

# Résumés des articles — Abstract — Resúmen

« *Faits et Foutaises dans le Management* »  
ou « *Hard Facts, dangerous half-truths & total nonsense* » !

par Philippe Naszályi, directeur de la RSG, page 5

S'appuyant sur le livre « *Hard Facts, dangerous half-truths & total nonsense* » de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton qui vient de paraître à Paris, Philippe Naszályi entend placer ce dernier numéro de 2007, qui traite de la **gouvernance**, sous le signe de l'importance de la recherche en management. Il devient essentiel de combattre ce qui a été traduit en français par les « *Faits et Foutaises dans le Management* » des organisations tant publiques que privées qui se gargarisent de ces lieux communs qui masquent de plus en plus mal leurs erreurs de diagnostics ou de gestion archaïques de leurs ressources humaines. Même l'utilisation de moyens modernes de finance ne peut cacher au fond cette réalité des faits. Les difficultés rencontrées par la croissance économique dans nos pays sont là pour nous rappeler à cette urgence. Cela devrait ramener les dirigeants à plus de recul, et surtout les inciter à lire avec sérieux les analyses de ceux qui avec minutie, rigueur et modestie, apportent, à partir d'études du terrain vivant que sont les organisations entrepreneuriales, un enseignement et des méthodes de management adaptées et évolutives. Comme toujours dans *La Revue des Sciences de Gestion*, les auteurs viennent de toutes origines géographiques et culturelles pour conférer à ces méthodes, la vérification internationale que la mondialisation requiert. Les trois dossiers choisis par la Rédaction, **l'impact de la gouvernance, PME et finances et finances de marché**, entendent apporter un éclairage original sur cette question aux contours incertains qu'est la **gouvernance**. En tout état de cause, ces contributions rappellent qu'il n'est de management que fondé sur la preuve, en américain selon R. Pfeffer et J. Sutton: EBM, « *Evidence Based Management* », et que tout le reste n'est que du vent ou pour en revenir au titre français: « *des foutaises* ».



## Realities and Rubbish in Management

by Philippe Naszályi, editor of RSG, page 5

*Drawing from the book "Hard Facts, dangerous half-truths & total nonsense" by Jeffrey Pfeffer and Robert Sutton that has just been published in Paris, Philippe Naszályi decided the importance of research into management would be the keynote of this last issue for 2007, which deals with governance. It is becoming essential to fight against what has been translated into French as "Realities and Rubbish in Management" in both public and private organisations which revel in these common areas that have ever-increasing difficulty in hiding their diagnostic errors or mistakes in the archaic management of their human resources. Even the use of modern financial tools cannot completely mask this factual reality. The difficulties encountered in the area of economic growth in our countries are there to remind us of the urgency of this matter. This should bring the directors back to more objectivity and in particular, encourage them to read and take seriously the analyses provided by those who, with rigorous attention to detail and modesty, offer a lesson and well-suited, progressive management methods based on field studies in real-life business organisations. As always in La Revue des Sciences de Gestion, the authors come from all geographical and cultural backgrounds to bring international verification to these methods, as required by globalisation. The three dossiers chosen by the editorial team, the impact of governance, SMEs and finances and market finances, intend to bring some new light to this question of governance, with its blurred contours. In any case, these contributions remind us that the only management is the one founded on proof: EBM, "Evidence Based Management", as the Americans call it, according to R. Pfeffer and J. Sutton, and that all the rest is simply hot air, or to return to the French title: "rubbish".*



## Hechos y Futilezas en la Gestión

por Philippe Naszályi, director de la RSG, página 5

Basándose en el libro "*Hard Facts, dangerous half-truths & total nonsense*" de Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton que acaba de publicarse en París, Philippe Naszályi pretende situar este último número de 2007, que trata de la gobernanza, bajo el signo de la importancia de la investigación en gestión. Resulta esencial luchar contra lo que en francés se ha traducido por « *Faits et Foutaises dans le Management* » ("Hechos y Futilezas en la Gestión") de las organizaciones tanto pública como privadas, las cuales se regodean ante esos tópicos que disimulan, cada vez peor, sus errores de diagnósticos o de gestión arcaica de sus recursos humanos. Incluso la utilización de medios modernos de finanzas no puede ocultar en el fondo esta realidad de los hechos. Las dificultades con las que se topa el crecimiento económico en nuestros países están ahí para recordarnos esta urgencia. Esto debería llevar a los dirigentes a que retrocedieran para ampliar su perspectiva y, sobre todo, incitarlos a leer con seriedad los análisis de aquéllos que, a partir de estudios

