

La rente organisationnelle et les synergies internes : Un essai de rapprochement et de valorisation

Organizational rent and internal synergies: An attempt to merge and enhance.

MACHROUHI Mohammed

Enseignant chercheur.

ENCG- Université Hassan II de CASABLANCA. MAROC

Laboratoire de recherche prospective en finance et gestion.

mohammedmachrouhi@gmail.com

Date de soumission : 05/01/2021

Date d'acceptation : 17/02/2021

Pour citer cet article :

MACHROUHI M. (2021) «La rente organisationnelle et les synergies internes : Un essai de rapprochement et de valorisation», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 2» pp : 30 – 44.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La convergence entre les notions, de rente organisationnelle et de synergies internes, exige le retour vers l'appréhension, en premier, de ces deux concepts et leurs origines disciplinaires. L'objectif de cette contribution est de mettre l'accent sur les ressemblances, les dissemblances qui existent, et les possibilités de valorisation, afin d'estimer ou d'approcher, en valeur, les réalisations qui confèrent à ces niveaux de réalisation et formes de performances.

Comparablement à d'autres notions, comme celle du « coût d'opportunité », il convient de prendre en compte que son apparition annonce un rôle aussi judicieux de l'efficacité aussi du système organisationnel.

Ces formes de performances qui émanent du capital humain et son implication, affichent des estimations qualitatives et quantitatives très proches. Elles suscitent notre intérêt pour créer des convergences possibles, même appartenant à différentes disciplines, et ce en essayant de répondre s'il s'agit de notions ayant un sens identique, ou des évocations de similarités proches.

Mots clés :

Rente organisationnelle ; synergies internes ; valorisation ; performance ; coût d'opportunité.

Abstract

The convergence between the concepts of organizational rent and internal synergies requires a return to apprehension, first of all, of these two concepts and their disciplinary origins. The objective of this contribution is to emphasize the similarities, the dissimilarities that exist, and the possibilities of valorization, in order to estimate or approach, in value, the realizations which confer on these levels of realization and forms performance.

Compared to other notions, such as that of "opportunity cost", it should be taken into account that its appearance announces the judicious role of efficiency also of the organizational system.

These forms of performance, which emanate from human capital and its involvement, show very similar qualitative and quantitative estimates. They arouse our interest in creating possible convergences, even belonging to different disciplines, and this by trying to answer whether they are notions with an identical meaning, or evocations of close similarities.

Key words:

Organizational income; internal synergies; valuation; performance; opportunity cost.

Introduction :

La performance organisationnelle est le résultat des répartitions, jugées efficaces, des spécialités au sein de l'entreprise. L'accumulation des contributions de nature divisionnelle, en matière de responsabilités, convergées et homogénéisées, aboutissent à une fluidité du fonctionnement de tout le système organisationnel. L'efficacité du capital humain, adhérent dans le processus organisationnel, pour l'atteinte des objectifs préfixés, réduit et limite les écarts constatés par rapport aux objectifs. Cette situation décrit l'existence de contributions et d'apports d'origines différentes, et forme ce qu'on nomme « synergies », qu'apportent les parties engagées dans le processus de création de valeur.

La synergie se résume par une amélioration de la rentabilité des ressources consommées et aussi d'une performance immatérielle, dont la valorisation ne revient pas à la somme des parties lui composant.

Dans un autre contexte, et spécialement en gouvernance d'entreprise, ce résultat, ainsi atteint, est marqué par l'enregistrement, par l'entreprise et son équipe dirigeante, d'une rente organisationnelle. Entre synergies internes et rente organisationnelle, existe-t-il des différences marquantes entre ces deux concepts ? Y a-t-il des possibilités de convergence entre ces formes de performance ?

Dans le cadre de l'analyse que nous menons, nous allons essayer de présenter certaines caractéristiques propres aux deux concepts. Puis dans un second lieu, nous présenterons des essais de valorisation de leurs résultats, en tenant compte bien évidemment, des limites qui peuvent entraver cette opération.

