

Ce numéro ouvre l'année 2006 – qui marque les vingt ans de *Gérer & Comprendre* – sous le signe de la dualité, voire de l'ambivalence, symbolisée par le Centaure de notre couverture. Mi-homme, mi-animal, bondissant vers l'avant mais tourné vers l'arrière pour décocher ses flèches, frustré et brutal mais également porteur des savoirs qui guérissent, l'être fabuleux reflète, dans son hybridité, nos grands questionnements actuels. Chacun à sa manière et dans des domaines fort divers, nos auteurs illustrent cet effort incessant (et nécessaire ?) à concilier l'inconciliable. Le Théranostique, porteur dans sa dénomination même de cette dualité chimérique, est exemplaire dans son échec : face aux décisions de deux pères fondateurs que tout oppose mais que réunit le même rêve de pérennité de leur entreprise, que pèsent les bonnes pratiques de gestion, voire le simple bon sens ? L'illusoire désir de se survivre par delà sa disparition, vieille ritournelle habillée ici d'habits neufs, se heurte à l'implacable obstination des marchés.

Sébastien Damart et Bernard Roy, en se penchant sur le rôle de la toute nouvelle Commission Nationale du Débat Public, mettent en lumière un nouvel avatar du dialogue infiniment repris entre légitimité politique et expertise technique. L'enjeu ? Crucial : rationaliser l'utilisation des ressources publiques et faire des choix acceptables du point de vue de la collectivité. Mais que pèse le ressenti, fût-il collectif, face à la rationalité chiffrée ? L'irrationnel (ou toute parole porteuse d'une autre rationalité que technique et dis-créditée de ce seul fait) doit-il trouver sa place dans le débat public ? Des banlieues ont brûlé, il y a peu, faute d'avoir su apporter à temps une réponse politique aux attentes de la Cité.

Privatisation de pans entiers des prérogatives régaliennes de l'Etat : on retrouve à l'œuvre dans les procédures de maintenance des matériels militaires, décrites par Denis Bayon et Thierry Kirat, le même débat entre rationalité technico-économique et légitimité démocratique. Halliburton face aux soldats de l'An II ? Raccourci provoquant, certes, mais qui, là aussi, doit nous interroger : face aux enjeux économiques qu'advient-il de notre attachement affiché à la démocratie et aux principes républicains ?

Globalisation des grandes fonctions de l'entreprise, montée en puissance du contrôle de gestion, remise en question du compromis social fordien : tels sont les nouveaux modes de gestion du travail des grandes firmes agro-alimentaires en Europe que décrivent Amélie Seignour et Florence Palpacuer. La force brutale du Centaure y est à l'œuvre : Phobos, qui inspire la crainte, règne en maître sur des salariés de plus en plus soumis à la dépersonnalisation de la gestion des ressources humaines. Qui parla, un jour lointain, du zéro mépris ?

Partout, dans cet état de guerre technologique et économique, l'actionnaire, brutal comme le Centaure, fonce en avant, le regard fixé sur le quarter passé...

Que, face à la gravité de ces interrogations, *Gérer & Comprendre* reste le compagnon de vos réflexions et de vos engagements, tel est notre vœu pour cette nouvelle année, que tout le Comité de rédaction vous souhaite heureuse et intellectuellement enrichissante.

PASCAL LEFEBVRE  
Secrétaire général  
du Comité de rédaction

GÉRER &  
COMPRENDRE  
est une série des  
Annales des Mines,

Créée à l'initiative  
de l'Amicale des  
ingénieurs au  
Corps des Mines,

réalisée avec le  
concours du Centre  
de recherche en  
gestion de l'École  
polytechnique.

# ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE  
N° 82 • DÉCEMBRE 2005

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines  
120, rue de Bercy - Télédock 797  
75572 Paris Cedex 12  
[www.annales.org](http://www.annales.org)

**François VALÉRIAN**,  
Rédacteur en chef  
**Danièle BARBIER**,  
Secrétaire générale  
de la rédaction  
de Réalités Industrielles  
**Dominique BLANC**,  
Secrétaire générale du Comité  
de rédaction de Responsabilité  
et Environnement  
**Danielle DEGORCE**,  
**Martine HUET**,  
Assistants de la rédaction  
**Marcel CHARBONNIER**,  
Lecteur

## GÉRER & COMPRENDRE

### RÉALISATION

**Manne HÉRON** †,  
Maquette intérieure  
**Hervé LAURIOT PRÉVOST**,  
ESE, Génie Atomique  
Mise en page  
**Studio PLESS**,  
Maquette de couverture  
**Christine DE CONINCK**,  
Iconographe  
**Marise URBANO**,  
Réalisation

### ABONNEMENTS

**ET VENTES**  
Éditions ESKA  
12, rue du Quatre-Septembre  
75002 Paris  
Directeur de publication  
Serge KEBABTCHIEFF  
Tél. : 01 42 86 56 00  
Fax : 01 42 60 45 35

### TARIFS

Voir encart p. 65-66

### FABRICATION

AGPA Éditions  
4, rue Camélinat  
42000 Saint-Étienne  
Tél. : 04 77 43 26 70  
Fax : 04 77 41 85 04

### COUVERTURE

MS Hunter 229 f.6r.  
« Le Sagittaire ». Miniature,  
école anglaise, 12<sup>e</sup> siècle.  
© Glasgow University Library,  
Scotland/Bridgeman Art Library.

### PUBLICITÉ

Espace Conseil et  
Communication,  
44-46, boulevard  
Georges Clemenceau  
78200 Mantes-la-Jolie  
Tél. : 01 30 33 93 57  
Fax : 01 30 33 93 58

### TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines : page 98  
et 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> de couverture  
Université de Boeck : page 78  
Éditions ESKA : page 92

## GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

**Gilles ARNAUD**  
ESC Toulouse

**Michel BERRY**  
Président  
Centre de recherche  
en gestion de l'École  
polytechnique

**Hamid BOUCHIKHI**  
ESSEC

**Françoise CHEVALIER**  
Groupe HEC

**Bernard COLASSE**  
Université  
de Paris-Dauphine

**Bernadette DOMINIQUE**  
Secrétaire de rédaction

**Hervé DUMEZ**  
Centre de recherche  
en gestion de l'École  
polytechnique

**Daniel FIXARI**  
Centre de gestion  
scientifique de l'École  
des mines de Paris

**Dominique JACQUET**  
Université Paris X Nanterre

**Hervé LAROCHE**  
ESCP-EAP

**Pascal LEFEBVRE**  
Université d'Évry-  
Val d'Essonne,  
Secrétaire général du comité  
de rédaction

**Christian MOREL**  
Renault

**Jean-Philippe NEUVILLE**  
INSA

**Frédérique PALLEZ**  
Centre de gestion  
scientifique de l'École  
des mines de Paris

**Francis PAVÉ**  
Centre de sociologie  
des organisations

**Louis-Georges SOLER**  
INRA

**François VALÉRIAN**  
Rédacteur en chef  
des Annales des Mines

**Michel VILLETTE**  
ENSIA

**Jean-Marc WELLER**  
LATS - École Nationale  
des Ponts et Chaussées

## LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

## G É R E R COMPRENDRE

### LE CHOIX DES RAPPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

### LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand les rapporteurs divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

### LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- **oui car** : l'article est **publié tel quel** et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- **oui mais** : l'article sera publié sous réserve de **modifications plus ou moins substantielles**, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- **non, mais** : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des **modifications substantielles** ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- **non car** : l'article est **refusé** et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture.

*Gérer et Comprendre* peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

### LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

- **DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION** : même si *Gérer et Comprendre* déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins

critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
- **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales sont pratiquement toujours rejetés ;
- **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

### INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris. Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

[mberry@paris.ensmp.fr](mailto:mberry@paris.ensmp.fr)

ou par voie postale en triple exemplaire à :

**Bernadette DOMINIQUE**  
École de Paris du Management,  
94, boulevard du Montparnasse  
75014 PARIS.

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et internet, données biographiques éventuelles, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi.

L'ÉPREUVE  
DES FAITS**4**  
DÉBAT PUBLIC ET EXPERTISE :  
ENTRE RATIONALITÉ  
ET LÉGITIMITÉ

Par Sébastien DAMART et Bernard ROY

L'ÉPREUVE  
DES FAITS**23**  
GLOBALISATION ET EMPLOI  
Les nouvelles stratégies  
organisationnelles  
des multinationales  
agro-alimentaires en Europe

Par Amélie SEIGNOUR et Florence PALPACUER

RÉALITÉS  
MÉCONNUES**37**  
LES SYNERGIES ILLUSOIRES  
DANS LES FUSIONS  
ET ACQUISITIONS  
Autopsie du *Théranostique*  
chez BioMérieux - Pierre Fabre

Par Philippe MONIN et Eero VAARA

RÉALITÉS  
MÉCONNUES**50**  
QUELS DISPOSITIFS  
INSTITUTIONNELS POUR  
LA MAINTENANCE DES  
MATÉRIELS AÉRONAUTIQUES  
DE LA DÉFENSE ?

Par Denis BAYON et Thierry KIRAT

MOSAÏQUE

**60**  
FRANÇOIS LE FATALISTE

Par Arnaud TONNELÉ

DÉBAT AVEC  
FRANÇOIS DUPUY

MOSAÏQUE

LA SOCIÉTÉ  
DE L'AUDIT

Par Carlos RAMIREZ

MAIS QUE FAIT  
LA POLICE ?

Par Frédérique PALLEZ

UN OBJET DE  
MANAGEMENT EN  
VOIE D'ÉMERGENCE :  
LE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE

Par Michel VILLETTE

## LA CLÉ USB

Question à Christian MOREL

RÉALITÉS  
MÉCONNUES**70**  
EDISON CONTRE  
WESTINGHOUSE : LA PREMIÈRE  
BATAILLE MODERNE POUR  
UN STANDARD INDUSTRIEL ?

Par Pascal CORBEL

TÉMOIGNAGE

**79**  
QUAND LA FRANCE  
DÉCOUVRE L'AUDIT  
Entretien avec  
Édouard SALUSTRO

Mené par Bernard COLASSE et Francis PAVÉ

RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS**93**  
ANGLAIS, ALLEMAND,  
ESPAGNOL ET RUSSE

# DÉBAT PUBLIC ET EXPERTISE : ENTRE RATIONALITÉ ET LÉGITIMITÉ

L'évolution des contextes décisionnels liés aux infrastructures de transport est telle que, désormais, le décideur public est constamment soumis aux exigences de deux catégories de préoccupations : rationaliser l'utilisation des ressources publiques et faire des choix acceptables du point de vue de la collectivité des acteurs parties prenantes. Plus généralement, ce sont les rapports entre les exigences de rationalité que les acteurs aimeraient voir attachées à tout processus de décision, d'une part, et les exigences de légitimité de fait, liées à tout processus collectif, d'autre part, qui sont questionnées. Tenter de satisfaire ces deux exigences, c'est essayer d'articuler plus étroitement évaluation et débat. Ce couplage est aujourd'hui amélioré, en particulier grâce à la procédure d'enquête publique préalable et au rôle de la Commission Nationale du Débat Public. Pour les auteurs, la poursuite de cette amélioration passe également par le renouvellement de l'instrumentation de l'évaluation socio-économique et par une meilleure pratique du calcul économique.

Par **Sébastien DAMART** et **Bernard ROY**, Université Paris-Dauphine LAMSADE (\*)

**L**es réseaux de transports occupent une place de plus en plus importante dans la plupart des pays. Ils jouent un rôle décisif dans le fonctionnement des économies développées, car les flux de marchandises et d'hommes y sont de plus en plus intenses. Dans des contextes où l'allocation des deniers publics est fortement contrainte, la double question se pose, naturellement et continuellement, de la pertinence des projets d'infrastructure et du choix entre les différentes variantes potentiellement réalisables. La question est difficile si l'on souhaite prendre en compte –

comme tente de le faire le décideur public – toutes les implications de la réalisation ou non d'une infrastructure de transport public. Dans cette perspective, il s'agit en effet de prendre en compte, non seulement les coûts financiers d'investissement et d'entretien des infrastructures susceptibles d'être réalisées, mais aussi leurs impacts potentiels (positifs et négatifs) sur la collectivité : temps de transport, sécurité, cadre de

(\*) LAMSADE, Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal De Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16.



vie,... sans négliger aucune des éventuelles modifications que leur réalisation pourrait faire subir à l'environnement au détriment des générations futures. La façon de prendre en compte ces impacts sur l'environnement éclaire tout particulièrement la difficulté de l'exercice. Ceux-ci sont en effet multiples et de nature très diverse : impact sur l'esthétique d'un paysage ; effets sur l'air (pollution de l'air) ou sur l'environnement sonore (bruit) ; conséquences sur les conditions de vie des riverains, etc. Leur prise en compte implique de suivre des démarches complexes et de mobiliser des outils d'évaluation sophistiqués car un bien, un confort ou un désagrément environnemental sont difficilement évaluable (cf. encadré n° 1).

#### LA DIFFICILE APPRÉHENSION DE LA POLLUTION SONORE

Michel Matheu (Commissariat général au Plan) indique que : « [...] la gêne occasionnée par le bruit augmente diverses morbidités mais elle est surtout ressentie comme une pression psychologique et un mal-être diffus. Faute de disposer d'un indicateur d'impact incontestable, les experts s'efforcent de pondérer des indicateurs de pression – en fait des niveaux sonores – de façon à approcher au mieux le dommage ressenti par les personnes exposées. À l'occasion des extensions d'aéroports, la pertinence de ces indicateurs est régulièrement remise en cause car certaines enquêtes montrent que la gêne subjective des riverains est mal corrélée avec les indices adoptés. » [*Responsabilité et Environnement, Annales des Mines*, octobre 2002].

En fait, la difficile appréhension de la pollution sonore, soulevée dans cet encadré, nous montre que le problème du choix des investissements publics est autant affaire de rationalité que de légitimité. La prise en compte d'effets multiples dans le cadre d'arbitrages budgétaires – par définition contestables – inscrit effectivement la question du choix des investissements en infrastructures de transport dans une problématique à deux niveaux. D'un côté, le décideur public dispose de ressources limitées qu'il doit utiliser de la façon la plus profitable qui soit. Il lui importe donc de faire entrer dans une évaluation des projets d'investissement – dite « rationalisante » – les effets multiples du projet, y compris les plus ardues à évaluer. D'un autre côté, par-delà la simple question du choix entre projets d'investissements, c'est celle de l'arbitrage à effectuer entre différentes catégories d'enjeux qui est discutée. L'autre contrainte à laquelle le décideur public est alors confronté est celle de faire accepter par la collectivité l'ordre de priorité des enjeux. En résumé,

le décideur est placé devant deux catégories de préoccupations : rationaliser l'utilisation des ressources publiques et parvenir aux choix les plus acceptables pour la collectivité.

Au fil du temps, différentes réponses à ces deux catégories de préoccupations ont émergé, tant en France que dans beaucoup d'autres pays développés (notamment anglo-saxons). Dès les années 60, on a eu recours, face à la première catégorie, aux outils de calcul économique (du type de l'analyse coûts avantages – ACA). Ceux-ci amènent à calculer, pour tout investissement tant privé que public, des taux de rentabilité déterminés à partir d'une mise en balance des coûts et des avantages liés à un projet donné. Ce type de calcul pose un certain nombre de questions, que nous aborderons plus loin.

En ce qui concerne la seconde catégorie de préoccupations, le législateur a tenté depuis plusieurs décennies d'institutionnaliser le débat entre le décideur public et les autres acteurs parties prenantes (1). Ceci nous amènera à soulever de nouvelles questions car, d'une part, l'appropriation tardive par la loi de la problématique du débat public n'a été que très progressive et car, d'autre part, le débat (voire la contestation ou, parfois même, le conflit) est devenu une réalité dont il convient de tenir compte dans les processus de décision publique.

On examinera donc ici la façon dont s'articulent, aujourd'hui en France, les pratiques du calcul économique avec celles du débat public. Tout d'abord, après avoir défini et présenté les principes de l'ACA, nous décrirons brièvement comment le débat public (expression qui ne signifie pas nécessairement débat « avec le public ») s'est institutionnalisé et à quels types de pratiques cela a conduit. Ensuite, nous tenterons de mettre en perspective les difficultés liées à l'usage de l'ACA dans le cadre du débat public : celles-ci portent, à notre avis, sur les exigences de rationalité et de légitimité au sein des processus de décision liés aux infrastructures de transport. Nous terminerons en faisant quelques propositions susceptibles de faire évoluer ces pratiques afin que le déroulement du processus parvienne à mieux concilier la recherche conjointe des objectifs de rationalisation des choix d'investissements publics de transport et de légitimation et celle des décisions correspondantes.

#### DÉFINITION ET PRINCIPES DE L'ANALYSE COÛTS/AVANTAGES

Les pratiques des institutions représentatives de l'État, des collectivités locales ou territoriales en matière de choix d'investissements ont, pour la plupart, recours à des outils de calcul économique du type analyse/coûts

(1) Cette technologie fut nommée « mécanographie » au début du XX<sup>e</sup> siècle, en reprenant un mot construit au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle dans un sens différent.

avantages. Cette section aura pour objet de préciser le contenu de tels outils. Dans un premier temps, nous tenterons de mieux définir l'analyse coûts avantages en mettant en perspective, notamment, les concepts et les éléments clefs de ce type d'analyse. Puis, dans un second temps, nous montrerons comment l'ACA est réalisée.

### Qu'est-ce que l'analyse coût-avantages ?

Après la période de forte croissance et de prospérité des Trente glorieuses, les années 70 ont conduit les décideurs publics des pays occidentalisés à rationaliser l'utilisation des ressources budgétaires. La RCB (rationalisation des choix budgétaires) est une doctrine budgétaire dont la diffusion commence à cette époque [cf. AGARD, 1970].

L'ACA, en tant qu'outil d'expertise et d'aide à la décision des décideurs publics, s'inscrit dans la continuité de la RCB [LE DUFF & PAPILLON, 1989]. Il s'agit d'une technique d'évaluation qui vise à éviter le gaspillage dans l'utilisation des ressources publiques. Elle conduit en théorie le décideur public à n'investir que dans les projets qui, du point de vue de la collectivité, sont les plus rentables possibles.

Dans ce but, elle doit être utilisée avant la décision pour évaluer, de façon comparative, les différents projets envisageables. Elle « vise à évaluer l'ensemble des effets directs et indirects d'un projet, ses effets financiers et non financiers sur l'ensemble des agents économiques concernés par l'investissement. Ces effets sont ensuite synthétisés, après monétarisation, dans un bilan socio-économique qui établit la rentabilité d'un projet, celle-ci étant appréciée sur la base d'indicateurs spécifiques » [AUZANNET, 1997]. Ainsi, l'ACA renvoie à plusieurs catégories d'enjeux d'ordre technique, notamment :

- l'évaluation, dans des unités appropriées, d'un projet d'investissement sur toutes les dimensions, qu'elles soient ou non financières; notons à titre illustratif, dans le cas de l'évaluation d'une infrastructure routière, la diversité des effets positifs à prendre en compte : gains de temps pour les utilisateurs du réseau de transport, économies en termes d'utilisation de la voiture particulière, gains en termes d'amélioration des conditions de sécurité des transports, économies de stationnement, gains en termes d'encombrement du réseau routier qu'emprunte la voiture particulière, économies d'entretien des voiries, impacts éventuellement positifs sur l'environnement, etc. ;

- la monétarisation, c'est-à-dire l'évaluation en nombre d'unités monétaires, de ces effets très différents et parfois non marchands; le Commissariat Général du Plan (CGP) a conduit depuis plusieurs années des travaux qui ont abouti à préciser et à structurer, sous forme de recommandations, les méthodologies constitutives de l'ACA; sur la question de la

monétarisation des effets non marchands, le rapport du Commissariat Général du Plan de 2001 rédigé par le groupe présidé par Marcel Boiteux [cf. CGP, 2001] est un ouvrage de référence; en introduction, Marcel Boiteux rappelle que la monétarisation « s'inscrit dans la préoccupation générale de valoriser les avantages et les inconvénients non marchands d'un projet, afin de fournir aux décideurs une évaluation complète des gains et des coûts engendrés par les diverses opérations et variantes, entre lesquelles ils ont à choisir »; la monétarisation des effets non marchands est donc un enjeu important et pose dans son opérationnalisation des questions majeures (cf. *infra*);

- l'existence de plusieurs indicateurs synthétiques fournis par l'ACA, lesquels conduisent les décideurs publics à l'utiliser de différentes façons: l'ACA peut conduire à faire le calcul d'indicateurs de taux de rentabilité ou des bénéfices globaux que la collectivité peut potentiellement tirer d'un projet.

Le calcul de chacun de ces indicateurs implique de définir :

- une situation de référence en termes d'offre et de demande de transport; en effet, la monétarisation des avantages et des coûts porte sur l'évaluation de gains ou de pertes et, donc, sur le changement d'état d'un système; on montrera (cf. *infra*) que le choix de la situation de référence est très important, car il a un impact direct sur les résultats en termes de rentabilité et de bénéfice;

- une période de référence, sur laquelle portent l'analyse et l'actualisation; ce choix est lui aussi déterminant et fait l'objet de travaux importants: il faut, pour cette période de référence, être capable de construire un échéancier, c'est-à-dire un calendrier des valeurs monétaires des avantages et des coûts de l'investissement.

Ce qui précède montre que l'ACA est une technique complexe. Il nous faut maintenant examiner comment elle se pratique.

### Comment l'ACA est-elle réalisée ?

L'ACA applique, à une problématique de choix public, un raisonnement directement hérité de la théorie économique dominante sur la question des choix privés. Ainsi, le concept de rentabilité évoqué plus haut s'applique-t-il dans ce cadre aux décisions publiques puisque, comme dans le cas des investissements privés, des ressources sont mises en regard de coûts et qu'il s'agit, comme pour les choix privés, d'optimiser l'utilisation de ces ressources nécessairement limitées. Toutefois, en raison de la complexité de l'analyse et des justifications de la démarche, le fonctionnement de l'ACA se heurte à des difficultés spécifiques tenant :

- aux procédures de monétarisation des éléments non



Présentation par Fret SNCF des wagons Modalhor de l'autoroute ferroviaire alpine, 20 juin 2003

marchands intégrés dans la balance des coûts et des avantages;

– au choix de la période de référence et de la situation de référence permettant de comparer un état projeté du système avec la situation qui prévaudrait en l'absence du projet, voire des projets concurrents en cours d'évaluation.

• *La procédure de monétarisation des effets non marchands et effets externes*

Cette question est centrale car elle fonde la valeur attribuée à chacun des effets pris en compte dans le calcul de l'ACA. La procédure de monétarisation suit un schéma structuré en trois étapes distinctes.

**La première étape** consiste à identifier les avantages et les nuisances, en des termes tels que les effets qu'il s'agit d'appréhender apparaissent comme une grandeur mesurable. Pour la grandeur ainsi définie, il faut expliciter une échelle physique de mesure. Il s'agit ensuite de concevoir et de mettre en œuvre une procédure appropriée pour mesurer, dans chacun des projets concernés, la quantité de la grandeur considérée qu'il conviendra de valoriser. Nous illustrons ci-après les difficultés de cette première étape en prenant pour exemple les effets de la pollution atmosphérique. La prise en compte de l'impact de la pollution atmosphérique liée aux transports, élément qui doit apparaître comme un coût dans le cas de l'étude, par exemple, d'un projet d'infrastructure routière, doit,

avant d'être monétarisée, pouvoir être évaluée sous la forme d'une grandeur physique mesurable. Ce n'est pas une question évidente, souligne CGP [2001]. En effet, plusieurs éléments doivent être pris en considération :

– en premier lieu, la mesure de la pollution liée aux transports est intrinsèquement difficile: la pollution de l'air résulte de facteurs divers qui ne sont pas tous liés aux transports (chauffage, pollution industrielle, etc.); il convient ainsi de déterminer la part des émissions polluantes directement liées aux transports; de plus, la pollution concerne rarement une zone géographique bien délimitée; elle peut être locale, mais son impact est bien plus général, jusqu'à la planète entière, chaque émission polluante contribuant à l'effet de serre;

– en second lieu, l'impact de la pollution atmosphérique est nécessairement multiple (impacts sanitaires, impacts sur les capacités de production des entreprises, impacts sur les productions agricoles, impacts sur l'aménité des paysages, impacts olfactifs, etc.) et différentes procédures d'évaluation devraient donc être associées aux différents types d'impacts; en outre, la question particulière des relations entre doses de polluants atmosphériques et impact physiologique n'est pas tranchée.

En dépit de l'absence d'un consensus sur l'impact sanitaire en particulier, différents principes de calculs ont été retenus :

Coefficient de correction	Interurbain ou vallées de montagne (plat)	Interurbain ou vallées de montagne accidentées (pente assez faible 2 à 4 %)	Interurbain ou vallées de montagne très accidentées (pente assez faible 4 à 6 %)
Véhicules légers	1,1	1,1	1,1
Poids lourds	0,95	1,5	2,1

**Tableau n° 1 :** Coefficient correcteur pour la prise en compte de l'impact de la pollution atmosphérique [Source : CGP, 1994]

– le rapport indique tenir compte des progrès technologiques acquis et à venir : en effet, l'impact sanitaire de la pollution atmosphérique n'est pas aujourd'hui le même qu'hier en raison des progrès dans le domaine automobile, notamment ;

– il faut également tenir compte de l'écart entre la ville et la rase campagne, car l'impact d'une émission polluante n'est pas le même selon qu'elle survient dans un milieu où la population est très concentrée ou en milieu très peu urbanisé ; le rapport indique qu'il faut donc appliquer un coefficient correcteur à la valorisation de l'impact de la pollution liée à un projet d'investissement, ce coefficient est différencié selon qu'il s'agit de prendre en compte l'impact de la pollution de véhicules légers ou de poids lourds mais également selon le type de terrain sur lequel l'infrastructure est projetée (cf. tableau n° 1).

La **deuxième étape** débute par l'inventaire des procédures appropriées pour attribuer une valeur monétaire à chacune des unités physiques retenues dans le cadre de la première étape. Ces procédures peuvent faire intervenir des enquêtes, dites « de préférences déclarées » ou « d'évaluations contingentes », mettant en évidence des consentements à payer ou à recevoir. Elles peuvent aussi faire référence à des marchés existants permettant d'apprécier indirectement l'impact de l'avantage ou de la nuisance, l'observation des comportements qu'adoptent effectivement des individus étant susceptible de révéler leurs préférences. La monétarisation du bruit est un exemple de procédure qui s'appuie sur la référence à un marché existant. Il s'agit du marché immobilier. Des études ont montré, dicit CGP [2001], des relations significatives entre des niveaux d'exposition au bruit et la dépréciation de valeurs immobilières (tableau 2).

Le Commissariat Général du Plan [CGP 2001] recommande de monétariser le bruit en prenant en compte cette dépréciation appliquée au prix moyen des logements locatifs ; le rapport précise : « le coût unitaire du bruit est défini par la dépréciation des prix moyens de location par m<sup>2</sup> de surface occupée et exposée à des niveaux de bruit dépassant un seuil. Loyer mensuel au m<sup>2</sup> locatif publié par l'INSEE à l'échelle nationale » [chapitre 8 du rapport].

Enfin, lors de la **troisième étape** de la procédure de monétarisation, il s'agit de déterminer avec précision les évolutions dans le futur d'un certain nombre de valeurs de référence retenues dans le calcul de l'ACA. Il faut donc ici faire de la prévision, activité qui conduit à pronostiquer ce que seront dans le futur les diverses valeurs de référence et notamment celles qui concernent la pollution atmosphérique, le bruit ou encore la vie humaine épargnée. À titre d'exemple, notons que CGP [2001] recommande de considérer que la pollution atmosphérique liée aux transports se réduit année après année à un rythme de 6,5 % par an pour les poids lourds et de 9,4 % par an pour les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires légers. La valeur de la vie humaine épargnée est considérée comme devant croître à un rythme équivalent à celui de la consommation des ménages par tête.

• *Utilisation des valeurs monétaires, calculs de rentabilité des projets et situation de référence*

Les chiffres monétaires précisés ci-dessus servent ensuite de référent pour l'évaluation, sous forme d'ACA, de tout type de projet d'infrastructure. Pour évaluer un projet d'investissement, l'ACA prend en compte l'ensemble des changements (en termes

Niveau de bruit en façade (en dB)	55 à 60	60 à 65	65 à 70	70 à 75	Au-delà de 75
% de dépréciation/décibel	0,4	0,8	0,9	1	1,1

**Tableau 2 :** Coefficient de dépréciation immobilière en fonction du bruit en façade [Source : CGP, 2001]



d'avantages ou de coûts pour la collectivité) induits par le projet sous forme de grandeurs physiques, autrement dit, tous les effets directs et indirects (tous ceux qui impliquent des dépenses et des recettes monétaires mais également le bruit, la pollution, la sécurité, les conditions de vie, les impacts sur les générations futures, etc.), puis les monétarise à l'aide des valeurs de référence.

L'évaluation des gains et des coûts procurés par un projet d'investissement nécessite de caractériser avec précision *la situation de référence*. Il est en effet indispensable de faire intervenir une telle situation puisque les avantages et les coûts à prendre en compte sont, de fait, des écarts qu'il s'agit d'apprécier au travers des changements qu'occasionnera le projet s'il est mis à exécution. Cette situation est donc définie comme étant celle qui prévaudrait en l'absence du projet ou des projets concurrents. Par exemple, les gains associés à un projet d'infrastructure routière ne peuvent être appréciés en termes de décongestion que si les trafics présents et, surtout, leur évolution en l'absence de ladite infrastructure peuvent être eux-mêmes appréciés. CGP [1994] précise que la situation de référence n'est que très rarement une situation de statu quo, c'est-à-dire une situation où l'on ne fait rien. En effet, si l'on ne réalise pas le projet considéré, il faut alors opérer des investissements nécessaires tant pour maintenir l'offre de transport à un même niveau qualitatif et quantitatif que pour entretenir les infrastructures de transport existantes. La caractérisation d'une situation de référence dans une démarche d'ACA nécessite donc la prise en compte de tels investissements dits 'éludés', car non effectués si le projet est réalisé.

À l'inverse, la situation de référence peut correspondre à une situation qui se dégrade, en raison précisément de la non réalisation du projet d'investissement évalué. Dans tous les cas, l'évaluation des avantages et des coûts d'un projet n'est possible que si les coûts des investissements éludés ou la dégradation à tous égards de la situation qui surviendrait si l'on ne réalisait pas l'investissement sont intégrés avec précision dans la situation de référence, de façon à ce que cela soit pris en compte dans les calculs de rentabilité associés. La caractérisation de la situation de référence est un exercice fondamental et délicat puisque « *dans de nombreux cas c'est dans sa définition que réside la principale source d'incertitude sur la rentabilité des projets (niveau des trafics de référence par exemple)* » [CGP 1994]. Par ailleurs, il est parfois difficile de distinguer clairement, d'un côté, la situation de référence et, de l'autre côté, la situation avec réalisation du projet d'investissement. En effet, il est évidemment tout à fait envisageable de considérer l'évaluation de variantes intermédiaires, évaluation qui rend moins évidente la définition de ce qu'est précisément la situation de référence. Enfin, l'évaluation de la situation de référence n'est pas entièrement détachée de la réalisation d'autres projets d'investissement déjà évalués et qui

ont une forte probabilité de survenance. Dans ces circonstances, il peut être nécessaire de produire plusieurs situations de référence. Ceci risque de faire perdre de leur signification et de leur portée aux calculs de rentabilité dont nous traitons ci-après.

Les calculs de rentabilité constituent également une étape importante des démarches d'ACA. Ils peuvent prendre la forme de deux types d'indicateurs :

- *le taux de rentabilité immédiate*, défini comme le rapport – pour la première année de mise en service de l'infrastructure de transport – entre les avantages de l'investissement pour la collectivité, évalués et monétarisés, et son montant total ;

- *le taux de rentabilité interne* qui mesure le taux d'actualisation pour lequel la somme actualisée des avantages monétarisés égale la somme actualisée des coûts du projet d'investissement.

L'ACA peut encore conduire au calcul d'un bénéfice actualisé ou valeur actuelle nette qui prend en compte tous les coûts et avantages sur un horizon temporel défini par avance. Le calcul de cette valeur nécessite de définir un taux d'actualisation. Pour donner de la pertinence et de la signification aux calculs réalisés à partir de ce taux, des recommandations ont été faites par le Commissariat Général du Plan de sorte que les pratiques des administrations et des institutions représentatives de l'état soient unifiées (2).

Plus généralement, la pratique des démarches d'ACA oblige à définir de nombreuses valeurs de référence et à expliciter un grand nombre d'hypothèses, donnant ainsi l'image de procédures très techniques et très formalisées. Ceci nous conduit, dans la prochaine section, à questionner l'intégration de telles pratiques au sein de phases de débat public, d'autant que, parallèlement, le débat public en tant que pratique de la décision publique en matière d'infrastructure de transport s'institutionnalise très progressivement et avec difficulté.

---

## LÉGISLATION, OUTILS ET PRATIQUE DU DÉBAT PUBLIC

Le débat public nécessite d'être structuré et organisé avec rigueur pour pouvoir en tirer avantage. En France, notamment dans le cas des décisions portant sur l'environnement et les infrastructures de transport, le débat public a tardé à s'instituer et tarde encore à se généraliser en tant que pratique de la décision publique. Sa prise en compte effective dans la loi est relativement récente. C'est ce que nous tenterons de mettre en évidence dans un premier temps. Par ailleurs, la loi a institué différents outils pour la pratique du débat public, outils qui ne servent pas véri-

---

(2) Le taux préconisé par le Commissariat Général du Plan est actuellement de 8 % (valeur à nouveau en discussion).

tablement à promouvoir le débat public. C'est ce que nous verrons dans un second temps en nous appuyant sur deux de ces outils qui nous paraissent intéressants. Enfin, dans un troisième temps, nous nous appuyons sur le cas édifiant du troisième aéroport parisien pour montrer que la difficulté pour le débat public à s'intégrer dans le déroulement du processus de décision publique provient en grande partie d'un déficit d'expertise général de la démocratie participative.

### Ce que la loi dit à propos du débat public

Dans les faits, la remise en cause des choix publics a mis en évidence depuis longtemps les faiblesses du système de démocratie représentative et ce dans le cas notamment des décisions relatives à l'environnement et aux infrastructures de transport.

L'apparition de dispositions légales relatives à l'organisation d'un débat public caractérisant une démocratie des décisions publiques plus participative est de fait relativement récente. Elle résulte d'un processus historique progressif [pour plus de détails, voir Plottu, 1998], marqué notamment par :

- la loi du 10 juillet 1976, qui a institué, dans le cas des décisions relatives aux infrastructures lourdes de transport, la réalisation d'études d'impacts sur l'environnement, ce qui est tout à fait nouveau à l'époque ; toutefois, dans les années qui suivent, les études de rentabilité restent prédominantes et aucune place n'est laissée au débat public ;

- la Loi d'Orientation sur les Transports Intérieurs (LOTI) du 30 décembre 1982, qui est probablement le texte le plus important pour les décisions publiques de transport ; sur la question du débat public, la LOTI a surtout contribué à un peu plus de transparence des décisions ; elle institue un dossier d'évaluation économique et social, sorte de document de référence qui suit un projet tout au long des examens et des études qui jalonnent le processus de décision ;

- le rapport Carrère de 1992, qui préconise que les processus de décision publique en matière d'infrastructure et de transport soient construits sur la base d'une concertation située *en amont réel de la décision* ; cette préconisation est reprise dans les textes de loi qui suivent ; la circulaire Bianco [1992] impose une phase de débat, en amont des études de tracés d'infrastructure ; dans la circulaire du 27 septembre 1993, nous lisons à propos des objectifs des études d'impact : « aider, [...], éclairer le décideur sur la nature et le contenu de la décision à prendre, informer le public pour lui donner les moyens de jouer son rôle de citoyen averti et vigilant » ;

- la loi Barnier du 2 février 1995, sur les « Dispositions relatives à la participation du public et des associations en matière d'environnement » qui institue une commission nationale du débat public, en charge de l'organi-

sation des débats, avec l'objectif sous-jacent de veiller à l'organisation de la concertation en amont ;

- tout récemment, l'instruction cadre du 25 mars 2004 [cf. DTT, 2004], qui a mis à jour un certain nombre de textes de lois relatifs au transport intérieur ; ce texte est désigné par le législateur comme devant servir de référent ; il précise en outre certaines dispositions relatives (et c'est ce point qui, à plusieurs reprises, retiendra ensuite notre attention) à la façon d'articuler les phases d'évaluation socio-économique des projets avec les phases de débat public.

### Institutions et outils du débat public à l'heure actuelle en France

Nous présentons ci-après les deux outils qui nous semblent être les plus représentatifs de l'évolution des deux dernières décennies. Il s'agit de la procédure d'enquête publique et de la Commission nationale du débat public.

#### • La procédure d'enquête publique

La procédure d'enquête publique est ancienne, puisque c'est une loi de 1833 qui l'institue. Au départ, cette enquête n'a que peu de motivation démocratique. Elle est juste un moyen accordé aux propriétaires fonciers pour protéger leur droit de propriété privée. Il faudra attendre la loi Bouchardeau, de 1983, pour qu'elle devienne un instrument au service des associations de défense de l'environnement. Cette loi institue en effet, pour chaque projet qui est susceptible d'avoir un impact non négligeable sur l'environnement, une enquête préalable et publique systématique. Ainsi, la population concernée et, plus généralement, l'ensemble des parties prenantes ont la possibilité de venir consulter les études d'impact et toutes les informations relatives à un projet portant atteinte à l'environnement. Un commissaire enquêteur, indépendant et nommé par un tribunal, recueille ensuite les avis, suggestions et contre-propositions. Néanmoins, l'enquête publique ne constitue pas réellement un outil de démocratie participative et elle fait l'objet d'une forte critique [cf. BLANC, 1998]. En premier lieu, elle intervient certes en amont des décisions mais à un stade déjà bien avancé où les projets sont définis de telle sorte que seules des modifications très marginales peuvent encore être envisagées. De ce fait, les enquêtes publiques ressemblent plus à des outils de consultation et à des outils destinés à convaincre une population de parties prenantes qu'à un projet fondamentalement bon. N'est-il pas paradoxal de lire [cf. MOLINES, 2003] que, pour être recevable, la critique d'un projet « doit être émise par une personne directement concernée par le projet mais ne doit pas être liée à la défense d'intérêt particulier ». Ainsi, les oppositions aux projets ne peuvent être que brutales et elles



Numéro 338

PRIX DU NUMÉRO : 40 CENTIMES

19 Juin 1886

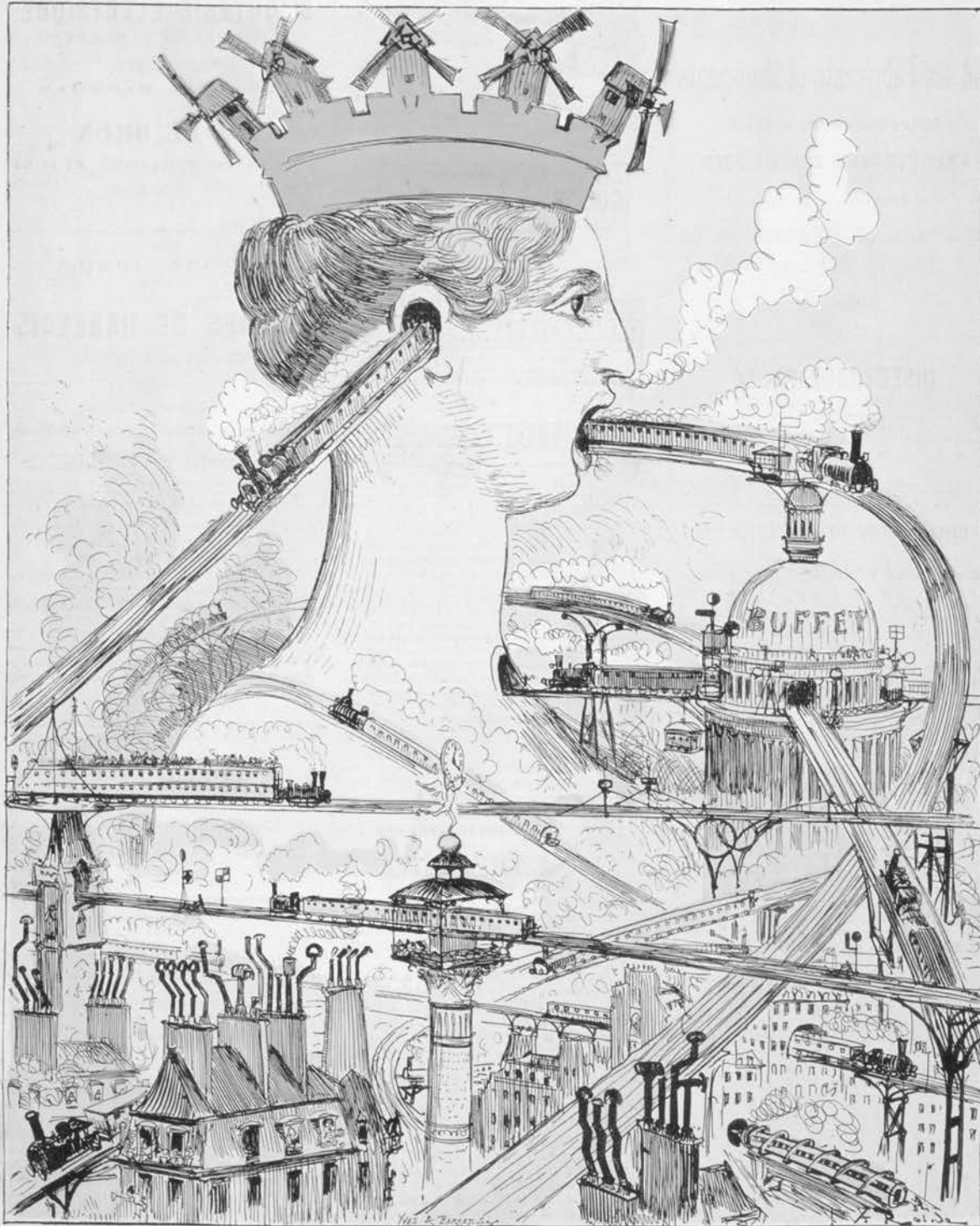
A. ROBIDA  
RÉDACTEUR EN CHEF

# La Caricature

JOURNAL  
HEBDOMADAIRE

Abonnements d'un an : Paris et Départements : 20 francs. — Union postale : 23 francs. — Trois mois : 6 francs. — Bureaux : 7, rue du Croissant.