*del campo viviente que son las organizaciones empresariales, aportan de manera minuciosa, rigurosa y modesta una enseñanza y unos métodos de gestión adecuados y evolutivos. Como siempre se viene haciendo en La Revue des Sciences de Gestion, los autores proceden de todos los orígenes geográficos y culturales para conferir a estos métodos la verificación internacional que la mundialización requiere. Los tres dossiers elegidos por la Redacción, el impacto de la gobernanza, PYME y finanzas y finanzas de mercado, pretenden aportar un enfoque original sobre esa cuestión de contornos borrosos que es la gobernanza. En todo caso, estas contribuciones nos recuerdan que no existe gestión más que basada en hechos probados, en americano según R. Pfeffer y J. Sutton: EBM, "Evidence Based Management", y que todo lo demás no es más que aire o, volviendo al título francés: "des foutaises" ("futilezas").*

## L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE

THE IMPACT OF GOVERNANCE / EL IMPACTO DE LA GOBERNANZA

### La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques

par Claude Rochet et Olivier Keramidias, page 13

Le secteur public serait, d'après le sens commun, caractérisé par une forte résistance au changement. Est-ce justifié ? Dans cette recherche, nous adoptons la distinction northienne entre institutions et organisations en nous focalisant sur ces dernières et leur capacité de changement. Nous tentons d'identifier tout au long de cette étude le levier stratégique le plus efficace pour opérer un changement organisationnel dans le secteur public. Nous procéderons à une revue de littérature basée sur les stratégies de changement et leur mise en contexte dans les organisations publiques. Puis, nous synthétiserons les conclusions de quatre cas autour d'une question: peut-on bâtir des organisations publiques capables de co-évolution avec leur environnement ? Nous en dégagerons des stratégies d'évolution des organisations publiques, en réponse à un état de crise, constituant un vecteur de changement organisationnel. Nous concluons sur l'intérêt de la crise comme vecteur de changement organisationnel dans les organisations publiques. Mots-clés: Management public, gestion par la crise, changement organisationnel.



### Crisis: a strategy of change in the public organizations

by Claude Rochet and Olivier Keramidias, page 13

*According to the common vision, the public sector would be strongly change resistant. Is this justified? In this research, we adopt the Northian distinction between institutions and organizations by focusing on the latter and their capability for change. We try to identify the strategic lever most effective to operate an organisational change in the public sector. We will proceed to a review of literature based on strategies of change and their setting in the context of public organizations. Then, we will synthesize the conclusions of four cases around a question: can one build public organizations capable of Co-evolution with their environment? We will bring some strategies of evolution for public organizations, in response in a state of crisis, constituting a vector of organisational change. We will conclude on the interest to consider the crisis as a vector of organisational change in the public organizations. Keywords: Public management, management by crisis, organisational change.*



### La crisis como estrategia de cambio en las organizaciones públicas

por Claude Rochet y Olivier Keramidias, página 13

*Sería caracterizado el sector público, de acuerdo al sentido común, por una fuerte resistencia al cambio. ¿Es tal afirmación justificada? En esta investigación, adoptamos la distinción northiana entre instituciones y organizaciones concentrándonos sobre aquellas y las suyas capacidades de cambio. Intentamos identificar a lo largo de este estudio la palanca estratégica más eficaz para operar un cambio organizativo en el sector público. En primer lugar, procedemos a un estudio de la literatura basado en las estrategias de cambio y su puesta en contexto en las organizaciones públicas. Luego, sintetizamos las conclusiones de cuatro casos en torno a una cuestión: ¿se puede construir organizaciones públicas capaces de coevolución con su medio ambiente? Logramos a definir estrategias de evolución de las organizaciones públicas, en respuesta a un estado de crisis, constituyendo un vector de cambio organizativo. Concluimos sobre el interés al ver la crisis como un vector de cambio organizativo en las organizaciones públicas. Palabras clave: Management pública, gestión por la crisis, cambio organizativo.*

**Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance au sein des organisations universitaires en Belgique: une étude exploratoire**

par Antonios Mpasinas et Alain Finet, page 23

Le champ d'application de la gouvernance concerne le plus souvent les entreprises privées classiques, voire les entreprises privées, cotées en Bourse pour lesquelles la distinction entre les actionnaires et les dirigeants est relativement bien tranchée. Toutefois, de plus en plus d'études sur cette problématique se consacrent aux organisations dont le but de lucre n'est pas l'objectif premier. Dans cette optique, nous nous sommes intéressés aux organisations universitaires dont les tenants et aboutissants en terme de gouvernance sont relativement spécifiques. Après une analyse théorique des différentes modalités théoriques de gouvernance, nous nous sommes concentrés sur le Conseil d'Administration. Par l'intermédiaire d'une enquête menée auprès de toutes les universités en Belgique, nous avons pu mettre en évidence certains éléments de réflexion concernant le taux de présence, le droit de vote et la vision stratégique. Les conclusions auxquelles nous sommes parvenus mettent en évidence la fonction centrale de régulation assurée par le Conseil d'Administration ainsi que l'importance du Recteur, en tant que personne susceptible d'amalgamer toutes les énergies des membres de l'organisation. De manière générale, les marges de manœuvre en terme de gouvernance, pour les institutions universitaires, restent relativement faibles. Mots-clés: Gouvernance, conseil d'administration, organisations universitaires, stratégie et contrôle.