1. Synergie et rente organisationnelle : Les points de convergence.

La notion de synergie et de rente organisationnelle, sont le résultat d'une combinaison harmonisée, et à bon escient, des facteurs de production et l'efficacité de leur usage. Cette efficacité de nature immatérielle incorpore, en plus des ressources financières, pour la formation des résultats, une contraction et organisation des efforts des parties prenantes.

1.1. Problématique.

L'effet de synergie ou la rente organisationnelle tiennent partie de notre intérêt, car il s'agit de formes de performances appartenant à des champs disciplinaires divergents. Ces deux grands concepts cadrent les résultats de performance immatérielle. Ils font allusion à une opération d'unification, soit en matière de planification stratégique et de sa bonne mise en œuvre, ou par la concrétisation réussie de la hiérarchie organisationnelle de l'entreprise.

Ces formes de contributions qui sont identifiées différemment dans les champs disciplinaires de la gestion, ont normalement une finalité identique. A cet effet, s'agit-il d'une même appréhension du chemin vers la performance, ou des concepts battis afin de décrire des conduites managériales, voire des degrés de réussite dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise ? S'agit-il aussi de qualités de résultats, distinctement mesurées en référence aux champs disciplinaires d'appartenance ? Ces questionnements interpellent un éclaircissement autour des deux notions, pour mettre en œuvre les ressemblances et dissemblances qui les relie ou les différencient, afin d'affiner les liaisons possibles pouvant répondre à l'objet de notre travail.

1.2. L'effet de synergie.

La synergie reflète une situation dans laquelle le résultat total ou global, de diverses activités ou entreprises réunies, est supérieur à la somme des résultats, unitairement ou individuellement mesurés, si on suppose que chaque activité ou entreprise peut fonctionner d'une manière autonome ou isolée. Un avantage supplémentaire est perçu de cette combinaison. Il rémunère ainsi davantage les ressources investies. Il s'agit de complémentarités qui se sont bien interfacées et complétées, dans le sens d'optimiser les efforts et maximiser les résultats.

Ces effets de synergie constituent une forme très fréquente en stratégies financières, surtout celles qui traitent des fusions acquisitions entre entreprises. C'est un rapprochement entre entités, généralement d'activités similaires ou complémentaires, pour créer une dynamique continue vers la recherche d'une croissance économique et financière. Cela se concrétise par des intégrations rendant les ressources plus productives. Cette conséquence, à caractère positif, est expliquée différemment en stratégie organisationnelle qu'en finance, voire avec un autre sens en gouvernance d'entreprise. Le plus important, bien sûr, c'est l'apparition des facteurs d'amélioration, implicites ou explicites, faisant ressortir **les ingrédients « cachés »** de l'efficacité. Dans sa forme économique, les synergies sont aussi le résultat des recherches d'économies d'échelle exigées par les contraintes, de temps, de pérennité, des régimes concurrentielles, de course vers l'innovation, et de gain continu.

Les synergies et les rendements réalisés sont aussi expliqués en fonction de leurs sources et les opérations induites pour les atteindre. L'analyse portée à une entreprise pour déceler le manque de synergie « interne » relève d'innombrables caractéristiques : Les sous-performances dues à diverses formes de gaspillage, surdimensionnement de la production par

rapport à la demande, ou aussi des déséconomies destructrices et absorbantes de la richesse créée. En analyse financière, cette situation s'explique par des ratios ou indicateurs, qui sont l'appui aux jugements sur cette dégradation.

