



Les patrons sur la sellette

Qu'est-ce qui fait courir les dirigeants d'entreprises? La réponse à cette question ne devrait pas surprendre; la maximisation de leurs profits. En cela, ils seraient d'abord guidés par leurs intérêts, comme les autres acteurs du système économique actuel. Ils ne seraient pas différents des actionnaires qui cherchent à optimiser leurs investissements à court et à long terme et des salariés qui sont conscients qu'il faut se battre individuellement ou collectivement pour obtenir une amélioration de leur sort. Rien de surprenant dans une économie capitaliste du XXI^e siècle, caractérisée par la globalisation et la rareté.

Cela n'effrayait réellement personne. Cela était accepté depuis au moins une vingtaine d'années. Or voilà que la crise aidant, patatras, tout est remis en cause. Les pouvoirs politiques, les médias et l'opinion publique en France, en Europe, comme aux États-Unis estiment unanimement que les revenus des dirigeants sont très souvent exorbitants. Ils doivent les limiter d'eux-mêmes ce qui est leur demander beaucoup d'abnégation, sinon, la loi, instrument de la volonté collective et de l'intérêt général, s'en chargera. Voilà un débat et une exposition qui ne sont pas faits pour leur plaire, habitués qu'ils sont à des arrangements confidentiels entre pairs pour la fixation de leurs émoluments.

À Londres comme à Wall Street on pousse des cris d'orfraies. Quand la Chambre des représentants décide que les primes des dirigeants d'entreprises aidées par l'administration seront taxées à 90 %, on évoque la chasse aux sorcières, le maccarthysme, voire le KGB¹. En France, où l'on parle de

1. *Financial Times*, 21, mars 2009.

taxes à 60 % on se fait plus discret. Les organisations patronales, dont le courage n'est pas une habitude, aiment avant tout le silence. Intéressées au premier chef, elles font le gros dos. Mais le gouvernement, et les partis politiques, estimant le thème populaire en cette période socialement agitée, remontent régulièrement au créneau demandant au Medef d'agir, alors que celui-ci craint discussions internes, rebellions et scissions.

On voit donc dans le patron un bouc émissaire de la crise. En fait ce qui est en cause aujourd'hui c'est sa fonction. Il y a deux rôles différents, qui ne peuvent pas être joués simultanément et qui sont tous deux recouverts par le mot de « patron » : l'entrepreneur et le gestionnaire anonyme. L'image de l'entrepreneur chère à Schumpeter et à *The Economist*² disparaît aujourd'hui derrière celle du bureaucrate qui fixe lui-même son salaire. La différence est considérable, elle concerne le risque. L'entrepreneur investit, s'endette souvent personnellement et prend un risque ; le bureaucrate aidé par ses réseaux s'efforce quant à lui d'éliminer tous les risques financiers qui le concernent.

Dans un livre publié en 2004, intitulé *Les mensonges de l'économie*³, J.K. Galbraith se livre à une charge contre les dirigeants et souligne que « la rémunération généreuse des directeurs existe dans tout l'univers de la société anonyme moderne. L'enrichissement légal compté en millions de dollars est maintenant un trait commun de la gestion d'entreprise. Ce n'est pas surprenant : les directeurs fixent bel et bien leur propre salaire ». Et Galbraith d'ajouter : « L'auto-

rémunération des directeurs doit faire l'objet d'une vigilance générale. Tant dans l'intérêt du public que du monde des affaires lui-même. La liberté d'action pour réaliser des profits est normale. Elle ne doit pas servir de couverture à une appropriation indue – légale ou non – de revenus ou d'actifs ».