**The Boards like a specific governance mechanisms in Belgian universities**

by Antonios Mpasinas and Alain Finet, page 23

Governance has generally been connected to quoted firms; inside those ones, a clear distinction has been made between shareholders and managers expectations and interests. Nevertheless, more and more studies focus on non profit organizations. We study organizations of universities, for which specific governance mechanisms have been put forward. Following a theoretical analysis on governance, we then focus on Boards. We use an inquiry for all Belgian universities and we can present conclusions about presence rate, voting process and strategic vision. Our main findings show a control function linked to Boards. We also put forward the President's role for gathering all people involved in the organization. Generally speaking, changing governance mechanisms in this kind of organizations seem to be quite difficult. Keywords: Governance, boards of directors, universities and organizations, control and strategy.



**Eficiencia de las juntas administrativas como mecanismo de gobernabilidad en las universidades en Bélgica: primeras investigaciones**

por Antonios Mpasinas y Alain Finet, página 23

El campo de cumplimiento de la gobernabilidad se refiere generalmente a las empresas privadas clásicas, aún empresas privadas cotizadas en La Bolsa para cuales existe una distinción bastante clara entre accionistas y dirigentes. Sin embargo, cada vez más estudios relativos a este tema se dedican a organizaciones cuyo mayor interés no es el lucro. En este marco, nos hemos interesado a organizaciones universitarias que tiene una política de gobernabilidad bastante específica. Tras haber analizado los varios usos teóricos de la gobernabilidad, nos hemos concentrado en el consejo de administración. Gracias a una investigación realizada en todas las universidades belgas, hemos podido destacar algunas pistas de reflexión en cuanto al índice de presencia, al derecho de voto, a la presencia y la visión estratégica. Nuestras conclusiones subraya la función central de control del consejo de administración, así como la importancia del Rector como persona que puede focalizar las energías de todos los miembros de la organización. De manera general, podemos decir que, en cuanto a la gobernabilidad, la margen de maniobra queda bastante pequeña. Palabras claves: Gobernabilidad, consejo de administración, organizaciones universitarias, estrategia y control.

**Le rôle du système de gouvernement d'entreprise dans le développement de l'innovation technologique: une étude empirique dans le secteur agro-alimentaire tunisien**

par Affes Habib et Chouaibi Jamel, page 033

Plusieurs études ont montré que l'innovation technologique, même au niveau des systèmes d'information, est un processus collectif, résultant de multiples interactions qui s'établissent entre des acteurs de diverse nature. Néanmoins, sa mise en œuvre est un peu difficile. D'une part, elle entraîne une incertitude accrue, d'autre part, elle dépend étroitement de l'existence des financements appropriés. Dès lors, définir les principes de gouvernement d'entreprise capables de stimuler le processus de l'innovation technologique devient un débat majeur. Notre objectif dans ce travail consiste à étudier le rôle du système de gouvernement d'entreprise dans le développement de l'innovation technologique. L'étude portera sur le secteur agroalimentaire dans le contexte tunisien. Les tests statistiques, menés

sur un échantillon de 61 entreprises tunisiennes, montrent que le style de management des dirigeants et les partenariats avec les clients jouent un rôle important dans le dynamisme d'innovation technologique. Nos résultats prouvent, également, que l'implication et l'engagement des employés stimulent bien ce processus. Mots-clés: gouvernement d'entreprise, l'approche shareholder, l'approche stakeholders, l'apprentissage organisationnel, innovation technologique.



**The Role of the Corporate Governance System in the Development of the Technological Innovation: An Empirical Study in the Tunisian Agro-food sector**

by Affes Habib et Chouaibi Jamel, page 33

Several studies showed that the technological innovation is a collective process, resulting from multiple interactions established between actors of various natures. Nevertheless, the technological innovation implementation is difficult. On the one hand this process involves an increased uncertainty resulting from its fundamentally immaterial nature, and on the other hand it depends closely on the existence of the suitable financings. Consequently, defining principles of corporate governance which are able to stimulate the process of the technological innovation become a major debate. Our objective in this work consists in studying the role of the corporate-governance system on the development of technological innovation. The study will relate to the agro-foods sector in the Tunisian context. The tests statistical carried out on a sample of 61 Tunisian companies show that the style of management of the leader and the partnerships with the customers play a significant role in the dynamism of technological innovation. Our results show, also, that the implication and the engagement of the employees stimulate this process. Keywords: corporate governance, shareholder approach, stakeholders approach, organizational learning, technological innovation.



