

Une approche pluridisciplinaire du capital immatériel : vers de nouvelles perspectives ?

A multidisciplinary approach to intangible capital: towards new perspectives?

Un enfoque multidisciplinario del capital intangible: ¿Hacia nuevas perspectivas?

Corinne Bessieux-Ollier, Alain Schatt, Elisabeth Walliser et Daniel Zéghal

Volume 18, numéro 3, printemps 2014

Une approche pluridisciplinaire du capital immatériel : vers de nouvelles perspectives ?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1025085ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1025085ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Bessieux-Ollier, C., Schatt, A., Walliser, E. & Zéghal, D. (2014). Une approche pluridisciplinaire du capital immatériel : vers de nouvelles perspectives ? / A multidisciplinary approach to intangible capital: towards new perspectives? / Un enfoque multidisciplinario del capital intangible: ¿Hacia nuevas perspectivas? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(3), vi–xi. <https://doi.org/10.7202/1025085ar>

Une approche pluridisciplinaire du capital immatériel : vers de nouvelles perspectives ?

Numéro Thématique coordonné par :

Corinne Bessieux-Ollier,
Groupe Sup de Co
Montpellier Business School (France)

Alain Schatt,
HEC Lausanne,
Université de Lausanne (Suisse)

Elisabeth Walliser,
Université Montpellier 1 (France)

Daniel Zéghal,
Université d'Ottawa (Canada)

L'objectif de ce dossier « Une approche pluridisciplinaire du capital immatériel : vers de nouvelles perspectives ? » est de compléter les connaissances sur le thème du capital immatériel, et de prendre conscience de l'enjeu crucial que représente son pilotage pour les managers et pour les diverses parties prenantes.

Trente-deux articles ont été retenus dans le processus de sélection par le comité rédactionnel invité, dans des domaines aussi variés que la gestion des ressources humaines, la stratégie, le marketing, la finance, la comptabilité financière, le contrôle de gestion, la gouvernance d'entreprise ou le droit. Une première sélection a permis de retenir douze articles, reflétant une diversité d'approches et de disciplines. Ceux-ci ont fait l'objet d'une première évaluation de la part de trois évaluateurs anonymes. Les articles ayant reçu deux rejets, ou un rejet et une modification majeure, n'ont pas continué le processus de sélection, ce qui a conduit à retenir sept articles. Un article a été éliminé suite à la deuxième révision. Les six articles, ayant intégré les révisions demandées par les évaluateurs, ont été acceptés.

La diversité des domaines de recherche des trente-deux articles reçus a contribué à assurer l'intérêt et la richesse de ce numéro spécial. Sur les six articles retenus, quatre articles abordent la notion de capital humain et deux articles portent sur les labels et les marques. Différentes approches méthodologiques sont considérées : une revue de littérature sur un thème en plein développement (la marque employeur, par Viot et Benraïss-Noailles), ainsi que des études empiriques construites à l'aide de données publiques (les caractéristiques des femmes dans les Conseils d'administration, par Allemand et Brullebaut), ou à l'aide de données d'enquêtes ou d'entretiens (auprès de consommateurs de café pour les effets de label, par Chameroy et Véran; auprès de managers et consommateurs face à un changement de marque, par Pauwels-Delassus, Leclercq-Vandelannoitte et Mogos-Descotes; auprès de membres du personnel d'entreprises dans des situations d'illettrisme, par Moulette et Roques; auprès de membres du personnel d'entreprises familiales, par Mignon et Ben-Mahmoud Jouini).

Les articles sélectionnés confirment que les facettes du capital immatériel sont nombreuses. Ce numéro spécial reflète la diversité des éléments constitutifs du capital immatériel, avec des études sur le capital marque, les labels, le capital humain ou encore le capital social. Pour compléter le dossier dans le domaine de la comptabilité et la finance, et en guise d'introduction au dossier, les rédacteurs invités ont proposé un article présentant une réflexion sur les enjeux de la prise en compte du capital immatériel pour l'évaluation des entreprises.