Va-t-on décider pour les patrons un salaire maximum, voire un revenu maximum comme on établit un SMIC ? Les arguments ne manquent pas. Il y a l'aspect moral que nous avons exposé basé sur la solidarité face aux intérêts particuliers. Il y a l'aspect économique, l'argent non distribué aux dirigeants pouvant être éventuellement investi. Il y a enfin un aspect managérial qui a fait l'objet de travaux à l'étranger, voire de décisions. Le président Obama souhaite un plafond de 500 000 dollars pour les dirigeants de banques aidées par l'État. En Allemagne, il est question d'un salaire maximum de 1 million d'euros pour toutes les entreprises. Un des principaux mérites d'une telle mesure serait de permettre des choix de carrière beaucoup plus étendus pour les futurs dirigeants. Les petites entreprises dans tel ou tel domaine pourraient bénéficier d'un encadrement de haut niveau⁴.

Ainsi que dans les affaires de délits d'initiés et de parachutes dorés, il apparaît qu'« il y a quelque chose de pourri » dans les hauts revenus distribués par les entreprises : absence de risque, inexistence d'un marché réel du travail pour certaines catégories de dirigeants, clientélisme, cooptation et auto-rémunération, tout cela s'apparente à des pratiques monopolistiques qui tombent sous le coup de la loi et du règlement.

2. *The Economist*, 13 mars 2009.

3. *Les mensonges de l'économie*, J.-F. Galbraith, Grasset, 2004.

4. « Salaire maximum », Philippe Askenazy, *Le Monde Économie*, 17 mars 2009.

- 7 **Éditorial** – Jean-Marie Doublet
- 11 **Ont contribué à ce numéro**
- 15 *Le processus de création d'entreprises de biotechnologies. Résultats d'une étude exploratoire*
Leïla Temri, Samia Haddad
- 31 *Contraintes et vertus de l'évaluation participative*
Béatrice Plottu, Éric Plottu
- 45 *Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur*
Björn Ivens, Ulrike Mayrhofer
- 59 *Expérimentation et vécu de l'ARTT. Une typologie comportementale*
Pierre-Yves Sanséau

Dossier – La pérennité organisationnelle

Sous la direction de Sophie Mignon

- 75 *La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse*
Sophie Mignon
- 91 *Identité, performance et pérennité organisationnelle*
Hervé Dumez
- 95 *La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie?*
Éric Godelier
- 113 *Pérennité organisationnelle et transformation. Concilier l'inconciliable?*
Alain Bloch, Erwan Nabat
- 127 *Éthique et proactivité agricoles pour durer*
Catherine Macombe
- 141 *Le système maison comme déterminant de la pérennité organisationnelle*
Dolores De Bortoli, Pascal Palu

- 151 *Externalisation ouverte et pérennité. Une nouvelle étape de la vie des organisations*
Jean-Fabrice Lebraty
- 167 *Pérennité organisationnelle et contrôle de gestion*
Yves Dupuy
- 177 *La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ?*
Pierre-Jean Benghozi
- 183 **Summary**
- 187 **Note aux auteurs**

Pierre-Jean BENGHOZI est directeur de recherche au CNRS. Il dirige le pôle de recherche en économie et gestion à l'École polytechnique (Paris, France) et est coresponsable de la chaire « Innovation et Régulation des services numériques ». Il a notamment développé une équipe de recherche sur « Technologies de l'information et de la communication, télécommunications, audiovisuel et culture ». Ses projets de recherche actuels portent plus spécifiquement sur le développement et l'usage des TIC dans les grandes organisations, la structuration des chaînes de valeur et des nouveaux modèles d'affaires associés aux marchés du commerce électronique, notamment dans les industries créatives.

Alain BLOCH, ancien élève de Saint Cyr et docteur de l'université Paris Dauphine, est directeur d'HEC Entrepreneurs, cofondateur d'HEC *Family Business* et est titulaire de la chaire « Action commerciale et distribution » du Cnam. Sa propre expérience d'entrepreneur et de dirigeant (notamment fondateur en 1990 et président jusqu'en 1995 de « L'Annuaire Soleil ») l'a amené à centrer ses recherches sur l'innovation, l'entrepreneuriat et le leadership.

