



Le pouvoir dans l'entreprise

Experts et médias assurent régulièrement qu'une des origines de la crise économique et financière de 2008/2009 réside dans la prise du pouvoir dans l'entreprise par les actionnaires, qui aurait mis fin au règne sans partage des managers. En fait, après une courte période d'affrontement, les deux parties ont accédé à la fin du XX^e siècle à un compromis qui les satisfaisait. Un bon nombre de managers devenant actionnaires, les conflits d'intérêts furent en effet largement amortis. Un partenariat a progressivement supprimé les frontières entre le contrôle de l'actionariat et la direction de la société. Aux limites de la fusion, cet enchevêtrement des pouvoirs au sommet de l'entreprise, a été l'un des véritables déclencheurs de la crise. Le coup d'État rampant des actionnaires a commencé dans les années 1980, lorsque fut décidée la hausse des taux d'intérêt, initiée par la Banque fédérale des États-Unis pour lutter contre l'inflation. Cette politique les a soudain réveillés. Dès lors, ils pouvaient raisonnablement espérer des placements financiers beaucoup plus rémunérateurs que leurs participations dans le secteur industriel. La trésorerie l'emportait sur la production. Les banques, les fonds de pensions et d'investissement ne furent pas les derniers à prendre conscience de cette situation. Les retraités épargnants pesèrent aussi de tout leur poids dans cette logique financière, au mépris de la logique industrielle. Le court terme triomphait dangereusement sur le long terme.

Actionnaires, grands et petits, voulaient désormais que leur argent leur rapporte non plus des gratifications symboliques mais des sommes significatives. Il n'était plus question pour eux de rester bouche cousue au cours des conseils d'administration et des assemblées générales.

Une nouvelle donne apparaissait. En échange des risques qu'ils prenaient, les actionnaires réclamaient le droit de fixer leurs objectifs aux managers. Ces derniers – des ingénieurs issus pour la plupart du moule des grandes écoles – n'étaient pas préparés à affronter la vague. Faire tourner des usines c'était leur affaire, s'improviser financiers était une autre paire de manche. L'ignorance assortie de naïveté de certains dirigeants a ainsi ouvert le champ à toutes sortes de manipulateurs qui leur faisaient miroiter monts et merveilles.

D'où les scandales financiers que l'on sait. Montrant qu'ils ne plaisantaient pas, les actionnaires – des familles notamment – n'hésitèrent pas à congédier, dans plus d'une société, des managers qui, selon eux, ne prenaient pas assez en compte leur volonté et leur puissance retrouvées. Cela constitua un événement. Jusque-là les patrons avaient pu compter sur leurs réseaux et leurs liens avec les pouvoirs publics pour se maintenir quels que soient les effets de leur gestion. Sans compter qu'il apparut dans les années 1990 un nouveau mode de direction modifiable à volonté par les actionnaires : celui de la gouvernance. Le lieu du pouvoir devenait de plus en plus flou. Dorénavant, l'autorité basculait, se scindait. Les décisions devaient être prises à la majorité des membres du directoire.

La leçon n'échappa pas aux dirigeants. Ils devenaient un simple instrument dans les mains des financiers. Les décisions leur échappaient. En réalité les managers n'ont pas cédé. Ils ont réussi à canaliser la volonté de pouvoir des actionnaires. Ils ont négocié avec ces derniers un marché informel. Ils leur garantissaient des résultats jugés jusqu'alors extravagants – 15 % de bénéfiques, gains de productivité sans limites – contre des avantages financiers dont ils n'avaient jamais rêvé, notamment des participations dans le capital de leurs sociétés. À leur tour, ils pouvaient se prévaloir de prendre des risques. Les dirigeants n'étaient plus des salariés ou des contractuels, ils devenaient des propriétaires non négligeables.

Aux États-Unis et en Europe les actionnaires ont accepté ce marché gagnant/gagnant. Il n'y a pas eu de partie de bras de fer. Les managers ont gardé le pouvoir. Propriétaires et dirigeants ont alors partagé les mêmes objectifs. Ils ont exigé de leurs entreprises une rentabilité anormale, heurtant le simple bon sens et provoquant l'inquiétude de tout économiste raisonnable. Peu leur importait.

Des pratiques de gestion « extraordinaires » au sens propre du mot vont être mises en œuvre : généralisation du hors bilan, multiplication des

filiales domiciliées dans les paradis fiscaux, limitation des contrôles déclarés trop onéreux, mépris des sous-traitants, remise en cause du droit du travail, plans sociaux, délocalisation de la production... En échange de cette politique délibérée, les managers obtinrent des revenus tout aussi « extraordinaires » : stock-options au montant démesuré, parachutes dorés et assurance de retraites considérables. Les conflits d'intérêt et les délits d'initié ne manquèrent pas de surgir. Beaucoup furent enfouis sous la procédure.