Corinne Bessieux-Ollier, Alain Schatt, Elisabeth Walliser et Daniel Zéghal, dans un article intitulé « *La reconnaissance du capital immatériel : quels enjeux pour l'évaluation des entreprises ?* » soulignent que, dans de nombreuses entreprises, le poids et la croissance du capital immatériel sont importants, mais les règles comptables ne permettent généralement pas de faire figurer ces actifs dans le bilan publié en fin d'année. L'article se focalise sur les conséquences de la normalisation comptable actuelle sur l'évaluation des entreprises. Il discute également du rôle des informations extra comptables, divulguées volontairement, pour tenter d'informer les investisseurs sur l'existence d'éléments de capital immatériel clés dans le processus d'évaluation des entreprises. Enfin, le rôle des analystes financiers est évoqué : leur expertise devient essentielle pour apprécier l'impact du capital immatériel sur le devenir des entreprises et, par conséquent sur leur valeur.

L'article intitulé « *Le capital humain des femmes récemment nommées dans les conseils d'administration des sociétés françaises cotées à Paris* », écrit par Isabelle Allemand et Bénédicte Brullebaut, s'inscrit dans le champ de la gouvernance d'entreprise. Il porte sur le capital humain des administrateurs, et plus spécifiquement des femmes administrateurs. Il permet de mieux connaître les caractéristiques des femmes et hommes administrateurs nommés suite à la promulgation en 2011, en France, de la loi Copé Zimmermann, et de vérifier si les exigences de recrutement sont les mêmes, quel que soit le genre. Les auteurs analysent la situation de 112 entreprises françaises cotées à Paris (compartiment A) avec une analyse des profils de 331 administrateurs hommes et femmes nommés en 2011 et 2012. Les résultats obtenus révèlent un nombre de recrutements quasiment identiques sur la période (165 femmes et 166 hommes), et donc un effet immédiat de la loi. Ils révèlent également que les critères de sélection des administrateurs (âge, formation dans les écoles d'élite, détention d'un MBA, niveau d'études, formation internationale, expérience managériale, expérience internationale et expérience comme administrateur) sont en majorité les mêmes pour les hommes et les femmes nommés depuis la promulgation de la loi de 2011. Les différences viennent du fait que les femmes sont plus « internationales » et plus « indépendantes » que les hommes, avec une formation plus juridique.

Dans leur article intitulé « *Immatérialité de la qualité et effet des labels sur le consentement à payer* », Fabienne Chameroy et Lucien Véran abordent la question de l'immatériel en considérant que la qualité finale d'un produit, telle que

perçue par le consommateur, est un immatériel qui s'actualise dans des signes plus ou moins contrôlables par l'entreprise. Les auteurs se focalisent sur un attribut particulier de certains produits, le label, et sur l'effet plus ou moins marqué sur le consentement à payer. L'étude empirique a été menée en 2012, sous forme de questionnaires, auprès de 968 consommateurs de marques d'un produit de grande consommation (le café). Les résultats de l'étude font ressortir l'existence d'un effet du label sur le consentement à payer, et d'une interaction entre la marque et le label dans le processus de signalisation de la qualité. Les effets du label sont différents en fonction de la force de la marque. Le label non-propritaire produit des effets sur le consentement à payer d'un produit et, en ce sens, valorise le capital immatériel maîtrisé par l'entreprise.

Véronique Pauwels-Delassus, Aurélie Leclercq-Vandelannoitte et Raluca Mogos-Descotes proposent, dans leur article intitulé « *La résistance au changement de nom de marque : ses antécédents et ses conséquences sur le capital de marque* », un modèle conceptuel identifiant les antécédents de la résistance interne et externe au changement de marque des collaborateurs, managers et consommateurs, ainsi que les conséquences sur le capital marque. Ces auteurs s'intéressent aux leviers permettant d'optimiser la gestion de la résistance au changement de nom de marque, afin de pérenniser le capital de marque considéré comme une partie intégrante du capital immatériel de l'entreprise. Le modèle conceptuel, s'appuyant sur la théorie de la résistance au changement, est confronté à la réalité du terrain, dans une logique « d'assimilation » et « d'accommodation ». Les résultats des entretiens menés dans deux entreprises, auprès de 10 managers et 40 consommateurs, suggèrent que le niveau d'implication des acteurs, le bénéfice perçu du changement, et leur attachement à la marque substituée diminuent la résistance au changement, ce qui permet de favoriser le transfert du capital de la marque abandonnée vers la nouvelle marque.