Dolores DE BORTOLI, ingénieur recherches (docteur de 3^e cycle en sociologie) est coresponsable scientifique de la Zone Atelier PEVS hydrosystèmes pyrénéens 2002-2004 et responsable scientifique du programme « Écologie historique comparée » avec le LTER Coweeta. Elle est

actuellement chercheur de l'équipe d'accueil 3002 « Identités territoires expressions mobilités » (ITEM) de l'université de Pau et des Pays de l'Adour.

Hervé DUMEZ, ancien élève de l'ENS Ulm, est directeur de recherche au CNRS, au PREG de l'École polytechnique. Son programme de recherche, développé avec Alain Jeunemaître, porte sur les interactions entre stratégies, structures de marché et politiques de régulation.

Yves DUPUY, ancien élève de l'ENS Cachan, est professeur agrégé en sciences de gestion, université Montpellier II, groupe de recherche en « Contrôle organisationnel et systèmes technologiques » (COST) du laboratoire CREGOR et ancien rédacteur en chef de la revue *Comptabilité, Contrôle, Audit*. Ses réflexions et publications récentes portent sur diverses facettes théoriques, méthodologiques et pratiques de la contrôlabilité des organisations.

Éric GODELIER, ancien élève de l'ENS Cachan, est professeur agrégé en sciences de gestion à l'École polytechnique, en charge des cours de management et d'histoire des entreprises et président du département de sciences sociales. Au Centre de recherche en gestion (CRG/PEG) de l'École polytechnique il travaille sur la conception et la diffusion des outils et modèles managériaux dans une perspective historique et anthropologique. Enfin, il est responsable de la chaire initiée par

C. Ghosn intitulée « Management multiculturel et performances de l'entreprise », qui, outre l'École polytechnique, est animée par HEC (professeur Ève Chiapello).

Samia HADDAD est maître assistante à la faculté des sciences économiques et de gestion de Nabeul (Tunisie). Elle est diplômée de l'Institut national agronomique de Tunis, titulaire d'un Mastere of Science spécialisé « Politique agricoles et administration du développement » de l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier, d'un DEA de l'université de Montpellier I, et d'un doctorat de l'université de Toulouse I. Elle est rattachée au Laboratoire d'économie rurale à l'Institut national de recherche agronomique de Tunisie. Ses recherches portent sur les dispositifs de transfert et de valorisation des connaissances scientifiques.

Björn IVENS est professeur ordinaire à la faculté des HEC de l'université de Lausanne. Diplômé en sciences de gestion (université d'Erlang-Nuremberg), il a écrit sa thèse de doctorat sur le marketing relationnel en milieu industriel et sa thèse d'habilitation sur le domaine de l'organisation des process marketing. Ses principaux centres d'intérêt dans la recherche sont les mécanismes de gouvernance, la gestion des comptes clés, l'organisation marketing, le marketing international ainsi que la politique de prix. Ses travaux de recherche ont été publiés dans des revues anglophones et francophones.

Jean-Fabrice LEBRATY, professeur agrégé en sciences de gestion à l'université de Nice-Sophia Antipolis. Il est membre du

laboratoire de recherche GREDEG UMR CNRS 6227 et est responsable de l'équipe de gestion (RODIGE). Il est spécialisé en gestion des systèmes d'information et de communication et plus particulièrement dans le domaine des systèmes décisionnels. Il conduit actuellement plusieurs projets de recherche, notamment dans le secteur de la Défense.

Catherine MACOMBE est ingénieur agronome, ingénieur du génie rural des eaux et des forêts, docteur en sciences de gestion et chercheur au CEMAGREF (institut public de recherche finalisée sur la gestion de l'eau et des territoires), UMR Métafort. Elle travaille sur l'appropriation des politiques ou d'idées nouvelles par les acteurs du milieu rural, en lien avec la pérennité des exploitations ou des systèmes ainsi créés.

