

SOMMAIRE

- ♦ **ÉDITORIAL**
Faisons ce que nous voulons, nous le pouvons ! 1
NICOLAS MOTTIS
- ♦ **Le contrôle des fournisseurs dans des situations de dépendance fortement asymétrique** 2
CAROLE DONADA
- ♦ **Social Rating Agencies and the Market for CSR in France** 3
PHILIPPE ZARLOWSKI
- ♦ **CONGRÈS, SÉMINAIRES, RECHERCHE, PUBLICATIONS RÉCENTES** 4

Comité éditorial

Responsable de la publication

. Radu VRANCEANU

Comité éditorial

. René DARMON
. Marie-Laure DJELIC
. André FOURÇANS

Secrétaire de rédaction

. Odile SIRETTE

contact

Research.center@essec.fr

ESSEC BUSINESS SCHOOL
AVENUE BERNARD HIRSCH
BP 50105 CERGY
95021 CERGY PONTOISE CEDEX
FRANCE
TÉL. 33 (0)1 34 43 30 00
FAX 33 (0)1 34 43 30 01
www.essec.fr

É D I T O R I A L

Faisons ce que nous voulons, nous le pouvons !

L'éditorial du précédent Bulletin de la Recherche dressait un tableau assez noir du paysage universitaire européen. Si de nombreux points ne peuvent qu'être partagés, d'autres font l'objet de débats sensibles actuellement*, par exemple sur les questions de diplômes et de recherche.

Sur la première, contrairement à ce que l'on entend souvent, rien dans le processus de Bologne ne définit précisément les cursus. En fait même, plus ce processus se développe, plus les choses deviennent floues ! Il n'est dit nulle part qu'un Bachelor doit prendre 3 ou 4 ans ou qu'un Master doit durer 1, 2 ou 3 ans... Le dernier sommet ministériel ayant abordé cette question (Berlin en 2003) ne faisait référence qu'à un « two-stage system » qui laisse de grandes marges d'interprétation au niveau national. Il n'y a qu'à voir en pratique les différences entre la France et l'Allemagne pour réaliser que ces marges d'interprétation sont effectivement utilisées. En Europe, on est donc encore bien loin d'un éventuel « Bologna Accord » (et non « process »), évoqué par exemple régulièrement dans le lobbying efficace de l'association britannique des business schools pour contribuer à promouvoir un modèle qui n'est en fait que national...

L'autre point sur lequel on ne peut précisément pas accuser l'harmonisation européenne est la recherche (si ce n'est sur la question de l'investissement public, mais c'est un autre sujet...). C'est un domaine sur lequel certaines institutions (écoles, universités, CNRS...) sont probablement en train de se tirer une balle dans le pied. La pression à la publication dans les « top journals » tourne aujourd'hui parfois à l'absurde : les revues françaises ou même européennes sont mal classées, un mauvais papier en anglais bénéficie de facto d'un bonus par rapport à de meilleurs papiers dans d'autres langues, les tentatives de publication se concentrent sur les listes de supports de certains « rankings » qui brillent à la fois par leur étroitesse et leur ethnocentrisme, les processus de sélection d'articles font que l'on finit par accorder une sorte de rente de situation à ceux qui fréquentent personnellement les cercles de ces « top journals », etc. Tout cela a des conséquences directes, et parfois dévastatrices, sur les stratégies de publication des doctorants et jeunes professeurs particulièrement fragiles dans les premières phases de leur carrière. En particulier, le choix de certaines méthodologies (recherche action vs enquêtes par questionnaires par exemple) ou l'adoption d'une posture interdisciplinaire,

comportent des risques réels dans un cadre où l'hyperspécialisation en silos disciplinaires s'accroît.

