

Une conceptualisation adaptée aux entreprises intensives en immatériel

Dr/ Wassila Bensahel

Université de Mohamed Khider Biskra

Résumé :

L'objectif de ce travail est de présenter une conceptualisation adaptée aux entreprises intensives en immatériel, dont la spécificité érode toute comparaison avec les entreprises traditionnelles, et milite pour un changement de mentalité managériale et d'adoption de nouvelles approches permettant une meilleure représentation des leurs caractéristiques.

On a adopté une approche à la fois descriptive et analytique pour expliquer la manière dont on prend en compte les spécificités de ces entreprises.

المُلخَص :

إن الهدف الأساسي لورقة البحث هاته هو محاولة ضبط تصور دقيق لماهية المؤسسات القائمة أساسا على الأصول غير المادية.

خصوصية هذه المؤسسات تجعل من الصعب مقارنتها بالمؤسسات التقليدية وتسدعي، لدراستها، تغيير في الفكر الإداري بالاعتماد على توجهات جديدة قادرة على تحديد مميزاتها.

اعتمدنا لتوضيح ذلك الأسلوب الوصفي والتحليلي للإحاطة بمختلف جوانب وخصوصية المؤسسات المدروسة.

Introduction

Le développement des activités de services dans ces dernières années témoigne d'emblée du fait que l'immatériel est au cœur des questions qui se posent aux entreprises tant d'un point de vue stratégique qu'opérationnel. Par ailleurs, les activités industrielles elles-mêmes se dématérialisent, les entreprises accordent autant de ressources aux actes pré- et post-productifs qu'à la seule production. L'acte productif devient de fait un acte de création de valeur.

Cette montée de l'immatériel au sein des économies actuelles et des systèmes productifs, conjuguée par l'évolution vers des environnements de plus en plus incertains et complexes, tend à attirer l'intention sur des nouvelles formes d'entreprises nommées « les entreprises intensives en immatériel ». Celles-ci, basées sur la production et l'accumulation de l'immatériel, apparaissent comme une nouvelle forme qui se développe au moyen d'une utilisation croissante d'éléments intangibles. Les caractéristiques spécifiques des entreprises intensives en immatériel ont naturellement un impact sur leurs modes d'organisation, leurs systèmes de contrôle et même leurs frontières. Le choix de ce cadre d'analyse spécifique suppose que préalablement soient connus, d'une part, une définition précise de ce que représentent ces entreprises et, d'autre part, leurs caractéristiques stratégiques, organisationnelles et de ressources qui les distinguent des autres formes organisationnelles.

I. La vraie valeur des entreprises

Toutes les études montrent que le capital immatériel représente désormais la plus grande part de la valeur des entreprises. La moyenne pour les entreprises européennes a ainsi été estimée à plus de 60% par

Ernst et Young (2007). Par ailleurs, les industries les plus prometteuses sont aussi celles où la part de l'immatériel est la plus élevée. D'où la pertinence d'une stratégie qui vise à investir dans l'immatériel, pour accélérer la croissance.

L'industrie automobile par exemple, est par essence fortement capitalistique. Ses marchés sont matures caractérisés par la multiplication et l'hyper segmentation de l'offre, de fortes pressions sur les prix et des capacités de production excédentaires. Dans un environnement où la concurrence est de plus en plus intense, le succès dépend de la capacité des constructeurs à maîtriser leur rentabilité et à assurer l'amélioration et le renouvellement de leurs produits. Les investissements matériels pour améliorer la productivité des usines et la qualité des produits restent indispensables au maintien de la compétitivité, mais au-delà du développement nécessaire d'un outil de production moderne et performant, les constructeurs se battent sur le terrain de l'innovation (PSA, Renault et l'équipementier Valeo figurent avec 2.161 brevets internationaux déposés en 2007 soit plus de 30% de l'ensemble des brevets français), de la performance industrielle (telle réalisée par la voiture « lieu de vie » qui fit le succès de Renault Scenic et plus récemment la « voiture économique » traduit par la Logan), et de l'offre produit (la conquête du segment haut de gamme avec des marges importantes défendu par Mercedes, BMW, Audi, Lexus, Cadillac... qui peinent à s'imposer), des savoir-faire (le "zéro défaut" de "Toyota way") qui relèvent de l'immatériel.

