



Entre vice et vertu

La crise, entend-on, parfois, serait terminée. Il suffit de lire la presse économique quotidienne pour se rassurer. Les experts qui ont noté que le CAC 40 va vers ses plus hauts annuels s'accordent à penser qu'il va dépasser 4000 points. Contrairement aux prévisions pessimistes qui courraient encore il y a quelques semaines, le bâtiment serait prêt à repartir, l'automobile aidée par l'État tant sous la forme d'aide à la casse que par son engagement en faveur de la voiture électrique, redémarre. On connaît le proverbe « Quand le bâtiment va, quand Renault va, tout va ». Il n'en reste pas moins vrai que le taux de chômage va dépasser très probablement 10 % de la population active.

Il n'y a pas lieu dans cette revue de tenir un discours sur la politique économique exercée par la puissance publique. On peut faire toutefois deux remarques. Premièrement les grandes distinctions académiques entre la macroéconomie, la microéconomie, la politique économique et la gestion semblent en avoir pris un sacré coup ces derniers mois, notamment en matière de finance. Deuxièmement, il serait souhaitable d'être éclairé sur les conséquences, sur les entreprises grandes et petites, de l'hyperendettement des États et notamment de la France.

Une remarque s'impose, en outre: il n'est plus question d'éthique. Les bonus et les paradis fiscaux, ont été mis en cause. Mais au début de l'année 2009, on allait plus loin, on a commencé, la crise aidant, à reparler de moraliser le capitalisme rien de moins, il fallait encadrer l'activité économique, imposer des règles. On a progressivement ignoré tout cela, faute de coordination internationale souligne-t-on.

En attendant, on semble avoir oublié d'instaurer la séparation qui était attendue entre les banques d'affaires et celles de dépôts qui, d'après les analystes, a été un facteur de la crise. Les banques ont recommencé à développer une activité spéculative qui leur permettra de se dégager des contraintes d'un État qui lui a accordé son aide.

Mais nous dira-t-on, à quoi bon être vertueux quand on apprend dans un article du

Monde du 14 septembre qu'un « vice fund », créé en 2002, qui investit dans des secteurs comme le tabac, les armes individuelles, l'alcool et les jeux d'argent, a vu son cours augmenter de 5,43 au Nasdaq alors que les 500 plus grandes entreprises capitalisées n'ont connu qu'une progression de 2 %.

Il faut noter toutefois que les fonds éthiques qui investissent dans des secteurs comme l'écologie, le développement durable, les microcrédits, et les entreprises socialement responsables ont obtenu des résultats légèrement inférieurs à celui du « vice fund ».

Ce sont donc les valeurs humaines, le vice et la vertu, qui rapportent aujourd'hui en économie, avec un petit avantage pour le vice. Entre les deux, c'est plus difficile pour les entreprises, Elles constituent pourtant et de loin le plus grand nombre.

- 7 **Éditorial** – Jean-Marie Doublet
- 11 **Ont contribué à ce numéro**
- 15 *L'engagement éthique pénalise-t-il la performance ?*
La performance financière des FSR
Khaled Saadaoui
- 29 *Le "Yield Management".*
Un catalyseur de l'attractivité territoriale des IDE
Jean-Jacques Foignet, Frédéric Carlier
- 49 *L'individu et l'organisation projet.*
Quelles difficultés pour quelles réponses ?
Hédia Zannad
- 67 *Responsabilité, irresponsabilité, pouvoir.*
Réflexions sur la relation hiérarchique
Robert Holcman
- 81 *Outils de reporting structurés et pratiques d'amélioration continue*
Nicolas Houy, Thomas Houy

Dossier – La création de valeur en stratégie

Sous la direction d'Emmanuelle Reynaud

- 107 *La création de valeur en stratégie*
Emmanuelle Reynaud
- 113 *Stratégie et création de valeur*
Maurice A. Saïas et Jean Greffeuille
- 131 *Les cycles de création de valeur des acquisitions*
Pierre-Xavier Meschi
- 147 *Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes*
Jean-Luc Arrègle, Thomas C. Powell