## L'Embellissement de Paris par le Métropolitain, — par A. ROBIDA



La vue de Paris ci-jointe, supposée prise au moment de l'exposition de 1889, montre quels éléments de beauté le Métropolitain bien conçu, peut apporter aux perspectives de la grande ville, quelles admirables transformations il peut opérer, et enfin comment il utilise d'une façon ingénieuse et pittoresque des monuments qui jusqu'à ce jour n'ont pu servir à rien.

© Collection KHARBINE-TAPABOR

L'embellissement de Paris par le Métro, *La caricature*, 19 juin 1886, litho d'Albert Robida (1848-1926)

SÉBASTIEN DAMART ET BERNARD ROY

conduisent généralement à des situations de blocages très éloignées des objectifs véritablement recherchés dans une vraie concertation. Enfin, l'information mise à la disposition du public est d'une très haute technicité. Le public néophyte est ainsi conduit à devenir suspicieux à l'égard de la procédure dont il sent qu'il est, de fait, écarté.

• *La Commission Nationale du Débat Public*

Cette commission (instituée en 1995) constitue aujourd'hui un outil juridique et, surtout, institutionnel privilégié pour les questions de débat public. Les projets qui présentent un enjeu et des impacts potentiels forts sur l'environnement doivent impérativement faire l'objet d'un débat en amont. La CNDP est précisément la commission garante du bon déroulement de ce débat public. Les modalités d'intervention de cette institution sont diverses. Elle peut intervenir sur la demande d'un ministère afin de prendre en charge l'organisation d'un débat public autour de projets. Elle peut être saisie par plusieurs parlementaires (vingt au moins) ou par les conseils régionaux du – ou des – territoire(s) concerné(s) par le projet. Dans ce cas, la CNDP est chargée de vérifier que le ou les projet(s) est (sont) bien conforme(s) à la loi. Enfin, dans certains cas, elle peut être saisie par des associations agréées de protection de l'environnement. Dans ce dernier cas, la commission est libre de donner ou non suite à la saisine. Dans le cas où elle décide de lui donner une suite favorable, la CNDP instruit le dossier et constitue, pour chaque projet, une commission chargée de l'instruction. La CNDP n'est pas un arbitre qui tranche sur le fond du dossier. Il s'agit uniquement d'une institution en charge de la tenue de la phase de débat public ou de la vérification du bon déroulement du débat public dans le cas où ce n'est pas elle qui en assure l'organisation (et seulement dans le cas où elle fait l'objet d'une saisine).

Une expérience de débat public : le troisième aéroport parisien

Les difficultés d'institutionnalisation du débat public reflètent certainement plus une maladresse généralisée des décideurs publics et leur manque d'expertise en la matière qu'une volonté de museler à tout prix l'opinion publique. À ce titre, le cas du troisième aéroport parisien est tout à fait édifiant.

Au début de l'année 2001, les pouvoirs publics ont lancé une démarche qui devait être fondée sur la « démocratie de proximité » participative. Un débat public sur la question du choix du site du troisième aéroport parisien fut donc organisé qui présentait l'originalité de se situer nettement plus en amont que cela n'était le cas dans la plupart des processus de choix d'investissement public. Le débat a été confié à

la commission DUCSAI (Démarche d'Utilité Concertée pour un Site Aéroportuaire International). Il avait pour objectif de faire émerger différentes alternatives possibles. L'État a annoncé qu'aucune alternative n'avait été préalablement évaluée de sorte que la démarche s'apparentait réellement à de la concertation. En fait, beaucoup d'observateurs ont montré que cette phase du processus avait fait apparaître un grand nombre d'ambiguïtés [cf. FOURNEAU, 2002].

En premier lieu, les engagements de l'État étaient peu clairs. En 1997, l'État s'était engagé à plafonner le trafic sur les aéroports existants de Roissy et d'Orly [discours du ministre des Transports, J.-C. Gayssot, en 1997]. Un troisième aéroport parisien devait permettre de désengorger ces deux sites aéroportuaires et de respecter ainsi les limites de trafic fixées par l'État. Néanmoins, les experts ont indiqué à l'époque que ces limites seraient atteintes très largement avant que le troisième aéroport ne soit en fonction. Les engagements de l'État ne pouvaient donc raisonnablement être tenus.

En deuxième lieu, la direction de l'Aviation civile avait préparé, préalablement au débat, trois propositions de sites alors que, comme précisé plus haut, l'État s'était engagé à ne préjuger d'aucun projet avant le débat de la DUCSAI. Par ailleurs, des collectivités et des acteurs économiques locaux ont proposé leurs candidatures pour une question qui était, manifestement, d'importance nationale. Ceci conduit donc à s'interroger quant à la légitimité des dossiers de candidature.

En troisième lieu, la maîtrise d'ouvrage assurée par la direction de l'aviation civile n'a finalement pas tenu compte des questions soulevées par le débat et s'en est tenue au seul critère de ses prévisions de trafic.

Enfin, en dernier lieu, l'auteur note que le rôle de la commission DUCSAI dans le débat était lui-même ambigu. Pour preuve, le président de cette commission assurait également la fonction de président de la commission nationale du débat public, institution à l'époque en cours de réforme.

En outre, et bien que d'apparence très souple et très en amont du processus, la DUCSAI avait une durée limitée à six mois. La faiblesse des données disponibles pour mener un débat structuré et argumenté imposait théoriquement que des études préalables aient été faites, ce qui n'a pas été le cas [cf. BARRAQUÉ, 2002]. De plus, l'hypothèse de départ de l'ensemble du débat, à savoir l'utilité même d'un troisième aéroport parisien, n'a pas pu être remise en question en dépit des demandes formulées (par faute de temps?). Après l'attentat du 11 septembre 2001, les trafics de voyageurs ont considérablement chuté, remettant de fait en cause l'utilité d'un troisième aéroport.

Il est ainsi loisible de défendre l'idée que la DUCSAI n'a pas été un instrument de concertation visant à la prise en compte des points de vue de tous. Elle fut entendue comme un instrument de légitimation de choix propre aux seules autorités publiques [cf. LASCOUMES, 2002].



## PRATIQUE ET VALEUR DES DÉMARCHES D'ACA, CONTRIBUTIONS AU DÉBAT PUBLIC

Le cas du troisième aéroport parisien montre, qu'au-delà des difficultés qu'il y a à mettre en œuvre des instruments ou des institutions dédiés à un débat public systématique, la décision publique se heurte à une difficile déconstruction des routines et des rationalités qui structurent la façon de prendre les décisions relatives aux infrastructures de transport. Il est intéressant de noter d'ailleurs qu'aucune démarche d'ACA – démarche de fait très largement associée à la décision publique telle qu'elle est traditionnellement pratiquée – ne semble avoir été conduite dans le cadre de la DUCSAI. L'absence de recours à l'ACA dans le cadre d'une démarche de débat public pose question. En effet, si l'ACA consiste, comme nous l'avons vu, en une prise en compte de tous les avantages et de tous les coûts d'un projet d'investissement pour la collectivité en vue de la meilleure utilisation possible des deniers publics, alors pourquoi l'ACA n'a-t-elle pas instrumenté la DUCSAI, qui visait précisément à satisfaire au mieux la collectivité et à dégager un choix de site aéroportuaire le plus acceptable possible? Cette absence nous invite à questionner l'articulation possible entre ACA et pratique du débat public. Avant de le faire (*cf. infra*) nous souhaitons mettre en évidence les limites de l'ACA pour garantir la meilleure utilisation des ressources publiques. Ces limites font que l'ACA apparaît comme un instrument conventionnel pour asseoir des évaluations. Celles-ci, pour peu qu'on les regarde comme le résultat de conventions, peuvent jouer un rôle fort utile dans le déroulement du processus de décision.

### Limites de l'ACA au service de la rationalisation des choix publics

La démarche d'ACA vise à identifier les investissements en infrastructures qui, du point de vue de la collectivité, soient les plus rentables possibles. Cette démarche est souvent perçue comme étant apte à découvrir par des voies scientifiques des éléments objectifs permettant de justifier la réalisation ou l'abandon de projets d'investissements. Mais cette aptitude est en fait limitée; la présence de biais dans la mise en œuvre de l'ACA vient encore la réduire.

- *Objectivité des démarches d'ACA*

Un des aspects les plus importants de l'ACA est d'intégrer, dans un calcul de rentabilité, des éléments de gain ou de coût correspondant à des phénomènes qui n'existent pas dans la réalité sous forme monétaire ou quantitative. Cette intégration s'opère à l'aide de nombreux équivalents monétaires, tels que la valeur

de la vie épargnée (dont on peut se demander s'il est justifié d'adopter des valeurs différentes selon qu'il s'agit de transports en commun et de transports individuels), la valeur du temps gagné (dont on peut se demander selon quels facteurs il convient de la moduler: zone géographique, profession et catégorie sociale, motif de déplacement,...), la valeur du taux d'actualisation (la préférence pour le présent ne dépend-elle pas des biens considérés?), la valeur du bruit, etc. Ceci conduit à faire intervenir des valeurs dites «tutélares». Leur caractère objectif prête souvent à discussion: elles correspondent à des construits et non à des réalités directement chiffrables en unités monétaires. On peut donc penser qu'elles comportent une grande part d'arbitraire et même, parfois, de prises de positions politiques. Il convient donc de relativiser l'objectivité des calculs de rentabilité effectués sur de telles bases.

L'ACA fait porter ces calculs sur de longues périodes en accordant un poids très faible au futur lointain. Notre appréhension du futur est cependant toujours sujette à d'importantes controverses. En particulier, l'évaluation des gains de temps repose sur des modèles de prévisions de trafic, à propos desquelles on lit, dans CGP [2001], qu'elles «fournissent une grande diversité de résultats, [...] En outre, les erreurs de prévisions de trafic sont élevées et peuvent atteindre 10 à 20 % du trafic total sur une infrastructure donnée. On connaît de nombreux cas où l'erreur est d'un ordre de grandeur bien supérieur». Sur le même sujet, Cahen et Colombo [1999] écrivent: «Les modèles de trafic ne sont pas probants. Tout au plus peuvent-ils délivrer des résultats non invraisemblables. Les modèles ne servent pas à démontrer ou affirmer un résultat, mais constituent des études plaidoyer». L'objectivité est donc toute relative, d'autant que les mutations sociales et les évolutions des comportements sont constantes.

Il s'ensuit que les valeurs retenues pour les calculs ne sont, là encore, que des valeurs de convenance, qui présentent une part d'arbitraire souvent importante (voir les variations dans le temps et entre les pays européens des valeurs de la vie humaine, du temps, de l'occupation des sols ou encore du taux d'actualisation). En dépit de cela, ces valeurs sont souvent présentées, sinon comme étant exactes, du moins comme présentant une bonne approximation d'une réalité objective. Jean-Michel Charpin, dans l'avant-propos de CGP [2001], écrit d'ailleurs: «Il s'agissait de se mettre d'accord sur les valeurs monétaires à attribuer à des phénomènes rebelles au chiffrage: impact du bruit des trafics sur la santé, effets nocifs de la pollution atmosphérique, vies humaines épargnées, temps gagné [...] Les estimations obtenues sont inévitablement imparfaites. Elles prêtent donc à controverse». Une telle position sous-entend qu'il existerait quelque part des valeurs exactes qu'il s'agirait d'approcher. L'expression 'valeur révélée' est significative de cette conception: «Savoir comment révéler le consentement à payer pour l'environ-

nement dans le secteur des transports», telle est en effet la problématique qui guide bon nombre de ceux qui cherchent à attribuer une valeur à ces coefficients de pondération [ANDAN *et al.*, 1995].

Pourtant, l'imperfection des mesures ne saurait être attribuée au seul manque d'information. Elle tient aussi à l'impossibilité de saisir des valeurs intrinsèques qui seraient censées exister dans notre société à une époque donnée, valeurs qui seraient indépendantes du modèle et du mode d'appréhension: les biens non marchands ont-ils véritablement dans notre société une valeur immanente que l'ACA ne ferait que révéler? Les multiples raffinements préconisés au fil des différents chapitres de CGP [2001] montrent bien qu'il s'agit bien plus de construire des normes plutôt que d'approcher des valeurs existantes.

- *Scientificité des démarches d'ACA*

Le caractère scientifique et neutre des démarches d'ACA est censé leur conférer une légitimité arbitrale sur la question des choix publics en particulier en matière d'investissements en infrastructures de transport. La scientificité de l'ACA se justifie si l'on accepte les hypothèses qui fondent le plus généralement le calcul économique du paradigme de l'orthodoxie libérale. DTT [2004] rappelle ainsi que le « bilan économique est le meilleur critère d'appréciation de l'efficacité socio-économique d'une décision dans des conditions d'optimalité que la théorie a précisées, qui ne sont certes jamais réunies dans la réalité, mais qui en donnent une approximation rationnelle ». Dans le cas d'un investissement public, l'objectif de maximisation d'un surplus collectif n'a de valeur que si – et c'est ce que la théorie considère – les gains que représente cet investissement pour certains sont redistribués vers les individus pour qui il représente un coût.

De plus, le programme rationnel et optimisateur du calcul économique ne nous semble réalisable que si, d'une part un optimum existe réellement et si, d'autre part, la démarche de calcul mise en œuvre conduit effectivement à déterminer ce qui est meilleur et ce qui est moins bon. Cela peut se traduire concrètement de la façon suivante pour les démarches d'ACA: l'ACA permet de déterminer les projets les meilleurs pour la collectivité si, sur la base d'une étude exhaustive (et totalement dégagée de tout parti pris), des avantages et des coûts pour la collectivité de tout projet d'investissement, émergent ceux qui font apparaître le meilleur bénéfice net actualisé possible. L'exigence d'exhaustivité nous paraît difficilement tenable. Le législateur a lui-même concédé que des éléments non pris en compte dans l'ACA pouvaient intervenir dans la prise de décision à côté du bilan socio-économique que l'ACA permet de réaliser [cf. DTT, 004]. D'autres arguments mettant en question la scientificité des démarches d'ACA peuvent être avancés. Les ayant discutés dans un autre article

[cf. ROY et DAMART, 2002], nous ne les reprendrons pas ici.

- *Les biais dans la pratique de l'ACA*

La mise en œuvre des démarches d'ACA n'est pas exempte de biais importants qui peuvent fausser des choix déterminés par l'évaluation socio-économique des projets d'investissements. Le choix de la situation de référence par exemple est évidemment sujet à de tels biais. La détermination de la situation de référence est en effet un exercice (cf. *supra*) qui laisse une grande liberté d'appréciation susceptible d'être utilisée de façon partisane. En effet, l'évaluateur doit, comme nous l'avons souligné, faire intervenir des hypothèses pas toujours faciles à expliciter, bien que leur impact puisse être important. C'est en particulier le cas des investissements qu'il ne sera plus nécessaire de réaliser si le projet évalué est retenu. Il doit également tenir compte des autres investissements déjà prévus et qui auront un impact sur la situation de référence, modifiant probablement par exemple les trafics prévisibles, les transferts de déplacements de population d'un mode de transport vers un autre.

Dans la mesure où l'ACA peut jouer un rôle privilégié pour orienter les choix stratégiques que fait un pays pour ses infrastructures de transport, les biais qu'elle peut comporter sont loin d'être négligeables. Pour le montrer, nous prendrons ci-après appui sur le cas des autoroutes ferroviaires [cf. HAMMICHE et DENANT-BOEMONT, 1997].

L'examen des ACA réalisées sur de tels projets montre, selon les auteurs, certains biais de cette démarche qui conduisent systématiquement à surévaluer la rentabilité des projets d'infrastructure routière et, inversement, à sous-évaluer celle des projets d'autoroute ferroviaire. Ces biais sont de plusieurs natures. Ils concernent les effets externes du transport par la route, les hypothèses de la tarification des transports par route et par autoroute ferroviaire et les implications en termes de transfert modal.

En premier lieu, l'évaluation des projets d'autoroute ferroviaire ne prend pas en compte certains effets pourtant susceptibles d'accroître la rentabilité de ces projets. Les auteurs évoquent notamment les effets négatifs du transport de marchandises par la route, évités par le recours à l'autoroute ferroviaire et qu'il faut comptabiliser en gains.

En second lieu, dans les deux cas, les calculs de rentabilité s'appuient sur des hypothèses de tarification du transport structurellement défavorables à l'autoroute ferroviaire. En effet, l'évaluation de l'autoroute ferroviaire envisage un prix au kilomètre de l'ordre de 0,45 €. Dans les calculs, l'élévation de ce prix permettrait d'augmenter sensiblement la rentabilité du ferroviaire. Néanmoins, dans la réalité, un prix plus élevé rendrait la route beaucoup trop attractive pour espérer que l'autoroute ferroviaire puisse être concurrentielle. Ensuite, l'État a systématiquement encouragé le transport des marchan-



© Patrick Allard/REA

Chantier du viaduc de Milhau, construction du tablier et des haubans (mars 2004)

SÉBASTIEN DAMART ET BERNARD ROY

disés par la route à travers une politique fiscale fortement incitative, se traduisant notamment par la non revalorisation de la taxe à l'essieu depuis 1971. Par ailleurs, l'extrême intensité concurrentielle dans le secteur a conduit beaucoup de transporteurs à fournir du service de transport de marchandises à un prix qui ne permet pas d'atteindre le seuil de rentabilité. Autrement dit, la comparaison des rentabilités des projets « route » et « autoroute ferroviaire » est fortement biaisée : les tarifs de la route pris en compte dans le calcul sont inférieurs à ce qu'ils devraient être pour assurer la rentabilité du service d'une part, l'un des deux projets mis en balance est fiscalement favorisé par l'état, aide qui en biaise le calcul de rentabilité d'autre part.

Les considérations présentées depuis le début de cette quatrième section montrent que l'ACA ne peut permettre à elle seule de déterminer les choix d'investissements les meilleurs possibles pour la collectivité. Au delà, malgré les biais évoqués plus haut, l'ACA est-elle porteuse d'une rationalité qui suffit à rendre légitimes et acceptables les choix publics en matière d'investissements en infrastructures de transport ? Autrement dit, la pratique de l'ACA peut-elle servir un débat public dont le fondement est précisément la recherche des investissements les plus acceptables et légitimes possibles ? Ci-après, nous tentons d'apporter des éléments de réponses à ces questions.

### Calcul économique et débat public

La pratique du débat public a pour fondement la recherche, avec les acteurs parties prenantes, des choix les plus acceptables pour la collectivité, sans passer par le biais d'un système représentatif en quête de légitimité.

La pratique du débat public constitue un mode de gouvernance qui, en France, s'implémente avec difficulté comme nous l'avons vu à propos du troisième aéroport parisien. La nécessité d'y recourir se justifie en partie par les insuffisances de l'ACA quand il s'agit de déterminer des choix d'investissement qui soient conformes à l'intérêt général. D'un autre côté, les risques liés à l'instauration de phases de débat public (nécessairement difficilement structurables et formalisables) réhabilitent-ils des démarches structurées, fondées sur le calcul économique ?

Faire participer de multiples parties prenantes, c'est se heurter aux difficultés inhérentes à la structuration de la participation d'acteurs multiples à un processus qui doit nécessairement être cadré afin d'éviter toute dérive de type « foire d'empoigne ». Les démarches d'ACA ont l'avantage de constituer un cadre très formalisé et très structuré. Toutefois, si l'on considère que l'ACA parvient à mettre en évidence un optimum objectif découvert par des voies dites scientifiques, alors l'identification de parties prenantes ou, tout simplement, la participation d'acteurs parties prenantes

au processus n'a plus les mêmes raisons d'être. En effet, le calcul économique conduisant à la mise en évidence d'un optimum obtenu sur des bases objectives préexistantes à l'analyse, le résultat est indépendant (par définition) de la liste des acteurs participant au processus. Si l'on adopte ce point de vue, il y a lieu de s'interroger sur l'opportunité de faire participer différents acteurs car c'est, de surcroît, se heurter aux difficultés inhérentes à la participation d'acteurs multiples. Il s'ensuit qu'une concertation avec les parties prenantes n'a plus d'autre objectif que de justifier une décision qui s'écarterait de cette approximation de l'optimum, laquelle doit servir de point de départ à ce débat public.

Toujours selon ce même point de vue, l'analyse coûts/avantages pourrait garantir l'objectivité et la scientificité censées fonder la capacité à rendre les décideurs publics plus responsables et plus attentifs aux attentes des parties prenantes.

Même si l'on considère qu'il convient de « *faire du bilan socio-économique, non le critère mais le noyau de l'estimation de la valeur d'un projet [...]* » [CGP, 1994] il faut admettre que la valeur attribuée au projet par l'ACA ne peut pas se résumer à un simple chiffre mais doit se situer dans un intervalle d'indétermination. Celui-ci a toutes chances d'être, dans bien des cas, assez large. Dans ces conditions on est amené à s'interroger sur l'intérêt de l'estimation obtenue qui est, selon CGP [1994], « *de permettre une analyse des raisons pour lesquelles on est conduit à s'écarter de la solution à laquelle ce seul bilan aurait conduit, et de pouvoir ainsi chiffrer le surcoût de la décision [...]* ». Cette façon de raisonner ne paraît pouvoir engager la responsabilité des décideurs que si un projet unique émerge, sur la base, y compris pour les autres parties prenantes, d'une estimation peu discutable de sa valeur.

Une éventuelle non conformation des décideurs à ce que l'ACA prescrit doit être interprétée, d'après ceux qui considèrent que cette expertise est apte à dégager un optimum, comme un écart par rapport à ce que dicte la rationalité la plus pure. Une telle déviation, qui ne peut qu'entraîner des surcoûts, nécessite donc d'être justifiée. En ce sens, l'analyse coûts avantages serait une démarche responsabilisante. Pour qu'une telle démarche, fondée sur la mise en évidence d'un optimum servant de point d'ancrage, puisse responsabiliser les diverses parties prenantes, encore faut-il qu'elles adhèrent suffisamment à la démarche. Cela implique qu'elles soient :

- aptes à en comprendre les grandes lignes ;
- disposées à admettre que, en dépit de ses imperfections, elle conduit effectivement à une bonne approximation d'un optimum objectif ;
- convaincues de la pertinence des données qui conditionnent la détermination de cette approximation de l'optimum.

Ce sont là des conditions qui (si l'on tient compte des

considérations développées supra) paraissent difficiles à satisfaire lorsque l'on souhaite réunir des représentants de toutes les parties prenantes.

Selon nous, c'est avant tout une réelle compréhension de la démarche d'aide à la décision par l'ensemble des acteurs impliqués dans et par l'utilisation d'une telle démarche qui est le point déterminant de la légitimation de son résultat. La légitimité provient de ce qu'un acteur accorde ou non de la valeur et du crédit à quelque chose. Une démarche d'aide à la décision a du crédit lorsque les acteurs sont aptes à juger de la valeur de ce que la démarche permet de recommander ou de prescrire. Or, la complexité des méthodes de calcul, de pondération, d'actualisation et de monétarisation ne rend les démarches d'analyse coûts avantages compréhensibles que pour des techniciens et peu pour des élus, et encore moins pour d'autres parties prenantes, telles les associations d'usagers des transports ou des riverains concernés.

La longue liste des recommandations faites par le Syndicat des Transports d'Ile-de-France à l'usage des décideurs publics pour l'utilisation de l'ACA, de même que les recommandations de CGP [2001], mettent en évidence la complexité de ce mode d'analyse.

L'opacité des calculs de l'ACA renforce le caractère technocratique de la décision. Cela tient à deux raisons :

- l'instrumentation et le langage sont adaptés au mode de raisonnement et de prise en compte des systèmes de valeurs d'une catégorie particulière d'acteurs ;
- cette instrumentation et ce langage sont trop souvent inintelligibles pour la majorité des autres acteurs. Ainsi, le processus de décision publique en matière d'infrastructures de transport doit être conçu de façon à pouvoir faire face à des difficultés ayant une double provenance : d'un côté la difficulté d'instaurer un débat public structuré et utile à légitimer les décisions et, de l'autre, la difficulté d'instrumenter l'évaluation des projets d'investissements pour conduire, au final, à des choix qui soient, d'une part, pertinents du point de vue de l'utilisation rationnelle des ressources publiques et, d'autre part, acceptables aux yeux de la collectivité.

---

#### À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX LIENS ENTRE RATIONALITÉ ET LÉGITIMITÉ

La difficile institutionnalisation du débat public traduit en fait une absence historique d'expertise en matière de concertation. De ce fait, les démarches de concertation mises en œuvre conduisent rarement à une légitimation accrue des décisions. Parallèlement, l'évaluation des choix d'investissements est conduite



en prenant appui sur un instrument très structuré et très formalisé. Celui-ci nécessite une expertise pointue, peu compatible avec des phases de débat successives. Cette double caractéristique de la décision publique met en évidence deux risques possibles de dérive du processus de choix des investissements de transport :

- une dérive technocratique, caractérisée par la prépondérance d'outils d'évaluation mal adaptés au débat public et à la concertation ;
- la dérive de type 'foire d'empoigne', où le débat non structuré et non instrumenté ne permet d'atteindre que difficilement l'objectif initial et aboutit à la remise en cause partielle de la légitimité des décisions, voire à la non décision, etc.

L'analyse qui précède conduit à s'interroger sur les modalités à concevoir pour aménager processus et outils dans le but d'échapper à ces deux risques possibles et pour répondre conjointement et de façon cohérente aux deux catégories d'enjeux présentées en introduction : rationaliser l'utilisation des ressources publiques et parvenir à des choix acceptables du point de vue de la collectivité, autrement dit : comment réconcilier rationalité et légitimité.

Pour y parvenir, il est indispensable de prendre en compte le fait que les concepteurs ont le plus souvent une connaissance pointue des projets qu'ils ont contribué à élaborer. Il en va de même pour les évaluateurs. Ceci crée une asymétrie entre les techniciens et les autres parties prenantes, qui ne sont pas impliquées de la même façon dans ces phases de conception et d'évaluation. Cette asymétrie peut entraver le débat, voire même de le bloquer. L'aménagement de la phase amont telle qu'elle a été proposée dans DTT [2004] est sans doute un moyen d'atténuer les effets négatifs de cette asymétrie mais cela implique que certaines conditions soient respectées :

- pouvoir tirer profit, pour l'évaluation socio-économique, des éléments du débat public de phase amont et disposer d'outils structurant le débat ;
- décloisonner la phase de calcul économique intervenant en aval et celle de débat public se produisant en amont.

Pour conclure cet article, nous prendrons le risque de faire diverses propositions (dont certaines pourront paraître utopiques). Elles visent à mieux concilier la poursuite des deux objectifs rappelés au début de la présente section. Elles se situent dans une double perspective. Elles concernent en premier lieu l'aménagement possible du processus de choix des investissements et l'intégration d'outils d'évaluation nouveaux adaptés au type de processus proposé. Elles concernent en second lieu l'ACA proprement dite, dont nous discutons la place et le rôle à la fois en amont et en aval du processus concerné.

## Aménagement du processus et renouvellement des outils

L'évaluation socio-économique est, nous l'avons évoqué plus haut, mal adaptée au débat public. Elle a en revanche l'avantage de constituer un cadre formel bien structuré, qui peut servir de référent pour uniformiser les pratiques. Le premier groupe de travail Boiteux avait d'ailleurs pour objectif principal de proposer un cadre référent pour des pratiques qui, à l'époque, étaient très peu homogènes d'une administration à une autre. Le recours au calcul économique est néanmoins source de dysfonctionnements importants, à savoir essentiellement la mise en position asymétrique des experts des méthodes d'ACA et des autres parties prenantes, l'occultation, de ce fait, d'une partie des bienfaits du débat public et, finalement, la réduction du choix entre projets à la seule question de leur évaluation socio-économique. Dans ce contexte, le processus laisse peu de place au débat public et rend difficile la mise en œuvre d'une concertation effective. Or, il nous semble que la mise en œuvre d'une telle concertation soit au cœur de la problématique de l'évolution des contextes décisionnels évoquée plus haut. Comme nous allons l'expliquer, cette évolution devrait prendre la forme d'une *table de concertation* à même de permettre suffisamment tôt l'expression et le recueil des points de vue sur les objectifs et grandes lignes des projets en cours d'élaboration. Durant cette phase amont, la concertation doit, bien évidemment, rester compatible avec les exigences de l'évaluation économique mais elle doit mobiliser d'autres types d'outils d'évaluation que l'ACA.

### • Mise en place d'une table de concertation

La brève référence à l'évolution historique de l'institutionnalisation du débat public a montré (*cf. supra*) que le législateur a tenté de répondre aux exigences des nouveaux contextes décisionnels. DTT [2004] est elle-même en partie consacrée à la recherche d'une « meilleure manière d'organiser la complémentarité entre évaluation et concertation ». Cet objectif conduit à s'interroger sur les modalités de mise en place de ce que nous proposons d'appeler une *table de concertation*. Ce terme, déjà en usage au Québec, est utilisé ici pour souligner que ce qu'il s'agit d'organiser diffère du débat public tel qu'il est aujourd'hui pratiqué en France. La table de concertation doit être, selon nous, l'instrument d'une démarche visant à atteindre les objectifs suivants [*cf. DAMART, 2003*] :

- provoquer et organiser la participation de l'ensemble ou d'une grande partie des acteurs détenteurs d'enjeux par rapport au problème de décision posé ;
- mettre en œuvre un processus permettant l'expression de tous et une réelle prise en compte des points de vue de tous les acteurs impliqués ;
- mettre en évidence les systèmes de valeurs et d'objectifs que chacune des parties prenantes tente de faire valoir ;

– faire émerger, malgré les divergences de vues et d'objectifs, des éléments de consensus et, au final, des choix qui recueillent l'assentiment de tous les acteurs. Si l'on accepte que ces objectifs définissent ce que l'on entend par concertation, alors la mise en œuvre de processus qui associeraient harmonieusement évaluation et concertation conduit à plusieurs préoccupations.

En premier lieu, la mise en place d'une table de concertation mérite d'être considérée comme une activité aux enjeux spécifiques. Elle devrait être placée sous la conduite d'un maître d'œuvre, d'un facilitateur

les conditions fortement contraintes dans lesquelles celle-ci est aujourd'hui saisie ne nous semblent pas de nature à justifier qu'un tel rôle lui soit systématiquement attribué.

En second lieu, la participation à la table de concertation d'acteurs multiples nécessite une phase préalable de réflexion sur la liste des acteurs à impliquer ainsi que sur la façon dont ils peuvent ou doivent être représentés. Cette phase est importante car la participation des acteurs parties prenantes est un des fondements de la concertation et une identification ou une représentation mauvaise ou incomplète des parties



© Mario Fourmy/REA

Installation et première réunion de la sous commission DUCSAI relative au projet de troisième aéroport parisien dans le cadre de la Commission Nationale du Débat Public (CNDP) (avril 2001)

comme l'on dit au Québec, dont le rôle consiste à assurer que soient atteints les objectifs d'une table de concertation cités plus haut. La question se pose alors de savoir comment est nommé un tel facilitateur, autrement dit : par qui. La nature du rôle de cet acteur contraint, pour des impératifs évidents de neutralité, à une séparation entière entre d'une part, le responsable de l'organisation de la table de concertation et, d'autre part, le maître d'ouvrage du ou des projets d'investissement soumis à évaluation. Le premier ne saurait être le même acteur que le second et, surtout, le premier ne saurait être nommé par le second. Il semblerait a priori raisonnable que la CNDP, compte tenu de ses fonctions, puisse jouer ce rôle de maître d'œuvre de la table de concertation. Néanmoins, les points faibles déjà mentionnés de cette commission et

prenantes peut amener à discréditer une partie du processus. Par ailleurs, nous nous posons la question de savoir qui doit décider de l'étendue de la participation et des acteurs à impliquer. Il paraîtrait raisonnable que cette tâche fasse partie des attributions du responsable de l'organisation de la table de concertation. Enfin, en phase amont du processus, l'étendue de la participation doit-elle rester invariante tout au long de celui-ci? Ne faut-il pas envisager que la composition de la table de concertation puisse évoluer?

En dernier lieu, faut-il envisager la table de concertation comme une démarche uniquement dédiée à la phase amont du processus global de choix des investissements publics? En cohérence avec le souci de coupler plus étroitement le débat public et l'évaluation, il nous paraît opportun de faire de la concertation et de

l'évaluation deux démarches glissantes dont l'importance et la nature varient au cours du processus. En phase amont, ce serait la concertation qui prendrait le pas, attachée à une démarche d'ACA adaptée (*cf. supra*) et à d'autres outils d'évaluation plus facilement mobilisables que l'ACA durant cette partie du processus. En amont, il paraît pertinent de faire porter le débat sur des points qu'une ACA ne permet pas d'éclaircir: par exemple les réponses à la question: «*Pourquoi ce projet?*», les caractéristiques générales des projets en cours d'élaboration, les objectifs généraux, les contraintes fortes, les variantes envisageables, etc. Dans une partie aval du processus, la concertation changerait de nature et d'importance, laissant plus de place à l'évaluation socio-économique proprement dite, mais tout en conservant la possibilité d'influencer ou même de remettre en cause les résultats de l'évaluation, en prenant notamment en compte des aspects qualitatifs (impacts sur l'environnement ou l'aménité des paysages par exemple).

• *Instrumentation des premières étapes de la concertation*

Avant l'évaluation proprement dite des projets, il est nécessaire de fournir, lors de la phase amont du processus, des outils spécifiquement dédiés à la structuration des échanges et de l'expression des points de vue de tous les acteurs impliqués. La lente institutionnalisation du débat public a entraîné un retard important en termes d'instrumentation du débat. Une véritable concertation cela implique la participation d'acteurs multiples et cela suppose que les points de vue de tous soient, pris en compte sous une forme ou une autre. Il existe des outils pour organiser cette concertation en facilitant les interactions entre acteurs. Les cartes cognitives en sont un exemple. Elles ont notamment été utilisées avec succès dans le cadre d'un processus de décision public portant sur une question d'aménagement du territoire et de développement durable [*cf. AMORIM, 2000*]. Les cartes cognitives sont des représentations graphiques très simplifiées construites, à partir du discours des acteurs, sur leur façon de concevoir un problème de décision. Dans le cas d'un problème de choix de projets d'infrastructures de transport, cette représentation peut être celle des différents effets perçus du projet et des liens de cause à effet correspondants. La visualisation des préférences et des points de vue des différents acteurs parties prenantes facilite ensuite la formalisation du problème et elle peut servir de base à un débat structuré. L'application des cartes cognitives qui vient d'être évoquée concernait un ensemble de communes qui devaient s'accorder sur l'élaboration et la mise en place d'un programme de développement durable intercommunal (programme portant le nom «d'Agenda 21»).

Il existe d'autres outils pour organiser la concertation et faciliter les interactions entre acteurs [*cf. DAMART, 2003*]. Nous n'en évoquerons qu'un ici: les *Group Decision Support Systems* (GDSS). Un GDSS est un

système composé d'un animateur, ou facilitateur, d'une méthodologie et de un ou plusieurs ordinateurs, équipés de logiciels *ad hoc*. Un GDSS est essentiellement dédié à la facilitation de la décision en groupe. Les développements récents des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont sensiblement contribué à étendre les recherches sur ce type d'outils et à diffuser leur utilisation dans un certain nombre de contextes de décision. Aujourd'hui, les nouvelles technologies laissent entrevoir de multiples possibilités en termes de structuration et d'organisation des débats. En 1991, le problème du bouclage de l'autoroute dite francilienne a même donné lieu à la réalisation d'une plate-forme multimédia de formation à la pratique de la concertation, dans le cadre de problèmes de décision portant sur des infrastructures de transport [*cf. DE CARLO et CHOLET, 2003*].

La structuration des échanges permet, grâce à ce type d'outils, de formaliser des points de vue. Ce travail a l'avantage de donner du crédit à la démarche de concertation et a également l'avantage de servir de support pour la construction de critères grâce auxquels une évaluation des projets en phase amont est rendue possible.

• *Renouvellement des outils d'évaluation en phase amont*

Les méthodologies de l'analyse coûts avantages constituent (ce qui est leur point fort) un cadre de référence homogène pour l'évaluation des projets d'investissements. En contrepartie, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, l'ACA présente le défaut d'une technicité importante et d'un formalisme qui la rend difficilement intégrable au sein d'un débat public. Par ailleurs, la volonté du législateur de prendre explicitement en compte dans l'évaluation des projets des éléments par nature difficilement quantifiables et monétarisables laisse la place à d'autres outils d'évaluation que l'ACA. Ces outils, complémentaires à l'ACA, répondraient idéalement à deux catégories d'enjeux: servir de support au débat public et finalement à la concertation, d'une part, et permettre que soient pris en compte les effets d'un projet que l'ACA ne peut pas intégrer, d'autre part.

La méthodologie multicritère apporte de tels outils. Elle repose sur une démarche d'évaluation significativement différente de celle mise en jeu dans l'ACA. Dans cette dernière en effet, il est indispensable (*cf. supra*):

- de quantifier tout ce qu'il s'agit de prendre en compte;
- d'attribuer une valeur monétaire aux unités de chacune de ces quantités.

Aucune de ces deux exigences ne s'impose dans une démarche d'évaluation multicritère. Celle-ci doit être conduite de façon à prendre en compte l'ensemble des points de vue jugés pertinents au moyen de ce qu'on appelle une famille cohérente de critères [*cf. ROY, 2000*].