L'industrie des produits de luxe est également une industrie intensive en immatériel où les marques constituent des repères clés pour le client. Une marque de luxe peut se caractériser par la combinaison, en proportions

variables, de trois éléments intangibles constitutifs: une qualité irréprochable, résultant de l'emploi de matériaux nobles et du savoir-faire reconnu d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée ; la rareté des produits, conçus par le créateur attiré de la marque, fabriqués à petite échelle, voire sur-mesure, et distribués *via* des circuits sélectifs et notamment un réseau de boutique en propre ; l'image, appuyée sur une communication spécifique qui doit affirmer l'identité de la marque, et son ancrage dans le luxe. Elle apporte la dimension "rêve" et souligne le caractère intangible de la marque, même si elle est de création récente. Résultant de ces caractéristiques, le prix élevé ne constitue pas un problème, bien au contraire. Les acteurs du luxe s'adressent à une clientèle à la recherche de produits et de marques qui leur apportent un statut et une reconnaissance sociale. Les marques occidentales de luxe sont ainsi bien placées pour répondre aux aspirations des nouveaux riches des pays émergents.

Citant également le succès phénoménal de la téléphonie mobile qui suscite des conflits de propriété intellectuelle exemplaires aux enjeux considérables. En effet, ce secteur est un exemple des limites de la propriété intellectuelle dans le monde particulier des produits électroniques grand public numériques. Il faut que de très nombreux acteurs s'accordent d'une part sur un standard technologique et, d'autre part, sur des taux de rémunération très faibles de leur propriété intellectuelle. Ces deux conditions sont nécessaires pour atteindre les volumes élevés de ventes synonymes de coûts de production très bas. Les taux de royalties de 20% ou plus évoqués pour l'UMTS expliquent la lenteur du décollage de cette génération. Les taux correspondants du GSM, succès mondial, étaient quasiment nuls du fait des licences croisées. Nokia, pour accélérer le

déploiement d'une technologie dont il commercialise environ 35% des infrastructures et 40% des terminaux, propose de plafonner à 5% le taux cumulé des redevances.

Le capital immatériel est d'autant plus fragilisé que la nature du produit vendu est elle-même immatérielle. La numérisation des contenus, qui facilite le piratage, fait se rétrécir les marchés de la musique aujourd'hui, du film et des livres demain. Les professionnels de ces secteurs tentent de réagir mais leurs nouvelles offres seront sans doute insuffisantes en l'absence des sanctions prévues par le rapport Olivennes.

Les initiatives se succèdent pour faire prendre conscience que l'avenir des économies, des industries et des entreprises dépend de leur capacité à développer leur capital immatériel. Celui-ci est constitué pour une part par les savoirs anciens, qu'il faut savoir préserver et valoriser. Il l'est surtout par la genèse d'idées nouvelles qu'il faut faire éclore, fructifier et protéger. « Demain est moins à découvrir qu'à inventer ».

II. Une évolution exigée des concepts

Actuellement, plusieurs recherches discutent l'affaire d'Enron, et les autres échecs massifs de World Com et Global Crossing, expliqués en grande partie par la manipulation financière et les pratiques comptables contestables. Les chercheurs intéressés par cette affaire continuent toujours à chercher les causes réelles de la chute de ces organisations et soulèvent davantage de nouvelles questions. Parmi celles-ci la contribution à l'échec de leurs modèles d'affaires intensifs en immatériel, suscite un intérêt croissant. Ici, l'immatériel est considéré comme générateur de dangers et causant des défauts, mettant ainsi en cause la viabilité des entreprises. Pourtant, l'apparition des entreprises dont l'immatériel représente la part

importante de richesse, conteste ce point de vue et justifie le rôle important que joue l'immatériel dans la croissance et la pérennité des entreprises. Les entreprises intensives en immatériel sont de ce fait de nouvelles formes organisationnelles qui justifient l'évolution vers un monde de l'immatériel.

Cependant, ce concept d'entreprises intensives en immatériel est un concept nouveau et souffre toujours de l'absence d'une définition précise, ce qui rend les discussions sur la composition et l'importance de ce type d'entreprises difficiles à appréhender. De Montmorillon (1997), pour considérer l'évolution vers les entreprises intensives en immatériel, évoque ainsi le développement progressif de différents types d'entreprises : l'entreprise-patrimoine, fondée sur la croissance d'actifs corporels, peut se transformer progressivement en entreprise-groupe, régie par des relations financières entre entités distinctes, mais réunies sous une propriété unique. Une voie alternative de développement consiste en l'entreprise-réseau, où les entités sont liées par des relations contractuelles sans qu'il y ait automatiquement un lien de propriété. Il évoque le cas extrême d'entreprises « dépourvues d'actifs », définies en référence à leurs caractéristiques immatérielles. Cette évolution exige une adaptation des critères au développement de ces nouvelles entreprises dont l'actif principal consiste en capital immatériel plutôt que physique. Cette adaptation « lance un nouveau défi aussi bien aux théoriciens que praticiens, étant donné que le paradigme sous-tendant la majorité de nos modèles théoriques est l'exemple de l'entreprise manufacturière, qui a dominé la croissance économique jusqu'à la moitié de ce siècle » (Brennan, 1995, p18).