- 167 *Réflexions sur la création de valeur... pour le crime organisé!*
Philippe Very, Bertrand Monnet
- 177 *La contribution du contrôle de gestion au management de la valeur*
Éric Cauvin, Bruno Neunreuther
- 191 **Summary**
- 195 **Note aux auteurs**

Jean-Luc ARRÈGLE est professeur de stratégie à l'université du Luxembourg. Ses principaux thèmes de recherche sont les stratégies internationales (semi-globalisation), les stratégies des firmes familiales, et la performance des firmes.

Frédéric CARLUER est professeur des universités en sciences de gestion à l'IAE de Caen (centre de recherche NIMEC) et professeur affilié à l'École de management de Normandie (Centre de recherche METIS). Ses principaux travaux portent sur les choix stratégiques des entreprises multinationales en matière d'investissement et de localisation (théorie de la décision), sur l'analyse des facteurs à l'origine de la convergence régionale et des disparités territoriales (pôles de compétitivité) ainsi que sur les nouvelles technologies et le *supply chain management*. Dernier ouvrage paru: *Management et économie du savoir* (Ellipses, 2009).

Éric CAUVIN, docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches, est maître de conférences à l'IAE d'Aix en Provence (université Paul Cézanne Aix-Marseille III), chercheur au Cergam, professeur affilié à Euromed Marseille, École de Management.

Jean-Jacques FOIGNET, est titulaire d'un *master of science* du Georgia Institute of Technology (Atlanta, USA). Il exerce actuellement la fonction de directeur international de Normandie Développement,

chargé de l'attractivité de capitaux internationaux en Normandie. Gérant de projets d'investissement étrangers, il conseille et accompagne les entreprises dans leur stratégie d'expansion à l'international. Parallèlement, il intervient au sein de l'IAE de Caen (laboratoire NIMEC) où il conduit des recherches doctorales centrées sur l'optimisation des politiques publiques d'attractivité des IDE.

Jean GREFFEUILLE, docteur d'État en sciences de gestion, diplômé de la Harvard Business School, professeur des Universités, a enseigné la stratégie d'entreprises (1965-2005) à l'IAE d'Aix-en-Provence. Ses domaines de recherche ont notamment porté sur les modes de planification stratégique dans les grandes entreprises de service, les relations entre stratégie et structures, et les modes de pensée et d'action stratégiques. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, thèse, articles, sur ces sujets. Il a été chargé de missions d'enseignement, de coopération et de conseil à l'étranger. Parallèlement à ses enseignements il a eu une activité de conseil auprès d'entreprises, de coopératives régionales et de régions pour l'élaboration de plans de développement.

Robert HOLCMAN, diplômé de l'IEP de Paris et de l'École nationale de la Santé publique, appartient au corps des directeurs d'hôpital public. Il travaille actuellement à la direction de l'inspection et de l'audit de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris. Titulaire d'un doctorat

et d'une habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion au CNAM à l'IUT de l'université Paris Descartes. Il est l'auteur d'articles et d'ouvrages consacrés au management, public et privé, ainsi qu'au leadership et à la gestion des ressources humaines, disponibles sur son site internet www.robertholcman.fr

Nicolas HOUY est chargé de recherche en sciences économiques au Conseil national de la recherche Scientifique et enseignant-chercheur dans le département d'économie de l'École polytechnique. Ses recherches en économie portent sur le choix social. Il enseigne la microéconomie, la théorie des jeux.

Thomas HOUY est maître de conférences en sciences de gestion au sein département sciences économiques et sociales de Telecom ParisTech. Ses recherches portent pour partie sur l'articulation entre les pratiques managériales et les systèmes d'information dans les organisations. Parmi ses terrains d'étude figurent des entreprises du secteur industriel, du secteur des services et des établissements de santé. Il enseigne le management des systèmes d'information et la stratégie.