Chacun des critères d'une telle famille doit être conçu pour permettre une évaluation des projets, soit dans une unité concrète lorsqu'elle peut être clairement intelligible par les acteurs (nombre de morts, d'heures, de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, etc.), soit sur une échelle qualitative appropriée aux points de vue pris en compte (3). L'évaluation sur plusieurs dimensions ainsi obtenue ne masque pas prématurément l'hétérogénéité des conséquences qu'il s'agit de prendre en compte pour éclairer la décision. De surcroît, l'imprécision, la mauvaise détermination, la part d'arbitraire qui peuvent affecter l'évaluation, sur chaque critère peuvent aisément être explicitées par des seuils d'indifférence et de préférence [cf. ROY, 2000]. Au début de la phase amont, le tableau des évaluations ainsi bâti peut n'être que partiellement rempli mais, néanmoins, utile à la table de concertation.

Divers types d'outils ont en outre été conçus pour exploiter ce tableau dans une perspective de facilitation des comparaisons entre les projets ainsi évalués. Ces outils relèvent essentiellement de deux types d'approches. Le premier consiste à construire, sur la base de l'évaluation multicritère, un critère unique de synthèse. Celui-ci peut être la valeur actuelle nette, ou le taux de rentabilité interne, comme l'a fait l'ACA (cf. *supra*). Toutefois, l'ACA n'explique ni la famille cohérente de critères, ni le tableau des évaluations qui lui est attaché (avec leurs unités propres), pas plus que les seuils d'indifférence et de préférence.

Le second type d'approche conduit à simplement faire la comparaison, paire par paire, des projets envisagés sur différents critères. Certaines méthodes relevant de ce second type considèrent ainsi les critères comme des votants exprimant des points de vue sur chaque comparaison. Dans ce type d'approche, il n'est nul besoin de parvenir à quantifier les évaluations sur les critères. Il n'est nul besoin non plus d'exprimer toutes les évaluations dans une même unité (monétaire par exemple).

Dans le cadre des démarches de concertation, les outils multicritères pourraient, à notre avis, contribuer à mieux légitimer les décisions. Pour justifier ce point de vue, nous voudrions attirer l'attention sur les points suivants :

- il s'agit d'outils permettant de prendre en compte explicitement, sans recours à un formalisme excessif, plusieurs critères parfois de nature très différente; la comparaison paire par paire des projets peut être réalisée sur la base de l'évaluation de ces projets sur des critères quantitatifs et qualitatifs; il est même possible de s'affranchir d'un recodage numérique pour les critères qualitatifs;
- la quantité d'information préférentielle et de paramètres qui permettent de faire fonctionner de tels

outils est peu importante, si bien que la part d'arbitraire nécessairement contenue dans tout outil d'aide à la décision est, dans ce cas, limitée;

- l'utilisation d'outils multicritères n'est pas incompatible avec l'évaluation socio-économique; la possibilité de prendre en compte des critères qualitatifs que l'on ne cherche pas à quantifier et à monétariser (critères appréciant l'impact d'un projet sur l'environnement ou sur l'esthétique d'un paysage par exemple) ne doit pas être interprétée comme une façon d'occulter des aspects financiers ou économiques;

- la pratique de l'aide multicritère à la décision peut être aisément appropriée par de multiples acteurs, y compris ceux qui n'en sont pas experts; de ce point de vue, elle constitue un outil sur lequel s'appuyer pour structurer une concertation et un débat autour des enjeux posés par différents projets;

- dans certaines méthodes d'aide multicritère à la décision, l'agrégation des différents points de vue pour comparer deux projets fait intervenir non seulement la position de ceux qui expriment une opinion majoritaire (compte tenu d'une pondération des points de vue) mais aussi celle de ceux qui sont minoritaires (4) lorsqu'ils sont en forte opposition (possibilité de veto); on peut voir là un principe de démocratie raisonnée apte à contribuer à mieux légitimer les décisions.

#### Renouvellement des modes d'utilisation des outils d'expertise actuels

Les outils multicritères dont il vient d'être question pourraient être utilisés conjointement avec ceux du calcul économique. Toutefois, la façon de concevoir cette complémentarité dépend des objectifs visés, laquelle évolue au cours du processus de concertation. Nous faisons ci-après quelques propositions dans ce sens en reprenant la distinction phase amont et phase aval bien que, comme cela a déjà été mentionné, il n'y ait pas de séparation très nette entre ces deux phases.

##### • Pratique de l'ACA en phase amont

Les défauts des outils d'ACA dans le cadre d'une concertation ne doivent pas conduire à rejeter l'ACA qui fournit par ailleurs, pour l'évaluation des projets, un support formel qui sert de référent à toute administration impliquée dans un processus de décision publique. Les évolutions des contextes décisionnels doivent néanmoins conduire à une réflexion sur la façon dont est pratiquée l'ACA et sur les modalités du

(3) Dans ce dernier cas, les difficultés que l'on peut rencontrer pour définir ce que recouvrent les échelons d'une telle échelle constituent un bon exercice permettant de bien clarifier ce qui est en question.

(4) Dans ces méthodes, la prise en compte des positions minoritaires n'a pas le caractère d'une simple compensation d'inconvénients par des avantages d'une autre nature, comme c'est le cas avec l'ACA [cf. ROY et DAMART, 2002].



couplage débat – évaluation (5). Le législateur a récemment milité pour un resserrement des liens entre débat public et évaluation socio-économique des projets. Il n'en précise cependant pas les modalités et reste vague sur les contributions du débat aux phases d'évaluation socio-économique des projets.

Il nous semble opportun de considérer le débat et l'évaluation – non restreinte à l'ACA – comme faisant parti d'un tout indissociable. Ainsi le débat n'est pas réduit à une simple formalité qui permet de s'assurer de l'acceptabilité sociale de projets déjà évalués. De même, l'information que fournit une évaluation formelle des projets n'est pas sans incidence sur un débat et une concertation qui se fixeraient comme objectif de prendre explicitement en compte tous les points de vue, y compris les points de vue économiques. Nous suggérons ainsi que l'évaluation socio-économique soit envisagée comme une démarche glissante tout au long d'un processus qui intègre d'autres outils plus adaptés au débat que ne l'est l'ACA, pour les raisons évoquées plus haut.

En phase amont, l'ACA pourrait ainsi être utilisée dans une version allégée qui ne mette pas en situation d'asymétrie les experts de l'analyse économique et les autres parties prenantes. Lors de cette phase amont, il pourrait être discuté des grandes catégories d'effets à prendre en compte et des outils multicritères pourraient ici jouer un rôle majeur en permettant de formaliser les différents points de vue et, surtout, de réaliser une première évaluation des projets. La contribution de cette partie du processus résiderait ainsi dans la possibilité de faire participer directement à l'activité d'évaluation des projets en concurrence des parties prenantes qui n'ont traditionnellement aucune possibilité de faire valoir leur point de vue dans le cadre de cette activité. Autrement dit, une telle organisation de la phase amont permettrait de réconcilier les exigences de rationalité de l'expertise avec celles de légitimité du débat public. Le fait qu'il y ait débat sur la façon dont les évaluations sont conduites et formalisées dans le cadre d'une famille cohérente de critères nous paraît être de nature à mieux faire comprendre et accepter la façon dont les résultats ainsi obtenus sont intégrés dans le calcul de l'ACA et, corrélativement, à relativiser le rôle qu'il convient de faire jouer aux évaluations qui ne peuvent y être intégrées.

En phase aval, les techniques d'ACA retrouvent toute leur pertinence, à condition que leur pratique puisse être enrichie. C'est ce dont il va être question maintenant.

• *Enrichir les techniques d'ACA en phase aval*

L'information fournie par une ACA est riche tant est important le nombre d'effets induits par un projet et pris en compte dans l'évaluation. Pour autant, cette richesse a pour corollaire la nécessité de définir un grand nombre de paramètres (*cf. supra*). Nous avons

vu que l'attribution de valeurs numériques aux paramètres n'était pas exempte d'arbitraire. Cette attribution ne remet pas en cause l'utilité de l'ACA. Cependant, telle que l'ACA est pratiquée, la notion d'arbitraire est niée ou, au mieux, ramenée à de l'imprécision non réellement prise en compte. En particulier, les tests de sensibilité proposés par le législateur ou recommandés par le CGP ne sont pas de nature à prendre raisonnablement en compte l'arbitraire contenu dans les démarches d'ACA. En effet, ces tests consistent, tels qu'ils sont pratiqués aujourd'hui, à faire varier à la marge et un par un différents paramètres du bilan socio-économique : le taux d'actualisation, lorsque le terme du projet est long par exemple. Cet exercice permet de voir ainsi si le taux de rentabilité d'un projet bascule et passe sous la barre d'un taux acceptable lorsque l'on fait varier un paramètre. La prise en compte de l'arbitraire contenu dans le paramétrage du bilan pourrait être améliorée si l'on procédait plutôt à des tests de robustesse. Ceux-ci consisteraient à faire varier simultanément différents paramètres du bilan socio-économique. Prenons l'exemple de deux projets A et B. Un test de robustesse pourrait par exemple consister à prendre les conditions de paramètres et de situation de référence les pires pour le projet A et les pires pour le projet B et à observer si les préférences en termes de valeur actuelle nette s'inversent ou non par rapport à celles découlant de valeurs centrales ou des valeurs les plus favorables. Une autre façon d'enrichir la pratique de l'ACA serait, dans la phase aval d'un processus similaire à celui suggéré précédemment, de faire apparaître explicitement les effets les plus déterminants dans l'évaluation d'un projet (tel que, comme c'est le cas bien souvent, le nombre d'heures réputées gagnées), puis de les démonétariser de façon à rendre de nouveau accessible l'évaluation du projet aux différentes parties prenantes. Dans le même esprit, il pourrait être intéressant de mettre également en évidence l'impact négligeable (compte tenu de la façon dont ils sont pris en compte) que peuvent avoir certains facteurs tels que la pollution, le bruit, les effets de coupure, la sécurité... La monétarisation masque en effet les compensations discutables qui s'opèrent entre des inconvénients de cette nature et des avantages, par ailleurs contestables, tels que les gains de temps. Ainsi, tests de robustesse et démonétarisation nous paraissent être de nature à consolider encore un peu plus le couplage débat-évaluation.

## CONCLUSION

L'évolution des contextes décisionnels liés aux infrastructures de transport est telle que, désormais, le décideur public est constamment soumis aux exigences de deux catégories de préoccupations : rationaliser l'utilisation des ressources publiques et faire des

(5) Réflexion encouragée par DTT [2004].

choix acceptables du point de vue de la collectivité des acteurs parties prenantes.

L'évaluation socio-économique des projets fondée sur les techniques d'analyse coûts avantages est pratiquée dans le but de satisfaire à la première catégorie d'enjeux. Nous en avons décrit les principes et nous avons tenté de montrer comment elle était pratiquée.

La seconde catégorie a conduit le législateur à institutionnaliser progressivement des phases et des outils dédiés au débat public. Nous avons en particulier présenté les fonctions de l'enquête publique préalable et celles de la Commission Nationale du Débat Public.

Au cours de cet article, nous avons été amenés à défendre la thèse selon laquelle l'analyse coûts avantages, telle qu'elle est actuellement pratiquée, permet difficilement de servir un débat public pertinent et constructif. En fait, tenter de satisfaire les deux préoccupations rappelées ci-dessus, c'est tenter de structurer une articulation plus étroite entre évaluation et débat. Ce couplage peut aujourd'hui être amélioré, comme nous avons tenté de le montrer, en dernier lieu, dans cet article. Derrière cette question, ce sont plus généralement les rapports entre les exigences de rationalité que les acteurs aimeraient voir attachées à tout processus de décision, d'une part, et les exigences de légitimité de fait, liées à tout processus collectif, d'autre part, qui sont questionnés. Ces exigences ne sont pas incompatibles. Selon nous, le possible renouvellement de l'instrumentation de l'évaluation socio-économique ou encore celui de la façon de pratiquer le calcul économique que nous avons exposée, le montrent.

## BIBLIOGRAPHIE

AGARD J. (ed.), 1970, *Rationalisation des choix budgétaires*, Paris, Dunod, Monographies de recherche opérationnelle n° 12.

AMORIN N., 2000, *Aide à la concertation et à la décision dans le cadre de processus de décisions publiques complexes*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

ANDAN O., FAIVRE-D'ARCIER B., HIRON B., 1995, *Mesure du consentement à payer pour l'environnement : analyse sur les méthodes d'enquête*. Rapport pour l'INRETS, Commande LEN n° 20495040, juin 1995.

AUZANNET P., 1997, «Quelle méthode d'évaluation pour les transports en milieu urbain?», *Transport public*, janvier 1997.

BARRAQUE B., 2002, «Quels indicateurs de gêne et quelle démarche participative pour quelle politique territoriale d'aéroports?», *Annales des Mines, série Responsabilité et Environnement*, n° 26, avril 2002.

BLANC H., 1998, «La commission nationale du débat public: un nouvel âge de la concertation en amont?»,

*Annales des Mines série Responsabilité et Environnement* n° 9.

CAHEN B., COLOMBO F., 1999, *Les décisions de transport en Ile de France: rationalité perdue et désordre démocratique*, Mémoire d'Ingénieurs du Corps des Mines sous la direction de François ENGEL (École des Mines de Paris).

CGP, 1994, *Transports: pour un meilleur choix des investissements*, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française.

CGP, 2001, *Transports: choix des investissements et coût des nuisances*, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française.

DAMART S., 2003, *Une étude de la contribution des outils d'aide à la décision aux démarches de concertation. Le cas des décisions publiques de transport*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

DE CARLO L., CHOULET J.P., 2003, «Quelle place pour le multimédia dans la formation à la concertation? L'exemple du CD Rom 'La Francilienne'», *Concertation, Décision et Environnement*, vol II, Paris, La Documentation Française.

DTT, 2004, Instruction cadre du 25 mars 2004, Direction des Transports Terrestres.

FOURNIAU J.-M., 2002, «Concurrence entre collectivités ou débat public: les ambiguïtés de la DUCSAI», *Annales des Mines, série Responsabilité et Environnement*, n° 26, avril 2002.

HAMMICHE S., DENANT BOEMONT L., mars 1997, «Cohérence du calcul économique et financement public des grands projets d'infrastructure: le cas de l'autoroute ferroviaire», *La Revue Économique*, vol. 48 n° 2, pp. 271-294.

LASCOUMES P., 2002, «La DUCSAI, quel exemple de débat public?», *Annales des Mines, série Responsabilité et Environnement*, n° 26, avril 2002.

LE DUFF R., PAPILLON J.C., 1989, *Gestion du non-marchand, Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Patrick JOFFRE et Yves SIMON, Economica, pp. 1424-1447.

MOLINES N., 2003, *Méthodes et outils pour la planification des grandes infrastructures linéaires et leur évaluation environnementale*, Thèse de doctorat, Université Jean Monnet de Saint-Étienne.

PLOTTU E., 1998, «Évaluation et prise de décision : impacts socio-économiques et environnementaux dans les grands projets d'infrastructure de transport», *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 2, pp. 301-320.

ROY B., 2000, L'aide à la décision aujourd'hui: que devrait-on en attendre? in *Les nouvelles fondations des Sciences de gestion – Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, ouvrage coordonné par Albert DAVID, Armand HATCHUEL et Romain LAUFER, Librairie Vuibert, Collection FNEGE, pp. 141-174.

ROY B., DAMART S., 2002, «L'analyse coûts avantages, outil de concertation et de légitimation?», *Metropolis*, n°108/109, pp. 7-16.

# GLOBALISATION ET EMPLOI

## Les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales agro-alimentaires en Europe

L'ÉPREUVE DES FAITS

Les doubles stratégies de globalisation et de création de valeur actionnariale conduisent les multinationales du secteur agro-alimentaire à adopter des modes convergents d'organisation du travail et de gestion de l'emploi. Globalisation des grandes fonctions de l'entreprise, montée en puissance du contrôle de gestion, centralisation et dépersonnalisation d'une gestion des ressources humaines duale, remise en question du compromis social fordien : tels sont les nouveaux modes de gestion du travail des grandes firmes agro-alimentaires en Europe.

PAR **Amélie SEIGNOUR** ET **Florence PALPACUER**, ENSEIGNANTS-CHERCHEURS EN SCIENCES DE GESTION, ERFI, UNIVERSITÉ MONTPELLIER II (\*)

« Si la société néo-libérale et informatisée n'a pas créé la fièvre du présent, il n'est pas douteux qu'elle l'a portée à son faite en brouillant les échelles du temps, en intensifiant les désirs de l'affranchissement des contraintes de l'espace-temps ».

Gilles LIPOVETSKI : *Les Temps hypermodernes*, 2004, pp. 88-89

Cette communication présente les résultats d'une étude exploratoire des modes d'organisation et de gestion de l'emploi mis en œuvre dans sept grandes firmes multinationales (FMN) de l'agro-alimentaire en Europe (1). Les sources d'infor-

mation utilisées incluent les rapports d'activité, sites Internet et articles de presse relatifs aux firmes étudiées, ainsi qu'un ensemble d'entretiens réalisés en Europe, principalement en France et au Royaume-Uni en 2001-2002 auprès de neuf cadres dirigeants et fonctionnels, de onze représentants syndicaux et vingt

(\*) [palpacuer@wanadoo.fr](mailto:palpacuer@wanadoo.fr)

(1) Ces résultats sont issus du rapport collectif « Nouveaux modes de gouvernance, dynamiques concurrentielles et choix stratégiques des firmes : le cas des multinationales en Europe » (PÉREZ et PALPACUER, coord.), ERFI, Université Montpellier I, 2002, réalisé pour le compte du Commissariat Général au Plan du Gouvernement Français.

experts des industries agro-alimentaires (2) (IAA). L'étude révèle l'adoption, au sein des plus grandes firmes, de modes convergents d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines au sein de l'espace européen. Mise en place de fonctions globales, montée en puissance du contrôle de gestion, contractualisation d'une gestion des ressources humaines désormais duale et remise en question du pacte social sur lequel se fondait le management des hommes : telles sont les formes organisationnelles émergentes et les nouveaux modes de gestion du travail des multinationales de l'agro-alimentaire que nous nous proposons de présenter et d'analyser successivement dans la suite de cet article.

### DE LA FORME MULTI-DOMESTIQUE D'ORGANISATION À LA FORME GLOBALE

Sous la double influence des stratégies de globalisation concurrentielle, visant à déployer des approches de marché homogènes sur des espaces mondiaux ou macro-régionaux (3), et des stratégies de création de valeur actionnariale axées sur la rentabilité des capitaux employés, les grandes firmes de l'agro-alimentaire, qui avaient adopté jusque dans les années 1990 une organisation de type multi-domestique, mettent désormais en place une structure globalisée sous la forme d'une organisation-réseau dont les périmètres évoluent au fil des fusions-acquisitions, des cessions, de la concentration des sites de production et de l'externalisation d'activités jugées périphériques ou peu créatrices de valeur.

Dans les nouveaux sièges transnationaux s'élaborent alors des stratégies communes à divers pays. À l'heure de l'Europe politico-économique, de la mondialisation des échanges et de la concentration de la grande distribution, le découpage national traditionnel tend à être supplanté par une triple logique produits-marchés-métiers qui se déploie au-delà des frontières, en vue de créer des synergies, de réaliser des économies d'échelle et, dans certains cas, de contourner les conventions collectives des pays qui protègent le mieux leurs salariés. Les firmes suppriment les traditionnelles structures par pays, dans lesquelles les stratégies étaient dans une large mesure définies au niveau national, et les remplacent par des structures par branches qui recouvrent plusieurs pays, dans un espace transnational désormais conçu comme homogène du point de vue des stratégies de marché et de production. Les firmes conçoivent et mettent ainsi en œuvre des politiques de marque et de produit destinées

(2) Voir annexes.

(3) Le terme macro-région désigne un espace supranational recouvrant plusieurs pays. Il est généralement utilisé en référence aux grandes régions mondiales telles que l'Amérique du Nord ou l'Europe de l'Ouest.

d'emblée à ce marché transnational, en ciblant leur investissement sur des marques phares déployées en « ombrelle » sur un nombre élargi de produits et de pays.

Apparaît donc une nouvelle configuration structurale dans laquelle les fonctions experts sont organisées au niveau groupe, de façon transversale par rapport aux filiales de marque qui sont elles-mêmes regroupées en divisions globales. Par exemple, chez Danone : « *Il semblerait que d'ici quelques années "Biscuits France" puisse disparaître afin qu'il n'y ait plus qu'un seul centre de décision pour l'ensemble des biscuits au niveau mondial, le département "Biscuits" du groupe Danone. Il y a encore trop de départements ; une réalité qui laisse entrevoir de nouvelles consolidations et fusions entre filiales* » (4).

### Le redéploiement des grandes fonctions de l'entreprise

La centralisation du pilotage stratégique au niveau global ou macro-régional se traduit, tout d'abord, par une nouvelle approche de l'espace en matière de production. Alors que le schéma productif traditionnel s'inscrivait dans les territoires nationaux, les usines des groupes y fabriquant l'ensemble des produits destinés à leurs populations, un nouveau concept d'« usine européenne » apparaît dans les stratégies des groupes étudiés. De taille supérieure aux sites traditionnels, spécialisées par ligne de produits, ces usines ont vocation à alimenter l'ensemble du marché européen pour un produit donné. En Europe, cette évolution se traduit, dans les programmes de restructuration des grands groupes, par l'agrandissement et la modernisation d'un nombre réduit de sites et par la fermeture d'autres sites qui, en raison de leur localisation, de l'état de leur outil productif et/ou de leurs coûts de main-d'œuvre, ne peuvent prétendre à accueillir les produits phares des groupes.

La récente restructuration de la branche « Biscuit » de Danone illustre bien cette nouvelle stratégie. Annoncé en mars 2001, le programme de Danone recompose le portefeuille des trente-six usines de son pôle biscuit en Europe, en distinguant cinq grands sites qui seront développés, vingt sites de taille moyenne non restructurés pour l'instant, et six sites devant être fermés. L'amélioration de la rentabilité et la poursuite d'économies d'échelle constituent les motivations majeures de cette restructuration, définie à l'échelle d'une macro-région. Il est à noter que ce type de stratégie de production ne s'applique qu'aux macro-régions cor-

(4) Les citations présentes dans cette communication sont extraites des divers entretiens que nous avons menés entre 2001 et 2002.





© Ludovic/REA

Affiche de publicité pour Danone à Prague (mai 2005)

respondant à des marchés matures sur lesquels les groupes sont déjà fortement implantés, tels ceux d'Europe de l'Ouest, et non aux marchés émergents sur lesquels les politiques d'implantation restent plus traditionnelles [TOZANLI, FORT, RASTOIN, (2002)]. Parallèlement à la restructuration des centres de production, on assiste aujourd'hui à celle des grandes fonctions de service. De nombreuses directions fonctionnelles sont regroupées dans quelques grandes villes, à partir desquelles se déploient les stratégies globales ou macro-régionales. Ainsi, au début des années 2000, la fonction réseau et systèmes d'information de Nestlé, implantée à Bruxelles, gérait les données de six pays tests ; l'achat de chocolat et de café pour toute l'Europe s'effectuait à Noisiel ; le programme « BIS » (5) centralisait à Vevey la gestion de l'information et il était envisagé de regrouper l'ensemble de la gestion financière du groupe à Londres. Danone centralisait les approvisionnements de matières premières et les produits d'assemblage. Un seul centre d'achat pour le chocolat, la farine... au niveau européen, voire mondial était alors envisagé. De même, Kraft Food se dotait d'un centre informatique situé à Lausanne pour l'ensemble des pays d'Europe occidentale et réorgani-

(5) Business Information System.

sait les fonctions Ressources humaines et Qualité de façon à ce qu'elles gèrent des macro-régions (6).

#### Le rôle majeur des Technologies de l'Information et de la Communication

Cette mutation organisationnelle repose sur les Technologies de l'Information et de la Communication les plus récentes et, tout particulièrement, sur la mise en œuvre de logiciels intégrés. Afin de consolider plus facilement leurs comptes et de répondre aux exigences des lois de sécurité financière, les grandes firmes étudiées se sont toutes dotées dans les années 1990-95 d'un logiciel de type SAP (7) : En 2002, Heineken avait implanté SAP dans vingt-sept pays. Cent cadres Danone étaient détachés pour travailler à la mise en place du logiciel Thémis auquel toutes les filiales du groupe se connectaient graduellement. Nestlé, ayant introduit SAP dès le début des années 1990, restructurait alors son système d'information à travers le programme Globe, avec pour objectif d'homogénéiser les applications et les infor-

(6) En l'occurrence, la région France, Belgique et Espagne.

(7) Nom d'une firme qui commercialise des logiciels de gestion intégrés parmi les plus utilisés dans le monde aujourd'hui, à tel point que "SAP" désigne le produit lui-même.

mations au niveau mondial à partir d'un système de reporting unique. Cette standardisation comptable et financière s'accompagne d'une centralisation des prises de décision et d'une standardisation des modes de gestion. Celle-ci tend à remettre en question certaines spécificités nationales et locales, puisque les directions de filiales et d'établissements doivent gérer leurs unités en conformité avec des instructions beaucoup plus précises et normées venant de la société-mère.

Vers une centralisation de la prise de décision

Par le biais d'un contrôle de gestion grandissant et de l'introduction des technologies de l'information et de la communication, les sièges sociaux visent aujourd'hui à obtenir des informations précises et fréquentes sur la gestion opérationnelle des diverses entités du groupe. En conséquence, la plupart des directions de filiales et d'établissements deviennent moins autonomes que par le passé et doivent gérer leur unité en conformité avec les instructions de la société-mère. Chez Unilever, par exemple, on assiste à une forte standardisation des objectifs de performance : un taux de résultat opérationnel de 10 % est appliqué à l'ensemble des filiales, quelle que soit leur taille ou la nature de leur activité. En outre, dans un marché globalisé, les décisions – notamment d'investissement – pèsent lourd. Le pouvoir décisionnel tend donc à intervenir de plus en plus haut dans la hiérarchie du groupe. Au niveau local, le diri-

geant se trouve ainsi dépossédé de ses anciennes attributions en matière de prise de décision et déclare parfois méconnaître les grandes stratégies de sa firme : il se vit dès lors comme un exécutant, interface entre le sommet

stratégique et ses collaborateurs, ayant pour unique fonction de gérer en aval l'impact social de décisions prises au niveau européen ou mondial. Durand [1990] montre que le dirigeant local n'a plus les moyens de sa politique, du fait qu'une gestion de plus en plus centralisée le dépossède de ses marges de manœuvre (8). Son analyse trouve un écho dans ces propos recueillis auprès de cadres dirigeants de grandes firmes agro-alimentaires : « *Les décisions se prennent en Europe, on ne sait plus où ; on n'a plus de marge de manœuvre. Autrefois, on reportait à la Business Unit française, on était plus libres d'investir au niveau local ; depuis dix ans environ, le reporting est effectué auprès d'un patron Manufacturing qui reporte directement au niveau Europe* » ou : « *Aujourd'hui, on n'a plus de patrons mais des grands commerciaux...* »

De façon symptomatique, tandis que le directeur de site d'un groupe agro-alimentaire était congédié, le directeur de la production s'est vu proposer cette nouvelle responsabilité, qu'il doit désormais cumuler avec ses anciennes fonctions. Or, ce poste – pourtant double – a été reclassé moins haut dans la hiérarchie et ne donne désormais plus à son détenteur ni le statut de cadre



© coll. ROGER-VIOLLET

Annoncé en mars 2001, le programme de Danone recompose le portefeuille des trente-six usines de son pôle biscuit en Europe, en distinguant cinq grands sites qui seront développés, vingt sites de taille moyenne non restructurés pour l'instant, et six sites devant être fermés

(8) DURAND Jean-Pierre, "Mutations, résistances et significations" in BOYER Robert et DURAND Jean-Pierre, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1993.

supérieur, ni les avantages financiers (stock options notamment) qui lui sont associés.

Le paradigme d'une entreprise réseau décentralisée, accordant un rôle majeur à l'autonomie, la créativité et l'expertise des salariés, résiste mal à cette analyse empirique. Le management des multinationales est traversé par de fortes tensions entre le fait d'accorder plus de marges de manœuvre aux niveaux locaux et celui de renforcer normalisation et contrôle.

Certains auteurs [COURPASSON, 1999] tentent d'analyser cette « *dialectique de l'autonomie et du contrôle* ». Celui-ci définit l'organisation comme « *une forme structurelle alliant la décentralisation de certains pouvoirs (dont celui d'être responsable de ses actes et de ses fautes) et la 'souveraineté' d'un pouvoir central, délégué à de multiples collaborateurs sélectionnés par les gouvernants grâce à des procédures productrices de conformité (la gestion des hauts potentiels, par exemple) sur la base de leurs propres normes et de leurs propres intérêts* » (9).

Dès 1982, Mintzberg problématisait lui aussi cette même dialectique : « *Il faut garder présent à l'esprit le dilemme du siège, à savoir : respecter l'autonomie des divisions mais exercer un contrôle sur les performances. Ceci revient à résoudre par une surveillance, a posteriori, les résultats de la division, en fondant cette démarche sur des standards de performance clairement définis* » (10). Il montrait alors que l'existence d'un siège social, placé au-dessus des divisions, conduit celles-ci vers des configurations mécanistes fortement centralisées. En 1990, il compléta son analyse en accordant un rôle majeur, dans ce processus de centralisation, à la « coalition externe » et notamment aux actionnaires. Cette mise en perspective théorique se trouve bien mise en évidence par les évolutions observables dans les grands groupes agro-alimentaires. Le durcissement des modalités de pilotage de ces firmes est indéniablement lié (et nous y reviendrons) à leur rapprochement des marchés financiers, depuis la fin des années 1990. En effet, les pressions à la rentabilité financière s'accompagnent d'une centralisation et d'une formalisation croissantes des processus de décision, les dirigeants devant rendre compte aux actionnaires des performances de leurs entreprises, de façon détaillée et dans un horizon temporel raccourci.

Ces évolutions résultent d'une globalisation des échanges, dans laquelle les taux de marge sont soumis à de fortes pressions, mais aussi des spécificités sectorielles de l'agro-alimentaire. Dans ce secteur mature, aux évolutions technologiques relativement lentes et limitées, et sur un marché européen à faible potentiel de croissance, l'accroissement de la rentabilité passe nécessairement par des processus de rationalisation et des gains de productivité qui laissent peu de place à l'autonomie et aux capacités

(9) COURPASSON David, *L'Action contrainte*, Paris, PUF, 1999, p. 174.

(10) MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982, p. 247.

d'innovation des salariés au niveau local. Par contraste, les actionnaires peuvent être plus patients, et les salariés plus autonomes, dans les secteurs à forte innovation, où les produits et les technologies font l'objet de bouleversements radicaux à échéances relativement courtes et régulières [BAUDRU, LAVIGNE et MORIN (2001)].

## UNE GESTION PAR LES RATIOS

« *Les dirigeants des entreprises multinationales imposent, sans forcément le vouloir, une vision d'un monde réduit, où la diversité aurait laissé place à une société finalement homogène et servile, au nom de l'efficacité et d'un bien-être vu sous l'angle strictement économique.* » Yvon PESQUEUX (11)

### Benchmarking et rendement financier

Il est symptomatique de constater, dans les multinationales étudiées, une montée en puissance du contrôle de gestion. Les indicateurs de productivité se précisent, se multiplient et la fréquence du *reporting* et des contrôles s'accroît. L'un des principaux objectifs du contrôle de gestion dans l'industrie agro-alimentaire réside dans la mise en œuvre d'un étalonnage, qui tend à devenir mondial. Ainsi, les firmes d'origine européenne telles Nestlé, Unilever ou Diageo, à l'instar des firmes américaines, pratiquent le *benchmarking* depuis plus d'une dizaine d'années. Par exemple, au début des années 2000, Unilever établissait un groupe de référence comprenant vingt et une entreprises mondiales fabriquant des produits de consommation non durables, avec l'objectif d'atteindre les trois premiers rangs dans ce classement établi en fonction de divers indicateurs.

Productivité, rentabilité, durée d'utilisation des équipements des différentes unités de production et des filiales tendent désormais à être systématiquement comparées au niveau mondial. L'une des difficultés et des ambiguïtés de ce benchmarking tient au manque d'homogénéité entre les sites évalués. Les comparaisons s'exercent parfois sur des entités très différentes de par leur localisation ou la nature des produits fabriqués : chez Nestlé, au début des années 2000, un site industriel français était évalué par rapport à une usine espagnole fabriquant des produits bas de gamme, tandis qu'un autre voyait le coût de revient de ses produits comparé à celui d'une usine mexicaine.

(11) PESQUEUX Yvon, *L'Entreprise multiculturelle*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 7.





© Eric Fabrer/REA

Au début des années 2000, la fonction réseau et systèmes d'information de Nestlé, implantée à Bruxelles, gérait les données de six pays tests ; l'achat de chocolat et de café pour toute l'Europe s'effectuait à Noisiel ; le programme « BIS » centralisait à Vevey la gestion de l'information et il était envisagé de regrouper l'ensemble de la gestion financière du groupe à Londres

Si cet étalonnage conduit parfois à des fermetures d'établissements, là n'est pas son unique objectif : dans les industries agro-alimentaires, les choix de localisation ne s'effectuent que dans une faible mesure en fonction des coûts de main-d'œuvre ; la proximité des matières premières, le coût et la durée du transport sont déterminants quant au choix du site. Ce pilotage par les instruments permet de normer et de globaliser la gestion des multinationales, mais aussi de rationaliser la production, d'améliorer les résultats et, principalement, de réduire les coûts.

Au sein des grandes firmes étudiées, le primat du financier apparaît également dans l'utilisation de nouveaux indicateurs de performance de type EVA (*Economic Value Added*), qui mesurent la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. Ces ratios sont déclinés au niveau des grandes branches d'activité puis des sites de production, les cadres dirigeants devant générer un certain niveau de rendement du capital productif dont ils ont la responsabilité. La prise en compte de ces indicateurs de rentabilité financière peut, dans certains cas, conduire à rejeter des projets de développement dont le potentiel commercial serait porteur mais qui n'atteignent pas, à l'horizon temporel fixé, un rendement financier considéré comme suffisant du point de vue des actionnaires.

Les causes de cette financiarisation, qui génère une focalisation des dirigeants sur la performance financière à court terme, sont à rechercher dans le rapprochement qu'ont opéré ces grands groupes vis-à-vis des marchés financiers au cours des années 1990 et, plus encore, dans les années récentes. Engagées dans une course au leadership mondial dans les domaines d'activité qu'elles considéraient comme étant les plus porteuses, les grandes multinationales agro-alimentaires se sont tournées vers les capitaux boursiers pour financer leur politique de croissance externe par fusions et acquisitions. La satisfaction de l'actionnaire, et par là même le maintien d'un cours boursier élevé, deviennent dès lors des conditions nécessaires soit pour utiliser l'échange d'actions comme moyen de financement des acquisitions, soit pour recourir à la dette, la capacité d'endettement étant directement liée au cours boursier [PÉREZ et PALPACUER, (2002) ; PLIHON, (2004)].

#### Un processus de normalisation

Or, cette gestion par les ratios est critiquée tant par certains cadres dirigeants que par certains chercheurs, en raison de sa lourdeur, de son opacité, ainsi que des effets pervers qu'elle engendre. Son utilité même est



parfois remise en question : Les chiffres sont dits, par les cadres dirigeants eux-mêmes, peu parlants et aisément falsifiables : « *Tous ces indicateurs de performance m'aident-ils à prendre des décisions et aident-ils mes supérieurs ? Je n'en suis pas persuadé* », s'interroge un directeur de site.

« *On subit une pression dommageable (...) Maintenir sa marge, c'est déjà un bel accomplissement chaque année, si l'on a fait 100 et que l'on refait 100. Mais il faut faire 105. C'est sur ce différentiel de 5 que l'on est jugé, pas sur les 100 qui sont pourtant bien plus importants pour la santé de l'entreprise* », dit cet autre dirigeant.

Ces propos émanent typiquement de cadres en milieu ou en fin de carrière qui, ayant construit leur engagement professionnel à la grande époque des stratégies multi-domestiques, vivent mal la perte d'autonomie subie au niveau local avec la mise en œuvre des stratégies globales. Ils sont relayés par l'analyse critique de certains universitaires :

« *Nous mettons en cause l'excès de pilotage par les instruments auquel on assiste dans la plupart des grands groupes multinationaux. La vie quotidienne des équipes de direction, du top management aux SBU (Strategic business units) pourtant plus proches du terrain, est, plus que jamais, constituée de rapports à rendre et/ou à analyser. Ces rapports sont eux-mêmes de plus en plus chargés en statistiques, diagrammes et graphiques. Cette tendance facilite les pratiques de benchmarking permanent mais rétrécit l'horizon temporel du décideur. Nous avons la conviction que cette orientation va à l'encontre du management car elle tend à supplanter ce dernier au lieu de simplement l'aider dans ses décisions* » (12).

Selon March et Simon (13), un objectif auquel n'est pas accolée une évaluation chiffrée est difficilement appréciable et devient généralement un objectif secondaire. Les propos suivants de Mintzberg [1990, (234-235)] corroborent cette idée : « *Les objectifs doivent se présenter sous une forme opérationnelle, c'est-à-dire, en d'autres termes, être susceptibles de faire l'objet de mesures quantitatives* ». L'une des grandes 'qualités' de ces indicateurs chiffrés réside dans leur simplicité même : ils s'intègrent donc parfaitement dans une rhétorique managériale. Le fait qu'ils soient réducteurs et fassent fi de la complexité leur confère justement l'avantage d'être immédiatement compris, aisément communicables (aux managers, aux actionnaires ou aux salariés) et de pouvoir, de ce fait, constituer des objectifs clairs à atteindre.

Il semblerait que la gestion par les ratios fonctionne aussi comme un système de rhétorique, un processus d'inculcation de normes financières et culturelles tant aux directions locales qu'aux salariés, et comme le rappel incessant de la finalité économique de leurs actes

(12) PÉREZ Roland, PALPACUER Florence et TOZANLI Selma, «Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes : l'exemple du groupe Danone», Actes des XV<sup>e</sup> journées des IAE, Bayonne, septembre 2000.

(13) Cité par R. Beaujolin, 1999.

de gestion. Dès lors, les technologies de l'information et de la communication le permettant, transformer les directeurs de site en exécutants n'est pas une 'erreur' de gestion mais un principe visant à réduire les zones d'incertitude d'acteurs potentiellement opportunistes. Négliger les spécificités locales est non pas un dysfonctionnement, mais le principe même d'un pilotage stratégique global avec le système de contrôle de gestion qui l'accompagne.

Au delà de sa dimension comptable, la gestion par les ratios est aussi un instrument d'acculturation, un « *formidable outil disciplinaire* » [Coutrot (1999)] et s'apparente ainsi à ce que Bourdieu nommait la « *violence symbolique* ».

## UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) EN MUTATION

Certaines multinationales créent des directions des ressources humaines au niveau du groupe, d'autres nomment des fonctionnels pour impulser des politiques de ressources humaines dans des zones géographiques recouvrant plusieurs pays. Par ailleurs, des logiciels se mettent en place pour homogénéiser les indicateurs sociaux, et les postes de travail tendent également à être définis au niveau du groupe. L'analyse attentive de ces évolutions révèle l'émergence d'une dualité entre, d'une part, une GRH globale, mise en œuvre au sein des sièges sociaux et s'appliquant aux cadres dirigeants, et d'autre part, une GRH locale, concernant les "autres salariés" de l'entreprise, de plus en plus standardisée (14) par l'utilisation de logiciels et d'indicateurs définis au niveau des groupes.

Cette dichotomie entre une GRH globale et une GRH locale engendre un clivage culturel, « *un risque de rupture* », entre les identités professionnelles et les aspirations des deux catégories de personnel correspondantes.