Pourtant, la catégorisation des entreprises selon leur intensité immatérielle permet de compléter les typologies traditionnelles et de considérer les nouveaux déterminants de la compétitivité et de la valeur. Néanmoins, il est difficile d'indiquer quelles entreprises sont fortement ou faiblement liées à l'immatériel, puisque le terme même d'immatériel est difficile à définir et il est encore plus difficile à mesurer, compte tenu du large éventail des caractéristiques qu'il englobe. Pour certains chercheurs, le concept d'entreprises intensives en immatériel renvoie aux entreprises innovatrices qui offrent de nouveaux produits et procédés (Barth et *al.*, 2001 ; Barron et *al.*, 2002). Pour d'autres, il renvoie aux entreprises qui utilisent des technologies de pointe et qui se caractérisent par un haut degré de complexité ou qui font appel à des techniques avancées en sciences ou en génie (Johnson et *al.*, 2002 ; Hand, 2005). Pour d'autres chercheurs, le concept d'entreprises intensives en immatériel signifie les entreprises dont les procédés de production requièrent un haut niveau de compétences de la part du personnel (Demers, 2002 ; Cummins, 2004).

Ces tentatives divergentes pour mieux positionner le concept d'entreprises intensives en immatériel relèvent toutefois des problèmes de légitimité et reflètent les difficultés de lui trouver une définition conceptuelle adaptée. Nous essayons dans ce qui suit de chercher une structure conceptuelle qui peut remplir le manque d'une conception adaptée aux entreprises intensives en immatériel.

III. Spécification des entreprises intensives en immatériel

On peut caractériser les entreprises intensives en immatériel par deux dimensions essentielles : leur description et caractérisation

III.1. Description du concept d'entreprises intensives en immatériel

La description montre toujours ce qui est utile à savoir sur le concept, ce qui le compose (éléments, parties ou types), ce qui le caractérise. Elle l'analyse en profondeur et le relie à d'autres concepts.

- *Types* : Ce concept peut intégrer plusieurs types d'entreprises : entreprises à base de connaissance, entreprises de haute technologie, entreprises de R&D, entreprises de la nouvelle économie.

- *Éléments constitutifs* : Amir et *al.* (2003, p637) identifient les entreprises intensives en immatériel en utilisant les codes SIC : entreprises pharmaceutiques (283), entreprises chimiques (284), entreprises d'informatique et d'équipement de bureau (357), entreprises de télécommunication (366), entreprises d'électronique (367), entreprises d'automobiles (371), entreprises constructrices d'instrument médical (384) et entreprises de logiciels (737). Dechow et Sloan (1991), Collins et *al.* (1997) et Francis et Schipper (1999) montrent également que les entreprises intensives en immatériel sont celles opérant dans la télécommunication, la pharmaceutique, l'aérospatiale et l'informatique. Suivant les deux catégorisations, nous pouvons considérer les entreprises intensives en immatériel comme celles opérant dans les industries de : l'informatique et logiciel, l'aérospatiale, la télécommunication, la pharmaceutique, la biotechnologie et l'équipement électronique.

- *Conditions nécessaires* : L'entreprise intensive en immatériel est déterminée par un pourcentage qui dépasse la moyenne de dépenses immatérielles par rapport à l'actif total. Quelques auteurs ajoutent une proportion qui dépasse la moyenne de mains d'œuvre qualifiées.

- *Opérations impliquées* : Pierrat et Martory (1996, p154) déterminent les différents types d'actions intensives en immatériel et les résumant en trois points essentiels, cohérents dans une logique managériale de développement des performances et pertinents du point de vue du pilotage : les actions d'amélioration de la qualité de la gestion et de l'organisation ; les actions de flexibilisation et les actions de développement d'un pouvoir innovant.