Cela serait d'un intérêt limité si ça ne couvrait que des subtilités de chapelle. Ce n'est plus le cas : ces évolutions ne sont pas sans expliquer le débat puissant qui monte depuis plusieurs années aux Etats-Unis sur la pertinence des travaux de recherche réalisés dans les business schools et sur l'incapacité de plus en plus grande d'une partie du monde académique à dialoguer hors communautés d'experts. En Europe, nous n'en sommes pas encore là et la diversité de nos traditions fournit encore quelques forces de rappel finalement assez saines. Mais les modèles mentaux que nombre d'entre nous appliquent portent ces risques en germe. Alors où est donc passée la liberté d'universitaire si souvent revendiquée, mais trop souvent abdiquée par conformisme contrit ? Pourquoi ne l'utilisons-nous pas intelligemment pour préserver la bonne part de l'originalité et de la richesse de nos contextes européens particuliers ? Des mesures concrètes et efficaces sont à portée de main : référencer au plus haut de nos classements la meilleure revue Européenne de chaque discipline (elles ne sont pas au niveau ?.. peut-être, elles y arriveront), sortir des profondeurs certaines très bonnes revues francophones, germanophones, etc. (elles souffrent trop souvent d'une décote injuste), militer activement et de façon concertée pour l'élargissement des listes retenues par les rankings, conserver dans notre vision des « contributions intellectuelles » des supports comme les livres, historiquement importants dans certains pays et disciplines mais aujourd'hui parfois déclassés par rapport aux « top journals », etc.

Comme l'indiquait mon collègue dans le Bulletin de la Recherche précédent, « l'université est au service de la société tout entière par la diversité de son offre éducative et par l'originalité de sa recherche ». Il ne tient qu'à nous de le prouver. Ne singeons pas à l'extrême des modèles qui ont d'excellentes qualités mais qui ne peuvent prétendre à l'exclusivité. Dans un monde régulé par les pairs, nous le pouvons !

Nicolas Mottis
Professeur

Member of the Board of the Accreditation
Quality Committee, AACSB

*Mottis N. 2006, "Bologna: Far from a Model, Just a Process for a While...", EIASM Workshop on University Reforms in Europe, Venice, May 4-6 2006, Document de Recherche 06006, ESSEC.

LE CONTRÔLE DES FOURNISSEURS DANS DES SITUATIONS DE DÉPENDANCE FORTEMENT ASYMÉTRIQUE

Carole DONADA



♦ donada@essec.fr

Carole Donada is Associate Professor in the Department of Management, ESSEC Business School. She holds a Ph.D from HEC Paris. Her teaching and research interests include corporate strategy and business policy, alliances and partnerships, and marketing channels. She has conducted research in the automotive and aerospace industries and published in journals such as *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *Décision Marketing*, *Gestion 2000*, *International Journal of Vehicle Design*, *M@n@gement*, *Management Accounting Research*, *Management International*, *Recherche et Applications en Marketing*, *Revue Française de Gestion*.

PUBLICATIONS DANS LE DOMAINE

Donada C. (with G. Nogachewsky), "Vassal or Lord Buyers: How to Exert Management Control in Asymmetric Interfirm Transactional Relationships?", **Management Accounting Research**, forthcoming, 2006.

Donada C. (avec G. Nogachewsky), "Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ?", **Management International**, 10, 1, 2005.

The research examines how buyers control their suppliers in asymmetric interfirm transactional relationships. It analyses three case studies of buyer firms: one in a situation of favorable asymmetric dependence (Lordship) and two in a situation of unfavorable asymmetric dependence (Vassalage). Results emphasize that, the lord buyer mainly exerts a market-based control. This pattern is blended with a bureaucracy-based control to take maximum advantage of interfirm transactional relationships and with a social-based control to strengthen over time cooperation at the operational level. For its part, the vassal buyer can only exert social-based control to reduce its transaction risk. This pattern helps the vassal to moderate the negative effects of its dependence.

“ Au cours des vingt dernières années, la croissance de l’outsourcing a eu pour effet de renforcer les liens de dépendance entre les entreprises clientes et leurs fournisseurs qui, dans de nombreux secteurs, contribuent à près de 80 % de la valeur ajoutée des produits vendus. Dans ce cadre, la réussite des pratiques d’outsourcing découle largement de la capacité des entreprises clientes à gérer leurs relations de dépendance vis-à-vis de leurs ressources et à contrôler leurs fournisseurs. Cette recherche vise alors à comprendre les modalités du contrôle que les entreprises clientes peuvent exercer selon leur situation de dépendance.