### Le management des cadres dirigeants : vers une gestion des ressources humaines globale

Dans les multinationales de l'agro-alimentaire, les politiques de gestion des cadres supérieurs sont de plus en plus souvent définies de façon centralisée, par le siège social de la maison-mère. Celui-ci recrute de jeunes et brillants cadres internationaux de haut niveau, issus des meilleures écoles et universités, aptes à piloter les stratégies de globalisation concurrentielle,

(14) Toutefois, de grandes différences perdurent au sein même des firmes, notamment en matière de rémunération, en fonction des caractéristiques locales : histoire de la filiale, niveau des salaires au moment du rachat, rentabilité du domaine d'activité de la division, localisation rurale ou urbaine...

et gère leur carrière de façon à atteindre le double objectif suivant : fidéliser une ressource rare et volatile, et faire adhérer l'élite des salariés à la culture dominante du groupe, de façon à réduire les comportements opportunistes. Pour atteindre ce but, deux moyens principaux sont employés : le premier consiste à socialiser ces acteurs à travers des pratiques de formation, de communication interne, de renforcement des liens interpersonnels entre dirigeants, le second à aligner leurs intérêts, notamment financiers, sur ceux de la direction générale et des actionnaires. La tendance est donc de verser des stock-options aux cadres dirigeants, une pratique particulièrement marquée en France, par rapport aux autres pays européens [BAUDRY, (2003), BOURNOIS et ROUSSILLON, (1998) ; SCHMIDT, (2003)]. Cette forme de rémunération est perçue tout à la fois comme un élément fort de motivation et de gratification, contrepartie d'une prise de risque (15), et comme une façon habile d'assujettir les comportements d'un cadre-actionnaire à la finalité économique du groupe (16).

« Les directeurs anticipent sans doute les désirs des actionnaires puisque ce sont eux-mêmes des actionnaires : ils touchent des stock-options », disait un cadre dirigeant, lui-même détenteur de stock-options.

Le personnel destiné à occuper les hautes fonctions est de plus en plus qualifié. Il existe désormais peu de promotion interne pour accéder aux postes à responsabilité : les « cadres historiques », selon l'expression d'un cadre interrogé, ne correspondent plus au profil recherché par le siège, qui demande pour ces carrières des jeunes diplômés à haut potentiel – généralement issus de filières marketing, finance et contrôle de gestion – et dotés d'une forte mobilité fonctionnelle et géographique. Cet impératif de mobilité pose d'ailleurs aux grands groupes des problèmes d'égalité professionnelle dans la promotion de femmes au statut de cadre supérieur, comme le reconnaissait récemment un membre de l'équipe de direction de Nestlé (17).

Selon nos interlocuteurs, les nouvelles recrues destinées à une carrière internationale, au sein du groupe ou de plusieurs entreprises successives, ne partagent pas un certain nombre d'aspirations de leurs aînés : soumis à une forte concurrence et régulièrement évalués sur l'atteinte des objectifs fixés, ces jeunes diplômés n'envisagent pas leur relation au groupe comme s'établissant nécessairement sur le long terme, le

(15) Prise de risque parfois minime : dans certaines firmes, quand le cours de l'action baisse, il est alors décidé de donner aux détenteurs de stock options un certain nombre d'actions afin de compenser cette baisse. Dans ce cas, les stock-options fonctionnent donc bien comme une gratification fort lucrative et non comme une prise de risque.

(16) Ces résultats convergent avec ceux de l'étude IRES intitulée « L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès de grandes entreprises françaises », Document de travail n°42, mars 2001.

(17) Conference Call, février 2001, Vevey.

« contrat » pouvant être rompu par l'une ou l'autre des parties en fonction des opportunités offertes au cadre ou des nouveaux besoins de l'entreprise. Cette conception contractuelle de la relation d'emploi soulève deux contradictions dans ce modèle émergent de GRH globale. En premier lieu, le coûteux investissement que réalisent les groupes sur la nouvelle élite s'avère d'un rendement incertain, puisque soumis à un risque élevé de *turnover*. En second lieu, les jeunes dirigeants, présents sur un site pour une durée de deux à trois ans maximum, et sachant que la mobilité internationale est une composante incontournable de leur parcours de carrière, ne peuvent opérer qu'un investissement limité dans le management des équipes dont ils ont la charge sur le terrain. Comme nous en discuterons plus loin, le lien social générateur de cohésion et de stabilité au sein de l'entreprise se trouve fortement ébranlé par cette nouvelle donne.

#### La gestion locale des ressources humaines (18)

« La trouvaille du modèle néo-libéral est d'avoir libéré l'organisation du travail, tout en approfondissant la domination sur les travailleurs » (19).

Les activités de service telles que le marketing, le développement de produits, ou la gestion des approvisionnements, étant de plus en plus centralisées au niveau macro-régional, les sites sont de plus en plus dédiés à la production, de sorte que la gestion locale des ressources humaines s'applique essentiellement aux emplois liés à la fabrication. Elle a pour objectifs centraux l'augmentation de la productivité et la réduction des coûts. Afin d'atteindre ces objectifs, les grands groupes agro-alimentaires réduisent de façon drastique leurs effectifs (20), au niveau des groupes (cession d'usines), des sites de production (plans sociaux, primes de départ...) ainsi que, plus récemment, des sièges nationaux, et ils ont largement recours à l'externalisation, tant de la main-d'œuvre que d'activités dites périphériques. Ils recourent également à l'automatisation visant à augmenter la durée d'utilisation des équipements, et recherchent une flexibilité qualitative fondée sur la polyvalence, l'expertise et l'accroissement du niveau de qualification des opérateurs. Enfin, la rémunération est de plus en plus liée à la performance globale de la firme.

(18) Notons que cette recherche a eu pour terrain des grandes firmes dominantes et non leur périphérie : malgré les plans sociaux et les bouleversements qu'elles vivent, la relation d'emploi reste privilégiée par rapport à celle de leurs sous-traitants, une externalisation se traduisant souvent par le transfert des emplois mais aussi par la dégradation des rémunérations et des conditions de travail. Nul doute qu'une étude des modes de gestion des ressources humaines dans les entreprises de sous-traitance de ces mêmes firmes aurait été fort différente.

(19) COUTROT Thomas, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 2002, p. 60.

## Une gestion flexible de l'emploi

L'utilisation de travailleurs intérimaires – environ 10 % des effectifs dans les IAA – témoigne d'une recherche de flexibilité. Cette stratégie de sous-traitance de la main d'œuvre résulte en partie de la saisonnalité de l'activité agro-alimentaire, mais elle permet aussi de mobiliser un personnel qui ne bénéficie pas de la politique sociale et notamment salariale de l'entreprise, de développer une gestion sur du court terme et de transférer les risques, notamment liés à l'incertitude, sur une population extérieure à l'entreprise.

Bien que l'externalisation d'activités reste modérée dans les industries agro-alimentaires par rapport à d'autres secteurs tels que l'habillement – les problèmes de sécurité alimentaire, les exigences des consommateurs en matière de traçabilité incitant les managers à la prudence, ou du moins à la discrétion – les pratiques d'externalisation des fonctions du support administratif et technologique ainsi que du transport sont fréquentes. Certaines phases du processus de production tendent également à être sous-traitées lorsque cela s'avère techniquement et qualitativement possible et rentable. Le groupe décide alors de se recentrer sur des métiers à haute valeur ajoutée, notamment sur les activités intangibles telles que le marketing et le développement de produits, au détriment de la production.

À titre d'exemple : Nestlé sous-traite les premières transformations des produits (leur contrôle sanitaire a lieu chez les fournisseurs), leur acheminement ainsi que certaines fonctions logistiques tant au niveau des services (achats d'espace, photographies des produits) que de la production industrielle. Kraft Food externalise depuis une vingtaine d'années le nettoyage industriel, la sanitation, la maintenance et le transport. LVMH confie également aux coopératives vigneronnes l'essentiel de la fabrication de son champagne Moët & Chandon, de façon à se recentrer sur la promotion de cette marque phare de gamme moyenne, la distribution des produits, ainsi que la fabrication des marques les plus prestigieuses.

(20) Entre 1986 et 1995, les effectifs des établissements de plus de deux mille salariés ont chuté de 24 % (Institut national de la statistique et des études économiques, INSEE, Résultats 1997) ; sur la même période, les établissements de 10 à 19 salariés ont augmenté leur effectif de près de 10 %, témoignant du processus d'externalisation enclenché par les grands groupes.

(21) Historiquement, Moët & Chandon a constitué la référence champenoise en matière de convention collective.

(22) Afin de rentabiliser les lourds investissements liés à l'automatisation des lignes de production, la plupart des FMN-AA ont adopté une stratégie d'augmentation de la durée d'utilisation des équipements. La tendance actuelle repose sur une durée optimale des équipements, à tel point que le nombre de références tend à être réduit pour augmenter le taux d'occupation des machines. Les opérateurs de la plupart des sites de production dans lesquels nous nous sommes rendus au début des années 2000 travaillaient en 3X8 et parfois systématiquement ou occasionnellement en 5X8, c'est-à-dire 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. En outre, le taux d'utilisation des équipements devient un critère majeur de décision d'un

Le choix de l'externalisation permet, en outre, de contourner des conventions collectives avantageuses pour les salariés, de renégocier à la baisse des accords syndicaux, de minimiser le poids de la représentation syndicale et de transférer sur les firmes sous-traitantes les variations cycliques de l'activité [BAUDRY, (2003) ; COUTROT, (2002) ; PALPACUER, (2000, 2001)]. Tel est le cas par exemple chez Unilever, qui vendait au début des années 2000 ses usines ou les filialisait pour les gérer sur la base de la contrainte de marché. Le transport chez Nestlé est sous-traité et, bien qu'il y ait obligation de reprendre l'ancien personnel, les conditions d'emploi sont nettement moins favorables dans la firme sous-traitante, la convention collective de Nestlé étant plus avantageuse que celle des transports. En Champagne, les salariés des grandes maisons bénéficient d'avantages sociaux supérieurs à ceux octroyés par les coopératives vigneronnes, en raison du poids de la structure syndicale (21) dans ce secteur. Si les multinationales de l'agro-alimentaire visent à accroître leur productivité en adoptant une gestion flexible de l'emploi, elles recherchent également, dans leurs sites de production largement automatisés, une flexibilité qualitative fondée sur la polyvalence et l'expertise des opérateurs.

## Automatisation, nouvelles formes d'organisation du travail et mutation des métiers

Depuis les années 1980, les firmes agro-alimentaires se sont largement automatisées (22), ce qui a entraîné une augmentation spectaculaire de leur productivité (23). Des systèmes de production flexible ont alors été mis en place. Si l'automatisation des lignes de production a entraîné un fort débauchage, les opérateurs restants connaissent, dans la plupart des sites de production des grands groupes (24), un élargissement de leurs tâches de travail. Les ouvriers des lignes de production de Danone ou de Jacques Vabre, par exemple, doivent désormais connaître les machines et

plan de restructuration : l'usine Nestlé de lait concentré sucré de Lisieux a vu, dans les années 80, le transfert de sa production sur un autre site où le taux d'utilisation des machines était supérieur. Le taux de non utilisation (nettoyage, réglage...) doit être inférieur à 25 %.

(23) À titre d'exemples : chez Heineken, en 1972, mille personnes produisaient annuellement un million d'hectolitres de bière ; En 2001, cinq cents personnes produisaient trois millions d'hectolitres. Les nouveaux équipements utilisés par Moët et Chandon effectuent ce que faisaient trois ou quatre machines auparavant. Par exemple, l'étiquetage nécessitait des machines spécialisées pour la capsule, la cravate, l'étiquette, la contremarque, tandis qu'aujourd'hui, une seule machine et un seul homme réalisent l'ensemble de ces opérations. De ce fait, les effectifs des sites de production des IAA ont considérablement diminué (plans sociaux, primes au départ...).

(24) Ceci peut s'avérer très différent dans certaines filiales ou sites de production (ex : Findus : population féminine non qualifiée et travail taylorien) dont les process ne sont pas automatisés, soit parce que les produits ne le permettent pas, soit parce que la production n'est plus considérée comme stratégique.

être capables de lire un tableau d'électricité. Ils conduisent plusieurs machines du même type, associées à la production de différentes variétés de produits, et gèrent la maintenance de premier niveau. Cette polyvalence est entretenue par un système de rotation des postes. Chez Coca Cola, les lignes robotisées existent depuis 1993-1994 ; les salariés contrôlent les écrans et les bouteilles (défauts liés à la fermeture de la bouteille, étiquetage...) et peuvent ralentir les cadences. Les métiers des opérateurs ont donc largement changé ; leur niveau de qualification s'est accru à un point tel que, dans de nombreux sites de production, le niveau maîtrise a été supprimé. Pour accompagner cette mutation, la formation a joué – et joue encore – un rôle essentiel (25).

#### Une gestion néanmoins taylorienne des ressources humaines

Toutefois, le discours dominant des directions d'entreprises, mettant en avant l'accroissement du niveau de compétence, la responsabilisation et l'autonomie des opérateurs, est démenti par un certain nombre de pratiques.

Le recours à la sous-traitance peut, tout d'abord, entraîner une perte de maîtrise de certaines tâches. L'emploi de personnels intérimaires dément également l'idée d'une recherche constante de professionnalisation de la main-d'œuvre. « D'un côté, on a proportionnellement de moins en moins de personnes qui maîtrisent le métier et, d'un autre côté, on ne peut pas vraiment investir du temps dans la formation des intérimaires sur le terrain car on ne sait jamais combien de temps ils vont rester » déclare un manager (26).

Dans certains cas, le choix de l'externalisation semble de nature idéologique : la primauté accordée au contrat commercial par rapport au contrat de travail possède certes les dimensions tout à fait rationnelles présentées plus haut (réduction des coûts, transfert du risque...) mais elle s'inscrit aussi, nous semble-t-il, dans une mythification du marché, 'naturellement' régulateur, flexible et efficient (27).

S'inscrivant en faux par rapport à la doxa écono-

mique et gestionnaire, certains auteurs concluent à un renforcement de l'Organisation Scientifique du Travail et remettent en question l'idée d'un nouveau modèle productif. Selon Coutrot [1998], les tâches des opérateurs se sont en pratique peu enrichies et « les prétendus nouveaux modèles ne font que perfectionner et intensifier le fordo-taylorisme » (28). Freyssenet [1993](29) argumente de la même façon : l'automatisation aboutirait bien souvent à accroître la formalisation du travail, à simplifier celui-ci, « à extérioriser l'opérateur et à disqualifier les savoirs antérieurs ou à se substituer à eux ». Elle renforcerait, en fait, le clivage conception-exécution, le rôle du bureau des méthodes tout comme celui de la maintenance étant prépondérant. Les études de Durand corroborent ces propos : d'après lui, les prérogatives de la technostructure (notamment du bureau des méthodes) aboutissent à une plus grande centralisation et ne réduisent en rien la division du travail : « Le critère du lieu et de la catégorie de personnel possédant la maîtrise technique du procédé de fabrication est un critère discriminant. Il apparaît que cette maîtrise est encore, dans la plupart des cas, extérieure à l'atelier, dans lequel s'affairent des ouvriers interchangeables » (30).

S'il reconnaît l'existence d'une augmentation indéniable du niveau de qualification des ouvriers, il constate que leur polyvalence repose plus sur l'élargissement des tâches que sur leur enrichissement et qu'elle est souvent vécue comme la marque de leur interchangeabilité. L'introduction des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'automatisation peuvent transformer les contenus du travail, sans que les structures de la division du travail ne soient modifiées. Selon lui, une confusion existe entre « décoder » et « comprendre » : les opérateurs décodent des signes, mais ils n'ont jamais accès au sens.

Pour *Alternatives économiques* (31) également, le travail taylorien perdure : « La proportion de salariés qui déclarent effectuer un travail répétitif s'est même sensiblement accrue tout au long des années 80, pour se stabiliser à un niveau élevé : 29 % des salariés français en 1998, contre 21 % en 1978. Le travail à la chaîne ou sur une machine qui impose son rythme touche de plus en plus de personnes : 9,6% des salariés en 1998, contre 6,8 % en 1984 ».

(25) Chez Moët et Chandon, le changement de métier des opérateurs s'est opéré de façon progressive sur les quinze dernières années : depuis trois ans, quarante ouvriers (sur cinq cent quatre-vingt-trois) ont suivi, sur la base du volontariat, une année de formation en maintenance premier niveau et ont été reclassés à un niveau supérieur. Les ouvriers ont gardé leur salaire pendant la formation, y compris une prime d'intéressement à la productivité. Une quinzaine d'opérateurs devrait encore suivre cette formation ; certains continuent vers un Bac professionnel, après un retour en entreprise. Le budget formation sur les dernières années est égal à 4,2 % de la masse salariale.

(26) Cité par Beaujolin, 1999, 135.

(27) SEIGNOUR et DUBOIS, 1998.

(28) COUTROT Thomas, *op. cit.*, 57.

(29) FREYSSENET Michel in DURAND Jean-Pierre (sous la direction de), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris, Syros, 1993, p. 253.

(30) DURAND Jean-Pierre, *op.cit.*, 138.

(31) *Alternatives économiques*, 2002, numéro 206, 79.



Les diverses conclusions auxquelles aboutissent ces auteurs se trouvent confirmées dans le secteur agro-alimentaire. L'analyse des données statistiques de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) et de l'Agreste montre que les politiques de l'emploi, dans les industries agro-alimentaires françaises, reposaient au début des années 2000 sur une flexibilité quantitative, très présente dans l'entreprise taylorienne, et visant avant tout à réduire la masse salariale [Seignour, (2002)] (32) : recours majeur aux contrats précaires, au travail d'une population jeune, fortement féminine, peu diplômée et peu qualifiée. Il apparaissait également que le travail à la chaîne non seulement n'avait pas disparu, mais avait progressé entre 1984 et 1998 (de 7,5 % pour les qualifiés et de 10 % pour les non qualifiés). De fait, l'idée couramment répandue selon laquelle de nouvelles formes d'organisation du travail, fondées sur l'autonomie et l'élévation du niveau de compétences (enrichissement des tâches, groupes semi-autonomes...) se



© Collection ROGER-VIOLLET

Les causes de cette financiarisation, qui génère une focalisation des dirigeants sur la performance financière à court terme, sont à rechercher dans le rapprochement qu'ont opéré ces grands groupes vis-à-vis des marchés financiers au cours des années 1990 — « Véritable portrait de Monsieur Ubu », Dessin d'Alfred Jarry (1873-1907)

développeraient dans l'industrie agro-alimentaire est infirmée par le faible pourcentage de personnel qualifié et diplômé, par le peu d'investissement dans la formation et par le recours élevé aux contrats dits atypiques.

(32) «Les tendances de l'évolution de l'emploi dans les IAA en France» in PÉREZ, R. et PALPACUER F., coord., *op.cit.*, pp. 204-225.

bien dans ce que certains auteurs anglo-saxons ont appelé le modèle « cœur-périphérie » [ATKINSON, (1985)], où un noyau dur de salariés bénéficiant d'une protection syndicale et d'un emploi stable fait

(33) Chiffres cités par *Alternatives Économiques*, 2003, numéro 56 hors série.

Enfin, les salaires ne constituent plus véritablement ni une source de gratification ni un levier de motivation. Les augmentations générales et systématiques sont faibles : jusqu'en 1975, le taux de salaire réel croissait annuellement en France d'au moins 3 %. Depuis, la croissance moyenne est inférieure à 0,5 % par an (33). La plupart des industries agro-alimentaires ont mis en place une politique d'intéressement. De nombreux salariés ont donc une part de leur rémunération qui varie en fonction de la performance du groupe, mais ce complément de salaire est par nature incertain. Quant au lien entre performance individuelle et rémunération, il est plus faible que les discours managériaux le laisseraient entendre. En conclusion, les pratiques de gestion des ressources humaines observables au niveau local dans les grands groupes agro-alimentaires s'inscrivent

l'objet d'un investissement formation de la part de l'entreprise, bien que les effectifs de cette catégorie se réduisent sous l'effet des pratiques d'externalisation et des gains de productivité, tandis qu'une frange d'emplois instables absorbe les fluctuations d'activité cycliques et saisonnières, tout en réduisant les coûts fixes de l'organisation. Plus récemment, Beffa, Boyer et Touffut [1999] ont sophistiqué ce modèle en distinguant trois formes de relation d'emploi au sein des grandes multinationales européennes :

- *la flexibilité de marché*, correspondant aux formes périphériques d'emplois précaires et observable au sein des grands groupes agro-alimentaires dans leur recours croissant à l'intérim et à la sous-traitance ;
- *la stabilité polyvalente*, s'appliquant au noyau d'emplois stables dont bénéficient les ouvriers aujourd'hui impliqués dans les nouvelles formes d'organisation que déploient ces grands groupes ;
- *le modèle professionnel*, concernant les populations hautement qualifiées, qui gèrent leur propre carrière sans maintenir systématiquement un lien stable à l'entreprise, modèle dont nous pouvons préciser, à partir de notre étude, qu'il s'applique à l'échelle globale tandis que les deux formes précédentes de relation d'emploi sont utilisées par les grands groupes au niveau local. Cette nouvelle forme de segmentation entre global et local dans la GRH des grands groupes s'accompagne d'une profonde remise en cause du pacte social régissant les relations humaines au sein de ces grands ensembles productifs.

## UN PACTE SOCIAL EN MUTATION

Nombre de nos interlocuteurs, qu'ils soient syndicalistes ou dirigeants, ont évoqué lors des entretiens une certaine déshumanisation de la vie au travail dans leur firme. Ce sentiment semblait essentiellement dû aux différentes dimensions de la gestion du travail précédemment évoquées : centralisation, standardisation, élitisme, individualisme, flexibilité, perte du pouvoir décisionnel et remplacement du lien affectif à l'entreprise par une relation contractuelle.

Un clivage net semblait exister entre un passé, certes magnifié, et un présent quelque peu désenchanté. Le changement de nature des relations avec la hiérarchie paraissait particulièrement sensible : « Avant » existait un management de relative proximité ; la hiérarchie était impliquée dans son rôle d'animation d'équipes de travail. L'encadrement faisait souvent carrière dans

une entreprise avec laquelle il entretenait, quels que soient les conflits, un lien affectif. Aujourd'hui, un « *non-management* » (34) semble apparaître, qui peut être expliqué par une très forte individualisation des carrières et une concurrence accrue parmi les cadres supérieurs.

Comme évoqué précédemment, les jeunes cadres internationaux n'ont pas d'ancienneté dans le groupe et, jouant avant tout sur leur pouvoir de négociation, n'ont pas nécessairement un intérêt majeur pour la mission de leur entreprise ou un attachement particulier pour l'entreprise qui les a recrutés. L'enfance de ces jeunes salariés hautement qualifiés a été bercée par des annonces de plans sociaux, d'augmentation du chômage ; on leur a, à maintes reprises, expliqué qu'ils devaient être capables de changer : d'entreprise, de pays, de métier... Les leçons ont été retenues : ils entendent se servir de l'entreprise, autant qu'elle pourra se servir d'eux. Actuellement, les postes locaux leur servent bien souvent de marchepied, ce qui entraîne un fort turnover interne et externe au groupe. Les 'anciens' s'investissent pour transmettre leur expérience, mais cet investissement est perdu car, après deux ou trois ans, ces jeunes salariés partent évoluer dans d'autres structures.

Une logique du donnant-donnant apparaît, remettant en question l'ancien lien affectif qui unissait les personnels à leur "maison". C'est ainsi que Hesterley et Derr (35) constatent un changement de valeurs dans cette population en faveur « *d'un travail plus excitant et plus autonome, quitte à s'éloigner du sommet d'une organisation ou d'une profession et à être déloyal envers la compagnie* ». Ces différents facteurs peuvent les conduire à adopter des stratégies individualistes en opposition avec les intérêts de la direction de la firme ou à changer d'entreprise s'ils trouvent sur le marché du travail une offre objectivement plus intéressante en termes de rémunération et/ou de gestion de carrières et, conséquemment, à n'investir que fort peu dans le management de leurs équipes de travail (36). En outre, certains auteurs s'interrogent sur le profil psychologique de ces hauts potentiels, qui les rendrait bien peu aptes à devenir de bons managers ou des experts dotés d'un sens critique : selon Roussillon, les critères d'excellence selon lesquels sont recrutés ces cadres dirigeants sélectionneraient « *des individus dont le besoin de réassurance narcissique ne leur permet pas d'avoir par rapport à l'organisation, le recul et l'indépendance interne que l'on pourrait attendre d'eux* ».

Bien souvent, les salariés, conscients de l'extrême centralisation des prises de décision et de la standardisation tant des procédés de travail que des résultats (37),

(34) Selon l'expression de l'un de nos interlocuteurs.

(35) "Le management des cadres à haut potentiel à l'ère du changement" in BOURNOIS Frank et ROUSSILLON Sylvie (sous la direction de), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998, p.93.

(36) Certains de nos interlocuteurs dénonçaient l'élitisme exagéré dans le recrutement : bien souvent, des niveaux moindres de qualification suffiraient, permettant de mieux fidéliser les cadres et réduisant le clivage culturel et managérial entre les populations.

(37) Nous empruntons cette terminologie à Mintzberg.

ont le sentiment de ne plus avoir en face d'eux de véritables patrons, c'est-à-dire des décideurs. Ainsi, contrairement au credo des firmes, le management des hommes semble de plus en plus lointain et normalisé, et le pouvoir de plus en plus centralisé et désincarné. C'est ainsi qu'à l'instar de Courpasson, on peut parler d'une déterritorialisation de la relation managériale fondée aujourd'hui sur « *l'anonymisation, la rationalisation, l'objectivation et l'abstraction* ».

Les marques constituent également un vecteur important d'identification des salariés à l'entreprise. En conséquence, les stratégies de marques ombrelles peuvent susciter des résistances et une démobilitation des salariés, lorsqu'elles conduisent à dissocier la marque du produit auquel elle était historiquement rattachée, et/ou à augmenter les volumes produits au détriment des traditions de production. On citera en exemple le rejet de la 'mal bouffe' exprimé par un salarié lors d'une réunion de comité d'entreprise, suite au rachat de son entreprise par un grand groupe européen. À l'attachement identitaire au produit se substitue dès lors une relation de type contractuel et financier, la motivation des salariés (38) étant recherchée par l'intéressement aux résultats, qui vise à compenser l'accroissement des rythmes de travail et des exigences de rendement. Outre leur faible capacité mobilisatrice au plan collectif, ces politiques d'intéressement peuvent être illusoire lorsque les objectifs de performance, intégrés dans des calculs de rémunération souvent sophistiqués, ne peuvent matériellement pas être atteints par les salariés, comme nous avons pu l'observer dans certains cas.

L'individualisme croissant des salariés est parfaitement adapté aux nouvelles tendances de gestion des ressources humaines, qui, nous l'avons vu, reposent toutes sur l'individualisation (des carrières, de la formation, des rémunérations...). Or, dans ce face-à-face employeur-employé, inégalitaire dans son essence même, ne peuvent tirer leur épingle du jeu que les personnels détenteurs d'un pouvoir de négociation, les hauts potentiels s'inscrivant dans le modèle professionnel de Beffa *et alii*. [1999]. Les autres, s'ils n'ont pas forcément vu leur situation se précariser, vivent au quotidien une pression qu'ils méconnaissaient jusque dans les années 90. Chez Nestlé, par exemple, comme dans les autres groupes agro-alimentaires étudiés, les carrières semblaient paisibles et linéaires. Aujourd'hui, à travers de nouvelles pratiques managériales telles la direction par objectifs et la rémunération partiellement liée au système d'appréciation, une pression

(38) Dans *Liaisons sociales* (2003, 11), il est rappelé à quel point le sens du travail est déterminant si l'on ne veut pas que celui-ci se limite à une monnaie d'échange entraînant inexorablement l'émergence de mentalités de retrait.

(39) Qui vise notamment à affaiblir la négociation collective. Les syndicats, absorbés dans la gestion des plans sociaux, n'ont guère le pouvoir d'infléchir les décisions relatives à la pertinence de ces plans sociaux. Ces

s'exerce sur des salariés d'autant moins sereins qu'ils redoutent, ici comme ailleurs, de nouveaux plans sociaux.

La gestion individualisée, contractuelle (39), et reposant largement sur des stimuli financiers, aujourd'hui mise en œuvre par les directions, supprime ainsi les anciens modes de régulation collectifs et conduit à une « *perte de substance des communautés de travail* » (40). Ces modes de gestion confrontent la firme globale à un nouveau paradoxe. Les membres d'une organisation sont traditionnellement liés par des solidarités issues d'une histoire commune et de desseins, voire de défis, partagés. L'intensité des coordinations informelles participe largement à la performance des organisations. Y substituer une logique contractuelle, un modèle de relation salariale fondé sur le principe du marché [Supiot, (1994)], occulter les dimensions affective et culturelle des organisations peut conduire, à long terme, à remettre en question cette performance.

## CONCLUSION

Les formes d'organisation et d'emploi des grands groupes agro-alimentaires ont évolué au cours de la dernière décennie pour atteindre des degrés inégaux de sophistication permettant de piloter à l'échelle transnationale, de façon fine et quasi instantanée, de puissants ensembles productifs. S'appuyant sur les dernières technologies de l'information et sur une population de cadres de plus en plus diplômée, ces grands groupes diffusent dans le monde entier des produits alimentaires répondant aux nouvelles attentes d'un marché exigeant en matière de praticité, de modernisme et de traçabilité. Pourtant, ces firmes, dont les produits sont plus que d'autres issus de traditions locales, ancrés dans une histoire collective, ont, par là même, construit des organisations qui apparaissent comme désincarnées, dépossédant les acteurs locaux de leur capacité à adapter les produits et les process de la firme aux spécificités locales.

Notons que le point de vue, souvent négatif, sur les nouvelles relations d'emploi – et à l'emploi – qui apparaissent aujourd'hui dans les grands groupes (41), exprimé par les cadres que nous avons rencontrés, est probablement partiellement lié à leur âge et à leur ancienneté au sein de l'entreprise. Il s'agit majoritairement de cadres «maison», souvent quinquagénaires,

décisions sont d'autant plus difficiles à réfuter qu'on ne sait ni qui les prend, ni en fonction de quels critères de gestion.

(40) LINHART Danièle, *La Modernisation des entreprises françaises*, Paris, La Découverte, 1994.

(41) Le discours de jeunes cadres internationaux aurait certainement été fort différent...



ayant débuté leur vie professionnelle à une époque marquée par la stabilité d'emploi caractéristique du statut des cadres dans les grandes firmes françaises, jusque dans les années 80, et ayant participé à la conduite de stratégies multidomestiques qui leur laissaient alors d'importantes marges de manœuvre.

La centralisation de la prise de décision, conjuguée à une focalisation croissante des grands groupes sur des objectifs de rentabilité des capitaux investis, soulèvent néanmoins la question suivante : comment les grandes firmes agro-alimentaires multinationales sont-elles susceptibles, par-delà des actions ponctuelles visant notamment un effet d'image, de participer à une politique collective de développement, nécessairement inscrite dans des communautés humaines et dans leurs territoires ?

## BIBLIOGRAPHIE

ATKINSON J. (1985), « Flexibility : Planning for an Uncertain Future », *Manpower Policy and Practice*, n°1, summer, pp 25-30.

BAUDRU D., LAVIGNE S et MORIN F. (2001), « Les investisseurs institutionnels internationaux, une analyse des investisseurs américains », *Revue d'Économie Financière*, n°61.

BAUDRY B., *L'économie de la firme*, Paris, La Découverte, 2003.

BEAUJOLIN R., *Les Vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset-Le Monde, 1999.

BEFFA J.-L., BOYER R. et J.-P. TOUFFUT (1999), « Les relations salariales en France », note de la fondation Saint Simon, n° 107, avril.

BOURNOIS F. et S. ROUSSILLON (sous la direction de), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998.

BOYER R. et J.-P. DURAND, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1993.

COURPASSON D., *L'action contrainte*, Paris, PUF, 1999.

COUTROT T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 2002.

COUTROT T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998.

DURAND J.-P. (sous la direction de), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris, Syros, 1993.

LINHART D., *La Modernisation des entreprises françaises*, Paris, La Découverte, 1994.

LIPOTEVSKY G., *Les Temps hypermodernes*, Paris, Grasset, 2004.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982.

MINTZBERG H., *Le Management, voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1990.

PALPACUER F. « Une approche pluridisciplinaire des

stratégies organisationnelles : application au cas de l'industrie new-yorkaise de l'habillement », in P. JOFFRE et GERMAIN O. (eds.) *Regards de la stratégie sur l'économie des coûts de transaction*, Coll. Vital Roux, Paris, Vuibert, 2001, pp.147-148.

PALPACUER F. (2000) « Competence-based strategies and global production networks : a discussion of current changes and their implications for employment », *Competition and Change : The Journal of Global Business and Political Economy*, vol. 4, n. 4, pp. 353-400.

PÉREZ R., PALPACUER F. et TOZANLI S., « Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes : l'exemple du groupe Danone », *Actes des XV<sup>e</sup> journées des IAE*, Bayonne, septembre 2000.

PÉREZ R. et PALPACUER F., coord., « Mutations des modes de gouvernance, dynamiques de compétitivité et management stratégique des firmes : le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe », rapport pour le Commissariat Général au Plan, Montpellier, février 2002, 260 p. et annexes.

PESQUEUX Y., *L'entreprise multiculturelle*, Paris, L'Harmattan 2004.

PLIHON D., « Les grandes entreprises fragilisées par la finance », in CHESNAIS F. (ed.), *La Finance mondialisée*, Paris, La Découverte, 2004, Chap 5, pp. 125-145.

SCHMIDT, V. (2003), « French capitalism transformed, yet still the same », *Economy and Society*, 32, (4) : pp. 526-554.

SEIGNOUR A., « Vers un modèle de gestion des ressources humaines des firmes globales : le cas des industries agro-alimentaires », *Actes du 13<sup>e</sup> Congrès annuel de l'AGRH*, Nantes, novembre 2002.

SEIGNOUR A., « Tendances de l'évolution de l'emploi dans les IAA », in PÉREZ R. et PALPACUER F., coord., « Mutations des modes de gouvernance, dynamiques de compétitivité et management stratégique des firmes : le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe », rapport pour le Commissariat Général au Plan, Montpellier, février 2002, pp. 204-225.

SEIGNOUR A. et DUBOIS P.-L., « Les enjeux du marketing interne », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1999, pp. 19-29.

SUPIOT A., *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.

TOZANLI S., FORT F. et J.-L. RASTOIN, « Les dynamiques concurrentielles dans l'agro-alimentaire et les stratégies des FMN-A en Europe », in PÉREZ R. et PALPACUER F., coord., « Mutations des modes de gouvernance, dynamiques de compétitivité et management stratégique des firmes : le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe », rapport pour le Commissariat Général au Plan, Montpellier, février 2002, pp. 131-202.



# LES SYNERGIES ILLUSOIRES DANS LES FUSIONS ET ACQUISITIONS

## Autopsie du Théranostique chez BioMérieux – Pierre Fabre

RÉALITÉS MÉCONNUES

Les fusions et acquisitions (F & A) sont souvent motivées par des effets synergiques escomptés. Les spécialistes des fusions et acquisitions, tant académiques que professionnels, admettent pourtant que les premières idées et justifications relatives aux synergies s'avèrent souvent irréalistes, voire illusoires : ils comprennent mal les processus à leur origine, et leur évolution dans le temps. Appliquée au cas particulièrement révélateur de la fusion, annoncée en septembre 2000, entre les compétences thérapeutiques de Pierre Fabre et les compétences diagnostiques de BioMérieux (d'où le concept de « théranostique » inventé pour nommer cette combinaison entre les deux groupes pharmaceutiques), puis de la séparation de ces mêmes entreprises en juin 2002, la théorie de la construction sociale des synergies proposée ici permet d'identifier, dans le processus de construction sociale des synergies, quatre phases que les auteurs considèrent caractéristiques des fusions et acquisitions contemporaines.

PAR **Philippe MONIN** ET **Eero VAARA**, PROFESSEURS, UNITÉ PÉDAGOGIQUE ET DE RECHERCHE STRATÉGIE ET ORGANISATION, E.M. LYON (\*)

Les fusions et acquisitions (F&A) sont souvent motivées par des effets synergiques. Il est d'ailleurs difficile de concevoir une F&A qui n'aurait pas comme objectif de créer des synergies, ou qui ne serait pas présentée comme telle [voir, par exemple, MEIER et SCHIER, 2003 : pp. 31-34]. Ces fameuses synergies semblent inclure à peu près tout ce que l'on peut imaginer de la vie des organisations : économies de coûts liées à des réductions – souvent drastiques – de personnel, restructurations et/ou fermetures de sites, bénéfices escomptés provenant de transferts réciproques de connaissances et de capacités, etc. Pourtant, concrètement, ces synergies sont rarement réalisées. Divers processus sociopolitiques et culturels empêchent l'intégration [cf. HASPESLAGH et JEMISON, 1991]. Il n'est pas rare que les premières idées sur les synergies soient illusoire. Elles peuvent notamment refléter un manque de connaissance approfondie des entreprises partenaires et/ou des attentes irréalistes pour le futur. Elles peuvent aussi s'avérer n'être que des alibis pour d'autres motifs moins légitimes. De nombreux chercheurs ont expliqué les simplifications cognitives caractéristiques des décisions de fusionner ou d'acquérir [DUHAIME et SCHWENK, 1985 ; JEMISON et SITKIN, 1986 ; HAUNSCHILD *et al.* ; 1994]. Par contre, nous ignorons tout des processus sociaux par lesquels les idées spécifiques concernant les synergies sont créées. Cet article entend combler cette lacune en adoptant la perspective théorique de la signification [par exemple WEICK, 1995].

Nous nous concentrerons sur un cas particulièrement révélateur : la fusion entre deux sociétés pharmaceutiques françaises – Pierre Fabre et BioMérieux – annoncée en septembre 2000. Une des principales justifications de cette fusion était la capacité de créer des synergies en combinant la thérapie (Pierre Fabre) au diagnostique (BioMérieux), capacité labellisée sous le terme de théranostique. Cependant, début 2002, les parties découvrent que ces synergies sont « irréelles » et elles décident de mettre fin à leur alliance. À partir de nombreuses sources documentaires internes et externes, et d'une vingtaine d'entretiens, nous examinons les processus de construction sociale des synergies, notamment les processus de signification, c'est-à-dire les processus déployés pour donner un sens aux idées spécifiques relatives aux synergies. Quatre phases rythment la construction sociale des synergies :

- (1) *l'invention/fabrication des premières idées* sur les synergies dans l'enthousiasme initial relatif à l'opération de fusion ;
- (2) *la justification de la fusion* par la communication de conceptions 'à la mode', 'plausibles' (pseudo scientifique) sur la synergie ;
- (3) *la révélation des ambiguïtés et des attentes contradictoires* au sujet des synergies pendant la première phase d'intégration ;

(4) *la désillusion* sur les bénéfices des synergies et leur *réévaluation*. Bien que la nature exacte de ces processus de construction sociale puisse varier selon les cas, nous affirmons que ces phases explicatives rythment probablement la plupart des F&A contemporaines. Finalement, cette recherche suggère que l'esprit critique, voire le scepticisme, devrait prévaloir pendant les processus de négociation des F&A, notamment lors de la formulation des idées spécifiques relatives aux synergies.

## LES SYNERGIES, MOTIFS ET JUSTIFICATIONS DES FUSIONS ET ACQUISITIONS

Pourquoi les fusions et acquisitions (F&A) se produisent-elles ? Les explications, nombreuses, varient allant des plus rationnelles et substantives aux plus critiques et sociopolitiques [TRAUTWEIN, 1990]. Les explications les plus rationnelles incluent la création de la valeur, l'accroissement des profits via les économies d'échelle ou d'éventail, ou encore l'apprentissage, via le transfert de connaissances et de capacités. Néanmoins, les F&A seraient aussi motivées par des ambitions de pouvoir et de prestige. La construction d'empires et le managérialisme expliqueraient la frénésie actuelle de F&A [TRAUTWEIN, 1990 ; SETH *et al.*, 2002]. Les F&A seraient également liées à des mouvements sociaux spécifiques caractéristiques de certaines périodes [DAVIS, 1994 ; THORNTON, 1995]. Enfin, des experts, notamment des consultants et des banquiers d'affaires ayant développé leur activité propre sur le marché des 'fusac' (fusions et acquisitions), ont souvent joué un rôle central dans la promotion du marché des 'fusac', et soutenu, sinon initié, de multiples F&A [LUBATKIN et LANE, 1996].

