Option* (Henry 1974) : la *mesure du regret a priori de prendre une décision à tort*.

Sans se prononcer sur la validité du raisonnement de Coase, de façon plus certaine encore, la non mesure de l'efficacité globale du système d'activité économique privée pourrait presque entièrement être rectifiée par la prise en compte, en amont dès la conception, des conséquences prévisibles déjà connues : donc, adopter une démarche *conséquentiste*⁶, à savoir *une méthode de calcul ex ante telle que l'activité engagée ne porte pas préjudice à une catégorie tiers* (individu, collectif, organisation, bien positif car utile et non nocif -privé ou public- existant, végétal, animal, environnement naturel).

Tout repose, au fond, sur l'option de calcul des coûts retenue comptabilisant, on non, la totalité des éléments disponibles et prévisibles d'emblée.

Dans le cas affirmatif, on obtient *commensurabilité*, *universalité*, *praticité* et *effectivité*. Il ne s'agit alors plus d'oppo-

5. PIB : Produit+Nuisances=Double Produit, les accidents de la route participant à la croissance économique.

6. En décentrant l'individu vers la méthode, comme le suggère Harsanyi (1982), on peut s'affranchir de la logique utilitariste et s'interroger sur la *règle procédurale* à suivre.

ser le bien au mal mais de percevoir un continuum avec une même modalité de calcul. Or, le calcul effectué aujourd'hui est trop limitatif (notamment pour les entreprises n'intégrant pas le DD; lequel oblige, *a minima*, à maîtriser les externalités négatives et les effets joints connus lors de l'engagement de l'activité économique et de son suivi).

Ceci implique le respect de règles et procédures, la mobilisation de la créativité ainsi qu'un management et du personnel éduqué/formé mais aussi des investissements tangibles et intangibles.

Ce coût d'investissement, élevé au départ, n'est pas *irrécupérable* (au sens des *Sunk Costs* de Baumol et al. 1981). On pourrait le légitimer par une nécessité éthique mais il s'agit plutôt d'un positionnement stratégique nécessaire augmentant la valeur de l'entreprise.

En effet, tant la logique de *réputation* d'entreprise (Kreps et Wilson 1982) qu'un positionnement *haut de gamme* (au titre de la différenciation qualitative Porter 1980, 1985) peuvent suffire à justifier un engagement en faveur du DD. Néanmoins, la question se pose et/ou va se poser pour le plus grand nombre des entreprises, y compris donc pour les activités industrielles ou de services les plus banales. Au demeurant, dans la population active, la masse salariée et/ou en recherche d'emploi ne dispose pas des qualifications pour se faire embaucher dans le segment haut de gamme; appréciation aggravée par le fait que de nombreuses régions, relativement pauvres, concentrent des activités banales utilisatrices de main d'œuvre et non externalisables/délocalisables; dans le même temps, ces activités banales sont généralement non attractives en tant que telles. L'élévation minimale en gamme au sein de l'OCDE pourrait rendre ces mêmes activités plus attractives et n'impliquer qu'un coût de formation relativement modeste. Incontournable demain, la prise en compte du DD est le vecteur possible d'une élévation en gamme progressive.

Coût Global

La dichotomie traditionnelle court/long terme rend compte du dilemme concret concernant la production de biens et services : le bénéfice recherché par l'entreprise visant, en première instance, à obtenir un CA permettant *a minima* de couvrir les coûts engagés n'a pas le même sens et le même effet s'il est envisagé à court ou à long terme.

La logique de court terme implique une optimisation fondée sur la minimisation instantanée des coûts immédiatement comptabilisables et/ou, simultanément, l'obtention de la fixation d'un prix unitaire de vente le plus élevé possible (or, à moins d'un *coup de Bluff Marketing* et son effet *Boomerang* inéluctable, un prix élevé n'est possible qu'en s'inscrivant dans une logique de *réputation* à long terme). C'est là la base d'obtention de *valeur* même si l'analyse de la *chaîne de valeur interne* (Porter 1985) est plus fine.

Ainsi, si la fixation du prix de vente peut relever de facteurs concurrentiels, à un moment donné, elle dépend tout autant de la logique de *réputation* associée à la *marque* du produit relevant du long terme. De façon concomitante, la

minimisation des coûts (avec son cortège d'externalisation/délocalisation en cascade), semble une démarche d'autant plus mobilisée que l'entreprise peine à pouvoir fixer, en aval, un prix de vente. Cependant, cette spirale aveugle et destructrice, par l'influence d'acteurs référents d'un secteur d'activité (*Leaders*), se traduit par la surdétermination de la logique de résultat d'entreprise compatible avec les seules attentes de l'actionnaire : recherche de profitabilité immédiate; mais, selon le degré de non-maîtrise du processus, ceci peut se faire d'abord et avant tout par le sacrifice de ressources naturelles, humaines, organisationnelles externes puis socio-techniques et technologiques internes.