La croissance externe l'emporta définitivement sur le développement interne. L'acquisition et la fusion de sociétés, prometteuses – souvent à tort – d'économies d'échelle, paraissaient une solution immédiatement rémunératrice. Les OPA, quelle que soit leur justification, étaient attendues avec impatience par les épargnants, pour faire monter les cours boursiers. Par contre l'investissement dans l'achat de machines-outils, la recherche ou la formation, dont on ne pouvait voir les effets que dans le futur, paraissait coûteux voire dangereusement aléatoire. Ce choix n'allait pas tarder à paralyser en France l'innovation.

D'une manière générale, jusque dans les années 1990, une société regroupait plusieurs acteurs qui lui étaient liés par des relations contractuelles : les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les sous-traitants et les pouvoirs publics qui offraient des services et qui prélevaient l'impôt. Le rôle des managers était de conduire la croissance de l'entreprise et de veiller à un équilibre des pouvoirs entre ces différents partenaires. Cette dernière tâche absorbait beaucoup de leur temps. Il en a été différemment à partir de la fin du XX^e siècle. Un nouveau type d'organisation est apparu. Les dirigeants – la mode *people* aidant – se crurent investis de la toute-puissance. Loin d'être relégués à des tâches fonctionnelles, ils constituèrent le moteur actif de cette évolution. Ils consacrèrent leur énergie et leur temps à satisfaire leur cupidité et celle des actionnaires, quitte à sacrifier les autres partenaires.

- 7 **Éditorial** – Jean-Marie Doublet
- 11 **Ont contribué à ce numéro**
- 15 *Comparaison des pratiques de gouvernance dans les banques françaises*
Isabelle Allemand, Bénédicte Brullebaut
- 29 *Collaboration électronique et investissement relationnel.*
Étude de cas exploratoire d'un SIIO dans le secteur du meuble
Nicolas Arnaud, Redouane El Amrani
- 47 *20 ans de recherche en éthique marketing. Une revue comparée*
de littérature francophone et internationale
Jean-Paul Flipo, Fred Seidel
- 63 *Les déterminants de l'orientation Yield Management.*
Une approche exploratoire
Imen Zrelli

Dossier – Le capital immatériel
Identification, mesure et pilotage

Sous la direction de Corinne Bessieux-Ollier, Élisabeth Walliser

- 85 *Le capital immatériel. État des lieux et perspectives*
Corinne Bessieux-Ollier, Élisabeth Walliser
- 93 *L'adoption en France des normes IFRS relatives aux incorporels.*
Bouleversement des pratiques ou inertie?
Corinne Bessieux-Ollier, Marie Chavent, Vanessa Kuentz,
Élisabeth Walliser
- 111 *L'identification des incorporels acquis lors de regroupements*
d'entreprises
Inès Bouden
- 125 *Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance*
Stephen Gates, Pascal Langevin

- 139 *Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ?*
Laurent Cappelletti
- 153 *Pertinence des méthodes d'évaluation financière des marques.
Une étude empirique internationale*
Adel Beldi, Édouard Chastenet, Jean-Claude Dupuis, Mohamed Talfi
- 169 *L'investissement dans la réputation par les auditeurs
et les analystes financiers*
Véronique Bessière, Alain Schatt
- 181 **Summary**

Isabelle ALLEMAND est professeur de finance et responsable de la spécialisation banque et gestion de patrimoine à l'ESC Dijon Bourgogne. Elle est membre du laboratoire de recherche CEREN, et du LEG-FARGO (UMR CNRS). Docteur en sciences de gestion, ses travaux de recherche sont orientés sur deux thèmes centraux : d'une part, les élites, et l'influence de la formation des dirigeants sur la performance des firmes, d'autre part, la gouvernance des banques (qualité des CA, rôle des administrateurs et de leurs réseaux). Elle a reçu le prix IFA 2009 de la recherche en gouvernance et est titulaire de la chaire en gouvernance d'entreprise du groupe ESC Dijon Bourgogne.

Nicolas ARNAUD est docteur en sciences de gestion et occupe actuellement un poste de professeur assistant à Audencia école de management où il est responsable de la majeure gestion des ressources humaines. Ses recherches se trouvent au carrefour de la stratégie et de la GRH et portent sur le thème du management des collaborations interfirmes au travers des problématiques d'apprentissage organisationnel et interorganisationnel, de gestion des connaissances et de management des compétences individuelles et collectives. Il est l'auteur de plusieurs communications à EGOS, EURAM, AIMS, AGRH, AIM et a publié des articles dans des revues académiques.