**El Papel del Sistema de la Gobernación Corporativa en el Desarrollo de la Innovación Tecnológica: Un Estudio Empírico en el Sector Agro-comida Tunecino**

Por Affes Habib et Chouaibi Jamel, página 33

Varios estudios han mostrado que la innovación tecnológica es un proceso colectivo, resultando interacciones múltiples que se establecieron entre actores de varias naturalezas. Sin embargo, la aplicación de la innovación tecnológica es difícil. Por un lado, este proceso involucra una incertidumbre aumentada, que es el resultado de su naturaleza fundamentalmente inmaterial, y por otro lado, depende estrechamente de la existencia de las financiaciones convenientes. Desde entonces, definiendo los principios de gobernación corporativa que pueden estimular el proceso de la innovación tecnológica, es un debate mayor. Nuestro objetivo en este trabajo consiste en estudiar el papel del sistema de la sociedad-gobernación en el desarrollo de innovación tecnológica. El estudio se relacionará con el sector de los agro-comida tunecino. Las pruebas llevaron estadístico a cabo en una muestra de 61 compañías tunecino, muestran que el estilo de dirección del líder y las sociedades con los clientes desempeña un papel significante en el dinamismo de innovación tecnológica. Nuestros resultados muestran, también que la implicación y el compromiso de los empleados estimulan bien este proceso. Palabras claves: la gobernación corporativa, el acercamiento del accionista, el acercamiento de stakeholders, el aprendizaje orgánico, innovación de tecnología.

**Les déterminants de la rentabilité: une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun**

par Lucien Kombou et Jules Roger Feudjo, page 45

Cette recherche vise deux objectifs: appréhender le degré de manifestation de la culture locale au sein des entreprises et mettre en relief son l'impact sur la rentabilité. À partir d'une enquête auprès de 88 entreprises industrielles, il ressort que: Les entreprises accordent une forte importance aux actions sociales à caractère culturel et au respect de la tradition locale. Ce comportement est observé aussi bien dans la structuration que dans l'organisation hiérarchique des entreprises. Cette forte présence des pratiques culturelles conduit à un niveau de convivialité assez élevé entre les différentes parties prenantes. Les tests statistiques montrent que, plus ces pratiques sociales de convivialité s'accroissent, plus elles ont tendance à banaliser la hiérarchie et à transcender les lois. Ce qui, à terme, entrave le fonctionnement rationnel de l'entreprise et dénote sa rentabilité. L'article met également en relief, l'absence d'influence du faible niveau de féminisation des cadres sur la rentabilité. Il émet des réserves quant à la doctrine de l'anachronisme de la culture africaine, face aux techniques modernes de gestion et montre que celle-ci peut être positive si les managers ont le profil de leur carrière. Mots-clés: valeur culturelle, rentabilité, entreprise manufacturière, Cameroun.



**The determinants of the profitability: a survey applied to the ambient cultural values in the manufacturing industries in Cameroon**

by Lucien Kombou and Jules Roger Feudjo, page 45

*This research aims two objectives: to fear the degree of demonstration of the local culture within the enterprises and to put in relief its impact on profitability. From an investigation inside 88 industrial enterprises, it comes out again that: The enterprises grant a strong importance to the social actions of cultural nature and to the respect of the local tradition. This behavior is observed as well in the structuring that in the hierarchical organization of the enterprises. This strong presence of the cultural practices drives to an elevated enough conviviality level between the different taking parts. The statistical tests show that, more these social practices of conviviality become more pronounced, more they tend to disguise the hierarchy and to transcend the laws. At term that hinder the rational working of the enterprise and denote the profitability. The article puts in relief also, the absence of influence of the weak level of feminization of the settings the profitability. It gives out some reserves as for the doctrine of the anachronism of the African culture facing the modern techniques of management and watch that this one can be positive if the managers have the profile of their career. Keywords: cultural value, profitability, manufacturing industries, Cameroon.*