Dans un sens organisationnel, les gains des synergies réalisées sont à l'origine d'efforts humains, en d'hors de ce qui est attendu d'eux. Ces efforts reflètent une expérience bien maîtrisée, suite à des interactions systémiques et des fluidités d'interfaçage entre processus organisationnels. C'est une large implication des ressources humaines dans la réalisation et concrétisation, en commun, des perspectives tracées. Conservés et transmis, ces efforts forment un knowledge management et une connaissance produite à l'intérieur de l'entreprise, en vue de piloter, dans le bon sens, sa performance. À l'intérieur, les processus de gestion, de savoir et savoir-faire s'utilisent efficacement. Ils sont cadrés par l'information et l'intelligence nécessaires pour éclairer les mécanismes décisionnels (Taib & al (2008)). L'explication, par la suite, des synergies d'origine interne, est ramenée aux apprentissages et savoir-faire qui, se sont développés grâce aux efforts additionnels fournis par la réactivité des ressources humaines.

Les opérations de fusions-acquisitions pouvant, aussi, refléter des formes de synergies. Ce sont des pratiques de nature financières, visant le regroupement d'entreprises par l'achat de participations dans une autre. Un tel procédé procure à l'entreprise bénéficiaire des gains dus principalement à une nouvelle réallocation des ressources financières, humaines et matérielles, pour un usage « plus efficace ». La fameuse égalité $2+2=5$ illustre cette constatation décrivant au mieux les attentes de ce type d'opérations financières (Gervais (2003)), où on se focalise plus sur les gains économiques et sociaux, qui résultent des diverses contributions, que les sources desdits résultats.

La combinaison d'efforts offre bien sûr des possibilités de valorisation et de comparaison (Damodaron (2005)) en vue de juger l'existence ou non de synergies, surtout qu'à l'avance on dispose des valorisations isolément générées, avant regroupement et addition des ressources de départ.

Le motif bénéfique sur le marché de l'entreprise (Anju Seth, Kean P. Song & Richardson Pettit, (2000)) exige, par fois, un prix pour le pouvoir que l'acquéreur exercera sur l'entreprise contrôlée (Batsch (2000)), mais il est question à la fois d'une double opération de destruction et création de la valeur (Andrade & Stalford (1999) ; Capron & al (1998) ; Capron & Mitchell (1998) ; Jensen(1993)), où les synergies n'apparaissent qu'après une remise en ordre des

ressources obtenues de l'opération de fusion et éviter, par conséquent, la constitution d'un système désarticulé.

Comme avancé plus haut, l'effet ou les effets de synergie, soit d'origine interne ou externe, s'apparente à des formes de performance. Même de conception différente, la notion de « rente organisationnelle » présente aussi l'aspect d'une synergie « exprimée autrement ».

1.3. La rente organisationnelle : Origines, formes et résultats.

La rente organisationnelle est un concept de sens très large. Spécifique au gouvernement d'entreprise, il reflète la réactivité et la bonne conduite de l'unité de commandement ou le staff dirigeant. Elle caractérise la performance managériale, créatrice de valeur grâce au mode de gouvernance adopté par les dirigeants. Le capital humain, ici, manifeste son apport en mobilisant ses efforts et compétences, afin de maximiser l'efficacité des ressources mobilisées de toute nature. La rente organisationnelle, comme résultat de synergies **beaucoup plus internes**, revient aux managers qui inscrivent sa réalisation à leur propre compte, car ils avaient toutes les capacités à tracer les lignes directrices et harmoniser les efforts pour atteindre les résultats qui sont, comparativement aux attentes, jugés performants. Cette forme de résultat issu d'un système organisationnel efficient reflète, certes, l'implication des organes de pilotage, mais reste aussi l'affaire des autres parties prenantes, qu'on ne peut écarter dans le sens d'une approche partenariale de gouvernance d'entreprise (Charreaux (2002b)).