Pour comprendre l'existence des F&A, il importe d'examiner en terme dynamique le processus de F&A. Ce processus est souvent caractérisé par une accélération du temps et par un engagement croissant. Les acteurs impliqués – souvent les champions des opérations – ont des difficultés à abandonner leurs idées initiales, et ont tendance à être surexcités et influencés au moment d'évaluer les avantages et inconvénients des différentes options. Ces champions sont d'ailleurs souvent forcés de vendre leurs idées à d'autres décideurs clés, ce qui peut créer des attentes irréalistes quant aux effets d'une opération. Le secret souvent associé au processus de F&A accroît encore ces tendances à la surexcitation et à l'exagération [DUHAIME and SCHWENK, 1985 ; JEMISON and SITKIN, 1986 ; HAUNSCHILD *et al.*, 1994].

Bref, quels que soient leurs motifs réels, les F&A doivent être justifiées tant auprès des parties prenantes internes qu'auprès des parties prenantes externes. Ce processus de justification suppose de traduire les idées

clés de la F&A dans un langage qui plaira à ces parties prenantes, tâche difficile car ces parties prenantes peuvent avoir des intérêts divergents. Les investisseurs sont généralement intéressés par le prix payé, les possibilités de rationalisation et la création de synergies. Le personnel est traditionnellement concerné par la perte d'emplois et par les éventuelles conséquences défavorables des changements organisationnels. Mais d'autres acteurs, notamment les analystes d'affaires, les représentants syndicaux, les représentants du gouvernement, et les journalistes, sont également impliqués dans le support ou le rejet de certaines de ces idées.

Les acteurs clés, en général les propriétaires ou les dirigeants, développent donc plus ou moins consciemment de multiples rhétoriques. Pendant ces processus de construction et de diffusion de sens (*'sense making'* et *'sense giving'*), les justifications liées aux synergies jouent souvent un rôle crucial [LARSSON, 1990]. Le concept de synergie est opérant car il sous-entend que la réunion de deux entités peut créer quelque chose de plus que leur simple addition. En contrepartie, il est souvent vague, mal défini, ambigu : les acteurs d'une opération de F&A peuvent avoir des opinions fondamentalement différentes quant au sens des synergies.

---

## PROCESSUS DE SIGNIFICATION ET CONSTRUCTION SOCIALE DES SYNERGIES

Nous adoptons la perspective théorique de la *'signification'* pour examiner les processus psychosociologiques complexes grâce auxquels les acteurs construisent socialement leur réalité [cf. par exemple, GIOIA, 1994 ; WEICK, 1995 ; DUTTON *et al.*, 2001], *i.e.* les synergies dans les F&A. Dans cet article, nous définissons le processus de signification comme une activité interprétative continue et étroitement liée à l'action organisationnelle. Les processus de signification organisationnelle sont importants car ils ne portent pas sur des questions routinières ou insignifiantes, mais sur des enjeux particulièrement pertinents pour certains acteurs de l'organisation. Ces enjeux peuvent être définis comme les cibles spécifiques des processus complexes de signification. Dans les F&A, les questions relatives aux synergies et aux changements organisationnels seront certainement des cibles ou des questions centrales.

La pertinence et le sens de ces enjeux varient selon le statut et la position des acteurs. D'une part, il est utile d'intégrer les divisions internes, en distinguant les responsables de l'opération qui ont voix au chapitre, des autres acteurs organisationnels. Pour simplifier, les promoteurs/champions de la F&A sont activement engagés à *donner sens*, tandis que les autres cherchent à *faire sens* des différents enjeux, en premier lieu des synergies. Cette distinction coïncide souvent avec la

division hiérarchique traditionnelle, entre ceux qui portent la responsabilité managériale : les 'dirigeants', et ceux qui constituent l'organisation, 'le personnel'. Cependant, les dirigeants peuvent avoir des opinions très différentes sur les bénéfices potentiels de la F&A, voire sur leur simple existence. Au nom de luttes politiques internes, ces dirigeants peuvent mettre en avant, ou au contraire minimiser, les synergies en question, en jouant sur les difficultés ou les coûts induits de leur obtention.

D'autre part, les dirigeants, héritant de cultures d'entreprises différentes, risquent de considérer les enjeux de la F&A, tels ceux relatifs aux synergies, à travers des prismes différents [BUONO et BOWDITCH, 1989 ; HAMBRICK et CANNELLA, 1993 ; GREENWOOD *et al.*, 1994 ; OLIE, 1994 ; VAARA, 2002]. Certes, cela est souvent dû, au moins en partie, aux points de vue culturels différents. Mais la dimension politique joue aussi son rôle, car la réalisation des synergies implique des décisions primordiales, tant concrètes que symboliques. Par exemple, dans des situations impliquant l'attribution de postes clés prestigieux, l'exécution de plans de rationalisation scientifique, industrielle et/ou commerciale, la gestion de plans de réduction d'effectifs, l'investissement ou l'allocation de ressources supplémentaires dans certaines activités, il n'est pas rare que les opinions et les interprétations relatives aux synergies potentielles varient selon le partenaire [par exemple, VAARA, 2003]. Ainsi, les processus de signification relatifs aux synergies peuvent aisément devenir un ingrédient majeur de la politique interne à l'organisation intégrée post F&A.

---

## LE CAS BIOMÉRIEUX – PIERRE FABRE

Pour approfondir la compréhension des processus de signification relatifs aux synergies, nous présentons maintenant un cas empirique : la fusion entre BioMérieux et Pierre Fabre. Ce cas est particulièrement révélateur, car les partenaires joignirent leurs forces en septembre 2000 dans un climat d'euphorie, simplement pour se séparer, voire se déchirer, en juin 2002. Dans cette section, nous présentons successivement les acteurs de la fusion et défusion, la méthodologie de recherche, et l'historique de l'opération.

---

### Les acteurs de la fusion

Le Groupe Pierre Fabre (GPF) réalise en 1999 un chiffre d'affaires s'élevant à 7,3 milliards de francs, souffre d'un endettement important (73 % de ses fonds propres) et d'une rentabilité faible. Pierre Fabre a créé le laboratoire éponyme en 1961 à Castres, et il est aujourd'hui à la tête d'un groupe très diversifié en





© Gilles Bouquillon/GAMMA

Pierre Fabre et Alian Mérieux lors de l'inauguration du Laboratoire Pierre Fabre « Les Cauquillous » à Lavalur, le 20 octobre 2000.

terme d'activité. La pharmacie est la principale activité du groupe (50 % du CA) mais sa rentabilité est faible. Elle est très exposée à la menace de déremboursement, et son portefeuille de produits est relativement ancien. Pour pallier ces difficultés, les dépenses en R&D augmentent, tout particulièrement dans le domaine de l'immunologie, et notamment via le CIPF (Centre d'Immunologie Pierre Fabre). La dermo-cosmétique est l'activité vache à lait de GPF, sur un marché dont il occupe la première place au niveau européen. Enfin, le groupe est second au niveau mondial, après Boiron, dans l'homéopathie, avec Dolisos, une filiale cotée sur le Second Marché de la Bourse de Paris, déficitaire, et en cours de restructuration.

Sans héritier, féroce et indépendant, très réservé à l'égard de la Bourse, Pierre Fabre est préoccupé par sa succession. Il refuse toute offre de grandes entreprises pharmaceutiques qui, selon lui, démantèleraient ce qu'il a mis des dizaines d'années à créer. Durant la dernière décennie, des bruits ont couru quant à de nombreux partenariats, certains ayant été effectivement tentés, mais sans succès, avec Byk-Gulden (sur

une base de 50 %-50 %), Dupont (rachat) ou Sanofi-Synthélabo (alliance). Pierre Fabre est un personnage hautement secret, sans biographie officielle.

BioMérieux Alliance est basé à Marcy l'Étoile, dans la région lyonnaise, et dirigé par son fondateur Alain Mérieux. L'entreprise réalise en 1999 un chiffre d'affaires de 3,4 milliards de francs et occupe le huitième rang mondial dans l'industrie du diagnostic biologique (diagnostic clinique des maladies infectieuses, métaboliques, endocriniennes et cancéreuses). BioMérieux consacre 12 % de son chiffre d'affaires annuel à la recherche et au développement. 75 % de son activité se situe sur le plan international. BioMérieux est aussi actif dans la thérapie génique et l'immunologie, à travers sa filiale Transgène (dont il détient 54 % du capital), cotée sur le NASDAQ (TRGNY) et sur le second marché de la Bourse de Paris. BioMérieux a été créé en 1963 par Alain Mérieux, l'actuel président, qui détient la majorité des parts du groupe. Les autres parts se partagent entre deux actionnaires, CGIP – Wendel Investissements, dirigé par Ernest Antoine Seillère et qui détient 33 % du capital, et le groupe Dassault (2 %). Dans le même



esprit que Pierre Fabre, Alain Mérieux ne souhaite pas voir son entreprise tomber entre les mains de quelque grande multinationale.

Les motivations d'Alain Mérieux restent incompréhensibles si on ne prend pas en compte l'une des sagas familiales les plus extraordinaires de France. Alain Mérieux est le fils du défunt Charles Mérieux. Pendant des décennies, Charles Mérieux dirigea l'Institut Pasteur, la fondation qui poursuit les travaux visionnaires de l'inventeur des vaccins, Louis Pasteur (années 1880-1885) et qui inventa la plupart des vaccins utilisés à travers le monde, notamment les vaccins pédiatriques et les vaccins destinés aux voyageurs. Charles Mérieux a probablement beaucoup souffert de la transformation de l'Institut public français Pasteur en entreprise privée, entreprise qui constitue aujourd'hui, en 2005, la colonne vertébrale de la première entreprise mondiale de l'industrie du vaccin : Sanofi-Aventis Pasteur. Alain Mérieux a perdu son premier fils, Rodolphe Mérieux, qui aurait pu lui succéder, dans un dramatique accident d'avion. Son deuxième fils, Christophe Mérieux, le directeur R&D de BioMérieux et le président exécutif de Transgène, sera sans doute son successeur. Tout le monde sait, dans son entourage, que le rêve de la famille Mérieux est de revenir à l'industrie des vaccins.

## Méthodologie

Cette recherche est basée sur l'analyse longitudinale de multiples sources de données. Cette stratégie de recherche est la seule capable de donner une image crédible des processus de signification. Il convient en effet, pour comprendre les processus de construction et de diffusion de sens propres aux différents acteurs, d'analyser les multiples vecteurs de sens. En pratique, nos investigations empiriques sont centrées sur une analyse du discours du matériel documentaire disponible : sources secondaires internes et externes, et entretiens avec une vingtaine de personnes clés, en deux vagues (printemps 2003 et automne 2004).

### • Presse des affaires

Nous avons réuni plus d'une centaine d'articles de presse, provenant, pour la plupart, du *Wall Street Journal*, du *Herald Tribune* et de *Reuters* (couverture internationale) et du *Figaro*, des *Échos*, de *La Tribune*, et de *L'Usine Nouvelle*, quatre des principaux journaux économiques français.

### • Presse Régionale

Nous avons étudié la presse régionale, car les deux groupes sont fortement ancrés dans leur région respective. Les autorités régionales sont, de fait, des parties prenantes, puisqu'elles bénéficient des taxes des partenaires et de l'emploi de personnels locaux. La presse

régionale, bien que peu orientée vers l'économie, a fourni d'importantes informations sur la légitimité de la fusion, du point de vue des parties prenantes locales. Elle a également fourni des données sur la compréhension du marché par les groupes, ainsi que sur leurs espoirs et leurs craintes. Pierre Fabre lui-même, via sa holding personnelle, a des intérêts financiers dans la presse et la radio locale, notamment à *Tarn Info*.

### • Agence de Presse

L'agence de presse *Image 7*, qui a co-conçu et co-organisé la couverture presse de la fusion et de la séparation, a fourni un accès complet à sa documentation interne pour toute la période du cas. Source précieuse de données, elle a permis de comparer la rhétorique utilisée en interne (rassemblée à travers des entretiens rétrospectifs) et la rhétorique diffusée en externe vers les principaux journaux d'affaires. De plus, elle nous a donné l'opportunité d'étudier l'adoption et l'adaptation de la rhétorique de l'agence de presse par les médias.

Dans un premier temps, nous avons analysé cette saga médiatique. Nous affirmons qu'elle a joué un rôle clé dans les discussions relatives aux synergies potentielles. Nous nous sommes spécialement concentrés sur la façon dont les journalistes étaient impliqués dans la définition, la promotion et la communication des idées initiales autour du théranostique. Nous avons aussi examiné si les communiqués de presse guidaient, ou non, l'information et la critique de la fusion diffusés par les médias. Nous avons retenu un échantillon distribué dans le temps d'articles français [français car peu a été écrit sur les synergies dans la presse internationale], identifié les paragraphes des articles relatifs aux synergies, puis mesuré l'importance relative de ces paragraphes selon qu'ils étaient positifs, neutres ou négatifs au sujet de ces synergies. À l'origine, au moment de l'officialisation de l'accord (période courant de septembre à décembre 2000), 10 % des commentaires des journalistes étaient négatifs, et 90 % étaient positifs. Au cours de l'année 2001, les commentaires positifs et négatifs s'équilibrent rapidement à un niveau moyen (30 % pour chaque position) et quelques développements sont neutres et/ou incertains (40 %). À la fin de la période (premier semestre 2002) le ratio initial s'inverse, passant à 10 % de positif et 90 % de négatif. Au passage, nous avons observé comment un même journaliste, notamment le rubricard – chroniqueur, c'est-à-dire celui qui tient une chronique de manière régulière (quotidienne dans le journal *Les Échos*, ou hebdomadaire dans *L'Usine Nouvelle*), modifie sensiblement son analyse sur une période de dix-huit mois, mais de façon subtile, par petites touches, de sorte qu'on ne puisse que difficilement démontrer son changement de posture...

- *Entretiens avec des tiers et experts indépendants*

Une fois la compréhension du cas acquise grâce aux données secondaires, nous avons procédé à une vingtaine d'entretiens, en face à face ou par téléphone. Nous avons interrogé des experts indépendants dans le domaine, tels que des dirigeants de *start-up* issus de BioMérieux et Pierre Fabre, des consultants spécialisés dans l'industrie pharmaceutique, certains ayant contribué aux rapports suivants : Rapport Clinica [2000], Rapport EUROSTAF [2000] et rapport IBM Global Services [2002].

- *Entretiens avec des journalistes : investigateurs et chroniqueurs*

Dans les journaux d'affaires français, les quotidiens en particulier, la division du travail est organisée en fonction de distinctions plus ou moins formelles parmi les journalistes, investigateurs, chroniqueurs et journalistes free lance. Les chroniqueurs, ou rubricards, sont importants, parce qu'ils contrôlent une rubrique et commentent jour après jour le même sujet. Nous avons rencontré des investigateurs et tous les chroniqueurs des principaux quotidiens. Nous étions intéressés par la façon dont ils avaient pu changer d'opinion en dix-huit mois, en étant d'abord très enthousiastes et faisant la promotion de *théranostique*, en étant plus critiques ensuite et hésitants à propos du concept. Nous avons notamment rencontré l'investigatrice des *Échos* : dans un dossier très influent, elle a traqué l'origine du mot *théranostique* dans un rapport industriel fait par Clinica Reports [*'Theranostics : The influence of Diagnostics on Pharmaceutical Therapy'*, 2000], qui avait lui-même emprunté ce concept à un consultant américain, John Funkhouser, qui fut le premier à utiliser le concept en juillet 1998 pour vendre sa nouvelle Biotech : *Cardiovascular Diagnostics* (1).

- *Entretiens avec les dirigeants*

À cause du caractère sensible du cas, nous nous attendions à devoir travailler sans l'accord des partenaires. Quatre entretiens avec les plus proches collaborateurs des fondateurs, des deux partenaires, furent annulés à la dernière minute, en mai et juin 2003. Des sources informelles des deux parties nous confirmèrent que les deux partenaires ne voulaient faire aucun commentaire sur cette aventure. Nous nous attendions à de telles difficultés. Un informateur des *Échos*, investigateur qui avait dix ans d'expérience dans ce domaine, nous avait prévenus (février 2003) qu'il serait difficile d'obtenir des informations. C'était la première fois de toute sa carrière de chroniqueur des F&A dans l'industrie pharmaceutique, que deux parties refusaient

d'organiser des interviews formelles. Heureusement, nous avons anticipé les difficultés et nous avons rencontré des cadres supérieurs et intermédiaires entre mars et mai 2003. Nous avons rencontré quelques cadres et experts complémentaires, en octobre et novembre 2004, pour évaluer si les perspectives et interprétations du cas avaient évolué avec le temps. Nous n'avons observé ni nouvelle interprétation, ni nouveau fait : l'histoire semble 'réifiée', 'refroidie', et il est donc pertinent de la présenter.

---

## L'HISTOIRE DE LA FUSION

Les assemblées générales des entreprises BioMérieux et Pierre Fabre approuvent la fusion, en décembre 2000. La holding Carla, détenue à parts égales par les deux partenaires (27.5 %), détient directement 55 % du capital de BMPF. Pierre Fabre et Alain Mérieux président respectivement le conseil de surveillance (3+3 membres), localisé à Castres (Tarn) et le directoire, localisé à Marcy (Rhône). Jean Luc Bélingard (Pierre Fabre) et François Guinot (BioMérieux) partagent la direction générale. BMPF contrôle 5 filiales : Pierre Fabre Médicament, Pierre Fabre Dermocosmétique, Dolisos, Transgène et BioMérieux. BMPF souhaite accroître son développement international, hisser sa marge opérationnelle à 15 % (contre 8 % en 1999), et coter le nouveau groupe en bourse dans les trois ans.

Les synergies potentielles liées à la combinaison de la *thérapie* (Pierre Fabre) et du *diagnostic* (BioMérieux), 'labellisée' dans le terme '*théranostique*', constituent de fait la justification clé de l'opération. Quelques cadres supérieurs déménagent entre Castres (Pierre Fabre) et Lyon (BioMérieux). Six groupes mixtes sont constitués pour organiser l'intégration et exploiter les synergies (achats, affaires légales, développement international, etc.) mais l'approche reste prudente. En effet, les activités (dermocosmétique, homéopathie et pharmacie) relèvent de logiques scientifiques, industrielles et commerciales assez différentes et aucun changement organisationnel majeur n'est imposé : « *Nous tenons à respecter l'identité opérationnelle de chacun de nos métiers, d'où notre structure en holding avec des branches ayant une autonomie pleine et entière, indispensable pour gérer leurs différents marchés* » [M. Bélingard, déclaration à la Presse].

Les conflits émergent au second semestre 2001. Pierre Fabre, apparemment insatisfait de la façon dont est dirigée l'entreprise, adopte un rôle plus actif. À ce moment-là, il devient clair que les visions de Pierre Fabre et d'Alain Mérieux quant aux stratégies futures et aux synergies potentielles présentent des différences fondamentales. Cette période est marquée par des conflits croissants au sein de la direction générale, entre MM. Fabre et Mérieux d'une part, et MM.

(1) Notre recherche personnelle nous conduit à penser que la première apparition du concept date du 3 août 1998, dans un communiqué de Presse de CardioVascular Diagnostics, Inc, qui annonce la réussite de la phase II d'un nouveau test, 'referred to as theranostic tests' : <http://www/pharmaceutics.com/press/aug3.98.html>.

Bélingard et Guinot d'autre part. En décembre 2001, M. Bélingard, l'ardent défenseur, si ce n'est le théoricien, du *théranostique*, quitte BMPF.

Début 2002, la rumeur court d'une séparation possible [*Les Échos*, 25 janvier 2002], ce que confirment trois jours plus tard les représentants de BMPF. Ils admettent publiquement que peu de synergies ont été trouvées. Apparemment, les fondateurs et leurs plus proches collaborateurs sont convaincus que la fusion n'a plus – si jamais elle en a eu – de sens. Le 16 mai 2002, le groupe BMPF annonce sa séparation, qui prendra effet en juin 2002. Chaque société reprend ses actifs de bases et son actionnariat d'origine. Le dénouement des alliances et partenariats scientifiques réalisés par le groupe BMPF est plus difficile. Suite à la séparation, de nombreux cadres du groupe Pierre Fabre quittent le groupe, tant par dépit que par déception devant ce retour à une situation sans perspectives.

Dans cette fusion et défusion si singulière, un projet majeur mérite une attention particulière. Courant 2001, BMFP et deux cabinets de consultants – le *Boston Consulting Group* et *Parteurop*, un cabinet de consultants spécialisés dans le domaine des vaccins – avaient lancé un projet ambitieux de synergie, basé sur la combinaison des forces de Transgène et de CIPF, dans le but de créer un véritable acteur dans l'industrie du vaccin. Bref, de réaliser le rêve de la famille Mérieux. Dans le domaine du vaccin, les barrières à l'entrée sont absolument énormes, notamment – ce qui est peu connu – dans la fabrication (les difficultés sont centuples par rapport au médicament, car on travaille sur du vivant) et seulement quatre concurrents internationaux se partagent, à parts égales, environ 90 % du marché mondial. Or, Transgène et CIPF ont tous deux des compétences et des capacités complémentaires, très rares en Europe et, a fortiori en France. Ce qui est intéressant, c'est que ce projet n'a jamais attiré l'attention en dehors de cercles très restreints. Nos entretiens confirment que ce projet n'était pas connu des scientifiques des deux entreprises, excepté pour quelques rares *'happy few'*. En d'autres termes, le *théranostique* devient l'histoire officielle alors qu'un autre point clé de la fusion reste secret. Ce projet aurait aussi pu fournir une belle histoire, autrement plus crédible. Mais dans tout processus de signification, ou *sense-making*, il y a aussi – en creux et de manière implicite – du *sense-hiding* : ce qui n'est pas communiqué est aussi significatif que ce qui l'est (2). En bref, il apparaît des descriptions précédentes que les deux dirigeants, Alain Mérieux, 62 ans et Pierre Fabre, 74 ans, étaient désireux de faire en sorte que leurs entreprises survivent à leur départ en retraite. La fusion a été une action de défense, liée aux intérêts patrimoniaux des deux fondateurs. Des facteurs tels

l'amitié, une vision partagée du statut et du rôle des entreprises familiales indépendantes, et des engagements politiques communs ont facilité cette manœuvre défensive. La taille de la nouvelle entité *BioMérieux-Pierre Fabre Alliance* (BMPF) rendrait plus difficile un rachat par des concurrents. La nouvelle taille (sensée être) critique permettrait de suivre la course aux dépenses de R&D, caractéristique de l'industrie. Enfin, la nouvelle organisation différerait le problème des successions...

## LA CONSTRUCTION SOCIALE DES SYNERGIES CHEZ BIOMÉRIEUX – PIERRE FABRE ALLIANCE

Sur la base de notre analyse, nous distinguons quatre processus successifs de signification relatifs aux synergies (voir tableau 1) : *l'invention*, ou fabrication des synergies ; la *communication* des justifications, en interne et en externe ; la *construction* du sens à donner aux synergies ; la désillusion, suivie de la *réévaluation* des synergies.

### Phase 1 : l'invention des synergies

Les négociations initiales entre les deux fondateurs et leurs représentants se sont caractérisées par un enthousiasme grandissant. Le concept de synergie devient progressivement un moyen grâce auquel ces acteurs *font sens* de la fusion. Bien que les négociateurs clés puissent avoir eu des visions différentes des synergies potentielles, il semble qu'un accord ait été établi sur le fait qu'il y avait trois types de synergies à exploiter. Les synergies stratégiques et financières sont liées à la mise en commun des ressources et au management du portefeuille d'activités : par exemple, il a pu être envisagé de céder certaines des opérations existantes de Pierre Fabre (homéopathie et/ou dermo-cosmétiques) pour financer le développement de la recherche pharmaceutique en oncologie. Les synergies internationales renvoient quant à elles à l'exploitation des réseaux complémentaires des entreprises : l'idée de mobiliser le réseau international de BioMérieux pour vendre les produits de Pierre Fabre a également pu séduire.

Mais les plus grands espoirs ont été placés dans la combinaison des compétences technologiques des deux entreprises. Ainsi est né le concept de théranostique, la capacité de créer une synergie grâce à la combinaison de la *thérapie* pharmaceutique (Pierre Fabre) et du *diagnostique* (BioMérieux). Ce nouveau terme gagna du terrain et devint progressivement le centre de la plupart des discussions. Nul ne sait qui fut le père – ou la mère – de ce concept de *théranostique*. Cependant, son caractère séduisant, pseudo scienti-

(2) Les auteurs n'auraient jamais dû être informés de ce projet...

Étapes caractéristiques des F & A	Négociation	Officialisation de l'accord	Première phase d'intégration	Seconde phase d'intégration
<b>Processus de signification</b>	Inventer / Fabriquer les premières idées	Communiquer des justifications	Faire sens des implications organisationnelles	Ré-évaluer les synergies
<b>Arène sociale et parties prenantes</b>	Arène fermée ; Acteurs clés internes (dirigeants et consultants)	Arène ouverte ; Parties prenantes internes et externes, notamment avec les journalistes et médias de masse	Arène semi-ouverte ; Les discussions internes dominant	Arène semi-ouverte ; Discussions internes et externes, notamment avec les journalistes et médias de masse
<b>Tendances psychosociologiques</b>	Enthousiasme Engagement croissant	Pensée illusoire Auto persuasion Pensée de groupe Exagération (over-statement)	Critique croissante Politique interne	Désillusion
<b>Théorisation de la (des) synergie(s)</b>	Cacher les motifs illégitimes Trouver des justifications plausibles, pseudo-scientifiques	S'allier aux discours à la mode Communiquer les signaux convergents de renfort Accroître la plausibilité	Révélation de l'ambiguïté Remise en question de la plausibilité	Effondrement des illusions Ré-évaluation des objectifs

**Tableau 1** – Processus et phases de construction sociale des synergies dans les fusions et acquisitions.

fique, et l'idée qu'il portait en germe la transformation profonde de l'industrie, annoncée par les experts du champ qui voyaient la fin du paradigme du *blockbuster* [voir PIGNARRE, 2004 pour un essai virulent], entraîna son adhésion.

« À partir de juin 2000, j'étais associé, nous étions dix en tout. Nous avons été convoqués à Paris, courant juin, nous ne savions pas exactement pourquoi, et voilà que les fondateurs nous annoncent la fusion. Alors, pendant l'été, nous avons fait des études, et nous nous sommes demandés : Qu'allons-nous bien pouvoir raconter sur cette histoire ? [...] Nous avons des réunions de brainstorming, nous avons construit des arguments pour la presse. Puis, l'idée d'unir diagnostic et traitement a eu un sens... Pas dans un très court terme, cela avait un sens sur 5-10 ans, pas dans une opérationnalisation immédiate. Et il était clair que dans le domaine de l'oncologie (cancer), nous avions des capacités et un capital puissants et intéressants [...] En même temps, un article a paru et a mentionné cet anti-modèle du *théranostique* [...] De plus, Jean-Luc Bélingard arrivait de Roche, en avance sur cette tendance [...] Nous avons une belle histoire à raconter » (cadre dirigeant ; direction de la communication institutionnelle).

Ce concept fait écho avec la vision des fondateurs, notamment Alain Mérieux :

« Alain Mérieux avait un rêve, pour ne pas dire une mission : relier le diagnostique et la thérapie. Cela renvoie à un nouveau business model dans l'industrie de la santé. Intellectuellement, c'est très intéressant de com-

mencer avec un diagnostique, et de procéder ensuite avec un traitement, qui va être parfaitement adapté au génotype du patient. C'est un modèle anti-blockbuster [...] De nombreuses études ont estimé que, dans 60 % des cas, les patients qui reçoivent des médicaments produits massivement ne sont pas, ou sont même négativement affectés, pour un certain nombre de raisons [...]. Il serait possible de proposer un traitement adapté au stade de développement de la maladie, voire à chaque maladie » (scientifique, BioMérieux).

Le *théranostique* devient un terme à utiliser pour faire sens et donner sens aux aspects positifs de la fusion. Au lieu de parler des aspects négatifs liés à la rationalisation et aux restructurations [marginales dans ce cas], les dirigeants se concentrent sur des effets positifs et à long terme, qui n'impliquent pas de mesures organisationnelles drastiques. Alain Mérieux et Jean-Luc Bélingard décrivent souvent BMPF comme une fusion inhabituelle, un exemple pour les autres acteurs dans cette industrie. Quand les analystes financiers se plaignent que la mise en commun des ressources est insuffisante, les fondateurs et leurs deux directeurs généraux répondent qu'ils préfèrent travailler sur des *synergies positives*, dites « *agressives* », plutôt qu'uniquement sur des *synergies négatives*. Les synergies *théranostiques* émergent donc en tant que langage par lequel les autres acteurs clés *fabriquent* littéralement un sens à donner à la fusion, de façon légitime et convaincante.



## Phase 2 : Communiquer les justifications en interne et en externe

L'opération suscite nombre de discussions en interne et en externe. Dans l'entreprise, des dirigeants comme Bélingard promeuvent le concept de *théranostique* comme *argument explicatif rationnel* et global de la fusion, et comme *logique d'action* quand viendrait la phase d'intégration des opérations des deux entreprises. Le chroniqueur de *L'Usine Nouvelle* décrit ce rôle champion comme suit :

« Personnellement, j'ai toujours été sceptique. Mais Jean-Luc Bélingard avait été le PDG de Roche Diagnostics. Il avait négocié l'acquisition de Boehringer Mannheim, une entreprise de diagnostic allemande. Cette affaire exceptionnelle et profitable améliora la position stratégique de Roche, et le paradigme comme quoi le diagnostic et le pharmaceutique convergeraient de plus en plus. C'est maintenant la stratégie fondamentale de Roche [en juin 2003, date de l'entretien] [...]. Et BioMérieux était aussi actif dans cette industrie du diagnostic, bien que ce ne soit pas dans la même partie que Roche. Quoi qu'il en soit, le discours pouvait, je pense, être appliqué à BioMérieux et à Pierre Fabre. Cependant, vous avez vraiment besoin d'un vrai spécialiste pour savoir si cela est vrai ou pas, et honnêtement, je ne le suis pas... Sur le papier, on dit : Pourquoi pas ? Je dirais même que très peu d'études ont été faites pour voir si cette stratégie de théranostique tenait. On a simplement cru Jean-Luc Bélingard, un grand expert des synergies entre la pharmacie et le diagnostic » (Alain Jemain, entretien avec l'auteur).

Non seulement Bélingard, mais aussi d'autres autorités respectées font la promotion du concept. BMPF engage une société de conseil pour faciliter l'intégration, et les représentants de cette société se concentrent sur les valeurs et implications organisationnelles du concept de *théranostique*. Cette idée gagne donc du terrain et suscite de l'enthousiasme dans les deux organisations. Notamment, cette idée est à la *mode, tendance*, parce qu'elle permet aux grandes entreprises pharmaceutiques et aux *start-up* biotechnologiques de justifier leurs investissements colossaux, de plusieurs milliards de dollars, dans le génomique : une fois le génotype d'un individu connu, il sera possible de fabriquer un traitement individuel, et d'optimiser ainsi la valeur du traitement, c'est l'anti-blockbuster, médicament à formulation unique que l'on administre au plus grand nombre possible de malades, et il en restera bien quelque chose (3).

Ainsi, le concept de théranostique est plausible et pseudo scientifique. Les scientifiques et les experts le voient comme l'extension des concepts scientifiques très établis et très précis de protéinomique et pharma-

cogénomique. La protéinomique est liée à l'analyse des protéines de l'ADN. La pharmacogénomique est liée à la fabrication de thérapies et/ou de produits pharmaceutiques adaptés à chaque patient, basés sur ces analyses ADN.

Comme l'explique un scientifique cadre dirigeant de BioMérieux : « J'ai le sentiment que les théranostiques élargissent l'envergure de ce que nous appelons la pharmacogénomique. Mais le concept a été fabriqué dans le but de la fusion, je n'en avais jamais entendu parler avant (!) ».

Le caractère pseudo scientifique du concept est renforcé par les décisions concomitantes et révolutionnaires de la *Food and Drug Administration*. Cette administration américaine, bien que ne mentionnant pas explicitement le concept de théranostique, venait de reconnaître la puissance des solutions qui combinaient thérapie et diagnostic :

« Roche est de loin la première entreprise dans cette orientation théranostique. En 1998 et 1999, pour la toute première fois, la FDA a autorisé trois de ses traitements, mais seulement en association avec le test : Mabthéra/Herceptin contre le cancer, Pegasys contre l'hépatite C et Fuzeon contre le SIDA » [expert scientifique ; voir aussi *Les Échos*, mars 2003 : 80-82].

Cette justification *théranostique* pseudo-scientifique est d'autant plus convaincante qu'elle est difficile à discuter, a fortiori à contrer, par des journalistes qui ne sont suffisamment experts ni en diagnostic, ni en thérapie. De plus, cette justification constitue aussi un scénario attrayant pour le moyen terme : il faut se souvenir des projets de cotation partielle en Bourse. Nous avons étudié les communiqués de presse initiaux co-écrits par le Directeur de la Communication de BMPF et par *Image 7* :

« Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et en perpétuelle mutation, le rapprochement des deux groupes, fortement imprégnés de leur tradition pharmaceutique et biologique, et qui partagent la même culture d'entreprise, permettrait de répondre à l'évolution de la médecine. Cette évolution tend à associer diagnostic et traitement thérapeutique, afin de satisfaire les exigences croissantes des médecins et des patients. BioMérieux-Pierre Fabre maîtriserait l'ensemble du processus de R&D, depuis la recherche fondamentale jusqu'à la commercialisation de solutions diagnostiques et thérapeutiques [...] Le Président de BioMérieux, Alain Mérieux, soutient que la médecine et le diagnostic sont faits pour être étroitement liés » (20 septembre 2000).

Trois mois plus tard (21 décembre 2000), l'en-tête du communiqué de presse de *Image 7* est le suivant : « Vers une médecine plus adaptée au profil de chaque patient, associant diagnostic et thérapie ». Pour la première fois dans un article de presse lié à l'opération, le concept de *théranostique* apparaît. Immédiatement, les médias s'emparent du concept et renforcent ainsi son pouvoir de justification. BMPF lance en quelque sorte la mode du théranostique,

(3) Au moment de publier ce manuscrit, le scandale du Vioxx vient d'éclater et n'en prend que plus de relief. La critique soudaine de la *Food and Drug Administration* américaine est fondamentalement la critique du modèle dominant du Blockbuster.

mode qui lui échappe mais dont il profite en premier lieu. En bref, la justification théranostique s'allie aux discours à la mode (convergence entre diagnostic et thérapie, remise en cause du modèle *blockbuster*; etc.), et s'articule aux signaux externes (décisions de la FDA, etc.), ce qui renforce sa plausibilité.

Les parties prenantes externes convergent dans leur acceptation de l'argument. Cette convergence résulte de trois phénomènes collectifs : les préjugés cognitifs (*seuls les experts savent*), le mimétisme (*puisque nous*

### Phase 3 : Faire sens des implications organisationnelles

Le concept de *théranostique* devient une justification efficace pour la fusion, mais engendre aussi de grandes attentes concernant les synergies. Peu après le lancement des premiers projets concrets d'intégration, quelques acteurs clés sont confrontés à l'ambiguïté et remettent en question la plausibilité des synergies promues.



© Collection ROGER-VIOLETT

Le concept de 'théranostique' fut inventé pour nommer la combinaison entre les compétences thérapeutiques de Pierre Fabre et les compétences diagnostiques de BioMérieux - « La médecine entourée de ses deux aides : la pharmacie et la chirurgie » d'après une représentation médiévale.

*ne savons pas, suivons l'opinion de la majorité*), et la confiance aveugle envers les dirigeants (*Bélingard connaît la musique, s'il fusionne, il a de bonnes raisons*). Deux experts extérieurs suggèrent même que certains dirigeants, sceptiques au début, commencent eux-mêmes à croire à la promesse du *théranostique* : pensée de groupe et pensée illusoire sont à l'œuvre.

« Auteur 1 : Est-ce que les négociateurs eux-mêmes croyaient vraiment à ces synergies potentielles ?

« Expert : Bélingard, sûrement, mais les autres, je ne sais pas... au moins au début. Par exemple, Guinot, qui venait de Rhodia [note des auteurs : industrie chimique], ne comprenait pas du tout l'activité pharmaceutique. Au début, il ne faisait pas de commentaires publiquement sur cette stratégie théranostique. Puis, après un temps, il a commencé à en parler, et il m'a semblé qu'il était vraiment convaincu. Même Alain Mérieux qui ne semblait pas très enthousiaste tout au début commença à en parler avec conviction ».

En premier lieu, la nature exacte de ces synergies reste vague. Par exemple, le *théranostique* est-il un moyen préventif ou un remède, un modèle opérationnel ou une marque destinée à préempter une niche de marché ? En second lieu, des personnes clés commencent à remettre en question le fait que la fusion apporte vraiment des synergies concrètes à court ou moyen terme. Elles montrent du doigt l'écart entre la plausibilité scientifique et l'impossibilité financière de réaliser ces synergies. Comme le dit un consultant ayant travaillé sur le projet confidentiel de rapprochement CIPF-Transgène :

« Auteur 1 : Que pensez-vous de la crédibilité de la promesse de lancer une offre combinée diagnostique + thérapie, que ce soit une solution préventive ou un remède ?  
« Expert : Ni Pierre Fabre, ni BioMérieux n'en ont la structure et les compétences. Ils sont dans le marché du diagnostique, c'est sûr, mais cela ne veut pas dire qu'ils peuvent tout diagnostiquer. BioMérieux est fort dans le



domaine du diagnostique industriel, mais très faible dans le domaine du diagnostique de patients et/ou ADN. Seulement des géants, en partenariat avec des start-up de Biotech pourraient le faire... Chaque année, des centaines de millions de dollars sont investies dans la R&D, et doivent être concentrées sur très peu de maladies. Cela coûte très cher d'interagir avec les hôpitaux, d'avoir accès aux cas cliniques, etc. [...] Cela n'était pas crédible en interne ».

Confirmation d'un journaliste :

« Auteur 1 : Cette convergence entre diagnostique et thérapie, ça aurait pu marcher pour BMPF ? »

« Journaliste : Roche a une structure financière qui manque à BMPF. Ils ne jouent pas dans la même catégorie. Je ne suis pas sûr de cette convergence... Enfin, ce dont je suis sûr, c'est que cela demande beaucoup d'argent. Roche peut se le permettre, BMPF ne le peut pas ».

Progressivement, le théranostique devient une illusion scientifique. Un scientifique de BioMérieux, avec vingt années d'ancienneté à son actif, avoue son ignorance du concept... :

« J'avais le sentiment à ce moment-là que quelque chose flottait dans l'air, le concept théranostique amplifiait la portée du concept scientifique bien connu de la pharmacogénomique. Je n'avais jamais entendu parler de théranostique avant la fusion. Il a entièrement été créé pour le besoin de la fusion. Ce concept apportait une logique nécessaire au marché. Il offrait l'avantage de la crédibilité sur le papier, mais en réalité, il ne marchait pas... Je suppose que de grands cabinets de consultants ont travaillé dur sur le développement de ce concept... Je ne veux pas parler d'illusions, mais je crois que c'est ce que les dirigeants voulaient croire ».