**Los factores explicativos de la rentabilidad: un estudio aplicado a los valores culturales ambientales en las industrias en Camerún**

por Lucien Kombou y Jules Roger Feudjo, página 45

*Esta investigación apunta dos objetivos: temer el grado de demostración de la cultura local dentro de las empresas y poner en el alivio su impacto en la rentabilidad. De una investigación por 88 empresas industriales, él sale de de nuevo eso: Las empresas conceden una importancia fuerte a las acciones sociales de naturalezas culturales y al respeto de la tradición local. Esta conducta también se observa en la estructuración que en la organización jerárquica de las empresas. Esta presencia fuerte de los paseos de las prácticas culturales a un elevado bastante nivel de jovialidad entre las partes de la toma diferentes. La muestra de las pruebas estadística que, más estas prácticas sociales de jovialidades se vuelvas más pronunciado, más que ellos cuidan a enmascararse la jerarquía y a transcender las leyes. Que al término impida el funcionamiento racional de la empresa y denote la rentabilidad. El artículo también pone en el alivio, la ausencia de influencia del nivel débil de feminización de las escenas en la rentabilidad. Él reparte algunas reservas en cuanto a la doctrina del anacronismo de la cultura africana que enfrenta las técnicas modernas de dirección y mira que este uno puede ser positivo si los gerentes tienen el perfil de su carrera. Palabras claves: el valor cultural, la rentabilidad, el empresa fabricando, Camerún.*

*variables, four of them are variables specific to SME and their manager: the average age of the manager(s), the fact that they are shareholders or not, their number and the size of the company measured by the number of employees. Keywords: SME, debt.*

**La contribución de variables consustanciales a las PYME y a su dirigente en la explicación de la estructura financiera de las PYMES**

por Olivier Colot y Mélanie Croquet, página 61

*En los estudios empíricos sobre el endeudamiento de las empresas, no se habla mucho de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Por eso hemos hecho un estudio econométrico para identificar, además de las variables clásicas, hasta qué punto las características específicas de las PYMES en término de propiedad y de administración pueden influir de una manera significativa sobre su nivel de endeudamiento. Este estudio se basa sobre los datos de 385 PYMES de Valonia. Con ese modelo se obtiene un R<sup>2</sup> ajustado de casi 57 % y una excelente significación global. Dentro de las variables estadísticamente significativas, se destacan cuatro que están relacionadas con la propiedad y la administración: la edad media de los ejecutivos, el estatuto de socio o no de los ejecutivos, el número de ejecutivos y el tamaño de la empresa estimado por el número de trabajadores. Palabras claves: PYMES, endeudamiento.*

**TPE en difficultés, TPE saines: quelles différences? Métiers de l'artisanat**

par Alain Rivet, page 73

*Avec pour objectif de tenter d'identifier s'il existe un ou des profils de TPE en difficultés, c'est-à-dire des entreprises entrées dans une phase de redressement judiciaire, cette recherche appliquée aux métiers de l'artisanat confronte deux échantillons de taille identique: d'une part 115 entreprises en difficultés et, d'autre part 115 entreprises saines. Prenant en compte non seulement des variables quantitatives telles que le chiffre d'affaires mais aussi qualitatives, liées aux comportements du chef d'entreprise, les résultats obtenus permettent d'identifier clairement deux profils d'entreprises et, ce qui est nouveau, deux chefs d'entreprises divergeants. Mots-clés: TPE, artisanat, entreprises en difficultés, profils de chefs d'entreprises, comportements.*

**Handicraft enterprises in failure, healthy handicraft enterprises: which differences?**

by Alain Rivet, page 73

*Trying to identify a profile of failure in handicraft enterprises, that is enterprises which are inapt to face debts repayments, these research opposites two samples of the same height: 115 failing enterprises from one side to 115 healthy ones from the other side. Based upon quantitative information such as level of sales but also qualitative such as behaviour of the manager, results place in a prominent position two profiles of handicraft enterprises or, what is new, two opposite profiles of managers. Keywords: SBE, handicraft, enterprises in failure, profile of managers, behaviour.*

**PME ET FINANCES**

SMES AND FINANCES / PYME Y FINANZAS

**La contribution de variables propres aux PME et à leur dirigeant dans l'explication de la structure d'endettement des PME**

par Olivier Colot et Mélanie Croquet, page 61

*Les petites et moyennes entreprises (PME) étant souvent oubliées des études empiriques concernant l'endettement des entreprises, nous avons voulu, via une étude économétrique réalisée sur les données provenant de 385 PME belges, déterminer quelles étaient, à côté des variables habituellement retenues pour expliquer l'endettement, les caractéristiques propres aux PME et à leur dirigeant qui pourraient également influencer significativement le degré d'endettement de ces PME. Le modèle économétrique ainsi obtenu présente un R<sup>2</sup> ajusté de près de 57 % et une excellente signification globale. Parmi les variables statistiquement significatives, retenons quatre variables propres aux PME et à leur dirigeant: l'âge moyen de l'équipe dirigeante, le fait que le ou les dirigeant(s) soi (en) t actionnaire(s) ou non, le nombre de dirigeants à la tête de la PME et la taille de l'entreprise représentée par le nombre de travailleurs. Mots-clés: PME, endettement.*