Dans leur article intitulé « *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?* », Catherine Viot et Laïla Benraïss-Noailles proposent une revue de littérature sur le thème de la marque employeur. La marque employeur relève du « *marketing des ressources humaines* » et se développe dans un contexte bien spécifique de « *guerre des talents* ». Les auteurs présentent et proposent une discussion du concept récent de marque employeur, ainsi que des concepts d'identité et d'image de marque. Différentes mesures du capital marque employeur et leurs évolutions (jusqu'à la prise en compte d'éléments positifs et négatifs) sont exposées, tout comme les antécédents de la marque employeur, peu étudiés jusque-là. Ses effets sur les employés actuels et potentiels, mais aussi pour la firme et ses actionnaires, sont discutés. La synthèse de la littérature conduit à proposer un modèle intégrateur, qui opère une distinction entre image interne, image externe et image externe interprétée de la marque employeur. Il permet une prise compte des effets directs de la marque employeur sur les employés actuels et potentiels et des effets indirects sur la performance RH et globale, via l'attrait de l'organisation et l'intégration des salariés.

Sophie Mignon et Sihem Ben-Mahmoud Jouini présentent une contribution intitulée « *L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes* ». Les auteurs réalisent une synthèse théorique du concept de capital et de réseau social, avant de considérer la transposition du concept de capital social au champ des entreprises familiales. Le lien entre GRH et capital social est examiné à travers les critères suivants : les modes de sélection et de promotion, le rôle des valeurs comme filtre des processus d'entrée et d'évolution au sein de l'entreprise, les investissements en formation, la politique de rémunération et le degré de stabilité de la relation d'emploi. Les auteurs réalisent une étude, proposant l'analyse thématique de 19 entretiens menés auprès de 12 entreprises familiales françaises pérennes. Les résultats mettent en évidence des pratiques de GRH qui façonnent les principales dimensions du capital social (structurelle, relationnelle et cognitive). Ces pratiques sont récurrentes et singulières, empreintes de cohésion, d'obligations réciproques, de confiance et de stabilité, caractéristiques qui sont à même de créer des conditions favorables à la création d'un capital social. Les facteurs d'émergence d'un capital social s'enracinent dans les comportements et schémas de pensée de la famille dont l'entreprise est issue et donc, dans la gestion particulière des ressources humaines des entreprises familiales pérennes.

Dans le cadre d'une étude s'appuyant sur la théorie de la préservation des ressources, Pascal Moulette et Olivier Roques examinent les situations d'illettrisme en entreprise et la capacité des managers et des services RH à conduire des dispositifs efficaces de gestion du capital immatériel (connaissances, compétences, esprit d'adaptation et propension à accepter le changement). L'article, intitulé « *Gérer les compétences spécifiques pour préserver le capital immatériel : l'illettrisme en entreprise dans la théorie de la conservation des ressources* », veille à comprendre pourquoi les salariés en situation d'illettrisme peinent à acquérir, mobiliser et développer leurs ressources et connaissances au travail. Les entretiens, menés dans deux entreprises du secteur agro-alimentaire, dans le cadre d'un plan de réorganisation et de requalification du personnel ouvrier, font ressortir que les individus qui manquent de ressources sont peu enclins à les risquer, ce qui freine l'acquisition de ressources. Une partie du capital humain de l'entreprise s'appauvrit. Les résultats expliquent les raisons d'un cercle vicieux : des cycles d'échec vécus par les salariés, des tensions perçues au travail, des stratégies défensives dans l'acquisition des ressources, et révèlent les ressources à mobiliser pour rompre cette spirale d'échec.