Cet aspect renforce le caractère contradictoire de l'activité économique générant apparemment de la *valeur* (satisfaction du client, innovation, qualité intrinsèque du bien ou du service, insertion du produit dans son environnement d'usage, progrès pour la collectivité) tout en étant parfois *destructive de valeur* (gaspillages de tous ordres et de toutes dimensions, licenciements, dégradations environnementales nombreuses, variées et significatives).

La question déjà posée de l'*irréversibilité* du ou des non-sacrifices réalisés à court terme au nom de la rentabilité (préjudiciable au développement à long terme et à la création et/ou au renouvellement de ressources) se double de la *non prise en compte par l'entreprise des conséquences positives d'une activité conduite à long terme*.

En outre, ce qui n'est pas privé/privatisable ou bien rendu cher est jugé utilisable quasi-gratuitement (donc jamais à son coût réel) : que l'on considère les biens fondamentaux collectifs comme l'énergie (électricité ou pétrole), des biens fondamentaux humains (eau potable ou nourriture) ou encore les biens collectifs et individuels nécessaires (habitations), les biens d'investissement (machines), les biens issus de la consommation de masse (véhicules, électroménager) ou bien encore les activités de loisir en plein air (et, a fortiori, les sports professionnels associés). Tout est, généralement, envisagé pour la production-commercialisation-usage, du point de vue de la rentabilité immédiate, sans en mesurer l'impact réel à long terme pour la collectivité ou l'environnement. Paradoxalement, pour la logique privée, on mesure encore moins les avantages pour l'entreprise d'opérer cette prise en compte.

L'incorporation de tous les coûts existants ne peut que modifier le calcul du coût de revient. Or, et c'est bien là le problème, sans cette incorporation, cela relativise et/ou disqualifie les alternatives, évacue la question de la propreté de la source ou celle de la capacité à se régénérer (cycle renouvelable : Éolien, Solaire) ou même encore celle du rendement économique (celui d'une centrale nucléaire ne dépasse pas 50 %).

Sauf à être moins gourmands (les nouvelles technologies, très répandues et diffusées au niveau le plus décentralisé dans la société, n'y contribuent pas encore vraiment) et moins exigeants (dans l'OCDE, nul n'accepte de rupture d'approvisionnement intempestive ou programmée), personne désormais ne veut renoncer à une qualité de vie qui passe, a priori, par une sécurité collective et individuelle.

Ceci dit, pour bien saisir le problème à un niveau individualisé, directement perceptible par l'utilisateur-client final, on peut prendre l'exemple des produits frais (fruits et légumes) : produits désirés (en abondance, de belle qualité et peu chers). Or, pour obtenir un tel résultat, le productivisme institutionnalisé sacrifie, la terre, l'air et l'eau (par les machines et/ou produits phytosanitaires d'origine chimiques).

Tous ces exemples ont bien un point commun : l'importance vitale, pour chacun et pour tous, de l'usage et ses conséquences sur le bien-être individuel et collectif à long terme.

Dans un univers où existent des droits de propriété et des biens privés, l'idée avancée ici est moins de spécifier la nature singulière d'un bien que de profiler un horizon de raisonnement ainsi qu'un contenu d'analyse sur les bases desquelles vont s'appliquer un calcul (de rentabilité). Aussi, l'enjeu est moins de savoir si l'Environnement Naturel est un Bien Public (National ou Mondial) que de considérer en quoi *l'activité privée a une incidence sur une qualité tiers* : Bien Collectif (Samuelson 1954), Bien de Club (Buchanan 1965), Bien Commun (Ostrom 1990), Bien Public Unique et irrévocablement épuisable (Georgescu Roegen 1971) comme l'Environnement Naturel.

Dans la même foulée, l'enjeu conjugué est aussi de savoir comment un calcul (ou la modification de la base de calcul) peut rendre cohérente la logique privée avec la préservation de la qualité d'autres catégories tiers. La perspective est concrète et consiste à penser l'activité l'économique de l'entreprise où l'enjeu n'est pas d'opposer mais de concilier rentabilité et démarche *conséquentiste* de l'activité : former une *rationalité économique conséquentiste*.