Adel BELDI est docteur en sciences de gestion, professeur assistant à l'IESEG

School of Management Lille-Paris et membre du laboratoire de recherche LEM (UMR8179 CNRS). Ses champs de recherche portent sur la comptabilisation, l'évaluation et le management des actifs immatériels. Il est membre-contributeur de l'École française de l'immatériel.

Véronique BESSIÈRE est professeur à l'université de Montpellier (IAE), où elle enseigne la finance et la psychologie de la décision. Elle est l'auteur de plusieurs articles relatifs aux décisions financières, à la perception et l'interprétation de l'information, et notamment coauteur du manuel *Analyse de l'Information Financière*.

Corinne BESSIEUX-OLLIER est docteur en sciences de gestion et professeur associé au Groupe Sup de Co Montpellier (GSCM). Elle est membre du groupe de recherche CEROM-MRM (Montpellier recherche management). Ses travaux portent sur les choix comptables des entreprises relatifs à la comptabilisation des incorporels et aux divulgations d'informations liées, dans un contexte international. Elle a également travaillé sur le thème du capital humain. Ses recherches ont donné lieu à diverses publications et communications dans des congrès nationaux et internationaux.

Inès BOUDEN est professeur à l'École de management de Normandie où elle enseigne la comptabilité et le contrôle de gestion. Ses thèmes de recherche portent sur les normes comptables internationales,

le traitement comptable des actifs incorporels, les regroupements d'entreprises ainsi que le processus d'élaboration des normes comptables. Ses recherches ont donné lieu à de nombreuses communications dans des congrès nationaux et internationaux.

Bénédicte BRULLEBAUT est professeur de finance à l'ESC Dijon Bourgogne. Elle est membre du laboratoire de recherche de l'école, le CEREN. Elle a mené des travaux de recherche appliquée sur la responsabilité sociale des entreprises et sur la gouvernance des banques. Elle fait partie des enseignants chercheurs de la chaire en gouvernance d'entreprise du groupe ESC Dijon Bourgogne. Ses recherches portent sur les acteurs de gouvernance, notamment les administrateurs, avec un projet de recherche en cours sur la féminisation des conseils d'administration.

Laurent CAPPELLETTI est maître de conférences HDR à l'IAE de l'université Lyon 3, chercheur à l'Iseor. Il est responsable du master « Consultant en management » et coresponsable du master « Management des activités libérales réglementées » de l'IAE de Lyon. Ses travaux portent en particulier sur le contrôle de gestion socio-économique, les investissements immatériels, les méthodologies transformatives de recherche et le management des professions. Il est l'auteur de nombreux articles dans les revues telles que *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *Management Accounting Quarterly*. Ses travaux ont été distingués par l'Academy of Management en 2005 (*Best paper award*) et en 2009 (*Outstanding field report paper award*).

Édouard CHASTENET est directeur associé chez Ernst & Young, notamment responsable de l'activité *Brand Equity Valuation Advisory* au sein du département « Évaluation et modélisation financière ». Il intervient en tant qu'expert en évaluation d'entreprises et d'actifs incorporels (et notamment de marques), auprès de groupes français et internationaux, d'entreprises régionales et de fonds d'investissement. Doctorant en sciences de gestion à l'université Lyon 3 (IAE), il est chargé d'enseignement dans cette université ainsi qu'à l'EM Lyon. Il est coauteur de plusieurs articles sur l'évaluation d'entreprises et de marques. Il est membre de l'Association des experts en évaluation d'entreprises (A3e).

Marie CHAVENT est maître de conférences à l'UFR Sciences et modélisation de l'université Bordeaux 2 où elle enseigne la statistique. Elle est membre de l'Institut de mathématiques de Bordeaux (UMR 5251) et de l'équipe-projet Contrôle de qualité et fiabilité dynamique (CQFD) de l'INRIA Bordeaux Sud-Ouest. Ses activités de recherche portent sur la classification automatique en analyse des données. Elle s'intéresse également aux applications de la statistique au travers de collaborations aussi bien universitaires qu'industrielles, ces travaux ont donné lieu à des articles et communications dans des domaines aussi divers que la chimiométrie et l'environnement, la chimie organique et la botanique, la comptabilité financière.

Jean-Claude DUPUIS est professeur à l'ESDES, école de management de l'université catholique de Lyon, où il est respon-

sable de la recherche. Ses recherches portent sur l'évaluation et la valorisation des actifs immatériels et la RSE. Il est vice-président du Réseau international de recherche sur le développement durable (RIODD) et responsable de l'École française de l'immatériel, projet de R&D de l'Observatoire de l'immatériel.