Pour conclure, il est essentiel de rappeler que ce dossier thématique a pu être réalisé grâce à la précieuse contribution des évaluateurs, qui ont permis la sélection et l'enrichissement des articles proposés. Nous exprimons également nos plus vifs remerciements au comité éditorial de la revue *Management International*, les professeurs Bachir Mazouz et Patrick Cohendet, ainsi que Sandra Lefrère et Anaïs Latulippe, assistantes à la publication et à la diffusion, pour leur précieuse aide dans la préparation de ce dossier thématique.

A multidisciplinary approach to intangible capital: towards new perspectives?

Thematic issue coordinated by:

Corinne Bessieux-Ollier,
Groupe Sup de Co
Montpellier Business School (France)

Alain Schatt,
University of Lausanne (Switzerland)

Elisabeth Walliser,
University of Montpellier 1 (France)

Daniel Zéghal,
University of Ottawa (Canada)

The objective of this special issue “a multidisciplinary approach to intangible capital: towards new perspectives?” is to provide more in-depth knowledge of intangible capital and to make the non-specialists aware of its different aspects and the critical challenges faced by managers and other stakeholders.

The editorial committee has first chosen thirty-two articles in a variety of fields such as GRH, strategy, marketing, finance, accounting, control, governance and law. Then, the guest editors selected twelve articles reflecting a variety of topics and approaches. These twelve articles were assessed by three anonymous evaluators based on the following criteria: the articles that were rejected twice or once with major modifications requests were eliminated. Consequently, only seven articles were retained. One article was eliminated after the second revision. The six articles that integrated the revisions requested by the evaluators were accepted.

The diversity of the fields studied in the thirty-two articles contributed to making this special issue an interesting and valuable one. Among the six retained articles, the first one discusses the notion of human capital in governance. The second and third articles examine labels and brands in marketing. The three remaining articles talk about human capital in human resources. The articles use a variety of methodologies: literature review of the recent studies (employer branding by Viot and Benraïss-Noailles), research including a literature review and a quantitative empirical study (the characteristics of women in the board of directors by Allemand and Brullebaut), research including a literature review and a qualitative empirical study including the results of questionnaires (for coffee consumers to check for the effect of labels (by Chameroy and Véran), for consumers and managers facing brand change (by Pauwels-Delassus, Leclercq-Vandelannoite and Mogos-Descotes), for companies’ staff members in situations of illiteracy (by Moulette and Roques) and for staff members of family businesses (by Mignon and Ben-Mahmoud Jouini)).

The selected articles which have a great scientific merit, confirm that intangible capital does have numerous aspects.

This special issue sheds light on the various components of intangible capital through research on brand capital, labels, human capital as well as social capital. To complete the issue in the fields of accounting and finance, and as an introduction to the issue, the guest editors proposed a reflection on the stakes of recognition of intangibles for companies’ valuation.

In an article titled “*The recognition of intangibles: what are the issues for company’s valuation?*”, Corinne Bessieux-Ollier, Alain Schatt, Elisabeth Walliser and Daniel Zéghal underline that the weight and growth of intangibles are important in many companies, but the accounting standards do not generally allow their recognition in balance sheet released at the end of the year. This article focuses on the consequences of the current accounting standards on companies’ valuation. It also discusses the role of extra accounting information, disclosed voluntarily in order to inform investors about the existence of key intangibles, in the process of companies’ valuation. Finally, the role of financial analysts is analysed: their expertise becomes essential to estimate the impact of intangibles on the future of companies and, consequently on their value.

The article titled “*The human capital of women recently appointed in the board of directors of French companies listed in Paris*”, by Isabelle Allemand and Bénédicte Brullebaut falls within the scope of corporate governance. The article focuses on the human capital of directors and more specifically women directors. It sheds light on the characteristics of men and women directors appointed following the promulgation of the Zimmermann Cope Act in 2011 in France. The article also examines whether the recruiting requirements are the same irrespective of gender. The authors analyze the situations of 112 French companies listed in Paris (compartment A) by analyzing the profiles of 332 men and women directors appointed in 2011 and 2012. The results show that the recruitment numbers are almost identical (165 women and 166 men) thus an immediate effect of the Act. The article also reveals that the criteria of selection of directors (age, graduation from elite schools, MBA diploma, educational attainment, international training, management experience, international experience and experience as a director) are mostly the same for men and women appointed since the promulgation of the 2011 Act. The differences are due to the fact that women are more “international” and “independent” than men, with more legal training.