Dans leurs perspectives de croissance, les entreprises efficacement gérées, bénéficient davantage de la rente organisationnelle cumulée pour donner des formes plus avantageuses sur les performances futures. « **La rente managériale** » et « **la rente providentielle** » constituent deux formes de rentes (Castanias & Helfat (1991) ; (2001)) que nous pouvons juger « **complémentaires** » et **s'alternent** dans le temps. Les recherches et développements que maintiennent les entreprises conduisent à des savoir-faire qu'elles peuvent céder en contrepartie d'une rente providentielle. Cette forme de rente exige pour sa construction, en premier, une rente managériale propre au construit personnel efficient des dirigeants et des parties impliquées. Le mode « managérial », après diffusion au sein de toute la structure organisationnelle, instaure des mécanismes de gestion propres et efficaces rendant les préoccupations centrales du management de l'entreprise, des actions de perspectives liées, beaucoup plus, à la dynamisation de l'innovation, plus tôt que la gestion des tâches routinières.

Cette performance s'étend au développement du savoir nécessaire, qui procurera à l'entreprise les avantages concurrentiels et accentuera son pouvoir d'innovation. Les transferts d'expériences aux autres entités par des concessions, locations de brevets, ou licences... assureront, à l'entreprise cédante, des rentrées de trésorerie importantes. Ils constituent ainsi une rente providentielle. Ces perceptions résiduelles sont à l'origine, les résultats d'investissements réalisés auparavant, et qui sont en majorité à leur phase terminale.

Le concept de synergie interne et de rente organisationnelle, ne s'écartent qu'au niveau de l'appartenance à des champs disciplinaires différents, dans le domaine de la gestion. Or ils partagent le même sens afin de profiter les parties prenantes d'une maximisation des résultats, grâce à l'usage efficace des ressources disponibles.

1.4. Synergies internes et rente organisationnelle : Quelques points de convergence.

Entre les deux concepts étudiés, une convergence apparaît en matière d'efficacité d'utilisation des ressources et maximisation de leur rentabilité. A l'origine, les deux notions gardent les propriétés réunies dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Points de convergence et divergence entre synergies internes et rente organisationnelle.

	Synergies internes	Rente organisationnelle
Champs disciplinaires d'appartenance	Finance, management des équipes et des collaborateurs.	Gouvernance d'entreprise.
Principaux acteurs impliqués	Dirigeants et subordonnés.	Dirigeants.
Nature des ressources utilisées	Financières et non financières : ressources en capitaux, cognitives et informationnelles	Non financières : Ressources cognitives et informationnelles.
Nature des résultats attendus	Financières et non financières	Financières et non financières
Bénéficiaires	Actionnaires, dirigeants et parties prenantes.	Actionnaires, dirigeants et parties prenantes.

Élaboré par nos soins.

Le tableau précédent, énumère un ensemble de caractéristiques très **similaires** aux deux concepts étudiés. Il s'agit de la nature des résultats et des bénéficiaires. Dans un autre point, la

nature des ressources utilisées, suscite un intérêt important du moment que la rente organisationnelle confère à un résultat, beaucoup plus, **issu de l'efficacité du mode d'organisation** des ressources existantes.

De nature financières ou non financières, les ressources sont, certes, procurées pour atteindre les deux formes de résultats comme la réduction du coût des capitaux, l'optimisation des coûts de production, l'amélioration des processus... Spécifiquement, la rente organisationnelle s'appuie sur des mécanismes plus identifiés de gouvernance (Machrouhi (2020a)) pour réaliser son résultat, sur la base de l'efficacité des modes de gestion et d'organisation. L'aspect managérial, de ce fait, est dominant dans la conception de la rente organisationnelle, qui n'est qu'une **efficacité managériale**. Cela implique des résultats non financiers obtenus des cumuls cognitifs et savoir-faire, qui sont à l'origine de la richesse créée. Plus ils sont extensibles et innovés, plus l'entreprise est capable de concrétiser facilement ses objectifs dans le futur.

2. La valorisation des synergies et la rente organisationnelle : Quelles méthodes adopter ?

Par rapport à notre travail, l'essai de convergence sera plus significatif en présence de méthodes pointues, ou tout simplement l'implication de certaines méthodes d'évaluation des entreprises, susceptibles de positionner, en valeur, chaque notions étudiées, l'une par rapport à l'autre.