L’asymétrie de dépendance d’un client vis-à-vis de ses fournisseurs provient (1) des caractéristiques de la transaction entre les partenaires (l’importance des investissements spécifiques requis pour la transaction, la fréquence des échanges avec les fournisseurs ou la durée de la transaction) ; (2) des caractéristiques de l’environnement (l’incertitude des marchés, le poids des réglementations ou l’évolution des technologies) ; (3) des caractéristiques des fournisseurs eux-mêmes (leur réputation ou leur poids dans le secteur). Selon ces caractéristiques, une entreprise cliente peut alors se retrouver en situation de seigneur -cas de dépendance favorable- ou, en situation de vassal -cas de dépendance défavorable.

Les modalités d’un contrôle inter-organisationnel recouvrent à la fois des dispositifs formels et des processus plus informels liés aux échanges transverses et évolutifs entre les partenaires. En appliquant le cadre de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) et celui de l’approche relationnelle (Macneil, 1980), il est possible d’étudier l’exercice du contrôle qu’un client exerce sur ses fournisseurs dans les deux cas de dépendance favorable ou défavorable.

- Selon la théorie de coûts de transaction, un client seigneur doit privilégier un contrôle par le marché en favorisant la mise en concurrence frontale et répétitive des fournisseurs pour maximiser des résultats. Mais, selon les défenseurs de l’approche relationnelle, le client seigneur doit privilégier un contrôle social basé sur le développement de la confiance avec les fournisseurs et l’établissement de normes relationnelles sur le long-terme.
- Bien que le contrôle exercé par un client vassal soit très limité, il peut néanmoins indiquer une direction aux fournisseurs. Selon les théoriciens des coûts de transaction, ce contrôle, de type bureaucratique, doit porter sur les process. Mais, là encore, les défenseurs de l’approche relationnelle suggèrent un contrôle social pour établir des bases d’échanges acceptables pour tous les partenaires sur du long-terme.

L’analyse de trois études de cas de relations client-fournisseur, révèle une réalité beaucoup plus complexe.

- Il apparaît que le client seigneur ne se contente pas du seul contrôle par le marché. Il exerce aussi un contrôle de type bureaucratique pour influencer les process des fournisseurs et un contrôle social pour établir à son avantage les règles relationnelles des échanges. Cette pratique peu efficiente au regard des théories a été largement développée par les constructeurs automobile qui, sous couvert d’un discours partenarial avec leurs fournisseurs, n’ont cessé de rechercher le contrôle absolu de ces derniers (Donada, 1997, 2003, 2005).
- De son côté, le client vassal ne peut exercer qu’un contrôle social. Ne pouvant influencer les fournisseurs de manière coercitive ni leur imposer des contrats stricts, le client vassal privilégie un contrôle plus informel. Il cherche à développer une influence « affective » avec ses interlocuteurs chez les fournisseurs. Il favorise les relations interpersonnelles et crée des réseaux de connaissances pour obtenir des informations clés et établir les bases d’une confiance réciproque sur le long-terme.

Ces observations confortent la pertinence des propositions des théoriciens de l’approche relationnelle. Cependant, elles vont au-delà de ces propositions en suggérant que le contrôle social d’un vassal relève d’un véritable calcul de sa part. Là où les auteurs de l’approche relationnelle ne discutent pas du caractère authentique ou calculé des comportements relationnels dans les coopérations, cette recherche suggère au contraire que les stratégies relationnelles relèvent d’une intention marquée qui va bien au-delà de la confiance définie par les théoriciens.

References

- Donada C., (1997), « Fournisseurs : déjouez les pièges du partenariat ! », **Revue Française de Gestion**, juin-juillet.
- Donada C., (2003), « Fournisseurs partenaires ou sous-traitants de second rang : quel groupe choisir ? », **Gestion 2000**, 4, 2003.
- Donada C., (2005), « Fournisseurs sois flexible et tais toi ! », **Revue Française de Gestion**, 31, 158, 2005.
- Williamson, O.E., (1985), *"The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets and Relational Contracting"*, The Free Press, New York.
- Macneil, I., (1980), *"The New Social Contract, an Inquiry into Modern Contractual Relations"*, Yale University Press, New Haven.



✉ zarlowski@essec.fr

Philippe Zarlowski is Associate Professor in the department of Accounting and Control at ESSEC Business School. His present research interests include the diffusion and adoption of new organizational forms and systems and the institutional transformations in the French business context.