**MPE teniendo dificultades MPE sanas: Que diferencias? Profesionales de la artesanía**

por Alain Rivet, página 73

*Teniendo por objetivo tratar de descubrir si existe uno o varios perfiles de MPE que tienen dificultades, o sea empresas que han entrado en una fase de rectificación fiscal, ésta investigación aplicada a las profesiones de la artesanía contraponen dos muestras de tamaño idéntico: por una parte 115 empresas en dificultades y por otra parte 115 empresas sanas. Tomando en cuenta no solamente variantes cuantitativas tales como el volumen de negocio sino también cualitativas, ligadas a los comportamientos del director de empresa, los resultados obtenidos permiten identificar claramente dos perfiles de empresas y, lo que es nuevo, dos directores de empresas discrepantes. Palabras claves: Muy pequeñas empresas, Artesanía, empresas con dificultades, perfil de director de empresa, comportamientos.*

**The contribution of variables specific to SME and their leader in the explanation of the financial structure of SME's**

by Olivier Colot and Mélanie Croquet, page 61

*Since small and medium-sized firms are often neglected in the empirical studies about firms'debt, we have made an econometric study based on data coming from 385 Belgian small and medium-sized firms. The purpose was to establish to which extend some variables specific to SME and their manager are as important as more classical variables in order to explain the importance of their debt. The econometric model presents a R<sup>2</sup> of almost 57 % and an excellent total significance. Among the statistically significant*

**Restructurations bancaires, changements organisationnels et relation Banque-PME**

par Ghassen Bouslama et Mehdi Nekhili, page 85

*L'examen des motivations des banques lors d'opérations de restructuration, à savoir, faire face à l'incertitude de l'environnement, la recherche d'une taille critique et la diversification géographique et par produit, montre que les PME ne sont pas les mieux loties dans ces nouvelles orientations bancaires. La compréhension de l'impact de ces mouvements de restructuration sur la relation Banque-PME passe nécessairement par l'analyse des changements affectant les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation bancaire. Ces changements se manifestent notamment au niveau de l'attribution des droits décisionnels et des nouveaux mécanismes de contrôle. Mots-Clés: Restructurations bancaires, relation Banque-PME, décentralisation, mécanismes de contrôle.*

**Bank restructuring, organizational changes and Bank-SME relationship**

by Ghassen Bouslama and Mehdi Nekhili, page 85

*The examination of the motivations of banks during a restructuring process, namely: to face the uncertainty of the environment and to determine critical size and geographical and product diversification, shows that SME are at a disadvantage in these new banking orientations. To understand the impact of restructuring on the Bank-SME relationship one must analyse the changes affecting the various hierarchical levels of the banking organisation. These changes appear in particular with regard to the allocation of decisional rights and to new control mechanisms. Keywords: Banking reorganizations, Bank-SME relationship, Decentralization, Mechanisms of control.*

**Reestructuraciones bancarias, cambios organizativos y relación Banco-PYME**

por Ghassen Bouslama and Mehdi Nekhili, página 85

*El examen de las motivaciones de los bancos en operaciones de reestructuración, a saber, hacer frente a la incertidumbre del medio ambiente, la búsqueda de un tamaño crítico y la diversificación geográfica y por producto, pone de manifiesto que las PYME no ocupan el mejor puesto en estas nuevas orientaciones bancarias. La comprensión del impacto de estos movimientos de reestructuración en la relación Banco-PYME pasa necesariamente por el análisis de los cambios que afectan a los distintos niveles jerárquicos de la organización bancaria. Estos cambios se manifiestan, en particular, en la atribución de los derechos de toma de decisiones y nuevos mecanismos de control. Palabras Claves: Reestructuraciones bancarias, relación Banco-PYME, Descentralización, Mecanismos de control.*

**FINANCES DE MARCHÉ****MARKET FINANCES / FINANZAS DE MERCADO****Risques, comportement bancaires et déterminants de la surliquidité**

par Robert Wanda, page 93

La fin de la décennie 1980 est marquée par l'amplification de la globalisation financière dont les effets sur les économies en développement se traduisent, entre autres, par une crise d'illiquidité (difficultés de paiement à court, moyen et long termes) bancaire qui impose de facto une restructuration profonde des banques, surtout commerciales. Cette restructuration rompt avec les pratiques laxistes et les banques deviennent surliquidées (excès dans l'aptitude d'honorer les engagements à court, moyen et long termes) à la fin de la décennie 1990. Néanmoins, les motifs de cette surliquidité restent potentiellement nombreux. Ainsi, l'objet de cette étude est de mettre en exergue les facteurs réels qui ont engendré cette surliquidité au Cameroun. Elle s'appuie sur une enquête auprès de 10 banques commerciales locales pour démontrer, à travers une régression des données de panel sur la période 2002 à 2005, que la surliquidité bancaire dans ce pays s'explique essentiellement par 4 facteurs que sont 1- l'importance du risque de crédit; 2- le caractère disciplinaire de la réglementation COBAC; 3- la surtarification des prestations servies aux grandes entreprises et 4- l'absence de recours à l'arbitrage comme mode alternatif de résolution des différends entre la banque et ses débiteurs. Mots-Clés: Surliquidité- Banque commerciale- Risque de crédit- Asymétrie de l'information.