Commercialiser des pommes, de la viande ou lancer un shampoing, une crème de beauté, un médicament, un réfrigérateur, une voiture, une machine-outil, une chaîne de magasins ou bien encore bâtir un immeuble ou un barrage doit relever de la même logique : concevoir le produit pour que, d'emblée, son impact soit nul ou le plus limité possible sur n'importe quelle catégorie tiers (homme, végétal, animal, environnement); ce qui permet, ex ante, *commensurabilité et sélection* de la bonne alternative.

Concernant la rationalité, l'enjeu est moins celui du critère de calcul ou des éléments du calcul (sans pour autant chercher à dissuader d'en trouver d'autres) que celui de dépasser la limitation excessive d'un calcul prisonnier d'une rationalité substantive où l'optimisation (maximisation sous contraintes à un instant t ou sur n périodes) conduit à borner abusivement le spectre couvert.

Or, le choix de l'optimisation est une possibilité mais n'est pas la seule et surtout pas même la plus intuitive : il s'agit d'une simple règle, fondée sur une convention, répondant à une finalité (la récupération profitable le plus vite pos-

sible du capital investi). La *Rationalité Procédurale* (Simon 1976, 1978, 1982), qui induit une approche séquentielle sans fixer de règle normative a priori, échappe à l'optimisation et mobilise, étape par étape, sans prétendre tout englober d'un coup, des chaînes longues de conséquences dès la conception. Ainsi, l'objet d'un Coût Global consiste en une vision allant au-delà d'une logique Comptable ou de Contrôle de Gestion, dont l'ambition est moins d'ausculter et de scruter, de façon tatillonne, la moindre particule (visible ou cachée) de coût ou même de gérer, ex post, par imputation des coûts le long de la courbe de cycle de vie mais, plutôt, de *concevoir*, ex ante, et d'assurer la *coordination* du déroulement temporel de l'activité et de ses coûts : il s'agit donc non pas d'effectuer, ex post, le calcul de la rentabilité mais bien, ex ante, dans et par la conception même du bien à réaliser en mobilisant une *méthode conséquentiste*.

Dans le BTP⁷, l'architecte d'un bâtiment public ou privé pense un projet (qui sera réalisé ensuite par autrui sans trop savoir comment et avec quel dépassement de budget) mais, le bâtiment terminé (en imaginant même l'absence de malfaçons), on se rend compte ensuite, à l'usage, des coûts effectifs d'entretien, de maintenance ou de déconstruction. C'est la *négligence lors de la conception* ainsi qu'un *défaut de coordination*, plus que le hasard, qui engendrent une telle situation. L'existence de normes et règlements, leur respect, l'intention de départ permettent de s'inscrire à un certain niveau qualitatif mais, du point de vue *conséquentiste*, il serait souhaitable aussi, dès la conception, d'anticiper les usages possibles ainsi que les incidences économiques de ces usages et/ou de la maintenance de ce qui a été élaboré et réalisé.

De façon générale, l'activité de conception, en amont, est-elle vraiment incapable de chiffrer le bien sur son cycle de vie ou n'est-ce justement pas, jusqu'à aujourd'hui, son problème de ne pas (vouloir/pouvoir) le faire compte tenu de la manière d'organiser la décision et le fonctionnement de pouvoir⁸ au sein de l'entreprise? Rares sont les entreprises envisageant le coût de l'activité dès la conception (ex : *Air Liquide*).

Liberté de Création Privée ex ante & Logique de Contrôle Public ex post

Dans une démarche proactive avisée, l'anticipation, dès la conception du produit, évite le traitement a posteriori (si toutefois il a lieu) : l'investissement en *réputation* est moindre au départ (plutôt, par exemple, que de lancer trop tôt des projets ou produits mal finis et de subir une détérioration d'image ou voire s'exposer à des procès; s'acheter ex post, à prix élevé, une image sous la pression de tiers; s'obliger à une mise en conformité que l'on voulait retarder et/ou après le pari de ne pas être pris -par défaut de contrôle?-). L'activité de *Greening* est, à ce titre, plus une activité de facilité de com-

7. Dans le BTP en DD, on a : Coût Global Direct, Coût Global Indirect, Coût Global Étendu. Le Coût Global : Direct dépensé par le propriétaire ou occupant du bâtiment; Indirect induit et à la charge de la collectivité (Moyens de Transport, Écoles); Coût Global Étendu, la somme des deux premiers.