PUBLICATIONS SUR LE THÈME

Djelic, M. L. et P. Zarlowski (2005), "Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes", *Sociologie du travail*, n°4, 451-469

Burlaud, A. et P. Zarlowski, (2003), "Le contrôle externe : quelles modalités pour quels enjeux ? ", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 9-18

Plihon, D., J.P. Ponsard et P. Zarlowski, (2001), " Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence ", *Revue d'économie financière*, n°63, 35-51

Zarlowski P. (forthcoming) "Marketing corporate social responsibility in a national context: the case of social rating agencies in France", in **Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring**, P. Neergaard, F. de Baker, F. den Hond (eds), Ashgate Publishing.

Les agences de notation sociale ont accompagné le développement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise en France, en proposant des produits destinés à analyser, évaluer et noter la performance des entreprises en la matière.

Ce faisant, elles ont contribué à définir et à opérationnaliser cette notion. Entre 2002 et 2004, deux approches ont été en concurrence, conduisant à une forme de polarisation de ce marché. L'analyse des évolutions ultérieures indique que l'approche qui paraissait la plus cohérente avec les caractéristiques du contexte français semble avoir été sélectionnée par celui-ci, au travers d'un processus mêlant influences économiques et institutionnelles.

Philippe ZARLOWSKI

Corporate Social Responsibility (CSR) ideas assume that investors, employees, not for profit organizations, local authorities, communities or consumers, among others, would try and evaluate the performance of companies in terms of their economic, environmental, social or societal impacts, which puts a requirement on companies to disclose information regarding their CSR and to control their corporate social performance. The case study of social rating agency in France indicates that the development and selection of ideas, products and activities associated with CSR are likely to be influenced by and interact with core features of the national context for CSR diffusion.

Social rating agencies can indeed be regarded as prominent actors engaged in the construction and operationalization of CSR ideas in the French business context. Since 1997, these agencies have emerged as intermediaries on the CSR information market. The services that they provide consist in the collection, analysis, interpretation, evaluation and diffusion of information that would help investors and stakeholders in assessing how well a given company performs in terms of CSR. The judgments made are synthesized through company reports and ratings.

Following a first period of development characterized by the domination of the first French rating agency, Arese, the field of social rating underwent a process of polarization between a small set of agencies dominated by two leading organizations, CoreRatings and Vigeo that in 2002 both originated from Arese. While CoreRatings and Vigeo competed on the same CSR market, the analysis of the backgrounds and resources of their leaders, the idealistic CSR conception underlying their discourses, their products and activities, indicate that these agencies have promoted two distinct approaches of social rating, with the objectives of shaping the economic and social demand regarding their social rating products and securing their access to this demand.

CoreRatings defined its mission as helping at reducing information asymmetries between companies and the long-term institutional investors (typically, Anglo-Saxon pension funds) that the agency intended to serve. The focus was placed on information disclosure and risk-analysis, with the idea that companies that pay attention to their CSR are likely to exhibit stronger shareholder performance in the long-run. In this approach, the formal independence of the agency from its customers and the competition between agencies on their markets would provide the basis for the credibility and efficiency of the rating activity. CoreRatings was owned by the financial rating agency Fitch and thus satisfied this formal independence criterion.

On the contrary, in the case of Vigeo, independence was likely to be achieved through the balancing of interests between a diverse set of shareholders including financial institutions, large French companies and trade unions. This ownership structure makes sense given the background of Vigeo CEO's, Nicole Notat, who had been from 1992 to 2000 the head of CFDT, one of the leading French trade-union. In terms of CSR, Vigeo has promoted a rather normative approach, whereby a company can be held accountable for its impact on its natural, social and societal environments. Higher records of corporate social performance would be achieved through education and learning rather than disclosure and transparency. For instance, a rating brief sold to a company remains confidential and the decision regarding its publication is left to the management of the rated company.

In the wake of the polarization process, a selection occurred, with the disappearing of CoreRatings, the agency that intended to promote an approach more congruent with Anglo-Saxon standards. On the contrary, in 2005, Vigeo has organized a merger with the Belgian agency Ethibel, building up a leading social rating European rating agency likely to vie with Anglo-Saxon, London-based CSR information providers. The case of social rating in France thus illustrates the contribution of socio-economic analyses in accounting for the developmental process of CSR and CSR related activities in a local business context.