Fin 2001, il apparaît clairement que les représentants des deux organisations divergent sur les implications stratégiques et organisationnelles de la synergie théranostique, notamment dans le registre du management du portefeuille d'activités. Par exemple, pour les représentants de BioMérieux, se concentrer sur le théranostique signifie implicitement que BMPF doit céder ses activités homéopathiques et dermo-cosmétiques. Comme l'explique une journaliste interrogée :

« S'ils décidaient de vraiment mettre en place la convergence entre diagnostique et thérapie, cela voulait dire que Pierre Fabre devait se débarrasser de tous ses marchés en dehors des produits pharmaceutiques. Cela ne pouvait évidemment pas marcher. Demander à Pierre Fabre de vendre ses activités dermo-cosmétiques, c'est comme lui arracher les yeux ! Étant donné qu'un de ses neveux dirigeait ces activités dermocosmétiques et que ce neveu était le seul membre de la famille dans l'entreprise, il n'en était pas question ».

Dans ce contexte, il est remarquable de noter que le projet ambitieux consistant à combiner les ressources et les capacités de CIPF et de Transgène n'a jamais reçu véritablement d'attention. Alors qu'il s'agissait d'un projet véritablement ambitieux, qui aurait pu permettre à la famille Mérieux de retourner à l'indus-

trie du vaccin qu'elle avait contribué à inventer. Avec deux unités, CIPF et Transgène, dont les actifs industriels sont non seulement uniques en France, mais extraordinairement complémentaires. Des centaines de données secondaires consultées, une seule phrase d'Alain Mérieux dans *Le Figaro* (21 décembre 2000) fait explicitement allusion à ce projet : « Il existe des complémentarités entre Transgène et le centre d'immunothérapie de Pierre Fabre, situé à Saint-Julien-en-Genevois, en Rhône-Alpes. Nous devons valoriser ce gisement extrêmement prometteur ». 'Extrêmement' n'est pas, à proprement parler, un adverbe qui marque la mesure, et les scientifiques que nous avons rencontrés partagent ce qualificatif... et les regrets.

Alors qu'il aurait pu être une source concrète de synergie, le projet n'est pas promu par les acteurs-clés. En choisissant le théranostique comme cadre logique global, les acteurs-clés accordent moins d'attention au projet Transgène-CIPF, en tout cas dans les médias. Plus tard, quand les relations interpersonnelles se détériorent, il devient clair que le projet Transgène-CIPF ne reçoit pas le soutien politique qu'il aurait mérité pour aboutir. En bref, le processus de signification fut sélectif, excluant du champ des éléments objectifs qui auraient pu fournir une autre logique d'ensemble, donc d'autres justifications à la fusion.

#### Phase 4 : Désillusion et réévaluation des synergies

Progressivement, les dirigeants de BMPF commencent à considérer la fusion comme un échec. Dans les discussions internes, le théranostique devient un synonyme d'intégration avortée. Les divergences entre dirigeants s'accroissent. Avec l'effondrement des illusions et la réévaluation à la baisse des synergies, et des clashes qui s'amplifient [voir quelques anecdotes dans *Les Échos*, 27 mars 2002, enquête par Denis Cosnard], la démission de Bélingard conduit inéluctablement à la séparation.

Les acteurs qui avaient fait la promotion du concept sont peu à peu critiqués et deviennent des boucs émissaires. Nombre de partisans de la fusion CIPF – Transgène quittent l'entreprise, ce qui leur vaut d'être ouvertement dénigrés, particulièrement dans le groupe Pierre Fabre. Bélingard, en particulier est considéré comme le coupable. Vers la fin 2001, les acteurs externes commencent à se demander si le théranostique a vraiment été le motif clé de la fusion. Beaucoup pensent, mais peu écrivent, que les concepts de synergie en général, et de théranostique en particulier, apparaissent *a posteriori* comme des artifices pratiques pour cacher les vrais motifs de l'opération. Comme le dit un cadre supérieur de BioMérieux :

« Si vous voulez mon sentiment personnel, c'était plutôt un moyen de déguiser, ou plutôt d'apporter de la crédi-

bilité à une décision purement patrimoniale. D'un point de vue technique, c'était réaliste [note des auteurs : cette opinion n'est pas partagée pas les collègues scientifiques de l'interviewé, voir citations précédentes]. D'un point de vue financier, c'était de la pure folie : vous avez besoin d'argent pour être d'avant-garde ! Et nous sommes petits dans le domaine du diagnostique et de la thérapie. C'était fantasmagorique ! »

Ce genre de réflexion se répand dans les médias. Progressivement, les journalistes changent le ton de leurs articles. Ils ne critiquent pas directement le concept de théranostratège, car ils ne sont pas outillés pour cela, et ils choisissent donc un angle d'attaque détourné : ils mettent en avant les différences entre les fondateurs, plutôt que leurs similitudes. Foin des similitudes de la fin de l'année 2000 : engagement politique commun à droite, foi dans les entreprises familiales indépendantes, ils insistent en ce début d'année 2002 sur les différences dans les styles de management et les cultures d'entreprise [Les Échos, 27 mars 2002 et 16 mai 2002 ; L'Usine Nouvelle, N° 2810, 31 janvier 2002]. Ultime coquetterie de l'histoire : il n'est donc pas étonnant que les dirigeants fassent une dernière fois référence aux synergies, mais à leur absence cette fois-ci, pour justifier de la séparation de BMPF en deux entités, le long des anciennes lignes organisationnelles.

---

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche a porté sur les processus de construction sociale des synergies dans les F&A. Le cas BMPF illustre comment des idées spécifiques relatives aux synergies, d'abord utilisées comme des justifications légitimes, s'avèrent ensuite ambiguës et illusoire et sont, enfin, réévaluées à l'aune des décisions d'intégration post-acquisitoires ou fusionnelles. Bien que cette histoire – pour ne pas dire cette saga – soit particulière à bien des égards, elle n'est en aucun cas unique. Il est aisé de renvoyer aux gigantesques fusions entre Daimler Benz et Chrysler, ou AOL et Time Warner, dont les dynamiques semblent très similaires. En ce sens, cette recherche complète notre compréhension des déceptions et des échecs fréquemment observés dans les F&A.

La contribution théorique de cette recherche se trouve dans l'explication détaillée de la production d'un discours relatif aux synergies et qui donne un sens aux F&A. Ce discours est légitime et facilement accessible, à tel point qu'il est pratiquement inéluctable de parler de synergie dans les F&A contemporaines. Ce discours est consciencieusement construit en interne : il constitue en effet une ressource précieuse que de multiples acteurs vont utiliser intentionnellement au service de leur agenda politique, par exemple pour justifier, légitimer et rendre attractif une opération de

F&A. Cependant, le langage de la synergie est difficile à utiliser. S'il est capable de capturer la logique de la fusion et de créer des images positives, il est souvent vague et ambigu. Même si l'ambiguïté et le flou peuvent être utiles pour gagner le soutien des parties prenantes, le résultat risque aussi d'être la construction d'illusions et d'attentes contradictoires, comme l'illustre le cas BMPF.

Cette recherche soulève plusieurs problématiques complémentaires et appelle des travaux empiriques ciblés. Le modèle présenté mérite d'être étendu et spécifié par d'autres études longitudinales de cas, tant succès qu'échecs. Certaines études pourraient aussi être focalisées sur des sujets précis. Par exemple, l'étude des discours mobilisés dans la création – fabrication de concepts spécifiques comme le *théranostratège* reste à faire. L'analyse des rôles des acteurs clés externes, notamment les consultants et les journalistes, et en particulier la capacité des journalistes à médiatiser des messages précis et à agir comme des agents légitimants, appelle une attention particulière. Enfin, dans cet article, nous nous sommes concentrés sur les activités de fabrication et de diffusion de sens, mais nous avons peu développé l'idée de *cachez le sens*, illustrée ici par le *silence* autour d'idées alternatives qui auraient aussi permis de cadrer le discours : bref, comment choisir la meilleure histoire ? Tout autant que le *'sense making'*, le *'sense hiding'* mérite des développements.

L'esprit critique, voire le scepticisme, sont les implications directes de cette recherche. Il semble si facile d'être convaincu par la rhétorique de la synergie, surtout si le message vient d'experts respectés et résonne avec la sagesse conventionnelle du domaine. Il n'en reste pas moins vrai que toute synergie est difficile à réaliser dans les F&A : même les rhétoriques les plus harmonieuses – et le *théranostratège* en est une s'il en fut – s'avèrent ambiguës et illusoire quand s'engage l'intégration post F&A.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- BUONO, A. F. et BOWDITCH, J. L., *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
- DAVIS, G. 1994. A social movement perspective on corporate control. *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 141-173.
- DUHAIME, I. M. et SCHWENK, C. R. 1985. Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management Review*, 10, pp. 287-295.
- DUTTON, J. E., ASHFORD, S. J., O'NEILL, R. M. et LAWRENCE K. A. 2001. Moves that matter : Issue sel-



- ling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 716-736.
- GIOIA, D. A. Symbols, scripts and sense making. Creating meaning in the organizational experience. In H. P. SIMS, D. A. GIOIA et Associates, *The thinking organization. Dynamics of organizational cognition*. San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1994.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. R. et BROWN, J. 1994. Merging professional service firms. *Organization Science*, 5, pp. 239-257.
- HAMBRICK, D. C. et CANNELLA, A. A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36, pp.733-762.
- HASPESLAGH, P. C. et JEMISON, D. B. *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York, The Free Press, 1991.
- HAUNSCHILD, P. R., DAVIS-BLAKE, A. et FICHMAN, M. 1994. Managerial over commitment in corporate acquisition processes. *Organization Science*, 5, pp. 528-540.
- JEMISON, D. et SITKIN, S. 1986. Corporate acquisitions: A process perspective, *Academy of Management Review*, 11(1), pp.145-163.
- LARSSON, R. *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions. Interpretive and Systems Approaches towards Synergy*. Lund, Lund University Press, 1990.
- LUBATKIN, M. H. et LANE, P. J. 1996. Psst ... the merger mavens still have it wrong! *Academy of Management Executive*, 10, pp. 21-39.
- MEIER, O. et SCHIER, G., *Fusions Acquisitions: Stratégie, Finance, Management*. Paris, Dunod, 2003: .
- OLIE, R. 1994. Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies*, 15, pp. 381-405.
- SETH, A., SONG, K. P. et PETTIT, R. 2002. Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis of foreign acquisitions of US firms. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 921-940.
- THORNTON, P.H. 1995. Accounting for acquisition waves: Evidence from the US college publishing industry. In W.R. SCOTT and Soren CHRISTENSEN (Eds.) *The institutional construction of organizations*, pp.199-225. Thousand Oaks, CA: Sage.
- TRAUTWEIN, F. 1990. Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 283-295.
- VAARA, E. 2002. On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23, pp. 213-250.
- VAARA, E. 2003. Post-acquisition integration as sense-making: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40, pp. 859-894.
- WEICK, K.E. *Sensemaking in Organizations*, London, Sage, 1995.



# QUELS DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS POUR LA MAINTENANCE DES MATÉRIELS AÉRONAUTIQUES DE LA DÉFENSE? (\*)

La maintenance des matériels aéronautiques est une question-clé pour les autorités militaires, dans la mesure où son efficacité est déterminante pour assurer des taux satisfaisants de disponibilité opérationnelle des appareils. Cœur d'un système organisationnel et décisionnel complexe, la maintenance des matériels n'est plus, désormais, conforme au modèle canonique de l'internalisation de l'ensemble des responsabilités au sein de l'appareil étatique. La montée en puissance des considérations de coûts de possession et de rationalisation des systèmes logistiques de défense, de benchmarking avec les pratiques commerciales civiles et d'intégration des phases d'équipement et de maintenance des avions et de leurs systèmes d'armes, se double d'une diversification des dispositifs institutionnels mis en œuvre, que cet article étudie dans les cas de la France, du Royaume-Uni et des États-Unis.

PAR **Denis BAYON** — CHARGÉ D'ÉTUDE, INSTITUT DES SCIENCES DE L'HOMME, LYON — ET **Thierry KIRAT** — CNRS, IRIS-CREDEP, UNIVERSITÉ DE PARIS DAUPHINE (\*\*)

**D**ans les pays industrialisés, la presse et les parlementaires s'émeuvent périodiquement de problèmes de disponibilité des matériels militaires, particulièrement des avions de chasse, de transport ou de ravitaillement en vol et des hélicoptères de combat.

Cet article part d'un constat : les autorités chargées de l'acquisition et de la maintenance des matériels de guerre sont sommées par les Cours des Comptes et les ministères des Finances d'améliorer leurs performances en matière de disponibilité et de maîtrise des

coûts d'utilisation et d'entretien des matériels. Ces problématiques sont communes à la France, au Royaume-Uni et aux États-Unis où la contrainte budgétaire de la Défense est toutefois moins lourde qu'en Europe. Cette similitude des enjeux donne-t-elle lieu à des réponses similaires? Contraint-elle à l'abandon du modèle étatique et régalien de la maintenance aéronautique, qui a prévalu des années cinquante aux années quatre-vingt (1)? Quels leviers sont mobilisés pour assurer la maintenance et la disponibilité opérationnelle des avions militaires?

Si certains éléments du modèle étatique persistent encore dans les différents systèmes, les trajectoires suivies en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis expriment, à la fois, le recul de l'organisation étatique de la maintenance aéronautique et une différenciation des modèles nationaux. Ce double mouvement se retrouve dans le déplacement des frontières entre l'État et le marché et dans la mise en œuvre de méthodes d'évaluation des coûts de possession des appareils, c'est-à-dire des coûts futurs d'utilisation, d'entretien et de mise au rebut. Cette question est importante dans la mesure où la charge budgétaire annuelle de l'utilisation et de l'entretien représente, dans le cas des États-Unis, le double des dépenses d'équipement (2). Nous montrerons que la montée en puissance du calcul économique dans les domaines de l'équipement des armées et de l'entretien des matériels aéronautiques est inégalement réalisée dans les trois pays. La mise en œuvre de nouveaux cadres comptables et budgétaires conditionne en effet de façon importante l'achèvement de la recherche d'une efficacité économique dans la gestion des équipements de défense.

## ÉTAT OU MARCHÉ? LA DIVERSIFICATION DES MODÈLES INSTITUTIONNELS

L'entretien des équipements de défense suppose un dispositif d'approvisionnement en pièces de rechange auprès des constructeurs et la réalisation d'opérations de maintenance à différents niveaux, de la maintenance ordinaire, après chaque vol, à la maintenance dite NTI3 en France, à l'échelon Dépôt aux États-Unis, qui suppose le démontage du matériel; la maintenance peut être préventive ou curative. Elle peut être, soit réalisée au sein des capacités étatiques, soit externalisée auprès de partenaires industriels (constructeurs ou entreprises de maintenance aéronautique civile).

Dans sa forme canonique, l'organisation de la maintenance aéronautique militaire repose sur des capacités étatiques et la passation de marchés publics d'approvisionnement en rechanges; mais ce modèle étatique pur n'est plus de mise aujourd'hui dans sa forme canonique. Cependant, sur un plan institu-

tionnel, les réformes accomplies dans les trois pays considérés ne suivent pas la même trajectoire.

### En France: rationalisation de l'acquisition de rechanges et responsabilisation des fournisseurs

L'insatisfaction du ministère de la Défense en matière de disponibilité et de coûts du « *maintien en condition opérationnelle* » (MCO), ainsi que la dispersion des moyens entre les différentes armées ont conduit à la création, en 2001, de la « *Structure intégrée de maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques de la défense* » (SIMMAD). Cette nouvelle entité interarmées est chargée de la maîtrise d'ouvrage déléguée de l'approvisionnement en rechanges et de la maintenance des avions et hélicoptères de l'armée de l'Air, de l'armée de Terre, de la Marine nationale et de la Gendarmerie, qui étaient entretenus jusqu'alors de manière dispersée.

#### • Un nouveau dispositif d'acquisition de rechanges

Ce nouveau dispositif est censé rationaliser l'acquisition de rechanges aéronautiques, mais il n'est pas sans poser des problèmes importants: le premier d'entre eux est que la SIMMAD n'est pas encore en capacité d'assurer la totalité des approvisionnements permettant aux appareils d'être opérationnels. Il est à cet égard important de distinguer entre deux types de matériels: d'une part, le parc d'avions en service et, d'autre part, les appareils (comme le RAFALE ou le futur avion de transport A-400M) qui font l'objet de programmes en cours. La SIMMAD intervient essentiellement, dans le premier cas, dans la mesure où les matériels en cours d'acquisition sont placés sous la responsabilité des Services de programme aéronautiques, au sein de la Délégation générale à l'Armement (DGA). Or, comme un avion militaire appelle des fonctions dites de « soutien » (documentation technique, rechanges, paramétrage des systèmes informatiques...), l'acquisition d'un nouvel appareil comprend l'achat de l'avion et de prestations de « soutien initial », qui comportent la fourniture d'une première génération de rechanges par la DGA; une fois l'appareil mis en service, son entretien est transféré à la SIMMAD.

(\*) Le contenu du présent article n'engage que ses auteurs, en aucun cas le ministère de la Défense.

(\*\*) Auteur correspondant : Thierry Kirat - Chargé de recherche au CNRS - IRIS-CREDEP - Université Paris-Dauphine, Place du maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16, tél : 01 44 05 46 41, fax : 01 44 05 46 48, e-mail : thierry.kirat@dauphine.fr

Nous sommes reconnaissants à Alain Jeunemaître, à Frédéric Marty et aux rapporteurs de la revue pour leurs utiles commentaires sur une version antérieure de ce papier.

(1) Dans ce modèle étatique, les États acquerraient des appareils corres-

pondant à des besoins militaires et financés par le budget de l'État, disposaient de capacités de maintenance aux différents niveaux, assuraient la gestion des stocks de rechanges en s'approvisionnant auprès de l'industrie, elle-même étroitement dépendante de l'État par la propriété publique ou leur dépendance économique vis-à-vis de la commande publique et des programmes d'armement (dans le cadre de « firmes de programme », [G. Leblanc, 2000]).

(2) La dépense d'équipement du DoD s'élevait en 2003 à 68 Mds US\$, alors que le budget Operation & Maintenance était de plus de 150 Mds US\$.



© Xavier Rossi/GAMMA

L'insatisfaction du ministère de la Défense en matière de disponibilité et de coûts du « maintien en condition opérationnelle » (MCO), ainsi que la dispersion des moyens entre les différentes armées ont conduit à la création, en 2001, de la « Structure intégrée de maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques de la défense » - Vérification avant mission des ordinateurs embarqués sur le Rafale par le personnel technique-Base de Landivisiau

Dans le dispositif actuel, trois difficultés majeures peuvent être recensées :

- la programmation des approvisionnements en rechanges dépend de la durée de vie des sous-systèmes, à propos de laquelle les prévisions formulées dans les « données constructeur » s'avèrent souvent trop optimistes. Les services de l'État sont alors contraints de capitaliser les données d'expérience constatées pour corriger le biais optimiste des données constructeur afin de planifier les approvisionnements et de prévenir les situations de pénuries de rechanges ;
- la négociation des prix avec les constructeurs est une opération délicate, compte tenu des positions de monopole ; or, lorsque la DGA négocie le prix des rechanges initiales, ces données de négociation ne sont pas systématiquement communiquées à la SIMMAD, qui devra repartir de zéro dans la négociation de marchés de rechanges ; la coordination de la SIMMAD et des services de programme n'est pas encore achevée ;
- comme il n'existe pas de données d'expérience pour des systèmes ou sous-systèmes nouveaux, ni la DGA, ni la SIMMAD ne disposent des bases de référence qui leur permettraient d'évaluer la fiabilité des données d'utilisation (notamment des temps moyens de bon fonctionnement) (3).

La solution à ces difficultés est recherchée par la SIMMAD dans une nouvelle politique de contractualisation avec l'industrie : la passation de marchés publics de MCO forfaitaires, pluriannuels et assortis d'obligations de résultats.

• *Une nouvelle politique de contractualisation avec l'industrie*

Dans ce cadre, l'État confie à l'industrie (soit au constructeur, soit à des prestataires civils de maintenance aéronautique) la responsabilité de l'entretien des appareils, en assortissant le marché de clauses de pénalité en cas d'immobilisation des matériels au-delà des délais contractuels. Ces marchés, désormais considérés comme la voie de l'amélioration de la disponibilité, assurent une rémunération dépendant (au moins partiellement) du nombre d'heures de vol : dès lors, ce que l'État acquiert, ce sont moins des prestations ponctuelles que de la disponibilité des appareils. Néanmoins, ces marchés s'inscrivent dans le contexte d'une activité peu ou pas concurrentielle, selon les prestations concernées : si la maintenance d'un radar peut

(3) Par exemple ; le RAFALE ne comporte que très peu d'éléments communs avec le MIRAGE.



faire d'objet d'un appel d'offres concurrentiel, celle des avions de chasse ne peut être assumée que par le constructeur, dès lors en position dominante dans la négociation des prix et du partage des risques avec l'État. Cette situation crée une difficulté majeure dans la négociation des prix et des risques, en raison de la relative faiblesse des capacités des services du ministère de la Défense à procéder eux-mêmes à des enquêtes de coût dans l'industrie [KIRAT, BAYON, BLANC, 2003].

• *La tentation de l'externalisation*

Certains indices de la tentation de recourir à des pratiques d'externalisation innovantes peuvent être identifiés dans certaines enceintes; le Comité des études prospectives et stratégiques, auquel participent des militaires et d'anciens membres du Conseil économique de la Défense, a ainsi récemment précisé que des études exploratoires ont été menées en prévision de l'entrée en vigueur de l'ordonnance relative aux contrats de partenariat de l'État. Cette ordonnance (promulguée en juin 2004) est considérée comme pouvant résoudre les difficultés budgétaires de la Défense; elle permettra en effet de recourir à des financements privés des capacités de défense, évitant ainsi des acquisitions patrimoniales payées sur le budget d'équipement du ministère. Les projets envisagés concernent la formation des pilotes, des personnels navigants d'essais et de réception, ou certaines capacités de transport et de ravitaillement en vol. Leur point commun est de faire en sorte que l'État acquière la jouissance de capacités ou de services auprès d'une entité privée qui finance l'acquisition des actifs et leur entretien: par exemple, par la location de capacités d'avions transporteurs ou ravitailleurs, ou par l'acquisition de temps de formation des pilotes sur des simulateurs ou sur des avions détenus par le cocontractant privé, sur le modèle des *Public-Private Partnerships* britanniques.

Aux États-Unis: de l'externalisation à la reprise en main par l'État

Aux États-Unis, l'organisation et la politique de l'État en matière de maintenance aéronautique ont sensiblement évolué au cours des dernières années. Traditionnellement organisée dans un cadre étatique, la maintenance des appareils était réalisée au sein d'ateliers industriels (*Air Logistics Centers*, ALC) approvisionnés en rechanges par le gestionnaire des stocks étatiques, la *Defense Logistics Agency* (DLA). La fin de la Guerre Froide a orienté le gouvernement

fédéral vers la réduction du budget de la Défense et celle du nombre d'ALC.

• *La réduction des capacités étatiques et la privatisation: un bilan préoccupant*

La mise en œuvre du programme *Base Realignment and Cloture* (BRAC), à partir de 1988, a conduit à une réduction drastique des capacités étatiques: le nombre de centres de maintenance étatiques dans tous les domaines (terre, mer, air, garde-côtes) est passé de trente-huit à dix-neuf, deux des cinq centres de maintenance de l'US Air Force (les ALC) ont été fermés, les effectifs de personnels civils sont passés de cent cinquante six mille en 1988 à soixante-quatre mille cinq cents en 2001; le nombre d'heures ouvrées au sein des centres étatiques a été considérablement réduit (201,6 millions en 1988, 73,4 millions en 2001) (4).

Parallèlement, le *Department of Defense* (DoD) s'est engagé dans le développement de l'externalisation de la maintenance à l'échelon Dépôt: entre 1987 et 2000, la valeur des prestations confiées à l'industrie a augmenté de 90 %, alors que celle des opérations réalisées au sein des centres étatiques a diminué de 6 %. Cette politique a suscité une forte émotion au Congrès, qui s'est assez vite inquiété de la dégradation des capacités étatiques. En effet, alors qu'une disposition législative impose aux armées de définir des compétences-clés qui doivent rester une prérogative des centres étatiques, la manière dont le DoD a géré la réduction des capacités publiques de maintenance s'est avérée quelque peu erratique. De plus, les centres de maintenance qui ont échappé à la fermeture se sont avérés sous-capitalisés, du fait d'un effort d'investissement et de modernisation insuffisant. Enfin, la réduction drastique des effectifs civils employés dans les centres étatiques a mené à une situation de pénurie de personnel qualifié (5).

• *Le recours à des partenariats public-privé*

Après cette phase de privatisation, les pouvoirs publics ont pris l'option de renforcer les capacités étatiques et de ne recourir qu'avec parcimonie à l'externalisation de l'entretien des appareils. La loi de finances a été modifiée par une disposition introduite dans l'U.S. Code pour plafonner à 50 % la part externalisable des dépenses de maintenance à l'échelon Dépôt (10 USC § 2466).

Le renforcement des capacités des ALC est en voie d'être assuré grâce au dispositif *Center of Industrial and Technical Excellence* prévu dans la réforme du budget du DoD, et codifié dans la section 2474 (Titre 10) de l'U.S. Code. La philosophie d'ensemble consiste à assu-

(4) GAO, *Defense Maintenance: Sustaining Readiness Support Capabilities Requires a Comprehensive Plan*, GAO/01-533T, 2001, p. 6 et suivantes. Ce document est le texte du "témoignage" (testimony) de David R. Warren, Director, Defense Capabilities and Management, devant le sous-comité "disponibilité militaire" de la Chambre des Représentants.

(5) Ce bilan peu satisfaisant est présenté dans le témoignage du directeur du Defense Capabilities and Management du DoD devant le sous-comité à la disponibilité des matériels militaires de la Chambre de Représentants, le 23 mars 2001. Le texte de l'audition a été publié dans le rapport du GAO cité dans la note infrapaginale précédente.



© USAF/GAMMA

« La maintenance du bombardier furtif B-2 est un véritable cauchemar pour les techniciens » – Bombardier furtif B2 Nighthawk en mission, suivi de deux chasseurs F-117 Nighthawk.

rer la possibilité de partenariats public-privé (PPP) pour des opérations qui ne sont ni des prérogatives de l'État (*Core Governmental Functions*) ni susceptibles de relever des mécanismes classiques d'acquisition (*Commercial Functions*): cette zone intermédiaire qui doit assurer la possibilité de PPP visant la « *Best Value* » pour l'État et peut concerner la maintenance d'appareils dérivés d'avions commerciaux, de sous-systèmes pour lesquels le secteur privé détient les compétences-clés (moteurs ou groupes auxiliaires de puissance) ou d'avions spécifiques, dont le parc est limité (6).

La problématique américaine, à la différence notable des contrats de *Private Finance Initiative* (PFI) britanniques et des futurs contrats de partenariat public-privé français, ne comporte pas de recours à des financements privés: elle est liée à une considération de renforcement de la base industrielle et technique de l'État.

Les PPP sont devenus une priorité de l'US Air Force; le principal objectif de leur mise en œuvre est de renforcer les compétences des ALC en termes de qualification des personnels, d'accès à de nouvelles connaissances techniques et de plans de charge [GAO 2003b].

(6) Notamment le bombardier furtif B-2, véritable cauchemar pour les techniciens de maintenance.

• *Un projet avorté: le leasing de ravitailleurs*

L'US Air Force est cependant traversée de tensions qui vont à contre-courant du renforcement des capacités étatiques; l'exemple emblématique en est son projet (finalement repoussé par le Congrès) de renouveler une partie importante de la flotte d'avions ravitailleurs selon des mécanismes innovants, sans acquisition en pleine propriété. En effet, l'US Air Force a souhaité renouveler sa flotte de KC-135 en procédant au *leasing*, auprès de Boeing, de cent KC-767, dans des conditions économiques qui ont suscité une franche opposition du Congrès. Une étude réalisée par le *Congressional Research Service* a estimé que la location avec option d'achat des appareils coûterait 21,1 Mds US\$, alors que l'acquisition pluriannuelle en pleine propriété, évaluée avec les hypothèses retenues par l'US Air Force, s'élèverait à 17,2 Mds US\$. Une estimation prenant en compte des hypothèses différentes (de taux d'intérêt réel, de calendrier de paiement ou de coût de l'assurance) a conduit à évaluer le coût de l'acquisition classique à 15,4 Mds US\$. Selon ce service du Congrès, le choix du *leasing* aurait conduit l'US Air Force à devoir s'acquitter d'une surprime de 19 à 27 %, représentant l'équivalent de trente-cinq appareils supplémentaires en acquisition classique. Les experts du Congrès se sont également

alarmés du fait que le montage financier aurait exposé l'État à assumer le risque de volatilité du marché financier.

### Au Royaume-Uni : le « Big Bang » du système étatique

A la différence de la France et des États-Unis, les autorités anglaises sont d'une discrétion absolue sur la disponibilité des appareils aéronautiques de la défense ; quelques données partielles publiées au hasard des travaux du *National Audit Office* (NAO) ou du rapport annuel du MoD sur les programmes d'armement majeurs, laissent penser que les réalisations sont relativement médiocres (7), en tout cas sans commune mesure avec les objectifs affichés pour justifier l'éclatement du système étatique de maintenance aéronautique.

- *La privatisation de l'entité de maintenance aéronautique*

L'entité de maintenance antérieurement étatique, la *Defence Aviation Repair Agency* (DARA), homologue britannique du service de maintenance aéronautique français, a été profondément réformée. Elle a désormais le statut juridique d'un *trading fund*, qui lui permet de pratiquer un régime de comptabilité privée, d'être une entité autonome de l'État vouée à la réalisation de prestations marchandes, pour des clients militaires ou civils, britanniques ou étrangers. En d'autres termes, la DARA a fait l'objet d'une privatisation, qui complète la pratique de l'externalisation de la maintenance aéronautique souhaitée par le MoD, sous la forme de contrats de partenariat de type *Private Finance Initiative* (PFI).

- *Les PFI de défense : une montée des risques*

La voie privilégiée par le MoD est de développer les contrats PFI dans l'acquisition de capacités de défense, qu'il s'agisse de former des pilotes et des techniciens au sol, de disposer de services d'hélicoptères de combat ou de systèmes de surveillance de l'espace aérien, ou encore d'entretenir des avions de chasse. Dans le cadre de la PFI (qu'elle soit civile ou militaire), le secteur privé prend en charge la conception, le financement, la construction et la maintenance d'un

équipement. l'État s'engage à payer, à échéance régulière, les services rendus. Théoriquement, ce transfert du risque repose sur l'idée que, pour de nombreux équipements militaires, le secteur privé sera plus capable que les entités militaires d'assurer la livraison et la maintenance d'un équipement pour des niveaux de coûts réduits. Enfin, le recours à la PFI pour des schémas complets d'externalisation (construction et maintenance) devrait contribuer à une meilleure connaissance des « coûts complets » des équipements. L'arbitrage entre une PFI et une acquisition patrimoniale dépend d'un certain nombre de critères de décision économiques et financiers : la comparaison entre coûts du public et coûts du privé, via le recours à un *Public Sector Comparator* défini par le Trésor et destiné à estimer les coûts complets actualisés ; la comparaison des structures d'allocation des risques, entre l'acquisition patrimoniale et la PFI ; le choix d'un taux d'actualisation et des modalités de correction des effets d'optimisme courants qui conduisent fréquemment à la sous-évaluation du coût d'un projet et à la surévaluation de sa rentabilité socio-économique.

Or, plus de dix ans d'expérience de la PFI montrent que le coût du financement privé est toujours plus élevé que le financement public : un financement budgétaire (même avec émission d'obligations du Trésor) est toujours moins coûteux (le différentiel de taux est au minimum de 1,5 %) [MARTY et VOISIN, 2003, p. 11]. L'intérêt du recours à la PFI réside-t-il alors, à défaut d'un moindre coût du financement, dans le partage des risques entre l'État et l'entreprise ? Or, dans un montage PFI, le cœur du dispositif réside dans la création d'une entité spécifique (*Special Purpose Vehicle*, SPV) chargée de la création de l'actif, et dont le capital est constitué d'apports par les sociétés retenues dont la responsabilité est limitée à ces apports. Les montages financiers comportent d'importants effets de levier, dans la mesure où le rapport capitaux propres/dettes est proche de 10/90 ; or, le rendement des opérations PFI est généralement assez faible, d'où une pratique de dispositifs de protection de la SPV par le montage de nouvelles sociétés spécialisées dans la construction et l'exploitation des actifs, destinées à subir la totalité du risque d'exploitation. Aussi bien le NAO que des agences de notation privées (Standard & Poor's) s'alarment de la fragilisation financière croissante des PFI : l'effet de levier de la structure financière tend à s'accroître, tandis que la couverture du service de la dette par les revenus d'exploitation tend à se dégrader. De plus, nombre de contrats de PFI comportent la possibilité de vendre à des tiers des services dont l'anticipation est intégrée dans les prévisions de revenus d'exploitation. Ce dernier cas concerne particulièrement des PFI du MoD (par exemple : vente de prestations de formation de pilotes sur simulateurs de vol à d'autres clients que les forces armées britanniques).

Un exemple significatif illustre les difficultés d'abou-

(7) Le taux moyen de disponibilité de l'avion de chasse Tornado serait inférieur à 50% ; selon un rapport du NAO, le taux de disponibilité de hélicoptères Lynx engagés dans des manœuvres sur le territoire du sultanat d'Oman en 2001 était de 50% ; plus généralement, la disponibilité des hélicoptères placés sous l'égide du Joint Helicopter Command (soit 70% du parc) se dégrade au cours du temps, en dépit des réformes du MoD qui visaient un résultat inverse. NAO, Helicopter Logistics, Report by the Comptroller and Auditor General, HC 840, Session 2001-2002, 23 May 2003. Dans son Performance Report pour 2001/2002, le MoD admet que l'armée de l'Air « a continué à connaître des difficultés à maintenir le niveau requis de disponibilité globale » du fait du manque de personnel qualifié et de pénuries de rechanges.

tir à un contrat équilibré avec des firmes en position dominante: le contrat PFI avec Westland pour l'acquisition de capacités d'hélicoptères de combat Apache prévoyait initialement que la firme livrerait des pièces détachées en fonction de 15 500 heures de vol, ultérieurement renégociées à la baisse (5 000 heures), créant ainsi les conditions d'une pénurie de rechanges. De plus, alors que le MoD souhaitait conclure un contrat global comprenant la fourniture des appareils, la formation des équipages, l'approvisionnement en munitions, l'entretien et les réparations des matériels, Westland en a refusé le principe, compte tenu des risques dans certaines prestations; par exemple, la firme a négocié un contrat séparé pour l'approvisionnement en munitions, dans lequel l'installation de missiles sur les appareils est de la responsabilité de l'État, Westland refusant d'assumer un service techniquement complexe dont les défaillances peuvent être létales pour l'équipage. Par ailleurs, en dépit de la passation d'un contrat spécifique pour la formation des équipages, il n'a pas été possible, pour le MoD, de recourir à un appel d'offres concurrentiel, la firme américaine détentrice des droits sur le matériel (Mc Donnell, absorbée depuis par Boeing) ayant refusé de lever le caractère propriétaire des connaissances nécessaires à cette formation [NAO, 2002].

#### MAÎTRISE DES CHARGES D'UTILISATION DES APPAREILS: L'ESSOR DES RAISONNEMENTS EN TERMES DE COÛTS GLOBAUX DES MATÉRIELS

Un autre aspect de la réforme des dispositifs de maintenance aéronautique réside dans la montée en puissance des préoccupations des autorités militaires pour l'établissement de modèles économiques de gestion des programmes d'armement et de la maintenance des systèmes d'armes. L'enjeu en est la maîtrise des coûts globaux des systèmes d'armes, c'est-à-dire des coûts d'acquisition et des coûts de possession (carburant, entretien, maintenance), voire de mise au rebut: le DoD américain invite les responsables de programmes à maîtriser le *Total Cost of Ownership* des équipements, le MoD britannique a mis en place une organisation ambitieuse des programmes d'armement orientée vers la réduction des *Life-Cycle Costs*, et la DGA française s'achemine vers un objectif similaire.

- *Les usages possibles du coût global*

Comme toute catégorie comptable ou statistique, la notion de coût global est une construction orientée vers certaines finalités. L'*Australian National Audit Office* a clarifié les finalités et les usages possibles de cette notion qui donnent l'image d'une catégorie à géométrie variable.

Dans le cas français, les références au coût global faites

par les organes de contrôle de l'armement (comme le Comité des prix de revient des fabrications d'armement ou la Cour des comptes) s'inscrivent dans une optique d'évaluation *a posteriori* des conséquences de décisions d'équipement passées sur les coûts d'utilisation des systèmes d'armes (optique 1). Cette démarche diffère aussi bien de celle des responsables budgétaires de la DGA et des ministères de la Défense et du Budget, qui usent de la notion pour estimer les besoins de financement futurs du fonctionnement des systèmes d'armes (optique 2), que de celle des services chargés du soutien logistique au sein de la Défense, qui y voient le moyen de repenser et rationaliser les dispositifs logistiques et les conditions d'entretien des matériels (optique 6).

Une autre source de l'hétérogénéité des notions de coût global, d'une importance particulière, réside dans les principes de comptabilisation des éléments constitutifs. Cette diversité découle de celle des systèmes de comptabilité publique, qui constituent le cadre des estimations des coûts. À cet égard, alors que les *Costs of Ownership* et *Life Cycle Costs* anglais se situent dans un régime de comptabilité patrimoniale qui permet de valoriser les actifs publics (coût du capital inclus), de les amortir et d'imputer les charges d'infrastructure [DAVIS, 2004], le coût global défini par la DGA n'estime les coûts indirects que dans l'hypothèse où l'équipement envisagé implique une infrastructure nouvelle: les coûts d'infrastructures ne sont pas pris en considération dans les autres cas, du fait que les actifs immobiliers de l'État sont réputés amortis dès leur construction.

- *En France: une aide à la décision dans les choix d'équipement de la DGA*

Les instructions fixant le cadre et le déroulement des programmes d'armement mettent au premier plan la nécessité pour les services de programme de la DGA de procéder à:

- l'intégration, dès la formulation du besoin opérationnel, des options envisageables qui doivent être soumises à une étude en termes de rapport coût/efficacité sur la totalité du cycle de vie des équipements;
- la prise en considération du coût global de possession, c'est-à-dire de « l'ensemble des coûts générés par un système tout au long de son cycle de vie ».

À cet égard, le Comité des prix de revient des fabrications d'armements (CPRA) rappelait dans son 24<sup>e</sup> rapport d'ensemble que la définition d'un « coût global de possession » répond à deux finalités différentes:

- soit éclairer le décideur public sur l'opportunité de réaliser un système nouveau et sur le choix entre plusieurs solutions;
- soit « disposer d'éléments permettant de planifier et d'inscrire en programmation des besoins financiers relevant de plusieurs postes budgétaires » (24<sup>e</sup> rapport d'ensemble du CPRA, p. 19).

La première finalité, traduite en acte depuis par la



constitution d'une structure d'analyse de coûts au sein de la DGA, revient à faire des estimations de coûts de possession une information mise à la disposition des décideurs publics, ayant à décider de l'engagement d'un programme d'armement ou à choisir une solution technique parmi plusieurs possibles. On peut cependant craindre que les coûts futurs n'aient qu'une faible pondération parmi d'autres considérants de la décision publique : par exemple, la sécurité des approvisionnements ou le maintien de capacités technologiques et industrielles nationales peuvent l'emporter sur la réduction des coûts d'utilisation. Dans un cas de figure typique, en présence de deux solutions techniques – l'une étrangère à faible coût de possession, l'autre nationale à coût de possession élevé – les considérations précédentes plaideront en faveur du choix de la solution nationale à fort coût de possession. La deuxième finalité évoquée par le CPRA répond clairement à une préoccupation pour la disponibilité des crédits budgétaires, qui pourrait être mieux assurée si les services de la Défense concernés disposaient d'une meilleure connaissance des coûts de possession des armements.

Une mission d'expertise, confiée en 2003 à un député par le ministre de la Défense, a conclu à la nécessité d'adopter une démarche d'évaluation des choix d'équipement fondée sur le coût d'acquisition et le coût de possession des matériels sur leur cycle de vie. La DGA a donné une suite à cette recommandation en créant, en septembre 2003, un bureau d'estimation et d'analyse des coûts (BEAC), dont la mission est de développer une capacité d'estimation des coûts globaux.