Redouane EL AMRANI est docteur en sciences de gestion et professeur des systèmes d'information à Reims Management School, France. Il est chercheur associé au LEMNA, université de Nantes. Ses recherches portent sur l'intégration des SI et impacts organisationnels, les centres de compétences ERP et décisionnel et les ERP *open source*. Il a publié de nombreux articles dans des revues académiques françaises et internationales. Il a présenté également de nombreuses communications dans des actes de conférences internationales.

Jean-Paul FLIPO est professeur émérite de marketing à EM Lyon Business School. Après une carrière dédiée principalement au domaine du marketing des services, pour lequel il a publié de nombreux articles et ouvrages dont le premier en français sur ce sujet, il a évolué vers celui de l'éthique, appliqué plus particulièrement au marketing. Cette évolution a néanmoins commencé depuis longtemps, attestée notamment au travers de la publication d'un certain nombre d'articles plutôt critiques et décalés à propos de cette discipline, et ce depuis 1981, principalement dans la *Revue française de gestion*. Il collabore avec Fred Seidel non seulement en tant que collègue institutionnel, mais aussi en tant que membre du bureau de l'association EBEN France.

Stephen GATES est professeur de stratégie à Audencia Nantes. Après l'obtention de son doctorat à New York University, Stern School of Business, il a d'abord été analyste financier chez JP Morgan Chase et au Crédit Agricole, puis chercheur principal au sein du « Conference Board », avant de rejoindre le monde académique. Ses thèmes de recherche concernent la mesure du capital humain et les systèmes de mesure de la performance stratégique.

Vanessa KUENTZ est ingénieur de recherche en statistique au sein du Cemagref, Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement. Elle fait partie de l'équipe Aménités et dynamiques des espaces ruraux dont les recherches portent sur la construction sociale des enjeux environnementaux, la performance environnementale des activités productives, l'analyse des politiques publiques, et l'organisation spatiale des territoires. Elle est titulaire d'une thèse en statistique soutenue à l'université Bordeaux I, intitulée « Contributions à la réduction de dimension ». Ses recherches en statistique multidimensionnelle ainsi qu'en régression semi-paramétrique ont donné lieu à des publications dans des revues internationales.

Pascal LANGEVIN est docteur en gestion et enseigne le contrôle de gestion à EM Lyon, en particulier dans les programmes de formation continue. Il a également été gérant d'une petite entreprise industrielle et directeur financier d'une société d'*outplacement*. Ses principaux travaux de recherche se situent en contrôle organisationnel où il s'intéresse aux effets

des systèmes de contrôle et de mesure de la performance sur les décisions et comportements des managers.

Alain SCHATT est professeur à l'université de Bourgogne. Il est l'auteur d'une cinquantaine d'articles, dans des revues académiques et professionnelles, portant sur la finance d'entreprise, la comptabilité financière et l'audit. Il est cofondateur et secrétaire général de l'Association académique internationale de gouvernance (AAIG) depuis juin 2009, et corédacteur en chef de la revue *Finance contrôle stratégie* (FCS).

Fred SEIDEL, historien et politologue de formation, est professeur à EM Lyon Business School. Son enseignement porte sur la RSE, l'éthique des affaires ainsi que sur l'environnement international des entreprises. Il est, par ailleurs, président-fondateur du réseau EBEN (European Business Ethics Network) France. Il a publié *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise* (1995, Éditions Eska), et a contribué à de nombreux ouvrages et revues, notamment dans les domaines de l'éthique des affaires et de la RSE.

Mohamed TALFI est maître de conférences à l'ESDES, école de management de l'université catholique de Lyon et enseigne les techniques quantitatives de gestion. Il est diplômé de sciences actuarielles et

financières et est auteurs de travaux en ingénierie et modélisation financières notamment sur les fonds de pension et la solvabilité des institutions financières.

Élisabeth WALLISER est maître de conférences HDR à la faculté d'économie de l'université de Montpellier. Elle est membre du groupe de recherche ERFI-MRM (Montpellier recherche management) et membre associé du Centre de recherche en comptabilité (CRC) du Cnam Paris. Depuis une quinzaine d'années, ses travaux portent sur différents aspects du capital immatériel (marques, capital humain, incorporels, etc.) dans une optique de comptabilité internationale comparée.

Imen ZRELLI est docteur de l'ISG de Tunis (Tunisie), elle enseigne le *yield management* et le marketing hôtelier et touristique à l'université de 7 novembre à Carthage. Elle est coordinatrice de recherches à l'Institut des hautes études touristiques de Sidi Bou Said-Sidi Dhrif-Tunisie. Elle évalue des travaux de recherche à la division marketing de l'Association canadienne des sciences administratives, Canada, membre de Airline Group of the International Federation of Operations Research Societies et de l'unité de recherche : mutation des économies et des sociétés et communication marketing (ISG de Tunis). Elle a publié des travaux dans le champ de la thématique tarifaire et le *yield management*.