* This text summarizes Ph. Zarlowski's work on social rating agencies and Corporate Social Responsibility in the French business context.

References

- Déjean, F., Gond, J. P., & Leca, B. (2004), Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry, *Human Relations*, 57, 741-763.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business? *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Vogel, D. (2005), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

TRAVAUX DE RECHERCHE DES PROFESSEURS PERMANENTS DU GROUPE ESSEC PRÉSENTÉS AUX PARTICIPANTS DE CONFÉRENCES INTERNATIONALES

- **Poncet P.**, *Optimal Benchmarking for Active Portfolio Managers*, European Financial Management Association (EFMA), 24/06-01/07/2006, Madrid, Spain.
- **Demange M.**, *Split Coloring and Cocoloring in Some Classes of Graphs*, 21st European Conference on Operational Research. Euro XXI, 02/07-05/07/2006, Reykjavick, Iceland.
- **El Ouardighi F.**, *Independent Supply Chains' Competitive Strategy*, 12th International Symposium on Dynamic Games and Applications, 03/07-06/07/2006, Nice, France.
- **Bouchikhi H.**, *Information Asymmetries and Adverse Selection in the Transfer of SME Ownership*, SMU Edge Conference. Bridging the Gap: Entrepreneurship in Theory and Practice, 05/07/2006, Singapore, Singapore.
- **Bourguignon A.**, *Images in Popular Management Press: French Data and Research Agenda*, 22nd EGOS Colloquium. The Organizing Society, 06/07-08/07/2006, Bergen, Norway
- **Declerck F.**, *Vertical Coordination Mechanisms in a Cobweb Economy: A System Dynamics Model of the Champagne Industry*, 3rd International Wine Business and Marketing Research Conference, 08/07/2006, Montpellier, France.
- **Dubouloy M.**, *L'intervention psychosociologique en question(s) dans les organisations : de l'angoisse du risqué aux paradoxes de la responsabilité*, 14^e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations. AIPTLF, 07/07-10/07/2006, Hammamet, Tunisie.
- **Cerdin J.L.**, *Cultural Intelligence: Domain and Assessment*, International Congress of the International Association of Cross-cultural Psychology, 11/07-15/07/2006, Isle of Spetes, Greece
- **Bourguignon A.**, *Performance Management Systems and Organizational Change: Framing Time and Identity*, Integrating Global Organizations: The Role of Performance Measurement Systems (IGO), 13/07-14/07/2006, Siena, Italy.
- **Cerdin J.L.**, *Frustrated or Proactive Repatriates? Integrating Traditional and Emerging Views of Repatriate Turnover*, Academy of Management 2006 Annual Meeting, 11/08-16/08/2006, Atlanta, USA
- **Som A.**, *Managing R&D in Asia: Opportunities and Dilemmas for Foreign Firms*, Academy of Management 2006 Annual Meeting, 11/08-16/08/2006, Atlanta, USA
- **Avison D.**, *Methodologies for Developing Information Systems: An Historical Perspective*, IFIP WCC TC8, 18/08-25/08/2006, Santiago, Chili.

ACTUALITÉ/RECHERCHE : L'ART DE L'INNOVATION, LE QUOTIDIEN LES ÉCHOS

Au cours du mois de juin 2006, L'ESSEC a été le partenaire du quotidien **Les Echos** pour la réalisation des Cahiers « **L'Art de l'Innovation** ». Ce dossier a été coordonné par **N. Mottis** et **M.L. Djelic**. Ont contribué aux cahiers :

Cahier 1/5, 1^{er} juin 2006 – Méthode – Les leviers du mouvement
M.L. Gomez, I. Bouty : « Dans les marmites de l'innovation »
 G. Haour, **H. Mathe** : « Comment créer de la valeur par la R&D »
E. Le Nagard-Assayag, **J.M. Xuereb** : « Ingénieurs et commerciaux : un modèle pédagogique original »
J. Barthélémy : « Externaliser pour innover : trois grandes approches »