- Les actions d'amélioration de la qualité de gestion et d'organisation
- Les actions de flexibilisation
- Les actions de développement d'un pouvoir innovant

III.2. Caractérisation des entreprises intensives en immatériel

Plusieurs tentatives sont faites pour définir les caractéristiques des entreprises intensives en immatériel. Certaines ont pour but de classer ces entreprises dans des secteurs en fonction de leur volet technologique. D'autres se sont intéressées au concept plus général du savoir, en répartissant les entreprises selon qu'elles soient fortement ou faiblement liées au savoir. Dans les deux cas, les critères utilisés s'appuient sur des variables telles que le niveau de compétences de base de la main-d'œuvre, l'importance de la recherche et développement, l'utilisation des technologies de pointe, ou en général, les caractéristiques suivantes (Thibierge, 1997, p35) :

- Des entreprises soumises à des conditions de concurrence strictes et placées dans des environnements turbulents et instables ;
- Des entreprises ayant une forte culture qualité, et ;
- Des entreprises devant maîtriser une grande diversité de ressources et de compétences.

Cependant, ces caractéristiques demeurent générales et ne différencient pas les entreprises intensives en immatériel. Louzzani (2004) et Paraque (1995) définissent des caractéristiques plus spécifiques aux entreprises intensives en immatériel:

- un taux d'investissement en immatériel qui dépasse celui des éléments matériels ;
- un coût de travail élevé reflétant les importantes qualifications requises;
- une efficacité élevée du capital mais soumise au risque d'alourdissement des délais de mise au point des nouveaux produits et la nécessité d'avoir un taux élevé de rotation des équipements productifs ;
- des entreprises contraintes par une forte incertitude : l'entreprise « n'a d'autre choix que de faire comme si elle produisait pour un marché existant et déjà connu d'elle » (Paraque, 1995, p11);
- elles sont soumises à des conditions de concurrence strictes et placées dans des environnements turbulents et instables ;
- elles fonctionnent dans des réseaux et possèdent de fortes opportunités de croissance.

IV. Une définition conceptuelle adaptée aux entreprises intensives en immatériel

Pour arriver à conceptualiser une expression nous devons savoir en premier ce qui est un concept. En effet, le chercheur immergé dans l'analyse d'un problème théorique esquisse une construction abstraite qui, peu à peu, prend corps et le conduit vers une représentation imagée que l'on désigne sous le nom de concept. Le concept est défini comme une représentation générale et abstraite d'un objet ou d'une idée, conçue par l'esprit qui, par l'entremise d'un mot ou d'une expression, circonscrit un

ensemble de caractères communs et de propriétés communes (Cassirer, 1977, p12). Il représente, de ce fait, une construction mentale qui assigne à une classe d'objets, un regroupement ou une catégorie, un certain nombre de caractéristiques stables et invariantes. Selon Deleuze (1990), le concept n'est pas donné, il doit être inventé, fabriqué ou plutôt créé.

En ce sens, le concept tend à n'avoir qu'un sens défini, c'est ce que l'on pense, une sorte de point de vue, un outil qui prend ou comprend une diversité de phénomènes. Un essai d'adaptation de cette définition du concept à notre cadre d'analyse nous conduit à la définition proposée par Epingard (1999, p67) selon lequel l'entreprise intensive en immatériel est définie comme « une forme d'organisation dans laquelle la part d'immatériel comme facteur d'une part et comme produit d'autre part est prépondérante ». On peut comprendre, de cette définition, qu'il existe plusieurs formes organisationnelles pouvant être considérées comme des entreprises intensivement immatérielles, et peuvent alors être prises ensemble sous la même expression dès que la condition de la part importante d'immatériel est remplie. En d'autres termes, de la totalité concrète de perception donnée, on abstrait certains éléments communs à un genre, ou certaines caractéristiques que l'esprit tend aussitôt à les réunir sous un terme commun. Elles deviennent alors une classe ou une catégorie donnée. On dit qu'il effectue un travail de généralisation qui permet d'étendre un concept à une classe d'objets possibles, ayant de fait des similitudes (Grawitz, 1981).

Bien évidemment, le concept d'entreprise intensive en immatériel est une catégorie définie qui regroupe les particularités de certains types d'entreprises qui fondent intensivement leur stratégie sur des éléments

intangibles : entreprises à base de connaissance, entreprises de haute technologie, entreprises de recherche et développement (R&D), etc. Les caractéristiques retenues dans cette catégorie sont délibérément identifiées et choisies. Par exemple, on ne peut pas distinguer les entreprises intensives en immatériel par rapport à leur grande taille ou par le fait d'être cotées en bourse,... Ces éléments ne sont pas des caractéristiques spécifiques qui les différencient, car on peut facilement trouver des entreprises ayant ces caractéristiques mais ne sont pas intensives en immatériel. Par contre, il faut les caractériser par exemple selon leur intensité immatérielle, l'appui de leur activité sur le développement de l'intangible, leur secteur d'activité, le nombre de travailleurs qualifiés,... Le concept doit contenir l'essence de l'objet.