In their article titled “*Immateriality of the quality and the effect of labels on willingness to pay*”, Fabienne Chameroy and Lucien Véran study the immaterial considering that the final quality of a product, as perceived by the consumer, is an immaterial that is manifested by signs that are more or less controllable by the company. The authors focus on a specific attribute of certain products, the label and on the effect more or less apparent on willingness to pay. The

empirical study was conducted in 2012. Questionnaires were given to 968 consumers of brands of an everyday consumer product (coffee). The results prove the existence of an effect of the label on willingness to pay. They show an interaction between the brand and the label in the process of signaling quality. The effects of the label are different depending on the strength of the brand. The non-owner label has effects on willingness to pay for a product and therefore increases the value of the immaterial capital controlled by the company.

Véronique Pauwels-Delassus, Aurélie Leclercq-Vandelannoitte and Raluca Mogos-Descotes suggest in their article titled “*Resistance to brand name change: its antecedents and consequences on brand capital*”, a conceptual model identifying the antecedents of internal and external resistance of contributors, managers and consumers to brand name change and the consequences on brand capital. The authors are interested in the leverage, which optimizes the management of the resistance to brand name change, to ensure the continued existence of brand capital, an integral part of the company’s immaterial capital. The conceptual model, based on the theory of resistance to change, is confronted with the reality in the logic of “assimilation” and “accommodation”. The results of the interviews, conducted in 2 companies with 10 managers and 40 consumers, suggests that the degree of involvement of stakeholders, the benefits perceived from the change, and their attachment to the substituted brand decrease the resistance to change which facilitates the transfer of brand capital from the discontinued brand to the new brand.

In their article entitled “Employers, stand out! Employer brand, a deposit of untapped value?”, Catherine Viot and Laïla Benraïss-Noailles present a literature review on employer brand. Employer brand rises from “marketing of human resources” and is developed in a specific context of “war of talents”. The authors present and suggest a discussion of the recent concept of employer brand, as well as the concepts of identity and branding. They expose different measures of employer brand capital and their evolution (taking into consideration the positive and negative elements) as well as the antecedents of employer brand, on which little research was done so far. The authors discuss the effects of employer brand on current and potential employees as well as the company and stakeholders. Based on summary of the literature, the authors propose an integrated model, which distinguishes between internal image, external image and interpreted external image of employer brand. This model takes into consideration the direct effects of employer brand on the current and potential employees and the indirect effects on human resources and global performances, via the organization appeal and the integration of employers.

Sophie Mignon and Sihem Ben-Mahmoud present an article titled “*The interaction of social capital and management of human resources in sustainable family businesses*”. The authors present a theoretical summary of the concept of capital and social network. Then, they study the concept

of social capital within family businesses. The authors examine the link between HRM (human resource management) and social capital through the following criteria: the selection and promotion processes, the role of values in streamlining the entrance and development processes, investments in training, remuneration policy and the level of stability of the employment relationship. The authors conduct a thematic analysis of 19 interviews given to 12 French sustainable family businesses. The results uncover HRM practices that influence the main characteristics of social capital (structural, interpersonal and cognitive). These practices are recurring and unique, characterized by cohesion, mutual obligations, trust and stability. These characteristics create conditions conducive to the creation of social capital. The factors of the emergence of social capital are embedded in the behavior and thinking patterns of the family owning the company and therefore in the specific management of human resources of sustainable family businesses.

As part of a research based on the theory of conservation of resources, Pascal Moulette and Olivier Roques study the situations of illiteracy in a company and the ability of managers and human resources to effectively manage immaterial capital (knowledge, competence, ability to adapt and accept changes). The authors in their article titled “*Specific skills management to preserve immaterial capital: Illiteracy in a company and the theory of conservation of resources*” aim to understand why the employers in a situation of illiteracy struggle to acquire and develop their knowledge and resources at work. The authors conduct interviews in 2 companies in the agri-food sector in the context of a plan of reorganizing and reskilling the factory workers. The interviews show that the employees that lack resources are less inclined to put them at risk, which slows down acquisition of resources which in turn weakens the human capital. The results of the study explain the reasons of a vicious circle: the failure experienced by the workers, the tension at work and the defensive strategies during the acquisition of resources. The results also reveal the resources that need to be mobilized to break this spiral of failure.