Ulrike MAYRHOFER est professeur agrégé de sciences de gestion à l'IAE de Lyon, université Jean Moulin - Lyon III (centre de recherche Magellan, équipe Euristik) et professeur affilié au Groupe ESC Rouen. Ses recherches portent principalement sur le management des rapprochements d'entreprises (alliances coopératives, fusions-acquisitions) et le développement international des entreprises. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages, études de cas et de nombreux articles publiés dans des revues franco-phones et anglophones.

Sophie MIGNON, ancienne élève de l'ENS Cachan, est maître de conférences à l'université Montpellier II (IUT) et membre du CREGOR. Elle mène ses recherches sur

la thématique de la pérennité des entreprises et des facteurs de compétitivité à long terme, en particulier ceux relatifs au management des connaissances. Elle participe notamment à la réalisation d'un observatoire sur les pratiques de gestion en région Languedoc-Roussillon destiné à rendre compte de l'évolution/permanence des outils sur longue période.

Erwan NABAT, diplômé de l'IEP de Bordeaux et titulaire d'un DEA de sciences politiques, il s'est ensuite orienté vers le consulting, domaine dans lequel il a fondé deux sociétés spécialisées dans la gestion des transformations, le « change management ». Son domaine de recherche porte sur la gestion et la réussite des transformations complexes dans les organisations.

Pascal PALU, ingénieur recherches - docteur de 3^e cycle en géographie, est membre du conseil scientifique du parc national des Pyrénées et responsable scientifique du site Pyrénées occidentales Zone Atelier PEVS (2004-2006). Il est actuellement chercheur de l'Équipe d'accueil 3002 « Identités territoires expressions mobilités » (ITEM) à l'université de Pau et des Pays de l'Adour.

Béatrice PLOTTU est maître de conférences en économie à Agrocampus Ouest – Centre d'Angers (Institut national d'horticulture et de paysage). Elle est membre du laboratoire du GRANEM (Groupe de recherche angevin en économie et management), UMR-MA 49 (Agrocampus Ouest – université d'Angers). Elle mène des recherches en économie publique centrées sur l'évaluation et l'aide à la déci-

sion, appliquées aux filières de l'horticulture et du paysage. Elle a écrit divers articles (en français et en anglais) sur l'évaluation participative et développe une méthodologie et des applications intégrant l'évaluation participative et l'aide multicritère à la décision.

Éric PLOTTU est économiste à l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. Docteur en économie, il est chargé de cours en évaluation et aide multicritère à la décision. Spécialiste de l'évaluation des politiques publiques, il est chef de file du groupe de travail « Évaluation et développement durable » à la Société française d'évaluation (SFE). Il a publié plusieurs articles sur l'évaluation et le développement durable.

Pierre-Yves SANSÉAU est enseignant-chercheur à Grenoble École de management. Docteur en sciences de gestion, HDR, il détient également un MBA (UQAM, Canada) et le diplôme de Sciences Po. Grenoble. Il enseigne principalement la GRH, le management, le comportement organisationnel en France et à l'étranger. Auteur de plusieurs articles, ouvrages et chapitres d'ouvrages scientifiques, ses champs d'intérêt dans le domaine de la recherche touchent à la gestion des compétences, à l'individualisation de la gestion des ressources humaines et au temps de travail.

Leïla TEMRI est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Montpellier 1. Elle est diplômée de l'Institut national agronomique Paris-Grignon, et titulaire d'un doctorat de sciences de gestion obtenu

à l'université Montpellier 1. Elle est chercheur au sein de l'Équipe de recherche sur la firme et l'industrie (ERFI), membre de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), et fait partie du conseil d'administration du réseau de recherche sur

l'innovation (RRI). Ses travaux portent sur différents aspects de l'innovation en petite entreprise, privilégiant une approche en termes de processus : innovation en petites entreprises agroalimentaires, création d'entreprises innovantes. Elle a publié de nombreux articles sur ces thématiques.