Le concept détermine alors une connaissance avec laquelle nous concevons un objet. De ce fait, il n'est pas une simple perception, ni une image passive, il est essentiellement une création mentale qui implique un savoir (Cassirer, 1977). Ce savoir, une fois possédé, peut être aisément appliqué à d'autres objets semblables par simple comparaison. Une fois qu'on sait ce qu'est une entreprise intensive en immatériel, on saura également identifier, parmi plusieurs entreprises, celle qui peut recevoir cet attribut et la différencier de celle qui n'en possède pas les caractéristiques. Le concept d'entreprise intensive en immatériel conserve ainsi les traits qui pourront s'appliquer à toutes les entreprises semblables : une part des actifs immatériels qui dépasse celle des actifs matériels, une proportion qui dépasse la moyenne des travailleurs qualifiés, une stratégie basée sur l'accumulation de l'immatériel...

D'autres chercheurs ont réussi à proposer une définition plutôt précise au concept d'entreprises intensives en immatériel. En effet, Lev (2004, p110) définit les entreprises intensives en immatériel comme : « les entreprises basées sur l'exploitation ou la production de l'immatériel et qui ont des inputs intangibles relativement intensifs ». Allen et *al.* (2005, p11) les considèrent comme : « les entreprises avec un niveau élevé d'intangibles ». De sa part, Gérard (2005, p5) définit ce type d'entreprises comme : « des entreprises fortement dépendantes de leurs actifs immatériels dans la réalisation de leur croissance économique et la création de leur richesse ». Le concept d'entreprises intensives en immatériel est défini également par Epingard (1999) comme étant l'entreprise « dans laquelle la part d'immatériel comme facteur d'une part et comme produit d'autre part est prépondérante ».

En prenant en compte ces tentatives de définition, nous pouvons considérer que le concept d'entreprises intensives en immatériel renvoie aux entreprises qui investissent lourdement dans les éléments immatériels, et ont un record prouvé pour transformer les intangibles en résultats tangibles. Le management de l'immatériel et les objectifs orientés vers le développement de l'immatériel représentent la principale partie de leur plan d'affaire et de leur stratégie.

Conclusion :

L'entreprise intensive en immatériel se présente comme l'évolution considérable de ces dernières années. Elle est aujourd'hui assimilée à une unité d'analyse dans plusieurs recherches et source d'intérêt de plusieurs parties. A cela s'ajoutent d'autres spécificités, plus directement stratégiques, structurelles, managériales et de ressources, conduisant à une reconsidération des paramètres économiques de la création de valeur et à un changement dans le processus de valorisation basé actuellement sur la valeur des éléments immatériels.

Bibliographie:

- Abernathy W.J., et Clark K.B. (1985), Innovation: Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, n°14, p3-22.
- Aliouat B. (2005), Capital humain, apprentissage et fertilisation des processus d'innovation, *Revue Sciences Humaines*.
- Aliouat B., et Nekka H. (1999), L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise: Compétences, apprentissage et style de management, VIIIème Conférence de l'AIMS, Ecole Centrale Paris, Paris.
- Allen L. Guo H., et Weintrop J. (2005), The information content of quarterly earnings in Syndicated Bank Loan Prices, working paper, Baruch College.
- Amir E. Lev B., et Sougiannis T. (2003), Do financial analysts get intangibles?, *European Accounting Review*, vol.12, n°4, p635-659.
- Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol.17, n°1, p99-120.
- Barron O.E. Byard D. Kile C., et Riedl E.J. (2002), High-technology intangibles and analysts' forecasts, *Journal of Accounting Research*, vol.40, n°2, p289-312.
- Barth M.E. Kasznik R., et Nichols M.F. (2001), Analyst coverage and intangible assets, *Journal of Accounting Research*, vol.39, n°1, p1-34.
- Baumard P, et Ibert J. (1999), Quelle approche avec quelles données ?, in Thiéart R.A, et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Bounfour A. (2000), La valeur dynamique du capital immatériel, *Revue Française de Gestion*, n°130, p111-124.
- Brennan M.J. (1995), Corporate finance over the past 25 years, *Financial Management*, vol.24, n°2, p9-22.
- Burns T., et Stalker G.M. (1961), The management of innovation, Tavistock, London.