**Risks Banking Behaviour and Factors of Overliquidity**

by Robert Wanda, page 93

*The late 1980s was marked by the magnification of financial globalisation, whose effects on developing economies include liquidity crisis (difficulty to make short, medium and long-term payment) in banks. This crisis triggered an extensive restructuring of banks, mostly commercial ones. This restructuring cut from the usual loose practice and banks became full of liquid assets (excess in the ability to fulfil short, medium and long-term commitments) in the late 1990s. The potential reasons for this overliquidity are numerous. The present study sets out to highlight the real factors that lead to this overliquidity in cameroon. It is based on a survey conducted in the population of 10 commercial banks. It demonstrates, through panel regression on data collected from 2002 to 2005, that overliquidity in cameroon is due to four main factors: (1) the importance of default risk; (2) the disciplinary nature of the Central African Banking Commission Regulation; (3) the high interest rates on services rendered to big businesses; and (4) the absence of recourse to arbitrage as a means of resolution of conflicts between banks and the debtors. Keywords: Overliquidity- Commercial bank- Default risk- Information asymmetry.*

**Riesgos, comportamiento bancario y factores de la afluencia de liquidez**

por Robert Wanda, página 93

*El fin de la década 1980 fue marcado por la amplificación de la globalización financiera cuyos efectos sobre las economías en vías de desarrollo incluyen una crisis de illiquidez (dificultad de hacer pagos a plazos corto, medio y largo) bancaria que impone la necesidad de una reingeniería intensa de bancos, sobre todo los comerciales. Dicha reingeniería se opone a una costumbre de licencia y los bancos vuelven a sellenos de liquidez (exceso en la capacidad de realizar compromisos a plazos corto, medio y largo) al fin de la década 1990. Las razones de dicha afluencia de liquidez pueden ser numerosas. El objetivo de este estudio es resaltar los factores verdaderos que la han acreado en Camerún. Está basada sobre un examen de 10 bancos comerciales y demuestra, a través de la regresión de datos en el periodo de 2002 a 2005 que la afluencia de liquidez en bancos en este país se explica principalmente por los cuatro factores siguientes: 1- La importancia del riesgo de crédito; 2- el carácter disciplinario de los reglamentos de la Comisión bancaria de África Central; 3- el nivel elevado de la tasa de interés sobre las prestaciones rendidas a las grandes empresas; y 4- la ausencia de derechos del demandante contra el arbitraje como modo alternativo de solución de conflictos entre el banco y sus deudores. Palabras claves: Afluencia de liquidez- banco comercial- riesgo de crédito- asimetría de informaciones*

**Interaction entre clause de remboursement anticipé d'une obligation et risque de défaut**

par Marion Goffin, page 103

Une obligation remboursable par anticipation (« callable ») émise par une entreprise (corporate bond) possède deux options incorporées: l'option de remboursement anticipé et l'option de défaut. Or ces deux options ne sont pas indépendantes et il existe une interaction entre elles. L'exercice d'une des deux options entraîne la disparition de l'autre. L'augmentation du danger de défaillance entraîne une baisse de la valeur de l'obligation et une baisse de l'option call. Un modèle théorique avec prise en compte du danger de défaut et processus stochastique de variation du taux d'intérêt permet une analyse précise de l'interaction des deux options, analyse confirmée par une vérification empirique. Il est alors possible de comprendre un certain nombre de phénomènes a priori énigmatiques. On comprendra pourquoi l'introduction d'une clause call dans un contrat obligatoire coûte plus cher au Trésor Public qu'à une entreprise, plus cher à une entreprise notée Aaa qu'à une entreprise notée Baa, plus cher à une entreprise peu endettée qu'à une entreprise très endettée. Mots-clés: Obligations d'entreprises, remboursement anticipé, risque de défaut, interaction entre options, options incorporées, évaluation d'options, exercice optimal d'options.