Les estimations de coût global sont, dans la logique de fonctionnement qui se met en place au sein du BEAC, destinées à constituer une aide à la décision en matière de choix d'équipements au sein des services de programme. Ni la programmation budgétaire, ni la rationalisation du soutien logistique (8), pas plus que la négociation des marchés de rechanges, ne sont visées par la structure (9).

• *Au Royaume-Uni : une base d'évaluation des ressources requises pour l'acquisition et l'utilisation des systèmes d'armes*

La réforme du MoD et du processus d'acquisition, selon la doctrine du *Smart Procurement*, a conduit à créer deux entités distinctes pour l'acquisition *stricto sensu* et pour le soutien logistique et l'entretien des systèmes d'armes :

- La *Defence Procurement Agency* (DPA) responsable de la conception et de la livraison des équipements aux forces armées ;
- La *Defence Logistics Organisation* (DLO), qui ras-

semble trois services logistiques (Air, Terre, Mer), placés sous la responsabilité d'un *Chief of Defence Logistics*.

La coordination entre les deux entités est basée sur la constitution d'équipes de projet intégrées pour chaque programme d'armement et la mise en œuvre d'un *Through Life Management Plan* (TLMP). Ce dernier est censé articuler la réalisation des projets aux nouvelles normes de la comptabilité publique (*Resource Accounting and Budgeting*) visant la détermination des coûts de possession. Par conséquent, l'existence d'un TLMP rend effective la problématique du « cycle de vie ». Le leader de l'équipe de projet intégrée est responsable de l'établissement des coûts de possession et de leur évolution au cours du projet : sa capacité à contenir les coûts conformément aux anticipations (voire à les diminuer) constitue un indicateur clef du succès du processus d'acquisition et de maintenance.

Une des fonctions essentielles de l'estimation des coûts complets au RU est donc la programmation budgétaire : or, cette dernière va de pair avec le recours à des contrats globaux de maintenance conclus avec les entreprises, notamment avec des PFI. Le cadre du partenariat vise au resserrement des liens entre le MoD et l'industrie, de façon à ce que l'élaboration des équipements et leur maintenance soient le fruit d'une étroite collaboration. La conclusion de tels contrats de longue durée, avec éventuellement des clauses de partage des gains (*gainsharing*), est perçue par le MoD comme une des sources de réduction des coûts.

• *Aux États-Unis : un outil de rationalisation des dispositifs d'acquisition de la Défense*

Le cas des États-Unis est particulier, par rapport aux cas français et britannique, dans la mesure où il n'y existe pas d'agence exécutive chargée de l'acquisition [Kausal, 2001]. Le cadre général des programmes d'armement est défini par des directives du DoD, mais les décisions exécutives de lancement et d'exécution sont décentralisées au niveau de chaque armée. Le premier programme d'équipement aéronautique pensé dans un cadre inter-armées a été initié dans les années quatre-vingt-dix, avec le projet F-35.

La cour des comptes américaine, le General Accounting Office, a consacré en 2003 un rapport au problème du soutien et du MCO des systèmes d'armes ; cette étude qui portait sur six systèmes majeurs (char Abrams, JSF, avion de transport C-17, hélicoptère Apache, véhicule d'assaut amphibie, navire Dock 17), conclut que ces programmes reposent sur des choix de technologies « immatures » ; les discontinuités technologiques avec les systèmes existants induisent des charges d'activité importantes pour les

(8) Qui est dans le champ d'action de l'Etat-major des Armées.

(9) Les considérations de politique industrielle et de maintien de la base

industrielle nationale ne sont pas absentes dans les choix d'équipement. Kirpatrick (2000) analyse les raisons pour lesquelles les discours officiels sur les coûts globaux doivent être considérés avec prudence.

services de soutien et maintenance en termes de mise au point, de modification de sous-systèmes et de temps consacré au soutien. Par exemple, le temps moyen de vol entre opérations de maintenance du F-22 a été fixé à trois heures lors de la phase de développement, mais a été réduit par l'Air Force à deux heures après la réalisation de tests opérationnels sur les premiers avions, et il tombera vraisemblablement à quarante-quatre minutes lors de la phase de fabrication [GAO, 2003a, p. 28].

Selon le GAO, le DoD privilégie la maximisation des performances techniques attendues des systèmes d'armes et minore le poids futur des opérations concourant à leur disponibilité sur le terrain. Plus encore, la participation des organes chargés du MCO aux études amont n'est pas systématique; si ces organes sont associés à ces processus, c'est sans véritable influence sur le déroulement du programme.

Comme la césure constatée par le GAO entre services de programme et services chargés du soutien et de la maintenance ne pourra être corrigée qu'à long terme, le DoD et les armées sont engagés dans une politique, à court et moyen termes, cherchant à accroître la disponibilité des matériels aéronautiques par une action sur l'organisation des dispositifs logistiques. Cette orientation est nettement influencée par le GAO, qui invite le DoD à mettre en œuvre une action ferme de réduction du coût global, basée sur les pratiques de conception de produits complexes équivalents à ceux des forces armées, mais mises en œuvre dans le secteur privé. Le GAO [2003a] montre en effet que, dans l'aéronautique civile, la construction navale ou le transport de courrier express, la fiabilité d'utilisation et les charges de maintenance sont des questions cruciales, exprimées par les entreprises clientes, et prises en compte dans le développement des produits (10). Ainsi, le GAO invite le DoD à intégrer les coûts de possession dès la conception des systèmes, à l'instar des pratiques mises en œuvre dans l'industrie civile.

## CONCLUSION

Si l'on tente une cartographie des arrangements institutionnels de la maintenance aéronautique, deux critères s'imposent : (a) le partage de l'exécution des prestations entre l'État et le marché, ce qui distingue les solutions d'exécution intégrée au sein des armées de celles d'externalisation dans l'industrie ; (b), le régime budgétaire, dans lequel la maintenance aéronautique s'inscrit : soit celui de la comptabilité publique traditionnelle (c'est-à-dire une comptabilité d'enregistre-

ment des flux d'encaissements et de décaissements), soit dans celui de la comptabilité privée ou de d'une comptabilité publique rénovée (de type anglais, soit une comptabilité en ressources permettant la réalisation d'un bilan et d'un compte de résultat par ministère). Trois modèles s'en dégagent.

Le **modèle étatique classique**, dont l'existence est encore incontestable en France et aux États-Unis : l'État assure le financement budgétaire de l'acquisition de rechanges et de la constitution de stocks mis à disposition des services étatiques chargés de la responsabilité d'assurer la maintenance des matériels. De ce point de vue, les systèmes français et américain traditionnels partagent des traits communs : ils reposent sur un financement budgétaire du MCO assuré au sein des forces armées, la dépendance vis-à-vis de l'industrie étant limitée à la fourniture de prestations de soutien initial à l'issue des programmes d'armement et, ultérieurement, à l'approvisionnement en rechanges.

Le **modèle marchand**, caractéristique du système britannique mis en place après l'instauration du régime de *smart procurement*. Il se caractérise par la privatisation de la *Defence Aviation Repair Agency*, via la réforme de son statut juridique, qui en fait une entité qui ne relève plus d'un service de l'État, et est dotée d'un régime de comptabilité privée.

Le **modèle hybride**, conjuguant tendance au recours au marché et régulation par les dispositifs budgétaires classiques. Le modèle français réformé consiste à confier à un maître d'ouvrage délégué (SIMMAD) la responsabilité de la passation de marchés globaux et forfaitaires, assortis d'obligations de résultats, confiant l'exécution du MCO à des cocontractants privés. L'originalité du modèle américain réformé réside dans la part externalisée des travaux confiés aux dépôts de l'US Air Force, mais sa part est plafonnée par une loi fédérale.

L'US Air Force reste attachée au modèle étatique d'organisation et d'exécution de la maintenance aéronautique. Si elle subit les pressions du GAO en faveur de l'adoption de certains procédés de gestion logistique du secteur concurrentiel, cela ne remet pas en question le cadre étatique du domaine. La composante «hybride» du système américain est plus marginale que dans le cas français, où les services de l'État sont néanmoins confrontés à la gageure de devoir négocier et gérer des relations complexes avec une industrie non concurrentielle par le biais des instruments dont la pertinence pose problème : aussi bien les dispositions réglementaires de contrôle des coûts que les dispositifs de la comptabilité publique s'avèrent peu performants dans ce contexte [Kirat et al, 2003]. Le modèle marchand, caractéristique du Royaume-Uni, exerce une certaine fascination sur les décideurs publics à l'étranger ; or, le bilan de sa mise en œuvre ne semble pas, en définitive, inciter à l'optimisme quant aux perspec-

(10) Ce rapport du GAO analyse les pratiques du secteur commercial en matière d'estimation des coûts de possession des avions Boeing 737 modernisé et Boeing 767, des supertankers et des camionnettes de transport de FedEx.

tives de contrats de partenariat public-privé en matière de défense.

En définitive, les autorités chargées de l'équipement des armées raisonnent désormais en termes de « coûts de possession » des systèmes d'armes, tout en sachant que la contrainte budgétaire qui affecte les forces armées conduit souvent à un rationnement des crédits affectés aux dépenses d'entretien, de maintenance et de réparation des matériels. De plus, les évolutions de l'action publique vers le recours à des comparaisons de coûts publics et privés ou à des financements privés d'actifs publics dans le cadre de formules de partenariat public-privé, confirment la nécessité d'intégrer des méthodes de calcul économique dans les décisions d'équipement des armées. En effet, l'estimation des coûts de possession suppose de recourir à l'actualisation des flux de dépenses futures induites par les systèmes d'armes, et d'arbitrer entre options alternatives dans un cadre intertemporel, en regard de l'historique des dépenses d'équipement et des charges d'utilisation ; les comparaisons de coûts public-privé, orientées vers le choix entre les solutions étatiques d'acquisition et de maintenance des systèmes d'armes et les solutions diverses de recours à l'externalisation (sous la forme de leasing de capacités à usage militaire ou de contrats globaux et pluriannuels de maintenance assortis d'obligations de résultats) supposent l'établissement de référentiels comptables communs aux États et aux entreprises, ainsi que la valorisation des actifs publics ; enfin, la mobilisation de financements privés des actifs de Défense, à l'instar de la technique britannique de Private Finance Initiative (PFI), appelle l'introduction de capacités d'analyse économique financière dans les processus de choix publics.

## BIBLIOGRAPHIE

- Assemblée Nationale, *L'entretien programmé des matériels des armées*, rapport d'information présenté par M. MEYER G., N°328, 23 octobre 2002.
- CARTMELL B. et JAMIESON C. (2003), 'Unique Risks Posed by Defence Public-Private Initiative Projects', in *Credit Survey of the UK Private Finance Initiative and Public-Private Partnerships*, Standard & Poor's Rating Service.
- Centre d'étude et de prospective stratégique (2004), *Réussir les partenariats public-privé (PPP) pour l'acquisition d'équipements et services dans le domaine Défense & Sécurité*, Paris.
- Congressional Research Service (2003), *The Air Force KC-767 Lease Proposal: Key Issues for Congress*, Washington DC.
- Cour des Comptes (2004), *Le maintien en condition opérationnelle des matériels des armées*.
- DAVIS N. (2004), La comptabilité et la budgétisation patrimoniales au ministère britannique de la Défense, *ECODEF* n° 34, juillet.
- GAO (2001), *Defense Maintenance: Sustaining Readiness Support Capabilities Requires a Comprehensive Plan*, GAO/01-533T.
- GAO (2003a), *Setting Requirements Differently Could Reduce Weapon Systems' Total Ownership Costs*, GAO-03-57.
- GAO (2003b), *Depot Maintenance: Public-Private Partnerships Have Increased, but Long-Term Growth and Results Are Uncertain*, GAO-03-423.
- HARTLEY K. (2003), The Future of European Defence Policy: an Economic Perspective, *Defence & Peace Economics*, vol. 14 n° 2, Apr., pp. 107-115.
- KAUSAL T. (2001), *The Falcon and the Mirage: Managing for Combat Effectiveness*, Defense Acquisition University, Fort Belvoir, November.
- KIRAT T., BAYON D. (2004), *Contrats d'acquisition, maintenance et coût global de possession. Comparaisons dans le domaine aéronautique entre la France, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'OTAN*, rapport à l'Observatoire économique de la Défense, Ministère de la Défense, 214 p. + annexes.
- KIRAT T., BAYON D. et BLANC H. (2003), *Maîtriser les coûts des programmes d'armement. Une analyse comparative de la réglementation des marchés industriels de la Défense, France, États-Unis, Royaume-Uni*, La Documentation française.
- KIRPATRICK D.L. (2000), Life Cycle Costs for Decision Support – A Study of the Various Life Cycle Costs Used at Different Levels of Defence Policy and Management, *Defence and Peace Economics*, 11 (4), pp. 333-368.
- Le BLANC G. (2000), Dépenses militaires, restructuration de l'industrie d'armement et privatisation de la défense: analyse comparée France-États-Unis 1994-1999, *ARES*, N° 46, volume XVIII, Fascicule 3, Paris, décembre 2000.
- MARTY F. et VOISIN A. (2003), *L'évolution des montages financiers des PFI britanniques. Vers une montée des risques?* Observatoire économique de la Défense, ministère de la Défense.
- MoD (2003), *Standardisation of PFI Contracts* (Revised).
- MoD, divers *Performance Reports* annuels.
- NAO (2002), *Ministry of Defence. Building an Air Manoeuvre Capability: The Introduction of the Apache Helicopter*, HC 1246, Session 2001-02.
- NAO (2003), *Through Life Management Plan*, HC Session 2002-03, 21 May 2003.
- NAO (2004), *MoD Major Projects Report 2003*, report by the Comptroller and Auditor General, HC 195 Session 2003-2004, 23 January.
- Office of the Secretary of Defence, *Public-Private Partnerships for Depot-Level Maintenance*, Prepared for the Deputy Under Secretary of Defence (Logistics and Materiel Readiness) by the Joint Depot Maintenance Activities Group, July 2003.



FRANÇOIS  
LE FATALISTE

À propos du livre de François Dupuy, *La fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « La République des Idées », 2005.

Une fois de plus, la collection fondée par Pierre Rosanvallon sort un nouveau petit ouvrage de qualité, signé François Dupuy. Quelques mots de présentation de l'auteur (l'on verra pourquoi

cette présentation a son importance). François Dupuy appartient à la fois au monde académique – ancien chercheur CNRS de l'équipe de Crozier, professeur à l'INSEAD et dans diverses business schools, auteur de livres sur le fonctionnement des bureaucraties – et au monde du business: fondateur du cabinet de conseil Stratema, ayant rejoint Bossard Consultants dans les années 90, aujourd'hui président du bureau français du cabinet américain Mercer Delta Consulting, et à ce titre conseiller de nombreux dirigeants. Voilà pour l'auteur. Maintenant, le livre.

#### DU PRODUIT RARE AU CLIENT RARE

Dans ses précédents ouvrages, F. Dupuy analysait ce qu'il appelle « la victoire du client ». Durant les Trente Glorieuses, c'est le produit qui était rare, et le client pléthorique. Il fallait attendre plusieurs mois pour obtenir l'installation d'une ligne téléphonique ou la livraison d'une voiture. Cette rareté du produit mettait les producteurs en position de force. Les entreprises, peu contraintes par l'externe (le client ou l'actionnaire) pouvaient se payer le luxe de s'organiser en fonction de leurs contraintes internes, en l'occurrence les besoins de leurs salariés. Ainsi se sont

constituées les bureaucraties, que l'on peut définir comme des organisations (publiques ou privées) dont la situation de monopole leur permet de survivre sans tenir compte de leur environnement (exemple connu: l'Éducation Nationale, où la gestion des ressources humaines est conçue, non pour rapprocher les enseignants de leurs élèves, mais pour les en « éloigner »: les enseignants les mieux dotés – en diplômes et en ancienneté – se voient attribuer les volumes horaires les plus faibles et les classes les plus faciles).

La mondialisation a considérablement modifié la donne: la rareté a changé de camp. Du produit ou service rare, on est passé au client rare. Cette inversion dans l'ordre de la rareté a conduit à reconfigurer les organisations, inversant du même coup l'ordre des priorités dans le traitement des besoins: de premiers, les besoins des salariés (protection, développement) sont passés au second rang derrière ceux des clients et des actionnaires (coût, qualité, délais, rentabilité).

#### LA DISPARITION DES PROTECTIONS « BUREAUCRATIQUES »

Les anciennes protections ont ainsi disparu:

– celle contre le client d'abord: dans les anciennes organisations, personne ne se sentait véritablement comptable de ce qui lui était livré; les salariés avaient toujours la possibilité de le renvoyer d'un service à l'autre s'il avait le mauvais goût de se plaindre;

– protection aussi contre les pairs, les collègues, avec qui l'on doit désormais *coopérer*, c'est-à-dire, sur un plan humain: comprendre et accepter la logique de l'autre, négocier, s'affronter, trouver des compromis.

Cette perte d'autonomie a été renforcée par deux autres évolutions:

– *l'amoindrissement de la proximité avec la Direction*: la victoire du client n'étant autre que celle de l'actionnaire, l'imposition progressive de logiques de pilotage strictement financières a éloigné les cadres de

leur direction, ceux-ci ne se reconnaissant plus forcément dans les choix de leur management;

– *l'amoindrissement de leur rôle de relais d'information* avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information.

Face à ces évolutions, les stratégies d'adaptation ne sont pas infinies. Pour reprendre la typologie d'Hirschmann, les cadres n'ont guère le choix qu'entre exprimer leur mécontentement (*voice*), mais ce n'est pas dans leur culture, adhérer aux décisions de l'entreprise (*loyalty*), option rendue difficile par la volatilité des actionnaires qui, grâce à la fluidité des capitaux, ne se sentent plus forcément comptables de la survie à long terme de l'entreprise, ou partir (*exit*). Les évolutions démographiques à venir devraient, de ce point de vue-là, redonner des marges de manœuvre aux cadres. En attendant, ce sont plutôt diverses formes de retrait qui se manifestent: engagement très contextuel, refuge dans des postures d'exécution, attention croissante portée à l'équilibre de vie, refus de promotions entraînant une mobilité géographique (1)...

Que propose Dupuy pour soulager la dureté de ces nouvelles organisations?

– des postes moins spécialisés, c'est-à-dire comportant une dimension fonctionnelle en plus de l'expertise métier, afin d'habituer les cadres à « jongler » entre différentes logiques; par exemple, la responsabilité de l'innovation (de la GRH, ou d'un autre domaine) attribuée à un responsable produit ou pays; Dupuy propose d'étendre aux cadres ce qui est aujourd'hui « réservé » aux cadres supérieurs;

– une formation permanente plus développée, favorisant la « logique dynamique de l'apprentissage » en lieu et place de « la logique statique de la protection bureaucratique »;

– enfin, des parcours permettant

(1) Le succès du livre de Corinne MAIER, *Bonjour Paresse*, Paris, Ed. Michalon, 2005, peut à cet égard être pris comme une belle illustration de ce phénomène de contestation larvée.

beaucoup plus d'évolutions horizontales (les parcours actuels sont conçus pour sélectionner les quelques *happy few* qui occuperont le haut de la pyramide, et ont donc pour effet de marginaliser le plus grand nombre).

L'analyse de Dupuy est doublement la bienvenue :

– elle sort de la « psychologisation » des problèmes, qui a envahi la littérature managériale et les pratiques de GRH ces dernières années (si certains cadres rencontraient des difficultés, c'est qu'ils n'étaient pas « adaptés », ou n'avaient pas le « potentiel »); Dupuy rappelle la prééminence des facteurs organisationnels, et donc la responsabilité première dans ces évolutions : celle des directions d'entreprise ;  
– Dupuy rappelle aussi une évidence oubliée : le discours du bon sens, justification des changements organisationnels, est le discours d'un bon sens ; il est porteur d'une rationalité, celle des dirigeants, et non de la rationalité, qui serait la même pour tout le monde.

#### CHANGER L'HOMME OU CHANGER LE SYSTÈME ?

Mais... car il y a un « mais ». Malgré cette analyse serrée et passionnante, d'où vient l'impression mitigée que l'on ressent, le livre une fois fermé ?

##### • *Juge et partie.*

F. Dupuy parle de « victoire du client ». Un esprit taquin serait tenté de parler de « victoire de Dupuy » : en effet, pendant des années, et encore dans ce livre, celui que la 4<sup>e</sup> de couverture présente comme « sociologue » a appelé, *en tant que consultant*, les dirigeants à favoriser les fonctionnements flous, le décloisonnement, la coopération. On ne peut s'empêcher d'être perplexe face à ce spectacle d'une main gauche, observatrice, dénonçant les effets de changements que la main droite, actrice, a largement contribué à promouvoir.

##### • *Si la réalité pouvait s'adapter à la théorie...*

Malgré son plaidoyer en faveur du réalisme, Dupuy nous fait penser

à ces idéologues convaincus que ce n'est pas leur modèle qui pose problème en soi, mais ses modalités d'application : ainsi des communistes persuadés que l'échec soviétique vient d'une application imparfaite des principes du marxisme-léninisme, ou des économistes libéraux, qui réclament plus de libéralisme dans les pays où il a fait la preuve de son inadéquation aux structures locales. La différence entre le « réalisme » et l'« idéologie », c'est que le premier est censé, pour proposer des solutions, tenir compte de ce qui, dans la « vraie vie », marche et ne marche pas.

##### • *Un haut niveau de ressources requis.*

Dupuy paraît sous-estimer considérablement le niveau de ressources requis par son modèle organisationnel : ressources *intellectuelles*, pour maîtriser le sens des évolutions actuelles et prendre du recul ; ressources *relationnelles*, pour échanger, négocier, s'affronter ; ressources *psychiques*, pour absorber le stress de fonctionnements flous et instables. La combinaison de ces trois types de ressources est longue à acquérir. Il est étrange pour quelqu'un qui a écrit un livre complet sur les stratégies de changement (2) de penser que cette « hauteur de marche » puisse être franchie par une majorité. Les faits, en tout cas, nous invitent à être sceptiques.

##### • *François « le fataliste »*

Malgré ses appels à penser différemment (« c'est une nouvelle façon de penser qu'il s'agit d'adopter »), sa position apparaît fondamentalement conservatrice... et là encore paradoxale. Conservatisme ? Dupuy parle des « phénomènes d'épuisement physique et moral plus ou moins rapides [comme] une des conséquences *inéluctables* de la pression du client et de l'actionnaire, des « nécessités liées à la

concurrence exacerbée » ; pour lui, « il faut s'interroger sur la *possibilité même* de faire quelque chose [...] La question *n'est pas* de chercher à modifier le cours de l'histoire » (3). Paradoxe ? En début d'ouvrage, Dupuy note tout ce que cette « victoire du client » a de nouveau, fruit d'arbitrages successifs faits en faveur, pour faire simple, du capital au détriment du travail. Or, qui dit choix dans un sens dit choix possible dans l'autre. Il n'y a, de notre point de vue, aucun caractère « inéluctable » aux évolutions actuelles, et les seules limites – et en cela Dupuy a raison – sont celles que nous intériorisons.

##### • *À problème collectif, adaptation individuelle ?*

Dupuy montre bien la dimension *collective* du phénomène de déprotection à l'œuvre dans les nouvelles organisations : la souffrance des cadres provient moins de leur insuffisance *individuelle* que d'*organisations* pensées pour satisfaire les besoins des clients et des actionnaires avant les leurs. C'est donc à une lecture systémique qu'il nous invite. De ce fait, le bon sens voudrait qu'à problème systémique répondent des solutions du même ordre. Or, ses propositions relèvent toutes de la même logique : l'adaptation de l'*individu* au système. Dupuy abandonne l'idée même de modifier le système, se cantonnant à des solutions dont il reconnaît volontiers le caractère purement palliatif.

Deux catégories de professionnels au moins peuvent témoigner de la réalité florissante de la « fatigue des cadres » : les chefs des services de cardiologie des grands hôpitaux, et les *coachs*; *coachs* qu'à la fois F. Dupuy décrie... et développe par son appel à des univers de travail de plus en plus déstructurés.

Cette « fatigue » est bien réelle, mais on ne peut s'empêcher de penser qu'elle provient autant d'organisations débureaucratisées, que d'une

(2) *L'Alchimie du changement*, Paris, Dunod, 2001.

(3) C'est nous qui soulignons.

certaine élite, réformiste dans les intentions, conservatrice dans les faits, inconsciente – on veut l'espérer – d'appliquer à des populations entières des schémas de fonctionnement requérant des niveaux de ressources considérables, et pour beaucoup, il faut le craindre, inatteignable.

Ce livre fera peut-être date, comme la naissance d'une nouvelle sociologie: celle du fatalisme et du non-réformisme..

**Par Arnaud TONNELÉ,  
Responsable Développement  
des Organisations, Blédina**

## DÉBAT

### RÉPONSE DE FRANÇOIS DUPUY

Le commentaire que fait Arnaud Tonnelé de *La Fatigue des élites* me laisse perplexe.

Autant la première partie se présente comme un résumé intelligent et argumenté des principaux thèmes du livre, autant la seconde qui constitue la discussion des thèses me paraît traduire une surprenante difficulté à accepter l'évolution d'une réflexion sur un sujet aussi complexe.

Peut-on considérer que l'évolution d'une pensée sur un problème important et complexe représente une démarche à la fois illégitime et incompréhensible pour le lecteur? Il est vrai que j'ai commencé à m'intéresser aux nécessaires changements des organisations à partir de quelques expériences fortes menées auprès d'entreprises en grande difficulté. Nul besoin de rappeler l'expérience d'Air France dont L'École de Paris s'était fait l'écho. Mais ce fut loin d'être la seule. Ces opérations de conseil m'ont permis de prendre conscience du renversement révolutionnaire de la relation entre les fournisseurs et les clients. Elles m'ont démontré toute la difficulté des «bureaucraties» à faire face à cette révolution.

En même temps mes activités d'enseignant un peu partout dans le monde me faisaient percevoir une «souffrance» de plus en plus évidente de la part de ceux qui avaient concrètement en charge la gestion

de ces transformations. Je les ai vus petit à petit décrire tout aussi bien leur désarroi que les stratégies de «re-protection» ou de désinvestissement qu'ils mettaient en œuvre.

Dès lors, il m'est apparu nécessaire de faire le lien entre ces deux constats: la révolution des organisations sous l'impact de l'alliance nouvelle entre le client et l'actionnaire est difficilement évitable, toutes choses égales par ailleurs, et d'autre part elle crée des situations de confrontation, de dureté au travail et plus généralement de dé-protection que les individus en général et les cadres en particulier vivent difficilement.

Je ne vois pas où est le problème sauf à n'avoir pas compris la critique d'Arnaud Tonnelé.

Par ailleurs, je n'ai jamais dit que le mouvement que j'observais était inéluctable. Considérer que je suis «fataliste» n'apporte pas plus que la possibilité de faire un bon mot. Le journal *L'Humanité* m'a fait la même critique, mais plus sérieusement. Personnellement, je soutiens que s'opposer au phénomène que je décris relève d'une autre logique, celle de l'action politique ou citoyenne.

Ajoutons que l'auteur de cette critique semble avoir mal lu le dernier chapitre. Je souligne en effet que la stratégie des cadres telle qu'ils la développent aujourd'hui est individuelle. Par contre, j'insiste sur la nécessité d'une gestion beaucoup plus collective des conséquences de la dé-protection des cadres et je mets en avant la dimension systémique que doit prendre cette gestion. Je pense par exemple à ma suggestion de mettre fin à la définition unilatérale des postes de travail. C'est donc bien adapter l'entreprise et sa gestion des ressources humaines aux besoins de ses salariés et non l'inverse que je propose.

Pour finir, j'ai quelques doutes sur le procédé qui consiste à plonger dans la vie professionnelle de l'auteur pour juger du contenu d'un livre. *In fine*, je me suis trouvé bien heureux que mon «critique» n'ait rien trouvé dans ma vie personnelle

qui vienne alimenter ses commentaires.

François Dupuy

### RÉPONSE D'ARNAUD TONNELÉ

La rédaction de *Gérer & Comprendre* m'ayant gentiment proposé de répondre, je ferais trois courtes remarques:

F. Dupuy ne dit certes pas explicitement que la «victoire du client» – que je préférerais personnellement appeler la victoire de l'actionnaire, pour appeler un chat un chat – était inéluctable. Cela dit, ses formulations le laissent sérieusement penser (je renvoie au paragraphe de mon commentaire intitulé «François le fataliste», et bien sûr au livre lui-même.)

Il ne me paraît pas exact de dire que la GRH que le livre appelle de ses vœux (postes moins spécialisés, formation continue accrue, parcours horizontaux) adapte «l'entreprise et sa GRH aux besoins de ses salariés». Si ceux-ci réclament peut-être davantage de formation, je ne sache pas qu'ils montrent un quelconque enthousiasme aux perspectives de devoir se contenter d'évolutions horizontales et s'adapter aux divers avatars du fonctionnement matriciel. Mais peut-être les professionnels des RH savent-ils mieux que les cadres quels sont leurs besoins... Soyons sérieux: on n'adapte pas «la GRH aux besoins des cadres»; on adapte la GRH pour adapter les cadres aux exigences de rentabilité formulées par les actionnaires. C'est donc bien les besoins de ces derniers qui, désormais, priment. Le «managérialisme correct» a-t-il à ce point envahi les esprits qu'il paraisse inaudible de formuler cette évidence?

Dernier point: les professionnels des RH et de l'organisation savent que les solutions proposées dans le livre sont déjà mises en œuvre dans beaucoup d'entreprises, en tout cas celles les plus «avancées» en matière de GRH. Or, sauf avis contraire, elles n'ont pas réduit la «fatigue» si bien décrite dans le livre.

F. Dupuy a fait de l'écoute son métier. Celle-ci paraît néanmoins demeurer bien théorique. Oui, le livre «écoute» la souffrance des cadres. Mais l'entend-il?

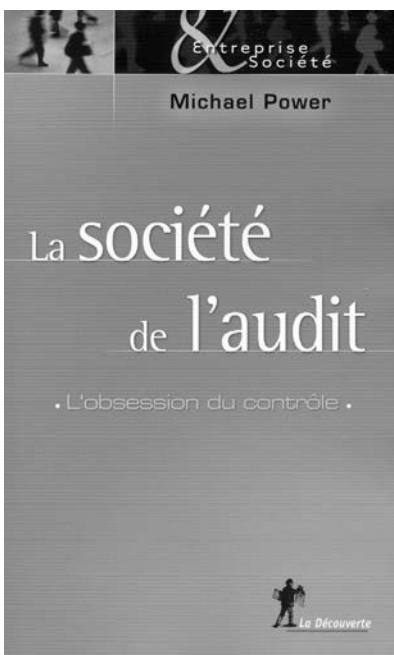
## LA SOCIÉTÉ DE L'AUDIT

**À propos du livre *La société de l'audit. L'obsession du contrôle* par Michael Power, collection *Entreprise & Société*, Paris, Éditions de la Découverte, 2005, 305 pages. Traduit de l'anglais par Armelle Lebrun. Édition originale: Power, M. *The audit society: rituals of verification*, Oxford, Clarendon Press, 1997.**

Il est difficile d'imaginer une société où la confiance serait le seul principe des relations interindividuelles. La confiance ne se conçoit pas en effet sans un certain niveau de contrôle. Parmi les instruments qui permettent d'appliquer ce contrôle, l'audit fait l'objet, depuis la fin des années 1980, d'un engouement sans précédent dans les entreprises privées autant que dans les administrations publiques. Technique à l'origine fondée sur un examen des états comptables afin de détecter les éventuelles fraudes et erreurs commises par ceux qui étaient responsables de leur préparation, l'audit a désormais investi des domaines aussi variés que les ressources humaines, l'environnement ou la propriété intellectuelle. Qui plus est, il est devenu le fer de lance de certaines politiques visant à promouvoir la transparence et l'efficacité dans l'utilisation des fonds publics: au Royaume-Uni l'introduction des réformes du *New Public Management* a été notamment réalisée à coup de *Value for Money Audits*.

Allant jusqu'à estimer que nous vivons à présent dans une «société de l'audit», Michael Power, professeur à la London School of Economics et directeur dans cette

même institution du *Centre for the Analysis of Risk and Regulation*, entreprend dans son ouvrage de revenir à la fois sur ce qu'est un audit, par-delà l'image obscure et technicienne qui a longtemps été la sienne, et sur le sens et la portée des transformations organisationnelles et sociales qu'entraînent l'augmentation du nombre des audits et la multiplication des différentes formes qu'ils prennent. L'audit est devenu à ce point incontournable que, s'agissant des politiques publiques comme de la gestion



privée, il est désormais plus important de savoir qu'un audit a été fait que comment il a été fait.

Contrairement à d'autres méthodes d'évaluation, l'audit offre une image de neutralité et ne génère pas de conflits et peu de contestations. Il n'est donc pas étonnant qu'il soit un instrument privilégié dans la poursuite d'objectifs comme la transparence, la responsabilité (*accountability*) et la performance. Ainsi, s'agissant de l'action de l'Etat, il permet de mettre en place un «gouvernement à distance» qui substitue à la responsabilité politique une responsabilité comptable. Obligeant à «rendre des comptes», l'audit, en même temps qu'il relie les différents niveaux de la réglementation, encourage «l'auto-gouvernement» et l'inspection organisationnelle.

Les raisons de l'étonnant succès de l'audit ne tiennent pas seulement à l'échec des autres moyens de contrôler. En effet, Power note que, malgré ses propres échecs, souvent associés à des scandales retentissants, l'audit est parvenu à maintenir la réputation d'être une technique d'information digne de foi. Son succès est alors certainement à chercher dans son adaptabilité qui le rend utilisable dans le cadre d'une grande variété de programmes de réglementation et de normalisation, ceux-ci présupposant la possibilité d'un audit efficace, ainsi que dans le caractère indéterminé de sa pratique elle-même. De fait, il n'y a pas de définition de ce qu'est un bon audit indépendamment du jugement de l'auditeur. Power constate dès lors la centralité dans le processus d'audit des professionnels de cette technique, qui n'ont eu de cesse de tirer parti des caractéristiques d'adaptabilité et d'indétermination précitées pour promouvoir l'extension de son champ d'application. Conçu par ces professionnels comme une sorte de «script organisationnel», l'audit apporte finalement plus de confort que de certitudes.

L'idée maîtresse développée tout au long du livre est que la clé de l'influence sociale de l'audit réside dans son principe de fonctionnement: pour pouvoir opérer l'audit doit rendre l'environnement auquel il s'applique «auditable». Une des conséquences essentielles de la croissance du nombre des audits externes a bien été en effet le développement concomitant des systèmes d'audit interne dans les organisations et des procédés d'auto-évaluation qui permettent de mettre en pratique le «gouvernement à distance» dont nous parlions plus haut. L'audit de l'audit interne rend compatibles les impératifs de l'assurance et ceux du coût des procédures engagées. En même temps, il fait de la mesure de la performance du système de contrôle interne la mesure de la performance elle-même. Pour Power, la puissance de l'audit, qui, par-delà son aspect premier de technique de



vérification neutre, en fait un agent du changement réside ainsi dans sa capacité à construire des concepts de performance qui soient définis à sa propre image. L'utilisation de l'audit a permis de justifier la mise en place de mesures comptables de la performance, non pas tant parce qu'elles étaient plus efficaces que d'autres types de mesures mais parce qu'elles pouvaient faire plus facilement l'objet d'un audit. Dans le domaine de l'assurance qualité l'audit a rendu possible la transformation de problèmes d'ingénierie en problèmes de management: le but n'est plus la production de normes de qualité élevées mais la gestion de la conformité à des normes qui peuvent être auditées. Plaçant non pas l'individu mais les organisations et leurs systèmes de contrôle au centre de ses préoccupations, l'audit apparaît comme le plus neutre et le plus inoffensif des procédés de surveillance. Est-il pour autant sans risques? L'efficacité rituelle de l'audit est dépendante de l'existence d'un décalage (*gap*) entre l'exercice du jugement professionnel sur ce qui est auditable et une série d'attentes (*expectations*) des utilisateurs de l'audit par rapport à sa finalité perçue. La reproduction de ce nécessaire décalage fait de l'audit un processus auto-référentiel et auto-entretenu au sein duquel «l'auditabilité» n'est pas une fonction des choses elles-mêmes mais résulte d'un consensus au sein d'une communauté d'experts. Rendre les choses «auditables» n'est donc pas uniquement affaire de technique. L'objectif est également de faire accepter socialement ces techniques comme raisonnables. Il est dès lors paradoxal de constater que l'évolution de l'audit l'a conduit à faire de la notion de risque la base de son modus operandi, alors même que là où le risque est le plus important et donc, en théorie, l'audit du risque le plus désirable, ce dernier est le moins praticable car le moins à même de construire son objet comme auditable. Appliqué à la détection et à la prévention des

risques l'audit menace ainsi de devenir une pratique cosmétique qui dissimulerait le risque réel et le remplacerait par le risque financier auquel sont confrontés les auditeurs.

En conclusion, Michael Power livre une vision saisissante de notre société où l'obsession du contrôle s'alimente sans cesse de l'impossibilité de tout contrôler. Transformant les organisations, redéfinissant les modes de gouvernance et, désormais, de gouvernement, réinventant les jeux de pouvoir... la pratique de l'audit semble symptomatique d'un monde qui a perdu ses références fondamentales au point de confondre la mesure et l'instrument de la mesure. La profondeur de l'analyse, servie par une connaissance de son objet, à la fois du point de vue du théoricien et de celui du praticien, présage à Michael Power un succès en France équivalent à celui qu'il a déjà engrangé outre-Manche. Face aux critiques qui lui reprochaient cependant d'avoir par trop centré son ouvrage sur le cas britannique, Power, dans la préface à sa seconde édition anglaise de celui-ci, réaffirmerait la prépondérance de son apport théorique tout en souhaitant qu'il servît de base à une future recherche empirique comparée. On pourrait prolonger cette critique en regrettant que, dans *La Société de l'audit*, Power ait finalement plus parlé d'audit que de société. Alors qu'il rappelle plusieurs fois combien l'audit et ses spécialistes ont la réputation d'être ennuyeux et peu intéressants, Power semble être, à l'inverse, presque fasciné par la puissance de la technique de contrôle. Cette fascination est peut-être ce qui l'a conduit à privilégier la description des effets de l'audit sur la société plutôt qu'à rechercher une explication sociologique de son importance nouvelle. Une part plus grande donnée à la sociologie des acteurs à côté de celle des objets aurait sans doute permis de mieux comprendre pourquoi l'audit a d'abord prospéré dans des

contextes nationaux marqués par la force des professionnels de l'audit et des réseaux qu'ils ont tissés dans le monde de l'entreprise autant que dans les sphères du pouvoir. Ces professionnels et ces réseaux sont certainement la clé pour l'analyse de l'exportation du «phénomène audit» et l'avènement d'une société de l'audit planétaire (La France constituant de ce point de vue un bon exemple de société «colonisée»). Exauçant le vœu formé par Michael Power d'un prolongement plus empirique à son œuvre, cette orientation permettrait alors de déboucher sur une véritable sociologie de la mondialisation et non plus sur une simple sociologie comparée.

**Par Carlos RAMIREZ,  
Département Comptabilité-  
Contrôle, Groupe HEC**

## MAIS QUE FAIT LA POLICE ?

**À propos du livre du capitaine Joël Terry et d'Elisabeth Bourguinat, Préface d'Alain Bauer, 1000 jours pour vaincre l'insécurité, éditions Creaphis, 2005.**

Le métier de policier généraliste passe mal à la télé. Le travail est ingrat, peu spectaculaire, et n'intéresse pas les journalistes, sauf en cas d'interpellation musclée.