In conclusion, it is important to point out that this special issue was made possible thanks to the invaluable assistance of the evaluators, who contributed to the selection and enrichment of the suggested articles. We would like also to express our deepest gratitude to the editing committee of *Management International Review*, Professor Bachir Mazouz and Professor Patrick Cohendet, as well as Sandra Lefrère and Anaïs Latulippe, publication and distribution assistants, for their precious help in preparing this special issue.

**Un enfoque multidisciplinario
del capital intangible:
¿Hacia nuevas perspectivas?**

Número temático coordinado por

Corinne Bessieux-Ollier,
Grupo Sup de Co
Montpellier Business School (Francia)

Alain Schatt,
HEC Lausanne,
Universidad de Lausanne (Suiza)

Elisabeth Walliser,
Universidad Montpellier 1 (Francia)

Daniel Zéghal,
Universidad de Ottawa (Canada)

El objetivo de este trabajo: “Un enfoque multidisciplinario del capital intangible: ¿hacia nuevas perspectivas?” es completar los conocimientos acerca del tema del capital intangible y sensibilizar acerca del tema crítico que es su gestión para los directivos y las distintas partes interesadas.

Durante el proceso de selección, el comité editorial invitado escogió treinta y dos artículos, en disciplinas tan variadas como la gestión de los recursos humanos, la estrategia, el marketing, las finanzas, la contabilidad financiera, el control de gestión, la gobernanza empresarial o el derecho. Una primera selección permitió escoger doce artículos, que reflejan la diversidad de enfoques y disciplinas. Estos fueron evaluados una primera vez por tres revisores anónimos. Los artículos que obtuvieron dos rechazos, o un rechazo y un cambio importante, no continuaron el proceso de selección, lo que llevó a retener siete artículos. Un artículo fue eliminado después de la segunda revisión. Se aceptaron seis artículos, que integraron las revisiones solicitadas por los revisores.

La diversidad de las áreas de investigación de los treinta y dos artículos recibidos contribuyó al interés y a la riqueza de este número especial. De los seis artículos seleccionados cuatro tratan del concepto de capital humano y dos artículos se centran en los sellos y las marcas. Se consideraron diferentes enfoques metodológicos: una revisión de la literatura sobre un tema en pleno desarrollo (la marca empleador por Viot y Benraïss-Noailles), así como los estudios empíricos construidos a partir de datos públicos (las características de las mujeres en las juntas directivas de Administración, por Allemand y Brullebaut), o por medio de encuestas o datos de entrevistas (a los consumidores de café a los efectos del sello por Chameroy y Veran, con los directores y los consumidores ante un cambio de marca, por Pauwels-Delassus, Leclercq-Vandelannoitte y Mogos-Descotes; con los miembros del personal de las empresas en situaciones de analfabetismo, por Moulette y Roques, con los miembros del personal de las empresas familiares, por Mignon y Ben Mahmoud Jouini).

Los artículos seleccionados, de un gran interés científico, confirman que las facetas del capital intangible son numerosas.

Este número especial refleja la diversidad de los elementos constitutivos del capital intangible, con estudios acerca del capital de marca, los sellos, el capital humano o más aun el capital social. Para completar este expediente en el ámbito de la contabilidad y las finanzas, y a manera de introducción al mismo, los redactores invitados propusieron un artículo que realiza una reflexión sobre los retos de la consideración del capital inmaterial en la evaluación de las empresas.