8. Le pouvoir dans l'organisation, analysé très tôt par Simon (1947), se caractérise formellement dans une hiérarchie mais se pratique à travers une capacité d'influence. L'actionnaire l'exerce par son droit de propriété. Ceci dit, Freeman (1984) montre le rôle croissant de l'influence d'autres *Parties Prenantes* (*Stake Holders*).

munication qu'un premier jalon d'une logique proactive responsable. Globalement, la question de l'image en dissonance cognitive avec la pratique effective est emblématique d'une volonté d'exister en ne changeant rien. Ceci pose crucialement la question de l'observabilité et du contrôle (dont un aspect est la *Gouvernance*, au moins depuis Berle et Means 1932), au-delà du sérieux du Contrôle de Gestion ou de la bonne tenue de Livres de Comptes obligatoires (sincérité et certification par Expertise Comptable et/ou Commissaires aux Comptes). Généralement, le contrôle de Conformité ou d'Authentification du produit proposé s'opère sur une base documentaire (souvent auto-déclarative) et, parfois, sous forme de vérifications de routine ou d'enquêtes spécifiques (internes et/ou externes) sur la base de plaintes.

Les *lanceurs d'alertes* peuvent induire l'observabilité éventuelle mais la question du contrôle demeure entière car, derrière le contrôle potentiel, il y a le contrôleur et celui-ci dépend *in fine* de son financeur.

Le contrôle privé répond à une logique privée libérale pouvant conduire à une négociation commerciale avec des certificats apparents quand ils ne sont pas de pure complaisance (les Organismes Certificateurs vendent une prestation de service et le sérieux de leur travail ne dépend, pour ainsi dire, que de leur éthique, les Agences de Notation ou les Cabinets d'Audit pouvant souvent être juge et partie). Sans rien enlever à l'importance du privé et du rôle vital des entreprises dans la dynamique économique, le Contrôle Public (*Régulation*, Stigler 1971), par et pour les États démocratiques, garant théorique de l'intérêt général, est vital. Théorique, car la vraie question, au-delà du principe, est de savoir si la Puissance Publique se donne les moyens des contrôles nécessaires. La réponse à cette question est intimement liée à la volonté de puissance de l'État dans ses fonctions régaliennes mais aussi quant à ses finances.

Dans une économie libérale, la Puissance Publique a, en principe et même dès 1776 chez A. Smith, ce rôle de régulateur/contrôleur puisque le marché est une *Institution* et non une situation spontanément autorégulée et auto-régulable (comme le prétendent pourtant les libéraux radicaux contre l'évidence; la preuve en est donnée d'ailleurs à chaque crise financière où les États restent les prêteurs en dernier ressort).

La mise à disposition économique de *produits privés non-conséquents a priori* (a posteriori plus encore mais l'a priori subsume déjà l'a posteriori), puisque nuisibles directement ou indirectement (pour l'homme, la faune, la flore, l'environnement), est un aveu d'impossibilité de contrôle plutôt que d'ignorance. Simultanément, la pénalisation et/ou l'interdiction d'activité n'a de sens que si la réglementation associée est connue d'une part et respectée d'autre part; et la

garantie de ce respect (a priori et/ou a posteriori) passe par un système de contrôle efficace.

L'argument de la liberté⁹ totale, pensable pour l'activité artistique et/ou pour les activités de création pure, n'est pas recevable en matière de produits et/ou services privés si ceux-ci portent préjudice à une catégorie tiers car une société de liberté, fût-elle capitaliste libérale, ne peut impunément être une société permissive : c'est la nécessité du *conséquentisme*. L'entreprise, au sein du capitalisme libéral, sans contraintes externes légitimes empêchant l'exploitation (de l'homme, des ressources, de la faune, de la flore, de l'environnement), est rarement capable de s'auto-discipliner ou peut avoir intérêt à le prétendre, sans agir conséquemment, au nom de la rentabilité.

Il ne s'agit pas de multiplier les normes ou de déployer une armée de commissaires venant contraindre la liberté de création et d'action mais, préventivement, de mettre en place une réglementation destinée à protéger les catégories tiers (homme, faune, flore, environnement), à la faire connaître, à laisser le temps à l'entreprise de s'adapter et à contrôler ex post la conformité de la création privée (du bien et/ou de son processus d'élaboration), librement proposée -dans le cadre des contraintes réglementaires et légales (Davis 1973)-. A titre d'exemple simple, une loi rendant obligatoire, au nom de l'intérêt général, la production, la commercialisation et l'utilisation de sacs en plastique recyclables¹⁰ serait-elle viable? La faisabilité technique de l'objet étant aujourd'hui résolue, la réponse sur l'effectivité de la loi réside entièrement dans le contrôle de l'usage ainsi que dans la panoplie de sanctions disponibles (incluant, préventivement, la dissuasion).