2.1. Les synergies internes : Identification et évaluation.

L'identification du contexte de réalisation d'une synergie et l'approche retenue pour sa survenance, sont des points forts qui consolident notre point de vue en matière d'évaluation des synergies internes.

2.1.1. Les signes de synergies internes.

L'apport constructif des synergies internes ou de la rente organisationnelle aux entreprises, trouve ses justificatifs dans des valorisations quantitatives, qui peuvent s'avérer plus importantes que celles résultant du fonctionnement ordinaire de l'entreprise. A vrai dire que, lorsqu'il s'agit de valoriser des synergies, les auteurs font référence directe aux synergies des opérations combinatoires entre entreprises (Damodaron (2005) ; Fiorentino & Garzella (2014)), ou tout simplement aux opérations des fusions acquisitions, dont la valeur de deux firmes réunies, A et B, est supérieure, en cas de synergies survenues, à la somme de la valeur des parties ($Valeur [A + B] > Valeur [A] + Valeur [B]$).

Lorsqu'on parle de synergies internes cette approche est incorrecte et nous pousse à se poser la question autrement : Quand est-ce qu'il s'agit de synergies internes ? A ce moment, la méthode ou les méthodes de valorisation doivent afficher une valeur en $t+1$, supérieure à celle en t et de manière progressive, en l'absence d'incidents ou de retombées défavorables sur l'entreprise. Il est le cas aussi de la non prise en compte des performances enregistrées et jugées non courantes ou accidentelles. Ce constat, qui doit s'inscrire dans le moyen terme et plus, confirmera bien sûr aux évaluateurs la présence d'un système-entreprise ayant des qualités notables, et des signes de bonne conduite de l'entreprise. Cette phase est marquante pour l'entreprise, où elle se forge une bonne image, une réputation et une part de marché, comme signes d'une position avancée dans son environnement. La difficulté d'enregistrer une synergie interne sur le court terme est liée aux contradictions qui peuvent apparaître sur les périodes qui viennent, limitant donc la confirmation des premiers succès.

Si à la suite de synergies internes constatées, l'entreprise reconnaît, d'une façon non chronique, des dysfonctionnements et chutes de ses indicateurs de performance, la remédiation à ces difficultés peut refléter des reprises de synergies.

2.1.2. La valorisation des synergies internes.

En évaluation des entreprises, les synergies internes n'apparaissent que comparativement à une norme, ou une moyenne, enregistrées sectoriellement ou affichées par les producteurs de l'information financière. Les méthodes de valorisation des entreprises restent applicables dans ce cadre (Damodaron (2005)), sauf qu'à notre sens, l'action doit être mise beaucoup plus sur la présence ou non de synergies internes chez l'entreprise évaluée.

Par rapport à ce qu'été avancé plus haut, l'évaluation des synergies internes peut se référer à trois situations : La présence de sociétés comparables en taille et activité, la présence de sociétés comparables mais de taille différente ou tout simplement l'entreprise est seule dans son marché. Ces situations exigent, un suivi dans le temps et l'usage d'indicateurs spécifiques :

Tableau 2 : Nature des indicateurs de suivi et d'évaluation des synergies internes.

	Une seule entreprise	Présence d'entreprises de même taille et activité	Présence d'entreprises de tailles et activités différentes
Type d'indicateurs à privilégier	Liberté du choix des indicateurs de performance permanents, accompagnés d'un suivi dans le temps	S'aligner aux indicateurs des comparables, avec un suivi dans le temps.	Dans la même activité : Se comparer aux indicateurs des comparables réduits à la taille de l'entreprise évaluée, avec un suivi dans le temps. Pour des comparaisons intersectorielles, l'évaluation peut porter sur des indicateurs d'efficacité d'usage des ressources (Ex : coût des capitaux, retour sur capitaux investis...)

Élaboré par nos soins.