Corinne Bessieux-Ollier, Alain Schatt, Elisabeth Walliser y Daniel Zéghal, en un artículo titulado “El reconocimiento del capital inmaterial: ¿Qué es lo que está en juego para la evaluación de las empresas?” subrayan que, en muchas empresas, el peso y el crecimiento del capital inmaterial son importantes, pero las reglas contables generalmente no permiten incluir estos elementos en el balance divulgado al final del año. El artículo se centra en las consecuencias de la normalidad contable vigente sobre la evaluación de las empresas. También se analiza el papel de las informaciones extra contables, divulgadas voluntariamente para tratar de informar a los inversores acerca de la existencia de elementos de capital immatériel claves, en el proceso de evaluación de las empresas. Finalmente, se menciona el papel de los analistas financieros: su experiencia se convierte en esencial para evaluar el impacto del capital inmaterial en el futuro de las empresas y por lo tanto de su valor.

El artículo intitulado “Capital humano de las mujeres recientemente nombradas en los consejos de administración en Francia”, escrito por Isabelle Allemand y Bénédicte Brullebaut, se inscribe en el campo de la gobernanza de la empresa. Trata del capital humano de los directivos, y más específicamente de las mujeres directivas. Esto nos permite conocer mejor las características de las mujeres y de los hombres directivos tras la promulgación en Francia en 2011, de la ley Copé Zimmermann, y permite verificar si las exigencias del reclutamiento son las mismas, sin importar el género. Los autores analizan la situación de 112 empresas francesas cotizadas en París (compartimiento A) con un análisis de los perfiles de 331 directivos, ya sean hombres o mujeres nombrados en 2011 y 2012. Los resultados obtenidos revelan un número de reclutamientos casi idénticos en este periodo (165 mujeres y 166 hombres), y por lo tanto un efecto inmediato de la ley. Muestran también que los criterios de selección de los directivos (edad, formación en las escuelas de élite, titulares de un MBA, nivel de estudios, formación internacional, experiencia como managers, experiencia internacional y experiencia como directivos) son en mayoría los mismos tanto para los hombres como para las mujeres que han sido reclutados desde la promulgación de la ley de 2011. Las diferencias estriban del hecho que las mujeres son más “internacionales” y más “independientes” que los hombres, con una formación más jurídica.

En su artículo titulado “Inmaterialidad de la calidad e impacto de los sellos sobre el acuerdo para pagar”, Fabienne Chameroy y Lucien Veran abordan la cuestión de lo intangible tomando en cuenta la calidad final del producto, tal como es percibida por el consumidor, es un intangible que se actualiza

en los signos más o menos controlables por la empresa. Los autores se centran en un atributo particular de ciertos productos, el sello y el efecto más o menos marcado en la disposición a pagar. El estudio empírico se realizó en 2012 en forma de cuestionarios, con 968 consumidores de marcas de un producto de gran consumo (el café). Los resultados del estudio mostraron la existencia de un efecto del sello en la disposición a pagar, y de una interacción entre la marca y el sello en el proceso de señalización de la calidad. Los efectos del sello son diferentes en función de la fuerza de la marca. El sello no propietaria produce efectos en la disposición a pagar un producto y en este sentido, valoriza el capital intangible controlado por la empresa.

Véronique Pauwels-Delassus, Aurélie Leclercq-Vandelannoitte y Raluca Mogos-Descotes proponen, en su artículo titulado “La resistencia al cambio de nombre de marca: sus antecedentes y su impacto en el valor de la marca”, un modelo conceptual que identifica los antecedentes de resistencia interna y externa para cambiar la marca realizados por los colaboradores, los directivos y los consumidores, así como el impacto en el valor de marca. Estos autores se centran en las palancas que permiten optimizar la gestión de la resistencia al cambio de nombre de la marca para mantener el valor de marca considera como parte integrante del capital intangible de la empresa. El modelo conceptual, basado en la teoría de la resistencia al cambio, se enfrenta a la realidad sobre el terreno, en una lógica de “asimilación” y “acomodación”. Los resultados de las entrevistas realizadas en dos compañías, a 10 directivos y a 40 consumidores, sugieren que tanto el nivel de participación de los interesados como los beneficios percibidos del cambio y su compromiso con la marca sustituida reducen la resistencia al cambio, lo que permite promover la transferencia de capitales de la marca abandonada hacia la nueva marca.