Le contrôle de conformité lui, s'il est effectif (et centré sur tout ce qui peut altérer l'intégrité des catégories tiers) doit l'être préférentiellement par des Contrôleurs Publics. Au risque, sinon, de s'exposer à une marchandisation du contrôle qui se caractérise : par le prix abusif (après un contrat signé de vente et/ou de maintenance, au-delà de la garantie, et comprenant une visite régulière obligatoire de contrôle prévue par la loi mais dont le prix est généralement unilatéralement fixé par l'entreprise prestataire); par la transaction marchande de la délivrance d'un certificat (ex : Emprunte Énergétique d'un Logement pour un particulier; Certificat de Conformité pour une entreprise de transformation industrielle). La séparation des niveaux (vente & contrôle) peut apporter a priori une certaine garantie : ainsi, le vendeur d'une automobile ne réalise pas le *contrôle technique* de celle-ci. L'agrément donné au contrôleur joue comme une Délégation de Service Public. On notera bien cependant qu'une pseudo-séparation ne mettant en présence que des acteurs privés ne peut exclure la marchandisation et des arrangements commerciaux¹¹. Sachant, par ailleurs,

9. Seule la liberté de pensée et l'absence d'arbitraire sur (l'existence, les actions, les mouvements), au sein d'une société permettant l'accès à la santé, l'éducation, l'instruction et la formation, est, démocratiquement, non-aliénable.

10. Dans la démarche du LCCA, le recyclage est un objectif mais, en soi, un traitement ex post impliquant une ingénierie de solutions plus ou moins satisfaisantes pour gérer des problèmes non pris en compte en amont (sauf exception où le recyclage est anticipé dans la conception : cas de certaines bouteilles en plastique). L'industrie du recyclage est donc un moindre mal par rapport au laisser-faire consubstantiel au principe de la décharge (voire, a fortiori, de la décharge sauvage) mais elle ne dispense pas d'une réflexion sur l'anticipation de la gestion du cycle de vie produit dès le niveau de la conception.

11. Tous les facteurs d'incertitude, cumulés ou non, engendrent un risque élevé d'éviction (Akerlof 1970) préjudiciable au marché lui-même.

que la *contrefaçon*, mal endémique lié au développement du commerce, ne fera que se développer.

La sanction¹² au contrevenant éventuel doit exister et venir d'une instance publique. Une vision maximaliste est difficilement opératoire au sens où tout contrôler est une illusion en soi, ne serait-ce qu'en supposant un État omniprésent et omniscient, mais aussi parce que la dérive autoritaire qu'elle sous-tend est antithétique avec la dynamique d'une économie libérale. Il n'en demeure pas moins que l'existence d'une réglementation, la connaissance de celle-ci, l'observabilité possible de la conformité, la potentialité d'un contrôle externe indépendant, des sanctions éventuelles sont des stimuli nécessaires pour orienter l'activité.

En même temps, indépendamment de la question du contrôle de conformité, le succès d'une prise en compte du DD par l'entreprise a d'autant plus de chance d'aboutir si l'utilisateur final du bien proposé par l'entreprise se sent responsable de ce qu'il achète et utilise¹³. Par extension, il est clair que la sensibilisation à l'impact sur la santé peut conduire à des modifications comportementales significatives. Ceci n'est pas neutre du point de vue sociétal. Si manger des *produits biologiques*, en éliminant les pesticides ou autres, a un effet direct sur l'environnement et, de ce fait déjà, indirect sur la santé¹⁴, ce peut être un motif suffisant pour : orienter l'agriculture, limiter les coûts de traitement en aval contre les pesticides (assainissement de l'eau), réduire les coûts de santé (suite à la manipulation directe préalable des pesticides par les agriculteurs ou bien à leur absorption via l'alimentation) ainsi que réduire les conséquences ultérieures sur l'environnement et donc sur l'homme. La responsabilité avale des utilisateurs finaux peut donc induire une réorientation en amont positive (effet de bouclage retour positif). A ce niveau, la solution aujourd'hui retenue, dans le meilleur des cas, repose sur le marquage et la traçabilité effective ou supposée des ingrédients constitutifs des biens vendus (et, plus certainement encore, cela conduit, dans les faits, à une inflation d'allégations ou de signes plus ou moins vérifiables sur les *étiquettes*).