Pierre-Xavier MESCHI est professeur à l'université de la Méditerranée (Aix-Marseille II) et affilié au Ceram Business School. Ses recherches portent sur les stratégies de croissance internationale, le management des coentreprises, le risque pays et l'investissement dans les pays émergents. Il a publié de nombreux articles sur ces thèmes dans des revues internationales telles que *Human Relations*, *Management International Review*, *Journal of International Busi-*

ness Studies, *European Management Review* et *Asia Pacific Journal of Management*.

Bertrand MONNET est directeur scientifique de l'IMARISC (Institut de management des risques criminels) et professeur à Edhec Business School. Il est l'auteur de nombreux articles traitant des problèmes rencontrés par les entreprises avec le crime organisé. Il mène des missions d'investigation à l'étranger sur ce sujet (Colombie, Balkans, Nigeria, Chine, Sierra Leone, etc.)

Bruno NEUNREUTHER est maître de conférences à l'IAE d'Aix-en-Provence (université Paul Cézanne Aix-Marseille III) où il y enseigne le contrôle de gestion, finance et chercheur au Cergam. Ses domaines de recherche : système intégré de contrôle interne, entrepreneuriat.

Thomas C. POWELL est professeur de stratégie à la Oxford University's Saïd Business School et Fellow of Management Studies à St Hugh's College, Oxford. Ses recherches portent sur la concurrence, la stratégie et la performance des firmes. Ses recherches ont été publiées dans plusieurs revues de management telles que *Strategic Management Journal* et *Academy of Management Review*.

Emmanuelle REYNAUD est professeur des Universités à l'IAE d'Aix-en-Provence. Directrice du département stratégie, à la suite du professeur Michel Montebello, et coresponsable de l'axe de recherche « Management durable et stratégie des organisations publiques et privées », elle conduit l'ensemble de ses recherches sur le thème des stratégies de développement durable.

Khaled SAADAoui est professeur de finance à l'EM Normandie où il est responsable du programme de Bachelor MAI (marketing et affaires internationales). Il est l'auteur d'une thèse de doctorat sur la performance financière de l'investissement socialement responsable (ISR) en France et au Canada (Université de Paris-Sud XI). Spécialiste de l'ISR, auquel il a consacré la majorité de ses travaux, il s'intéresse également aux questions d'éthique, de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise

Maurice SAÏAS, professeur agrégé de sciences économiques, a enseigné en France (1959-2003), à la faculté de sciences économiques puis à l'IAE d'Aix ainsi que dans différents pays et institutions : l'INSEAD, le CEDEP (1966-2001), University of Texas, Austin; Northwestern University (1966-...), Columbia (1995-2001), Duke Corporate Education (2003-...). Ses nombreuses publications, et contributions à des ouvrages collectifs, portent sur les stratégies concurrentielles d'entreprises, d'activités, les stratégies internationales, les évolutions dans les modes de pensée et les pratiques, les stratégies d'innovation ou les liens entre finance et stratégie. Enfin, il est conseillé

auprès de très nombreuses entreprises dans le monde.

Philippe VERY est professeur à Edhec Business School et « Robert Reynolds Distinguished Lecturer », University du Colorado à Denver. Il est l'auteur de nombreuses publications académiques en France et à l'étranger, et a écrit plusieurs ouvrages. Ses thèmes de recherche sont le management d'acquisitions et le management des risques criminels.

Hédia ZANNAD est professeur associé au sein du département management et stratégie de Rouen Business School. Titulaire d'un doctorat en science de gestion et d'un master de psychologie sociale, elle a publié des articles et chapitres d'ouvrage sur le management de projet, les compétences managériales, la validation des acquis de l'expérience et la diversité. Ses travaux portent aujourd'hui sur les conséquences psychosociales du management de projet et sur les différentes dimensions du projet individuel telles qu'elles peuvent s'exprimer dans les différentes formes d'accompagnement individuel. Elle a publié en 2001 dans la *Revue française de gestion*: « Métiers et gestion de projet: pour un "contrat de mariage" » (n° 134, 2001).