En su artículo titulado “Empleadores, a sus marcas! La marca empleador: un yacimiento de valor inexplorado” Catherine Viot y Laïla Benraïss-Noailles proponen una revisión de la literatura sobre el tema de la marca empleador. La marca empleador depende del “marketing de recursos humanos” y se desarrolla en un contexto muy específico de “guerra por el talento”. Los autores presentan y proponen una discusión del concepto reciente de la marca empleador, así como de los conceptos de identidad e imagen de marca. Diferentes medidas del valor de capital de la marca empleador y su evolución (hasta la consideración de lo positivo y lo negativo) son expuestas, así como la historia de la marca empleador, poco estudiada hasta ahora. Son examinados sus efectos en los empleados actuales y potenciales, y también para la empresa y sus accionistas. La síntesis de la literatura nos lleva a proponer un modelo integrador, que distingue entre la imagen interna, la imagen externa y la imagen externa interpretada de la marca empleador. Este modelo permite tomar en cuenta los efectos directos de la marca empleador en los empleados actuales y potenciales y los efectos indirectos en el rendimiento de los recursos humanos y el rendimiento global a través de la atracción de la organización y la integración de los empleados.

Sophie Mignon y Sihem Ben-Mahmoud Jouini presentan una contribución titulada “La interacción del capital social y

de la gestión de los recursos humanos en las empresas familiares perennes”. Los autores realizan una síntesis teórica del concepto de capital y de la red social, antes de considerar la transposición del concepto de capital social en el ámbito de las empresas familiares. El vínculo entre la gestión de recursos humanos y el capital social se examina a través de los siguientes criterios: los métodos de selección y promoción, el papel de los valores como proceso de filtro de entrada y como procesos de evolución dentro de la empresa, las inversiones en formación, la política de remuneración y el grado de estabilidad de la relación laboral. Los autores realizan, un estudio que propone un análisis temático de 19 entrevistas realizadas en 12 empresas familiares francesas perennes. Los resultados destacan las prácticas de Gestión de Recursos Humanos que conforman las principales dimensiones del capital social (estructural, relacional, cognitivo). Estas prácticas son recurrentes y singulares, señales de cohesión, de obligaciones recíprocas, de confianza y de estabilidad, características que son capaces de crear condiciones favorables para la creación de capital social. Los factores para la aparición del capital social están arraigados en los comportamientos y en los patrones del pensamiento de la familia de la cual el negocio se deriva y en consecuencia en la gestión característica de los recursos humanos de las empresas familiares perennes.

En el marco de un estudio basado en la teoría de la preservación de los recursos, Pascal Moulette y Olivier Roques consideran situaciones de analfabetismo en los negocios y la capacidad de los gestores y de los servicios de recursos humanos para impulsar mecanismos eficaces para gestionar el capital intangible (conocimientos, habilidades, capacidad de adaptación y la predisposición para aceptar el cambio). El artículo, titulado “Organizar las competencias específicas para preservar el capital inmaterial: el analfabetismo funcional en empresas en la teoría de la conservación de los recursos” ayuda a entender por qué los empleados con problemas de alfabetización tienen dificultades para adquirir, para activar y desarrollar sus recursos y conocimientos en el trabajo. Las entrevistas, realizadas en dos empresas del sector agroalimentario, como parte de un plan de reestructuración y reconversión del personal obrero, revelan que las personas que carecen de recursos son reacias al riesgo, lo que frena la adquisición de nuevos recursos. Una parte del capital humano de la empresa se empobrece. Los resultados explican las razones de un círculo vicioso, ciclos de fracaso vividos por los trabajadores, tensiones percibidas en el trabajo, estrategias defensivas en la adquisición de recursos y muestran los recursos a utilizar para romper esta espiral de fracaso.

Para concluir, es esencial recordar que este expediente temático ha sido posible gracias a la valiosa contribución de los evaluadores, que permitieron la selección y el enriquecimiento de los artículos propuestos. También queremos expresar nuestro sincero agradecimiento al consejo editorial de la Revista Management International, a los profesores Bachir Mazouz y Patrick Cohendet así como a Sandra Lefrère y Anaïs Latulippe, asistentes de publicación y difusión, por su valiosa colaboración en la preparación de este expediente temático.