La responsabilité véritable nécessaire du fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client repose sur la définition d'un Cahier des Charges, son respect et son contrôle extérieur indépendant.

Or, le contrôle des biens finaux, touchant essentiellement les produits alimentaires ou les médicaments, ne s'applique que peu à la majorité des autres biens industriels (intermédiaires ou finaux) proposés.

Et, tant que l'objectif commercial est vendre le plus possible, le plus cher possible, avec les coûts les plus bas possibles, l'intérêt sera de privilégier les seules *étiquettes* (leur

sincérité et leur lisibilité étant supposées). La préservation du fonctionnement d'un tel système rejoint l'intérêt de puissants *Lobbies* en amont (Pétrole, Chimie, BTP, Automobile, Nucléaire). Ceci étant dit, pour inverser la situation, rien n'empêche dans une démarche proactive, dès la conception des produits en amont, un engagement privé d'*entreprise responsable conséquente* aux effets induits nécessairement positifs, en aval, pour les catégories tiers (au-delà du long de la courbe de cycle de vie de chaque élément impliqué dans l'artefact élaboré). L'idée de base à retenir est que, jusqu'à aujourd'hui, l'analyse d'entreprise porte, généralement, sur la spécification du bien en tant qu'objet intrinsèque. Or, cette assignation limitative, en dehors déjà du fait de savoir si tel objet est un bien non préjudiciable, empêche surtout de saisir le périmètre du *système d'objets* requis dans l'usage du bien considéré. Dans une approche positive de la question, Katz et Shapiro (1985) ou Farrell et Saloner (1986), ont envisagé les *externalités de réseau*. Si l'analyse de ces auteurs porte, centralement, sur des complémentarités de produits fonctionnant sur une infrastructure très coûteuse (téléphonie mobile par exemple), c'est aussi le principe opératoire dans un univers de marque où une série d'objets complémentaires démultiplie la valeur d'ensemble (environnement *Apple*). A côté de cette logique commerciale, chaque client-usager fédère autour de lui, de façon plus ou moins *bricolée*, un *système d'objets* (hétéroclites parfois) qui fait sens par l'usage privé de cet individu particulier. Ainsi, chacun procède à des arrangement(s) d'objets sans toutefois nécessairement s'interroger sur l'origine ou les conséquences d'usage. Actuellement, tout repose au fond sur l'éthique de l'usager au niveau final : être *conséquent* revient à se responsabiliser pour *choisir son système d'objets*, pour l'utiliser jusqu'à la fin de vie tandis que la conception en amont par l'entreprise est encore faiblement mobilisée dans l'anticipation de l'usage et/ou de ses incidences.

La *Nouvelle Révolution Industrielle* (Rifkin 2011, Anderson 2012), permettant à chacun de concevoir ses objets propres, rend cette vision de l'usager responsable bien plus cohérente.

Ceci dit, la décentralisation et l'individualisation de la production-distribution-usage d'objets ne saurait toucher toutes les catégories de biens et les entreprises ont et auront toujours un rôle majeur à jouer : pour l'extraction et la valorisation de matières premières, pour les activités de transformation, pour des biens d'équipements et même pour certains biens de consommation surtout s'ils sont associés à des marques désirées. Concevoir un bien de façon *conséquente* est donc essentiel. Il s'agit bien par là d'affirmer l'importance d'une rationalité procédurale où la rentabilité à court terme perd de sa pertinence. L'opposition *précau-*

12. Globalement, les fraudes constatées sont relatives à des dissimulations d'informations ou à des manipulations d'informations (le contrôle étant souvent documentaire) et peut résulter aussi d'accords amiables privés entre contrôleur et contrôlé. Propre à générer une marchandisation, le privé risque de sacrifier la sincérité du contrôle.

13. On a donc une certaine probabilité de succès à travers l'eau potable ou les fruits et légumes car, leur consommation ayant un impact potentiel sur la santé, la prise de conscience individuelle et la responsabilisation deviennent crédibles. La prise de conscience peut alors croître et se porter sur d'autres aspects.