La comparaison dans le temps permet de mieux appréhender la sensibilité des mesures prises, à l'existence ou non, des synergies internes. Pour des raisons d'harmonisation et de suivi, l'évaluateur, et sur la base d'indicateurs permanents, doit se référer à un point de base dans le temps pour en situer les valeur prises. A cet effet, la possibilité de repérer des synergies est tributaire de l'enregistrement continu de tendances croissantes des indicateurs mis en examen.

Les synergies issues des opérations de prise de contrôle et de participation au capital, restent mesurables en valeur, suite aux inter-comparaisons effectuées avant et après desdites opérations. Par contre, la mesure d'une « **endo-synergie** », revient au supplément de valeur dû aux efforts fournis par les contributions des différentes parties prenantes. L'usage de fonctions d'utilité reliées à chaque partie : Actionnaires, fournisseurs, clients, salariés et communauté¹, reflète la contribution de chacune dans la création de la valeur. De ce fait la valeur des synergies internes est transcrite comme suivant :

$$Valeur\ créée = U_{Actionnaires} + U_{Fournisseurs} + U_{Clients} + U_{Salariés} + U_{Communauté}$$

Ces fonctions d'utilité (U_i), dans leur ordre présenté, l'une supérieure à l'autre, forment un ordre où la somme correspond aux participations de chaque acteur dans le système de création de valeur (Tantalo & Priem (2014)), au niveau d'une même entreprise. Cette forme d'évaluation des synergies internes, de nature partenariale, tient compte des apports, des attentes, et de l'utilité de chaque partenaire pour l'entreprise.

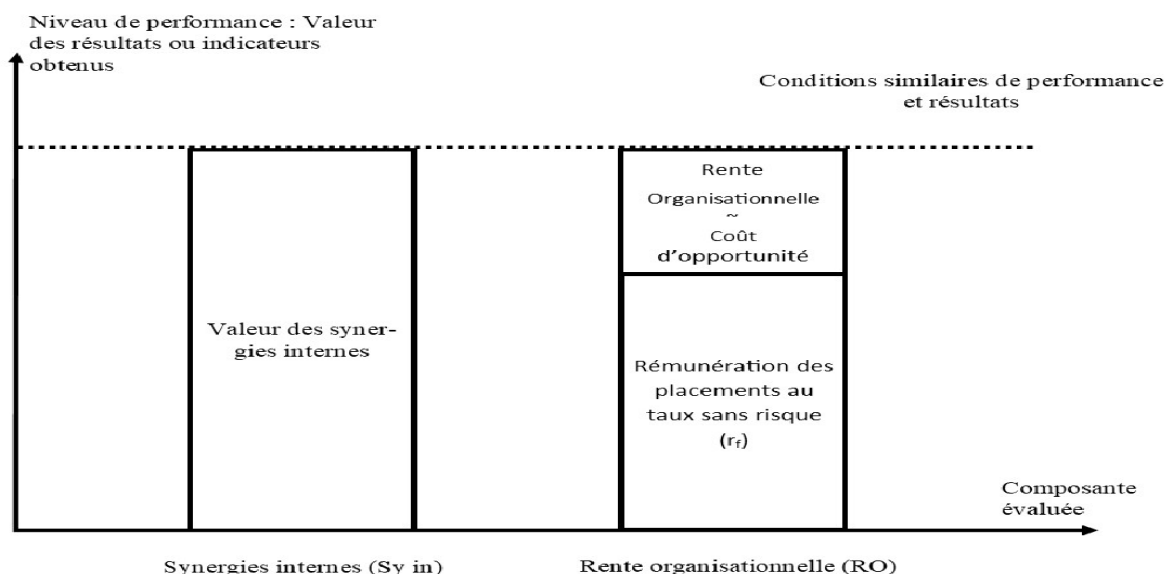
2.2. La rente organisationnelle et les possibilités de quantification.