- Une conceptualisation adaptée aux entreprises... Revue des Sciences Humaines*
- Collins D. Maydew E., et Weiss I. (1997), Changes in the value-relevance of earnings and book values over the past forty years, *Journal of Accounting and Economics*, vol.24, p39-67.
- Cummins J.G. (2004), A new approach to the valuation of intangible capital, Finance and Economics discussion Series, Board of Governors of the Federal Reserve System.
- D'Aveni R. (1995), Hypercompétition, Vuibert, Paris.
- De Montmorillon B. (1997), Croissance de l'entreprise, in Joffre P, et Simon Y., *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} édition, Economica, Paris.
- Dechow P, et Sloan R. (1991), Executive incentives and horizon problem, *Journal of Accounting and Economics*, vol.14, n°1, p51-89.
- Demers E. (2002), Discussion of high-technology intangibles and analysts' forecasts, *Journal of Accounting Research*, vol.40, n°2, p313-319.
- Epingard P (1999). L'investissement immatériel : Cœur d'une économie fondée sur le savoir, CNRS, Paris.
- Francis J., et Schipper K. (1999), Have financial statements lost their relevance?, *Journal of Accounting Research*, vol.37, p319-352.
- Grant R.M. (1996a), Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, vol.7, n°4, p375-387.
- Grawitz M. (1981), Lexique des sciences sociales, Dalloz, Paris.
- Hamel G. (1996), Strategy as revolution, *Harvard Business Review*, vol.74, n°4, p69-82.
- Hamel G., et Prahalad C.K. (1994), Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hand J.R. (2005), The value relevance of financial statements in the venture capital market, *Accounting Review*, vol.80, n°2, p613-648.
- Johnson L.D., Neave E.H., et Pazderka B (2002), Knowledge, innovation and share value, *International Journal of Management Reviews*, vol.4, p101-134.
- Lantz J.S. (2004), Valorisation stratégique et financière, Maxima, Paris.
- Lawrence PR., et Lorsch J.W. (1969), Organization and environment: Managing differentiation and integration, Homewood.
- Lev B. (2001), Intangibles: Management, measurement and reporting, Brookings Institution Press, Washington DC.
- Lev B. (2004), Sharpening the intangibles edge, *Harvard Business Review*, vol.82, n°6, p109-116.
- Lorino P (1995), Comptes et récits de la performance : Essai sur le pilotage de l'entreprise, éditions d'Organisation, Paris.
- Louzzani Y. (2004), Immatériel et performances des entreprises : Cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse I.
- Mathé J.C. (2004), Dynamique concurrentielle et valeur d'entreprise, EMS, Paris.

- Mintzberg H. (1982), Structure et dynamique des organisations, éditions d'Organisation, Paris.
- Myers S.C., et Majluf N.S. (1984), Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have, *Journal of Financial Economics*, vol.13, p187-221.
- Normann R., et Ramirez R. (1993), From value chain to value constellation: Designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, vol.71, n°4, p65-77.
- Paranque B. (1995), Compétitivité et rentabilité des entreprises françaises, Observatoire des entreprises de la Banque de France.
- Pierrat C., et Martory B. (1996), La gestion de l'immatériel, Nathan, Paris.
- Porter M.E. (1985), Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York.
- Quinn J.B. (1994), L'entreprise intelligente : Savoir, services et technologie, Dunod, Paris.
- Rajan R.G., et Zingales L. (1995), What do we know about capital structure? Some evidence from international data, *Journal of Finance*, vol.50, p1421-1460.
- Rayport J., et Sviokla J. (1996), Sachez exploiter la chaîne de valeur virtuelle, *L'Expansion Management Review*, p6-16.
- Selznick P (1957), Leadership in administration, Harper & Row, New York.
- Shapiro C., et Varian H.R. (1998), Information rules: A strategic guide the network economy, Harvard Business School Press, Boston.
- Stabell C.B., et Fjeldstad O.D. (1998), Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks, *Strategic Management Journal*, vol.19, n°5, p413-437.
- Stewart T. (1999), Intellectual capital: The new wealth of organizations, Bantam Dell Publishing Group, New York.
- Thevenard C. (1997), Le management stratégique des marques obtenues par croissance externe, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès, Grenoble.
- Thibierge C. (1997), Contribution à l'étude des déterminants de la comptabilisation des investissements immatériels, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX.
- Volle M. (2000), E-économie, Economica, Paris.