14. L'allégation supplémentaire de l'effet positif de consommation du *produit biologique* sur la santé est non encore prouvée. Les recherches scientifiques en toxicologie ou en cancérologie ne sont pas nécessairement orientées sur cette mesure ou en position, aujourd'hui, de pouvoir en mesurer l'effet positif. Ce qui devient déjà clair est l'importance des effets dévastateurs des cocktails chimiques sur la santé.

tion¹⁵/prévention (Kast 2003) n'est pas la plus légitime ici au sens où il ne s'agit pas de s'orienter vers l'une ou l'autre mais, d'abord, de considérer les activités d'entreprises telles qu'elles existent et de revendiquer la nécessité de la prise en compte des conséquences de ces activités dans le calcul de rentabilité pour permettre une *commensurabilité* des choix d'achat, d'usage, de production, d'investissement, d'option technologique puis d'évoluer vers une démarche *conséquentiste* dès la conception. Le DD, permettant d'élaborer des technologies propres (Irwin & al. 1992), est une stratégie viable et source d'avantage concurrentiel (Shrivastana 1995; Porter & al. 1995) si la base du choix n'est pas pipée par des calculs tronqués et/ou truqués.

Avec une *méthode conséquentiste*, l'entreprise soucieuse du DD peut, ex ante, dès la conception d'un produit (et avant tout contrôle ex post) établir une *comptabilité* de *non pré-judice aux catégories tiers* par l'affectation d'une valeur à chaque impact négatif associé (selon une hiérarchie préétablie fonction du caractère irréversible, du niveau d'impact attendu et de la nature de la catégorie affectée). La *conception* va ainsi être le lieu, ex ante, de sélection des projets, selon l'attribution du score calculé, *minimisant le risque a priori de prendre une décision à tort d'élaboration d'un bien préjudiciable à une catégorie tiers*.

Conclusion

Après avoir envisagé la conception classique de la rentabilité et l'enjeu du court/long terme puis ce qu'implique la prise en compte d'un Coût Global lorsqu'il s'agit de s'inscrire dans une démarche responsable, nous avons évoqué la question essentielle du contrôle ex post.

Le champ d'analyse du *conséquentisme* ex ante est applicable et utile pour l'entreprise. Il ne s'agit pas, pour le management, d'une révolution dans le calcul mais d'une *méthode pratique* élargissant le champ de vision pour la mise en œuvre du calcul. Face à des enjeux cruciaux et aux défis posés par l'activité humaine (notamment sur l'Environnement Naturel, dépassant le champ de cette contribution), c'est là un moyen de prendre effectivement en compte le DD dans la stratégie d'entreprise.

Bibliographie

- Akerlof, G., (1970), "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, p.488-500.
- Allais, M., (1943), *A la Recherche d'une Discipline Économique: Traité d'Économie Pure*, Ateliers Industria, Paris. (3^e éd., Economica 1994).
- Allais, M., (1981), «La Théorie Générale des Surplus», *Économie et Sociétés*, Cahiers de l'ISMEA n°1-5, 716p.
- Anderson, S., (2006), "Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management", in C. Chapman, A. Hopwood & M. Shields, *Handbook of Management Accounting Research*, vol.2, Elsevier, Oxford, p.481-506.
- Anderson, C., (2012), *Makers: The New Industrial Revolution*, Crown Business Book.
- Arrow, K., Fischer, A., (1974), "Environmental Preservation, Uncertainty and Irreversibility", *Quarterly Journal of Economics*, n°88, p.312-319.
- Bailey, P., (1991), "Full Cost Accounting for Life Cycle Costs-A Guide for Engineers and Financial Analysts", *Environmental Finance*, Spring, p.13-29.
- Baumol, W., Willig, R., (1981), "Fixed Costs, Sunk Costs, Entry Barriers, and Sustainability of Monopoly", *Quarterly Journal of Economics*, p.405-431.
- Berle, A., Means, G., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, New York.
- Boiteux, M., (1956), «Sur la gestion des monopoles publics astreints à l'équilibre budgétaire», *Econometrica*, vol.24, n° 1, p.22-40.
- Buchanan, J., (1965), "An Economic Theory of Clubs", *Economica*, 32(125), 1-14.
- Caves, R., Porter, M., (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, p.241-261.
- Coase, R., (1960), "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, p.1-44.
- Colby, M., (1991), "Environmental management in development: The evolution of paradigms", *Ecological Economics*, vol.3, n°3, p.193-213.
- Davis, K., (1973), "The case for and against business assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Review*, vol.2, n°3, p.70-76.
- Dhillon, B., (1989), *Life Cycle Costing: Techniques, Models and Applications*, Gordon & Breach.
- Dupuit, J., (1849), «De l'influence des péages sur l'utilité des voies de communication», *Annales des Ponts et Chaussées*, 2^e série, p.170-248.
- Elias, N., Epstein, M., (1975), "Dimensions of Corporate Social Reporting", *Management Accounting*, vol.56, p.36-40.
- Fabricky, W., Blanchard, B., (1991), *Life Cycle Cost and Economic Analysis*, Prentice Hall.
- Farrell, J., Saloner, G., (1986), "Installed Base and Compatibility", *American Economic Review*, vol.76, p.940-955.