**A « callable » corporate bond has two embedded options: the call option and the default option**

by Marion Goffin, page 103

*A « callable » corporate bond has two embedded options: the call option and the default option. The two are not independent and there is an interaction between them. The exercise of one means the death of the other. Growth of default risk means a fall of bond value and call option value. A theoretical model give us the opportunity to precise the interaction. An empirical investigation confirms the model. We can then understand why a call covenant in a bond is more expensive for the Treasury than for a firm, for a Aaa firm than for a Baa one, for a firm without debt than for a firm with a lot of debt. Keywords: Corporate bonds, call, default risk, embedded options, options pricing, optimal exercise boundary.*

**Un bono prepagable emitido por una empresa tiene dos opciones incorporadas: opción de prepago y opción de quiebra**

por Marion Goffin, página 103

*Un bono prepagable emitido por una empresa tiene dos opciones incorporadas: opción de prepago y opción de quiebra. Estas dos opciones no son independientes y existe una interacción entre ambas. La práctica de una de las dos causa la muerte de la otra. La aumentación del peligro de quiebra ocasiona una bara del valor del bono y la opción de prepago. Un modelo teórico con una toma en cuenta del peligro de quiebra y proceso estocástico de tasa de interés permite un análisis preciso de la interacción de las dos opciones. Una investigación empírica confirma el análisis. Pues se puede entender porqué la introducción de una cláusula de prepago cuesta más caro al Tesoro Público que a una empresa, más a una empresa Aaa que a una Baa, más a una empresa con pocas deudas que a una muy endeudada. Palabras claves: bono de empresa, bono prepagable, opción de prepago, opción de quiebra, peligro de quiebra, interacción de opciones, opciones incorporadas.*

**Effet de la privatisation sur l'importance des Stakeholders, fondements théoriques et étude monographique**

par Sabri Boubaker et Tarek Salaani, page 117

La privatisation est un changement organisationnel majeur dans la vie d'une entreprise. Elle amène à reconsidérer l'importance accordée aux divers stakeholders de l'entreprise, ou leur saillance (Clients, Employés, Actionnaires, Fournisseurs, et État et Collectivités Locales). Celle-ci peut être appréhendée par trois attributs, à savoir: le degré de pouvoir que le stakeholder peut exercer pour arriver à ses fins, la légitimité de ses revendications et l'urgence de répondre à ses attentes. Nous vérifions cette hypothèse à travers la monographie d'une entreprise industrielle tunisienne privatisée. Mots-clés: privatisation, stakeholders, saillance des stakeholders, approche instrumentaliste.

and the Local Community). The salience degree of a given stakeholder depends on its possession or its attributed possession of one or more of the following attributes, namely: the stakeholder's power to influence the firm, the legitimacy of its relationship with the firm, and the urgency of its claim on the firm. We verify this hypothesis through a case study of newly-privatized Tunisian industrial firm. Keywords: privatization, stakeholders, salience, instrumentalist approach.



**El efecto de la privatización sobre la importancia de los « Stakeholders ». fundamentos teóricos y estudio monográfico**

por Sabri Boubaker y Tarek Salaani, página 117

La privatización es un cambio organizacional mayor en la vida de una empresa. Conlleva a la reconsideración de la importancia acordada en los diversos « stakeholders » de la misma, o su importancia (Clientes, Empleados, Accionarios, Proveedores y Estado y Colectividades locales). Esta puede estar comprendida por tres atributos, a saber: el grado de poder que el « stakeholder » puede ejercer para llegar a sus metas, la legitimidad de sus reivindicaciones y la urgencia por responder a sus expectativas. Verificamos esta hipótesis a través de la monografía de una empresa industrial privada tunecina. Palabras claves: privatización, stakeholders, importancia de los stakeholders, aproximación instrumentalista.



**The Privatization Effects on Stakeholders' Salience. Theoretical Foundation and a Case Study**

by Sabri Boubaker and Tarek Salaani, page 117

Privatization is one amongst the major organizational changes in the firm's lifetime. It comes along with a reconsideration of the salience of the firm's stakeholders (Customers, Employees, Shareholders, Suppliers, and the State

**JOIE!**

Dans le numéro juillet-octobre 2007, (page 7, Classement de Shanghai) nous citons Jean-Noël Kapferer pour son remarquable ouvrage: « Rumeurs, le plus vieux média du monde ».

Une coquille, en incise, a laissé croire que ce dernier était décédé. Il n'en est heureusement rien!

Jean-Noël Kapferer a sorti récemment une nouvelle édition de son ouvrage de référence: « Les marques, capital de l'entreprise: créer et développer les marques fortes » aux Éditions d'Organisation et il est depuis peu, responsable académique d'une nouvelle chaire à HEC: « Management des marques de prestige ».

C'est donc avec regret pour ce *lapsus calami*, mais très grande joie que nous tenons à le signaler à nos lecteurs, toujours très attentifs.



**Le blog de la rédaction**

**Accédez gratuitement**

aux informations de la Rédaction

- S'informer des colloques, des appels à communication dans le domaine de la recherche en gestion
- Suivre l'actualité des universités et des grandes écoles

**Acheter en ligne** tous les numéros de La RSG

**Consultez gratuitement en ligne**



<http://larsg.over-blog.com>