Comme déjà évoqué, la synergie est un concept qui s'inscrit dans le temps, pour sa construction, son identification et sa confirmation. Qu'en est-il pour la rente organisationnelle ? De premier abord, il est à rappeler que la rente organisationnelle est un surplus de rémunération en comparaison aux attentes des propriétaires (Charreaux & Desbrières (1998)). Ce supplément de rémunération des ressources engagées par les propriétaires, résulte de l'efficacité et l'implication des diverses parties prenantes. Dans ce cas, le taux de rémunération des ressources devient plus important, que celui convenu aux rémunérations minimales des capitaux investis en les plaçant à un taux sans risque (r_f).

Par opposition à la valorisation proposée aux synergies internes, on constate que dans les mêmes conditions opérationnelles d'une entreprise, supposée réalisant une performance continue dans le temps. La valeur de la rente organisationnelle reflète la valeur de l'effort supplémentaire en comparaison aux conditions normales, en faisant apparaître une différence mesurée par le coût d'opportunité, comme schématisé ci-après :

¹ Cette dernière composante, très large, intègre les autres parties prenantes présumant l'existence et la possession d'un droit légitime sur l'entreprise.

Figure 1 : Comparaison entre la valeur des synergies internes, la valeur de la rente organisationnelle et le coût d'opportunité.



Élaborée par nos soins.

La prise en compte de conditions de réalisation similaires, montre que la valeur de la synergie interne ($V_{Sy in}$) apportée par les diverses parties prenantes est, toute chose égale par ailleurs, identique à la somme des valeurs du placement sans risque (V_{r_f}) et celle de la rente organisationnelle (V_{RO}) :

$$V_{RO} = V_{Sy in} - V_{r_f} \approx \text{Coût d'opportunité.}$$

Le coût d'opportunité qui naît entre ces deux rémunérations (Celle obtenue des synergies internes et d'un placement au taux sans risque) reflète un meilleur emploi des ressources d'une part, puis d'autre part, il est question d'une efficacité lorsqu'il s'agit d'une renonciation de la part des dirigeants, à la décision la moins avantageuse. Cette efficacité induit un gain différentiel qui se maximise en fonction des actions menées et les décisions qui les cadrent.

Un placement sans risque procure à l'investisseur, certes, une rentabilité garantie mais minimale. Plus le degré s'écarte positivement, la qualité des décisions prises procurent, toute chose égale par ailleurs, aux pourvoyeurs de fonds une rémunération élevée suite à l'option pour des rentabilités plus importantes.

Le coût d'opportunité ou de renonciation (Hübner (2009) et Perquel (1969)) devient plus important si les mécanismes de gouvernance reflètent une meilleure affectation des ressources en s'approchant beaucoup plus d'alternatives d'investissement ou de placement les plus rémunératrices.

2.3. Les limites de la valorisation.

La convergence en termes de valorisation des deux concepts de notre étude, à savoir les effets de synergies internes et la rente organisationnelle, n'est pas exempte de critiques. L'horizon de détection des synergies est difficilement prévisible, il est le résultat d'un cumul d'efforts et de symbiose entre les parties prenantes concernées. La maturité s'enregistre dès que le suivi des indicateurs affiche, stablement, des rentabilités perpétuellement importantes.

Inversement, la rente organisationnelle est une valeur supplémentaire au seuil minimal consenti par les pourvoyeurs de fonds ou les actionnaires. Son origine partenariale est comparable à celle des synergies, mais garde la spécificité d'une **valeur quantitative différentielle**, dont l'horizon peut être réduit à des périodes courtes. Il revient aux fluctuations touchant le coût d'opportunité des ressources engagées, de réduire ou d'étendre la valeur de la rente organisationnelle, ainsi que le succès des acteurs du pilotage de la performance. Ces derniers affichent les valeurs réalisées à des pas minimes, pour décrire plus leur réactivité et saisir, à temps, les avantages attendus par rapport au coût d'opportunité des arbitrages survenus.