15. La genèse du concept de précaution passe par Georgescu-Roegen (1971), Henry (1974), Arrow et Fischer (1974) mais aussi Jonas (1979).

- Fava, J., (1991), "Product Life Cycle Assessment: Improving Environmental Quality", *Integrated Environmental Management*, n°3, p.19-21.
- Freeman, R., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Georgescu-Roegen, N., (1971), *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press.
- Gray, R., (1992), "Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability", *Accounting Organisations and Society*, vol.17, n°5, July, p.399-426.
- Gray, R., Bebbington, J., Walters, D., (1993), *Accounting for the Environment*, Paul Chapman, London.
- Harsanyi, J., (1982), "Morality and the theory of rational behaviour", in A. Sen and B. Williams (eds.), *Utilitarianism and Beyond*, Cambridge University Press.
- Hayes, R., Wheelwright, S., (1979), "The dynamics of process-product life cycles", *Harvard Business Review*, vol.57, n°2, March-April, p.127-136.
- Henry, C., (1974), "Investment Decisions under Uncertainty: the Irreversibility Effect", *American Economic Review (AER)*, n°64, p.1006-1012.
- Irwin, A., Hooper, P., (1992), "Clean Technology, Successful Innovation and the Greening of Industry: a case study analysis", *Business Strategy and the Environment*, vol.1, n°2, p.1-11.
- Kast, R., (2003), «Calcul d'un coût économiquement acceptable pour la mise en pratique du principe de précaution», *Revue Economique*, vol.54, n° 6, p.1307-1334.
- Katz, M., Shapiro, C., (1985), "Network Externalities, Competition and Compatibility", *American Economic Review*, 75, June, p.424-440.
- Knight, F., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, The Riverside Press Cambridge.
- Kreps, D., Wilson, R., (1982), "Reputation and Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, vol.27, p.253-279.
- Jonas, H., (1979), *Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Insel-Verlag, Frankfurt am Main. (*Le Principe de Responsabilité*, traduction française 1990, Champs, Flammarion).
- Lesourne, J., (1972), *Le Calcul Économique*, Dunod.
- Martinet, A., Savall, H., (1978), «Dysfonctionnements, Coûts et Performances Cachés», *Revue d'Economie Industrielle*, n°5, p.82-94.
- Massé, P., (1968), *Le Choix des Investissements*, Dunod.
- Ostrom, E., (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, New York.
- Owen, D. L. (1991). *Green reporting: The challenge of the nineties*, Chapman & Hall, London.
- Pearce, D., (1993), *Blueprint 3: Measuring Sustainable Development*, Earthscan, London.
- Porter, M., (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter, M., van der Linde, C., (1995), "Green and Competitive", *Harvard Business Review*, sept-oct, p.120-134.
- Rifkin, J., (2011), *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*, Palgrave Macmillan.
- Samuelson, P., (1954), "The pure theory of public expenditure", *The Review of Economics and Statistics*, vol.36, n°4, Nov., p.387-389.
- Shrivastava, P., (1995), "Environmental Technologies and Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol.16, p.183-200.
- Simon, H., (1947), *Administrative Behavior*, Macmillan, New York.
- Simon, H., (1976), "From Substantive to Procedural Rationality", in *Method and Appraisal in Economics*, edited by S.J. Latsis, p.129-148.
- Simon, H., (1978), "Rationality as Process and as Product of Thought", *American Economic Review (AEA May)*, p.1-16.
- Simon, H., (1982), *Models of bounded rationality*, vol.2, The MIT Press.
- Stigler, G., (1971), "The Theory of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics and Management Science*, vol.3, p.3-21.
- Vernon, R., (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, vol.80, n°2, p.190-207.
- Wiseman, J., (1982), An evaluation of environmental disclosure made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, vol.7, n°1, p.53-63.
- Williamson, O., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis & Antitrust Implications*, The Free Press, New York.