Cahier 2/5, 8 juin 2006 – Cultures – De l'idée à l'exécution
M. Thévenet : « Le management d'équipe, source de créativité »
L. de Carlo : « Trouver des solutions nouvelles par la négociation »
A. Pekar-Lempereur : « Négocier en amont pour bâtir le changement ensemble »

G. Katz-Bénichou : « Cas : Bioéthique et cellules souches, sortir du dilemme »
L. Bibard : « L'innovation : une question d'écoute et de vigilance »

Cahier 3/5, 15 juin 2006 – Marchés – Nouveaux territoires
S. Nyeck, N. Veg : « Genre de la marque et conquête de nouveaux marchés »
M. Phan : « Hôtellerie de luxe : l'innovation par la rencontre »
F. Longin : « Comment la finance se réinvente en permanence »
T. Sibieude : « L'entrepreneuriat social, force de changement »
S. Gröschl : « L'intégration des personnes handicapées, atout sous-estimé »

Cahier 4/5, 22 juin 2006 – Institutions – Règles, normes et changement
H. Mathe : « Services : les voies originales de création de valeur »
 B. Kogut, **A. Metiu** : « Le logiciel libre et la nouvelle géographie de l'innovation »
N. Mottis : « Du bon usage des labels par les écoles de management »
A. Cazavan-Jeny : « R & D : les normes IFRS renforceront-elles l'information comptable ? »
W. Dick, **F. Missonier-Piera** : « Comptabilité : ce que le nouveau référentiel a changé »
V. de Beaufort : « Pour une bonne gouvernance en temps d'OPA »
P. Zarlowski : « Notation sociale des entreprises : premiers pas et premier bilan »

Cahier 5/5, 29 juin 2006 – Stratégies – Les ressorts de l'initiative
H. Bouchikhi : « Stimuler l'esprit d'entreprise dans les grandes firmes »
A. Karamanos : « Construire son développement grâce aux alliances »
P. Lorino : « Les progiciels de gestion ERP : étouffoirs ou déclencheurs »
P. Tapie : « Peut-on former à innover ou à entreprendre »

Pour en savoir plus sur les auteurs, consulter le site : <http://www.essec.fr/enseignement-recherche/enseignement>

REMISE DE PRIX

- L'ouvrage réalisé par **E. Le Nagard-Assayag**, en collaboration avec D. Manceau : *Marketing des Nouveaux Produits* (Dunod), a reçu la **Médaille de l'Académie des Sciences Commerciales**.
- **R. Darmon** a reçu le **Verity International Award for Overall Outstanding Paper in Management**, décerné par le **Canadian Journal of Administrative Sciences** pour son article intitulé : « *Joint Assessment of Optimal Sales Force Sizes and Sales Call Guidelines: A Management-Oriented Tool* ». Ce prix lui a été remis lors de la 34th Annual ASAC Conference in Banff, Alberta, Canada, June 3 to June 6, 2006.
- **J.L.Cerdin** a reçu le prix du meilleur cas dans la catégorie Human Resource Management/OB Category in the **2006 ecch European Case Awards** pour le cas : « *LVMH: Career Development through International Mobility* ».
- **C. Donada** et **J.M. Xuereb**, ESSEC, et O. Villalon, CEO, Bal du Moulin Rouge, ont reçu le « **Laurier Business & Economics Case Award** », pour le cas « *Moulin Rouge, From Glory to Bankruptcy* », prix décerné lors de la conférence ASAC 2006 qui s'est déroulée au Canada des 3 au 6 juin 2006.

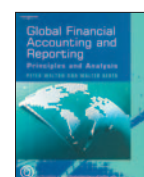
OUVRAGES RÉCENTS



Dick W., Missonier-Piera F.
 Comptabilité financière en IFRS Paris (France) : Pearson Education France, 2006, 329 p. En collaboration avec : Bessieur C., Dinasquet R., Dumenil M., Esnault B., Rossignol J.L., Walton P.



Tarondeau J.C.
 Dictionnaire de stratégie d'entreprise, 2^e édition, Paris (France) : Vuibert, 2006, 268 p.



Walton P.
 (Walton P., Aerts W.)
 Global Financial Accounting and Reporting. Principles and Analysis London (Great Britain) : Thomson Learning, 2006, 493 p.