L'appartenance à des champs disciplinaires variés, complexifie la convergence entre les deux notions, ainsi que l'estimation exacte du niveau d'atteinte et sa valeur, qui restent relative et approximative. Par la suite, lors des redressements d'entreprises en difficultés, les deux concepts disparaissent en cédant la place à « la gouvernance d'entreprise » pour les reconstruire à nouveau. La présence d'une approche partenariale dans la concrétisation de ces résultats est justifiée par la reprise de confiance des parties, en l'essor évolutif de l'entreprise.

Conclusion :

Cet essai de convergence, entre synergies internes et rente organisationnelle, reste très délicat en l'absence de spécifications unanimes dans la littérature scientifique. En fin de compte, l'objectif ultime reste une recherche de la performance en premier abord, que ce soit d'ordre qualitatif ou quantitatif. Elle trouve des conceptions autrement exprimées dans les disciplines de gestion. Il est question dans les deux sens d'harmoniser les ressources, mais aussi de revoir la part, en valeur, de chaque partie prenante dans la réalisation de ces objectifs.

Les ramifications que connaissent les sciences de gestion et les pistes d'autonomisation de certaines disciplines, par la conception de notions qui leur sont propres, exigent de tracer des liaisons interdisciplinaires en mettant l'accent sur les superpositions et les degrés d'analogie qui peuvent apparaître semblables.

En matière de valorisation des entreprises, l'idée d'interfacer des « métriques » reflétant aussi l'existence de performance ou de valeur, nécessite la mise au point de méthodes adaptées. Elles permettront au mieux, de quantifier ces concepts et de les réintégrer dans la valeur de l'entreprise. En même temps, la convergence des opinions serait un premier pas de conduite pour borner la notion de « valeur ».

Références bibliographiques :

Andrade, G., & Stafford, E. (1999), "Investigating the economic role of mergers", document de travail, Cambridge, MA, Harvard.

Anju Seth, Kean P. Song & Richardson Pettit, (2000), "Synergy, Managerialism or Hubris? An Empirical Examination of Motives for Foreign Acquisitions of U.S. Firms", *Journal of international business studies*.

Batsch L. (2000), "Le diagnostic financier", *Economica*, Paris, 2000

Capron, L., Dussauge, P., & Mitchell, W. (1998), "Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America", 1988–1992. *Strategic management journal*, 19(7), 631-661.

Capron, L., & Mitchell, W. (1998), "Bilateral resource redeployment and capabilities improvement following horizontal acquisitions", *Industrial and Corporate Change*, 7(3), 453-484.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991), "Managerial resources and rents. *Journal of management*", 17(1), 155-171.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001), "The managerial rents model: Theory and empirical analysis", *Journal of Management*, 27(6), 661-678.

Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998), "Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance contrôle stratégie*, 1(2), 57-88.

Charreaux, G. (2002b), "Variation sur le thème: A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise", *Finance contrôle stratégie*, 5(3), 5-68.

Damodaran, A. (2005), "The value of synergy", document de travail, Stern Business School, New York University, NY.

Garzella, S., & Fiorentino, R. (2014), "A synergy measurement model to support the pre-deal decision making in mergers and acquisitions", *Management Decision*.

Gervais, M. (2003), “Stratégie de l’entreprise”, *Economica*.

Hübner, G. (2009), “Le coût d’opportunité du capital pour l’entrepreneur revisité” *Finance et Valeur (s)*, 29-41.

Jensen, M. C. (1993), “The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems”, *the Journal of Finance*, 48(3), 831-880.

Perquel, J. J. (1969), “Le coût d’opportunité”, *Journal de la société française de statistique*, 110, 174-183.

Machrouhi, M., (2020a), “La régulation du comportement des dirigeants : Quels outils adopter ?”, *Acte du 2ème colloque international “Management et performance” Berrchid-MAROC 2020*.

Taib, K. M., Yatin, S. F. M., Ahmad, A. R., & Mansor, A. N. (2008), “Knowledge management and competitive intelligence: A synergy for organizational competitiveness in the k-economy”, *Communications of the IBIMA*, 6, 25-34.

Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016), “Value creation through stakeholder synergy”. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.