Circulez, y a rien à voir? Pourtant, on lit ce petit livre (1), qui raconte, non pas les cent jours d'un premier ministre, mais les mille jours d'un policier responsable du quartier des Halles, comme un roman... policier naturellement. Il est le fruit d'une collaboration inattendue entre le capitaine Joël Terry, responsable de l'AIRe (Aire d'Initiative, de Rencontre et d'Échange) des Halles et Elisabeth Bourguinat, fine plume de l'École de Paris du

(1) Voir le site internet [www.mille-jours.com](http://www.mille-jours.com)

Publié par  
**ANNALES  
 DES  
 MINES**  
 Fondées en 1794

**F**ondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

**D**es articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

**L**es *Annales des Mines* éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,  
 Gérer & Comprendre,  
 Responsabilité & Environnement.**

#### **GÉRER & COMPRENDRE**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

#### **RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

#### **RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

**ABONNEZ-VOUS  
 AUX  
 ANNALES DES MINES**

**RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

et

**GÉRER & COMPRENDRE**

et

**RESPONSABILITÉ  
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE  
 SPÉCIMEN**

**L'INDUSTRIE  
 AU  
 CONCRET**

**BULLETIN D'ABONNEMENT**

A retourner accompagné de votre règlement  
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>

12 rue du Quatre-Septembre 75002 Paris  
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2006 aux Annales des Mines :

**Gérer & Comprendre**

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 74 €	<input type="checkbox"/> 89 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 96 €	<input type="checkbox"/> 115 €

**Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles**

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 140 €	<input type="checkbox"/> 168 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 175 €	<input type="checkbox"/> 229 €

**Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre  
+ Responsabilité & Environnement**

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 178 €	<input type="checkbox"/> 227 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 266 €	<input type="checkbox"/> 317 €

Nom .....

Fonction .....

Organisme .....

Adresse .....

.....

- Je joins :  un chèque bancaire  
à l'ordre des Editions ESKA
- un virement postal aux Editions ESKA,  
CCP PARIS 1667-494-Z
- je souhaite recevoir une facture

**DEMANDE DE SPÉCIMEN**

A retourner à la rédaction des Annales des Mines  
120, rue de Bercy - Télédéc 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks  
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Gérer & Comprendre**
- de la série **Réalités Industrielles**
- de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom .....

Fonction .....

Organisme .....

Adresse .....

.....

**G É R E R  
COMPRENDRE**

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : N° 46 • Déchets : l'impact de la réglementation • Linguistique et stratégie • Politiques publiques et zones humides • Production de sens et chômage - N° 47 • Tchernobyl et l'avenir du nucléaire • Entretien avec Bernard Roy • Et si Napoléon était chef d'entreprise - N° 48 • Albert Merlin, économiste d'entreprise • Les ressources imprévues d'une culture • Stratégie et changement chez Usinor - N° 49 • Marcel Boiteux, grand patron et pédagogue • Entreprises et réseaux dans la Silicon Valley • Fabriquer en France : enjeux et fantasmes • Revisiter l'intervention sociologique - N° 50 • VSOP - N° 51 • Le difficile apprentissage de la coopération • Gestion environnementale et prévention • Béni soit le partenariat • La Champagne entre négoce et vignoble - N° 52 • Le sourire en gestion • Entretien avec Jean Bounine • Mythe et vie ordinaire de l'information • Finances et stratégie chez Danone - N° 53 • Services publics et concurrence • Management de projet : si on parlait vrai ? • Les grandes maisons d'affaires indiennes • Challenger : une leçon de management - N° 54 • L'entreprise au cœur • L'innovation dans l'industrie du sport • Les entreprises et l'Euro • L'âne de Buridan revisité - N° 55 • Le paravent chinois • Opacité • Etrangeté • Altérité - N° 56 • Cet obscur objet du débat : le temps de travail • Chroniques d'un management urbain • Sir Bryan Carsberg et la régulation des marchés - N° 57 • Les mythes du Management • Les épingles d'Adam Smith • Quel avenir pour le CNRS ? - N° 58 • Entretien avec Olivier Giscard d'Estaing • Accréditation et enseignement supérieur • Le travail, l'inspecteur et la loi - N° 59 • Le droit d'auteur en question • Silvère Seurat : genèse d'une méthode • De la foi au marché - N° 60 • François Bloch-Lainé : au cœur de l'Etat • Organisations prosaïques et leaders héroïques • Création de valeur et politique de rémunération - N° 61 • La complexité fiscale, un mal nécessaire ? • Le système de Santé en Angleterre • Silicon Valley : chroniques d'un autre monde - N° 62 • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain - N° 63 • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie - N° 64 • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes - N° 65 • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes - N° 66 • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion - N° 67 • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion - N° 68 • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat - N° 69 • AXA, une croissance exponentielle • 2300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - N° 70 • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - N° 71 • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - N° 72 • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires - N° 73 • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX<sup>e</sup> siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - N° 74 • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - N° 75 • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - N° 76 • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - N° 77 • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - N° 78 • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - N° 79 • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - N° 80 • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons - N° 81 • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers

management, et militante associative de son quartier, qui a retranscrit vingt-deux heures d'entretien avec le policier.

Le défi était le suivant: arriver à communiquer, à travers le récit de l'action quotidienne d'un policier dans un quartier emblématique, le quartier des Halles, réputé pour son insécurité, ce qu'est l'activité policière «de proximité», dans ses multiples facettes. On découvre ainsi les règles et les principes qui la guident, mais aussi les ruses qu'elle emploie, les dilemmes auxquelles elle est confrontée, les souffrances qu'elle engendre, et peut-être in fine, comme le suggère Élisabeth Bourguinat dans son avant propos, la manière dont s'invente ainsi une nouvelle «urbanité» face aux demandes de citoyens qui ne sont pas à une contradiction près (plus de sécurité mais moins de police...).

Mais il y a aussi les situations rocambolesques, les réponses ubuesques de l'administration aux demandes de matériel, les blagues des collègues, les ficelles du métier, bref la vie d'un collectif et l'épaisseur humaine de fonctionnaires dont nous avons tendance à ne voir que l'uniforme.

On découvre en effet des choses étonnantes: un policier mange à midi, a soif quand il fait chaud, a des problèmes de parking et de couple, et souffre d'être insulté. Il est parfois spécialiste de la législation des chiens molossoïdes, ou judoka confirmé, ou il a «simple-ment» une ancienneté et une expérience qui lui confèrent le respect des hommes et en font un allié précieux pour un jeune officier. Diriger une équipe nécessite de comprendre et de connaître toutes ces caractéristiques, et d'assigner un rôle à chacun qui exploite au mieux ses qualités tout en les faisant progresser. C'est une fonction de management de proximité (comme la police du même nom) que nous dévoile donc en premier lieu le capitaine Terry, management qu'il qualifie lui-même de «paternaliste» car s'il encadre de très près ses

hommes (d'aucuns appelleraient cela du coaching), il est prêt en contrepartie à les protéger. Mais le management, c'est aussi des locaux corrects, du matériel, une organisation des horaires adaptée. Joël Terry nous montre comment on joue sur tous ces registres classiques, sans démagogie ni raideur – la négociation des horaires pourrait inspirer nombre de responsables dans l'entreprise –, mais en montrant un engagement personnel communicatif – qui le conduit par exemple à repeindre lui-même les bureaux crasseux de son commissariat.

Mais que fait donc un policier de proximité? Réponse: il marche – entre quinze et dix-huit kms par jour –, et parle – d'abord à ses collègues pendant les patrouilles, ce qui scandalise le public paraît-il, mais aussi aux diverses catégories d'individus à qui il a affaire –, Accessoirement il met des contraventions, fait des contrôles d'identité, canalise une foule, procède à des interpellations.

Parfois il faut aller au contact, démontrer sa supériorité physique: faire perdre la face à un dealer notoire, grand black d'1,90 m, qui nargue ostensiblement la police, en lui faisant un «soleil» qui va le mettre à terre devant ses camarades, peut être une arme bien plus efficace qu'une interpellation classique avec garde à vue au poste. Inversement, il faut savoir éviter la violence, même si elle est légitime, car les situations peuvent dégénérer, et la foule prendre parti pour le contrevenant. Affaire de doigté et connaissance des phénomènes de masse.

La police de proximité est aussi affaire de choix tactiques et d'utilisation astucieuse de l'arsenal réglementaire que peut manipuler la police. Exemple: comment décourager les dealers installés à demeure dans le jardin? Les opérations coups de poing et autres nettoyages au karcher seront en effet de peu d'efficacité sauf médiatique, car les personnes interpellées sont relâchées peu après. En revanche, l'«occupation du terrain», c'est-à-

dire la présence de policiers à côté des dealers, pendant plusieurs heures d'affilée, décourage les clients et fait baisser le chiffre d'affaires. Autre méthode: la contraction à répétition, pour délit mineur (musique trop forte, pieds sur les bancs, consommation d'alcool...) permet le contrôle d'identité et la fouille à répétition, technique de harcèlement qui finit par être efficace.

Mais, nous enseigne Joël Terry, la police de proximité est surtout conciliation et pédagogie vis-à-vis des différentes «parties prenantes» et apprentissage de la vie en commun: on sera plus conciliant sur les questions de stationnement lors des périodes de fête, mais on fera en sorte qu'une mère avec sa poussette puisse toujours traverser la rue. On protégera les rassemblements périodiques de rappeurs, qui contribuent à l'animation du quartier, tout en veillant au maintien de l'ordre avec les organisateurs. On expliquera aux riverains qu'aucun texte juridique ne permet d'expulser de jeunes Antillais qui stationnent dans le jardin ou des SDF inoffensifs. La capacité à dialoguer doit être inaltérable: le lecteur jubile en lisant le dialogue entre un artiste intervenant dans une Nuit Blanche et parlant de «pénombre artistique symbolisant le calme de la conscience», et le capitaine Terry qui lui demande combien de «lux» au juste cela donnera, pour s'assurer que le forum ne sera pas transformé en coupe-gorge.

Le lecteur comprend ainsi petit à petit comment des équilibres subtils peuvent se construire par cette méthode, et aboutir à des résultats mesurables (la baisse de 80 % du nombre d'incidents signalés et du nombre de plaintes), mais également être détruits brutalement par la maladresse d'un jeune officier inexpérimenté ou la raideur de travailleurs sociaux peu enclins à collaborer avec la police. Il comprend également que les logiques d'acteurs sont irrémédiablement antagonistes, et les objectifs recherchés sont toujours le résultat de compro-



mis: ainsi, pour un policier, tout attroupement est générateur de délits; la sécurité implique donc la fluidité maximum d'une foule, ce qui est évidemment contraire à la convivialité d'un lieu.

Mais qu'est-ce qui fait courir un homme comme Joël Terry, qui invente sur le terrain les méthodes et les doctrines de la police de proximité, en nous communiquant son enthousiasme, mais en ne nous cachant pas ses doutes et ses échecs? La réponse est simple: un amour du métier, qui repose sur un attachement aux valeurs de la République qu'on aimerait voir partagé par tous nos concitoyens.

**Par Frédérique PALLEZ,  
CGA, ENMSP**

UN OBJET  
DE MANAGEMENT EN VOIE  
D'ÉMERGENCE :  
LE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE

**À propos du livre de Franck Aggeri, Éric Pezet, Christophe Abrassart et Aurélien Acquier, *Organiser le développement durable, Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert, 2005.**

Le développement durable est un objet de management en voie d'émergence nous disent Franck Aggeri, Éric Pezet, Christophe Abrassart et Aurélien Acquier. Leur livre est une tentative pour traiter sérieusement de cet objet encore incertain, sans préjuger de ses évolutions futures, et en le considérant comme un « processus d'apprentissage collectif » à partir « d'incertitudes partagées ».

Nos auteurs ont donc rencontré des responsables, participé à des colloques et à des réunions de travail et lu une grande quantité de discours, rapports, manuels, lois, règlements et normes sur la question, avec un intérêt particulier

pour les travaux réalisés dans et par de grandes entreprises comme Lafarge, Accor ou Arcelor. Le titre du livre est justifié: il s'agit bien de savoir comment de grandes entreprises « s'organisent » au siège, dans les filiales et les établissements, pour qu'émerge un management du développement durable.

L'intérêt du livre est de bien montrer le lien entre la construction de nouvelles représentations (que les auteurs nomment, peut être un peu hâtivement « savoirs »), la construction de nouveaux agents (qui lient leur sort et, en particulier leur réussite professionnelle, financière et commerciale à la promotion de ces nouvelles représentations) et l'apparition de nouvelles formes de relations. Les figures de l'expert, du « prescripteur », de l'évaluateur apparaissent au centre de ce tableau, avec en périphérie, des ONG, des organisations syndicales, mais aussi des acteurs non humains comme l'émission de CO<sub>2</sub> par les cimenteries du groupe Lafarge, les boues émises par l'aciérie Sollac de Fos-sur-Mer; la production de déchets par les hôtels du groupe Accor.

Les auteurs s'intéressent particulièrement à la gestion d'événements critiques comme les fermetures de sites industriels, les délocalisations, les brutales variations des cours mondiaux du café ou du cacao, le développement du SIDA en Afrique. Autant d'événements à propos desquels des dispositifs en faveur du développement durable sont susceptibles d'être proposés, mis en œuvre et mis à l'épreuve. Cette manière pragmatique d'aborder la question se révèle féconde: c'est en haut du mur qu'on voit le maçon, disait fort justement Barenton! C'est aussi à travers ces études de cas que l'on peut lire, un peu entre les lignes, les difficultés de mise en œuvre. Ainsi, lorsqu'il est dit, page 174, que les relations entre la direction de la cimenterie de Frangy et l'Administration relevaient jusqu'à récemment d'une « logique d'accommodation »; que les inspecteurs et l'usine négociaient les délais de mise en conformité par

rapport à des réglementations en évolution et que « ces relations semblent s'être durcies depuis deux ans... » le lecteur peut se demander pourquoi il y a eu autrefois « accommodation » et pourquoi il y a maintenant « durcissement »?

Les situations décrites dans le livre sont tellement passionnantes qu'on aimerait prolonger la discussion, en savoir plus, apprendre comment les choses se sont terminées. Lorsqu'il est dit, page 215, à propos du sida en Afrique: « Plutôt que de chercher à imposer les mêmes règles et pratiques à tous les pays, Lafarge s'oriente aujourd'hui vers l'édiction de principes de base qui seront ensuite adaptés et complétés selon les situations locales. Parmi ces principes (rapport développement durable 2002, p 51-53), retenons l'interdiction de la discrimination, la confidentialité, le dépistage anonyme et volontaire et le traitement de tous les salariés séropositifs... », le lecteur se demande ce qu'il en était dans les usines, juste avant l'édiction de ces principes par la direction générale du groupe? Y avait-il dépistage obligatoire, discrimination à l'embauche des personnes contaminées, mise à l'écart des personnes malades? Si oui, l'édiction de ces nouveaux principes par le groupe paraît évidemment très utile. On se demande alors: est-elle suivie d'effets? Quelles sont les conséquences sur la productivité d'usines qui ont un intérêt évident à n'employer que des biens portants? Sur quel budget sont imputés les frais supplémentaires, celui de l'usine ou celui du siège? Toutes ces questions sont évidemment sans objet si les principes énoncés étaient déjà respectés par les usines avant d'être institués par le groupe en tant que politique de développement durable mais alors, c'est l'édiction de ces principes qui devient un acte de communication sans grande portée.

Nos auteurs affirment que les cadres dirigeants qu'ils ont rencontrés s'engagent souvent en faveur du développement durable à titre personnel et que leurs convictions sont un des ressorts cachés qui met

en mouvement tout ce vaste dispositif: «*S'ils s'investissent personnellement dans des processus risqués, peu spécifiés et aux bénéfices incertains, c'est non seulement parce que les enjeux sont jugés importants mais aussi, nous semble-t-il, parce que les actions engagées sont compatibles avec leur éthique personnelle. En d'autres termes, il y a dans la construction d'une politique de développement durable des motifs qui dépassent le cadre d'une explication fonctionnaliste*» (p.259). Nul doute qu'ils aient rencontré des personnes ayant ces dispositions. Cependant, n'ont-ils pas rencontré aussi des cadres réticents, sceptiques ou cyniques? Des cadres qui s'en tiennent à une approche financière, commerciale ou productiviste? Ceux là ne sont-ils pas aussi à prendre en compte dans l'analyse, même s'ils ne sont pas des «acteurs» du développement durable, au plein sens du terme?

Les auteurs indiquent que le développement durable est un phénomène à ambition transversale, c'est-à-dire qu'il est supposé affecter tous les aspects de la vie de l'entreprise. C'est aussi un objet transfrontalier, dont on débat tout autant en Europe qu'aux États-Unis ou au Brésil. C'est enfin un phénomène qui mobilise les hommes politiques, les médias, les administrations, les syndicats, les ONG tout autant que les consultants, les sièges sociaux et les établissements des grandes entreprises. À ce titre et pour prolonger la recherche, il serait intéressant de comparer ce que les auteurs ont choisi de nommer de façon très neutre «objet de management» à ce que Christophe Midler (*Gérer et Comprendre*, N°4, 1986), Maurice Thévenet, Éric Abrahamson (ASQ, 1999) et d'autres avaient nommé «*mode managériale*» dans de précédents travaux portant sur les cercles de qualité, la gestion de projet, le *reengineering* ou plus récemment les ERP. Il serait intéressant aussi de se demander ce que cet «*objet de management*» a en commun avec ce que les sociologues de l'école

d'Alain Touraine ont nommé «*mouvement social*», à propos de mai 1968, des mouvements d'émancipation des femmes ou des mouvements écologistes des années 1970 et 1980. Ainsi pourrait-on mieux percevoir ce qu'il y a de banal et de nouveau dans le développement durable et dire en quoi il s'agit d'une «*innovation*».

Ce livre sera utile aux praticiens d'entreprise pour réfléchir sur leur propre démarche, aux militants du développement durable pour mieux discerner le faisable du souhaitable et, d'un point de vue plus théorique, aux chercheurs qui travaillent sur les phénomènes d'émergence de doctrines et pratiques managériales.

Par Michel VILLETTE, ENSIA

## LA CLÉ USB

**Question d'un lecteur à Christian MOREL:** *Après avoir lu l'article intitulé: «L'enfer des boutons» (G & C n°80, juin 2005), j'ai une question candide pour l'auteur: un standard l'emporte pour toutes les raisons que donne l'auteur ou tout simplement parce que c'est le plus convivial. Ainsi, la clé USB ne s'est-elle pas imposée, parmi tous les systèmes de stockage mobiles possibles (disquette, CDROM, etc.), parce que c'est l'outil le plus commode et le plus simple?*

**Réponse de Christian MOREL**  
Concernant la question sur les clés USB, il est fort probable que la facilité d'utilisation de ce produit, répondant parfaitement aux besoins de stockage croissant de fichiers multimédias est l'une des raisons clés de son succès. Le propos de notre article n'est absolument pas de nier l'importance des caractéristiques techniques intrinsèques des produits susceptibles de contribuer à imposer un standard. Il est de mettre l'accent sur

d'autres facteurs analysés avec un prisme stratégique. Ainsi dans le cas de la clé USB, le résultat n'aurait pas nécessairement été le même si les constructeurs informatiques s'étaient mis d'accord sur un successeur à la disquette 3 pouces – qui date d'une vingtaine d'années et est devenue inadaptée à la taille des fichiers d'aujourd'hui. Les disquettes «ZIP» avaient été pressenties pour prendre le relais dans les années 1990, mais il s'agissait d'un standard propriétaire, ce qui explique probablement en partie une certaine réticence, Compaq tentant même d'imposer son propre standard concurrent. Si nous avons disposé en standard de ces disquettes de 100, puis 250, puis 750 Mo, la technologie des clés USB se serait-elle imposée du simple fait de son avantage en terme de taille? Aurait-elle seulement émergé? À l'inverse, si un consensus ne s'est pas dégagé pour les disques ZIP, les constructeurs de micro-ordinateurs se sont accordés en 1997 sur le choix d'un port «universel» pour remplacer les multiples connecteurs extérieurs des PC. Et sans le choix de cette norme «USB», issue d'un accord interentreprises, ces clés présenteraient des caractéristiques bien différentes: elles auraient paru très lentes branchées sur les ports «série» ou «parallèle» des PC. Aurait-elles alors soutenu la comparaison technique avec des disques de forte capacité beaucoup plus rapides?

En somme, les caractéristiques techniques, parmi lesquelles la facilité d'utilisation, jouent un rôle très important qu'il ne s'agit en aucun cas de minimiser. Vous avez donc tout à fait raison de le souligner à travers cette question. Mais il ne s'agit en aucun cas du seul facteur, toutes les études menées sur les «guerres de standards» l'ont montré. Il est d'ailleurs très probable que, si c'était le cas, j'écrirais actuellement cette réponse sur un Macintosh et non un PC.

# EDISON CONTRE WESTINGHOUSE: LA PREMIÈRE BATAILLE MODERNE POUR UN STANDARD INDUSTRIEL

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle émergeait une nouvelle énergie, l'électricité, qui allait contribuer à modifier en profondeur tant l'activité économique que la vie quotidienne, constituant l'un des éléments fondamentaux du système technique au sens de B. Gille [1978] sur le point de succéder au système fer-vapeur-charbon.

Cette nouvelle énergie allait vite devenir un enjeu économique considérable. Celui qui parviendrait à imposer sa conception de ce que serait le réseau de production et de distribution de l'électricité pourrait s'y positionner de manière privilégiée. Deux grands noms de l'industrie américaine allaient s'affronter dans ce qui ressemble fort à la première grande bataille moderne pour un standard industriel, avec des armes qui ne sont pas si différentes de celles qui sont utilisées dans les guerres technologiques d'aujourd'hui.

PAR **Pascal CORBEL** – UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES (\*)

## LES ENJEUX DES BATAILLES DE STANDARDS

Depuis deux décennies environ, la problématique de l'émergence de standards sur les marchés et celle de la manière dont les acteurs peuvent en influencer le choix connaissent un intérêt croissant chez les chercheurs de plusieurs disciplines. Il est vrai que les enjeux sont importants. Nous savons en effet maintenant que rien ne garantit que la technologie la plus

performante s'impose. Plusieurs explications, plus complémentaires que concurrentes, ont été avancées par des économistes, d'un côté, et par des sociologues, de l'autre. Les économistes, en particulier ceux qui se situent dans la mouvance « évolutionniste », mettent en exergue l'existence d'externalités de réseau. Celles-ci regroupent des phénomènes d'apprentissage, comme l'illustre le célèbre exemple du clavier QWERTY (1) [DAVID, 1985] et l'accroissement de l'utilité de certaines technologies (téléphone, fax,

(\*) Coordonnées de l'auteur: Pascal Corbel, Maître de Conférences – LAREQUOI, laboratoire de recherche en management — Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 47, boulevard Vauban, 78047 Guyancourt, Tél. 01.39.25.55.20, E-mail: pascal.corbel@quoi.uvsq.fr

(1) Celui-ci avait été conçu pour limiter la vitesse de frappe (dans le but d'éviter l'enchevêtrement des marteaux). Mais une fois le standard en place et les dactylos formées à ce type de clavier, le coût de réapprentissage de la frappe sur d'autres types de clavier théoriquement plus performants était devenu trop important et le standard est toujours en place, plus d'un siècle après.

courrier électronique...) lorsque le nombre de leurs utilisateurs augmente. Cela se traduit également par la mise à disposition de produits et services complémentaires (par exemple, des cassettes vidéo pour les magnétoscopes, ou un réseau de stations service adapté à des voitures à essence et diesel). Ce dernier point peut d'ailleurs servir de pont avec les approches sociologiques. En effet, les sociologues de l'innovation mettent l'accent sur la nécessité d'obtenir le soutien d'acteurs clés du système [AKRICH *et al.*, 1988]. Une innovation va, en effet, souvent avoir un impact sur ses promoteurs et ses futurs utilisateurs, mais aussi, justement, sur les fournisseurs de produits et services complémentaires de l'ancienne technologie et souvent sur d'autres secteurs. Parfois, cet impact est suffisamment important pour que les pouvoirs publics se sentent concernés. C. Maédel [1994] a ainsi décrit le rôle des pouvoirs publics dans la tentative avortée d'imposer la norme D2Mac pour la télévision haute définition.

Les enjeux stratégiques de ces phénomènes sont très importants. Nombre de standards potentiels dans lesquels des industriels ont lourdement investi, ne se sont pourtant jamais imposés : le Betamax de Sony, le DCC de Philips, le D2Mac, soutenu notamment par Thomson, etc. Pour des entreprises qui n'ont pas l'assise financière de ces grands groupes, les conséquences peuvent être fatales. D'autres se trouvent marginalisées sur un marché à fort volume (comme Apple, avec son Macintosh). Les analyses économiques et sociologiques conduisent à des prescriptions assez proches *in fine*. Dans les deux cas, il s'agit de surmonter les réticences d'acteurs multiples. Cela peut conduire à des négociations (notamment, mais pas uniquement, dans le cadre de comités internationaux), aboutissant à des compromis susceptibles d'entraîner des modifications de la technologie. Cela peut notamment aboutir au maintien de la compatibilité avec les technologies en place (par exemple le DVD est compatible avec le CD audio et les CD-ROM informatiques) mais aussi à l'incorporation des technologies d'un ou plusieurs acteurs importants pour les rallier au standard (comme ce fut le cas du DVD, Toshiba évitant ainsi de justesse une guerre avec un autre standard défendu par Sony et Philips). Dans la plupart des cas, on voit donc apparaître des phénomènes d'alliance. Cette nécessité de convaincre entraîne également la mise en œuvre d'actions de communication (qu'elle qu'en soit la forme, pouvant aller d'une campagne publicitaire massive à des actions de *lobbying* ciblées). Les autres leviers les plus souvent évoqués dans la littérature sont le moment d'arrivée sur le marché (rejoignant ainsi la problématique des (dés)avantages du pionnier), la capacité à mobiliser des ressources suffisantes non seulement pour faire « décoller » la demande, mais aussi pour y faire face en cas de succès, les choix en termes de plan de marchéage, sans oublier la gestion des droits de la propriété intellectuelle.

Les recherches sur ce thème sont donc assez nombreuses et permettent, au-delà de la diversité des angles adoptés, de commencer à avoir une idée un peu plus précise des phénomènes en jeu et des actions susceptibles d'être mises en œuvre pour favoriser l'émergence d'un standard. Pour la plupart, ces études portent toutefois sur les secteurs « cousins » de l'électronique, de l'informatique et des télécommunications. Il est vrai que ces batailles de standard y ont joué un grand rôle, depuis l'exemple classique du VHS jusqu'au DVD, en passant par le PC ou le GSM. Dans tous ces cas, les promoteurs du standard « gagnant » ont établi des positions intéressantes sur le marché (les exemples les plus extrêmes étant Microsoft et Intel). Il existe quelques exceptions, comme l'étude de B. Demil et X. Lecocq [2002] sur le marché des jeux de rôles, mais elles sont rares. Cela engendre deux risques. Le premier est de trop se concentrer sur les jeux d'acteurs confrontés en permanence à des problématiques de standard. Ces batailles étant fréquentes, les acteurs apprennent d'une bataille à l'autre et réagissent en fonction des résultats des précédentes : Sony se serait-il rallié au standard du DVD sans la mémoire de sa lutte contre le VHS ? Il est donc intéressant d'étudier le comportement d'acteurs qui sont moins des « professionnels du standard ». Le second risque est d'engendrer une forme d'assimilation entre les problématiques de standards technologiques et ces secteurs, comme s'ils étaient les seuls à être véritablement concernés. Certes, nul n'ignore l'existence de standards dans tous les domaines, qu'il s'agisse de normes imposées par des instances nationales (AFNOR, DIN...), régionales (CE) ou internationales (ISO...). Mais, à quelques exceptions près, on peut considérer que ces normes sont moins structurantes (certes, l'adoption du pot catalytique obligatoire au niveau de l'Union européenne en 1993 favorisait plutôt les constructeurs automobiles allemands – qui soutenaient cette solution – par rapport, notamment, aux industriels français, mais elle n'a pas abouti à un bouleversement des données concurrentielles). Par ailleurs, il s'agit avant tout de standards *de jure* et non *de facto*. La problématique du *lobbying* peut donc y paraître prépondérante, même si la distinction entre les deux types de standard n'est pas aussi claire qu'il y paraît au premier abord, les comités de normalisation entérinant souvent les « décisions » du marché [FORAY, 1990]. Or, s'il est tout à fait exact que les problèmes de standards industriels jouent un grand rôle dans ces secteurs (l'intérêt récent des chercheurs pour ces phénomènes pouvant d'ailleurs s'expliquer, au moins partiellement, par l'importance qu'ont pris ces derniers dans notre système socio-économique), ils peuvent tout à fait jouer un rôle très structurant dans d'autres industries. Par ailleurs, les études de cas détaillées ne remontent de fait guère plus loin que la bataille entre le Betamax de Sony et le VHS de JVC et Matsushita [CUSUMANO *et alii*,



1992]. En effet, si de nombreux historiens, comme T.P. Hughes, aux États-Unis, ou F. Caron, en France, ont abordé cette problématique à travers l'étude de la constitution des grands réseaux, comme les chemins de fer ou le réseau électrique, il ne s'agit pas de travaux centrés sur les stratégies mises en œuvre par les principaux acteurs pour imposer leur standard. F. Caron [2004] insiste ainsi sur l'importance des comités de normalisation, même s'il évoque également et les alliances (« *des formes nouvelles de coordination, sur la base de projet interentreprises* »), mais uniquement à partir d'exemples plus récents comme celui du GSM. Il nous a donc paru intéressant d'examiner le cas d'un standard *de facto* très structurant et très ancien. Le cas de la bataille entre Edison et Westinghouse pour définir les caractéristiques essentielles d'un réseau électrique nous semble parfaitement correspondre à ces exigences. Les mécanismes en jeu sont-ils les mêmes que ceux qui sont mis en exergue par les études récentes? Commençons par revenir à la chronologie des faits.

## LE DÉROULEMENT DES ÉVÉNEMENTS

Comme souvent, il est difficile de déterminer le véritable pionnier du marché de l'éclairage électrique. L'électricité était en effet un phénomène connu depuis longtemps lorsque s'ouvre la « guerre des standards » qui nous intéresse ici. Tout au long des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, l'électricité avait été objet de curiosité, donnant lieu à de nombreuses expérimentations et démonstrations plus ou moins scientifiques. Au fil de ces expériences, on avait développé des moyens, certes encore rudimentaires, de générer, conduire et même stocker l'électricité. Mais avant les années 1870, son rôle comme énergie était encore marginal: elle était surtout utilisée pour la galvanoplastie (2) et le télégraphe.

Dès 1809 et les démonstrations d'H. Davy à la Royal Institution de Londres, on savait qu'il était possible de produire de la lumière avec l'électricité, en utilisant le principe de l'arc électrique. Il fallut toutefois plusieurs décennies pour développer à la fois des moyens de génération d'électricité assez puissants (la dynamo a été inventée par Faraday au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle et améliorée par Gramme au début des années 1870) et des moyens d'éclairage suffisamment pratiques. Les premières lampes électriques commercialement viables seront mises au point par P. Jablochkoff en 1876. C'est d'ailleurs pour résoudre un problème de dissymétrie dans la consommation des tiges de carbone de ces

« bougies électriques » que Gramme conçut une dynamo capable de générer du courant alternatif. L'utilisation de l'éclairage électrique se limitait toutefois, en 1878, à quelques rues de Paris, au Théâtre du Châtelet et aux magasins du Louvre et, aux États-Unis, à un magasin de Boston [JONNES, 2003, p. 47-48].

Mais on peut toutefois dire que le premier mouvement d'envergure est à attribuer à T. Edison. Lorsque celui-ci s'intéressa au problème, il perçut très vite l'immensité du marché potentiel. Au-delà de l'éclairage public, cible des lampes à arc, Edison voulait faire entrer l'électricité dans chaque foyer. À la fin de l'année 1878, il créait l'*Edison Electric Light Company*, avec le soutien d'importants investisseurs de New York. Il promit qu'il serait très rapidement en mesure d'apporter l'éclairage électrique au cœur de New York. En réalité, il fallut beaucoup de temps pour développer, non seulement l'ampoule électrique (les premières avaient une durée de vie d'une à deux heures), mais aussi les générateurs adaptés et les multiples pièces constitutives d'un système électrique, depuis les câbles de distribution jusqu'aux interrupteurs et aux fusibles. Des démonstrations plus ou moins importantes firent patienter journalistes et surtout investisseurs (3). Par exemple, le 31 décembre 1879, son laboratoire de Menlo Park était illuminé par plusieurs dizaines d'ampoules électriques. En 1882, il était l'une des attractions d'une exposition à Londres [NYE, 1990, p. 37]. Certes, d'autres concurrents étaient entre temps apparus à New York – la plupart avec des lampes à arc, à l'exception de l'un deux, Maxim, qui utilisait des ampoules – mais l'envergure de l'entreprise d'Edison était bien supérieure. Même s'il lui devenait de plus en plus difficile d'obtenir de nouveaux soutiens financiers, Edison mettait en place les différentes pièces de son système industriel: usine de fabrication d'ampoules, filiales européennes, création de l'*Edison Electric Illuminating Company*, dont le siège, au cœur de New York, servait aussi de lieu de démonstration des capacités de l'éclairage électrique. Et, en septembre 1882, avec beaucoup de retard sur le planning annoncé, tout un quartier d'affaires de New York était illuminé par du courant électrique provenant de la première centrale de production centralisée installée par Edison. Entre temps, quelques entreprises et particuliers, comme J.P. Morgan, avaient également été équipés de leur propre installation, dotée d'un générateur individuel. Aspect non négligeable en terme de communication, le *New York Times* et le *New York Herald* figuraient parmi ces premiers utilisateurs de la lumière électrique [JONNES, 2003, p. 85].

Les années qui suivirent furent celles d'un succès mitigé, les installations individuelles s'avérant beaucoup plus

(2) Procédé permettant de déposer par électrolyse une couche de métal sur un matériau.

(3) Cette prise en compte des connexions avec l'extérieur est bien décrite

dans le deuxième volet de l'article de M. Akrich, M. Callon et B. Latour [1988]. Assez curieusement toutefois, les auteurs le présentent comme un exemple de succès, sans tenir compte des déboires ultérieurs de T. Edison dans sa lutte avec G. Westinghouse.

nombreuses (trois cent soixante-dix-huit, fin 1884) que les centrales électriques desservant de multiples clients (dix-huit, à la même date) [JONNES, 2003, p. 106]. Edison n'était déjà plus le seul sur ce marché. Parmi ses concurrents figurait désormais George Westinghouse, qui avait fait fortune dans les systèmes de sécurité ferroviaire. Celui-ci avait d'abord projeté d'installer le même type d'équipement que ceux d'Edison, Brush, Swan, Weston ou Thomson-Houston. Mais, au printemps 1885, il découvre le potentiel du courant alternatif qui peut être envoyé à haut voltage, loin du générateur, contrairement au courant continu à faible voltage d'Edison. Il acquiert et améliore la technologie du transformateur, élément indispensable au fonctionnement d'un tel système et il est en mesure, dès mars 1886, d'expérimenter sa technologie à Great Barrington puis, en novembre de la même année, de fournir en électricité son premier client, un magasin de Buffalo [JONNES, 2003, p. 134-137].

Son succès va être assez rapide. À la fin de l'année 1887, tandis qu'Edison annonçait cent vingt et une centrales en place ou commandées, Westinghouse avait déjà obtenu des commandes pour soixante-huit centrales à courant alternatif. Parallèlement, Thomson-Houston basculait aussi en courant alternatif. La réaction de Westinghouse fut d'abord de le poursuivre en justice pour non respect de ses brevets. Les deux entreprises finiront toutefois par obtenir un accord sur la base du paiement d'une redevance de deux dollars par cheval vapeur sur chaque transformateur fabriqué par Thomson-Houston [JONNES, 2003, p. 158]. Or, cette entreprise avait elle aussi obtenu des commandes pour vingt-deux centrales à courant alternatif. En un an, le système à courant alternatif avait donc déjà comblé une bonne partie du retard lié à son arrivée plus tardive sur le marché. De plus, Edison était handicapé par la hausse du prix du cuivre, que ses systèmes utilisaient en plus grande quantité. Ce problème allait toutefois s'atténuer, dès 1889.

Face à l'atout considérable des systèmes à courant alternatif en terme de portée, qui leur permet notamment de viser aussi des zones moins densément peuplées que les systèmes Edison, ce dernier pouvait opposer deux arguments: le système Westinghouse était encore incomplet et il était plus dangereux que le sien. Le premier argument allait toutefois rapidement perdre de sa consistance. Deux pièces manquaient en effet au système à courant alternatif: un compteur et des machines efficaces. Mais dès l'année 1888, Westinghouse installait ses premiers compteurs et N. Tesla, un ingénieur qui avait travaillé quelques années auparavant pour Edison, présentait à l'Association américaine des ingénieurs électriciens un nouveau moteur révolutionnaire à courant alternatif. Les brevets qu'il avait déposés pour ce système seront rapidement rachetés par Westinghouse. Même s'il faudra plus de temps que prévu pour développer des produits opérationnels et adaptés aux caractéristiques techniques des systèmes

Westinghouse, cela fit perdre beaucoup de poids à cet argument technique qui consistait à dire que le courant alternatif n'était utilisable que pour l'éclairage. Edison va donc exploiter au maximum l'autre argument: le danger. Il va utiliser à peu près tous les canaux de communication disponibles à l'époque, capitalisant sur son prestige et sur les premières victimes par électrocution dans les années 1888-1889: rédaction d'un pamphlet de quatre-vingt-quatre pages intitulé *Warning!* en février 1888, article dans la *North American Review*, en novembre 1889, demandant la limitation du voltage maximal des installations électriques, mais aussi soutien des expériences d'H. Brown (électrocution d'animaux pour montrer le danger que représentait le courant alternatif) et surtout manœuvres pour favoriser l'adoption de la chaise électrique comme moyen d'exécution des criminels (il s'agissait, bien sûr, d'un système à courant alternatif Westinghouse, utilisé contre l'avis de ce dernier) pour une plus grande efficacité.

En parallèle, Edison avait également lancé la guerre sur le terrain juridique. Tout d'abord, il avait lancé des actions en contrefaçon contre tous les utilisateurs d'ampoules à incandescence, dès 1885. Convaincu que les brevets d'Edison étaient fragiles, Westinghouse contre-attaqua, en 1886, sur la base de brevets antérieurs qu'il avait rachetés. En octobre 1889, un tribunal de Pittsburgh donne raison à Edison, mais Westinghouse fait appel. Edison s'appuyait également sur ses actions de communication pour tenter de faire interdire le courant alternatif à haut voltage. Mais en attaquant Westinghouse, il remettait aussi en question l'activité des multiples fournisseurs de lampes à arc pour l'éclairage public. La Virginie fut le premier état à rejeter la demande d'Edison, à la fin de l'année 1889.

En 1891, cette guerre aurait pu prendre un tour favorable à Edison. Tout d'abord, Westinghouse a dû faire face à une crise financière, qui a failli lui coûter le contrôle de son entreprise. Ensuite, le jugement validant les brevets d'Edison a été confirmé, laissant planer la menace d'importants dommages et intérêts, voire de l'interdiction pour d'autres entreprises de fabriquer des lampes à incandescence. Mais Westinghouse se sortira de la crise par un montage financier qui lui donnera une plus grande solidité. Un nouvel appel est interjeté concernant les brevets. Et, contre l'avis d'Edison, qui ne détenait plus que 10 % de l'Edison General Electric (résultat de la réorganisation, en 1889, des sociétés électriques de la galaxie Edison), cette dernière est fusionnée avec Thomson-Houston, son principal autre concurrent, acquis à la cause du courant alternatif. Résultat: la nouvelle compagnie General Electric propose désormais des solutions à la fois à courant continu et à courant alternatif. La confirmation finale par la Cour Suprême des États-Unis de la validité des brevets d'Edison, à la fin de l'année 1892, n'y changera plus rien. Elle va exclure de nombreux concurrents du marché, mais pas

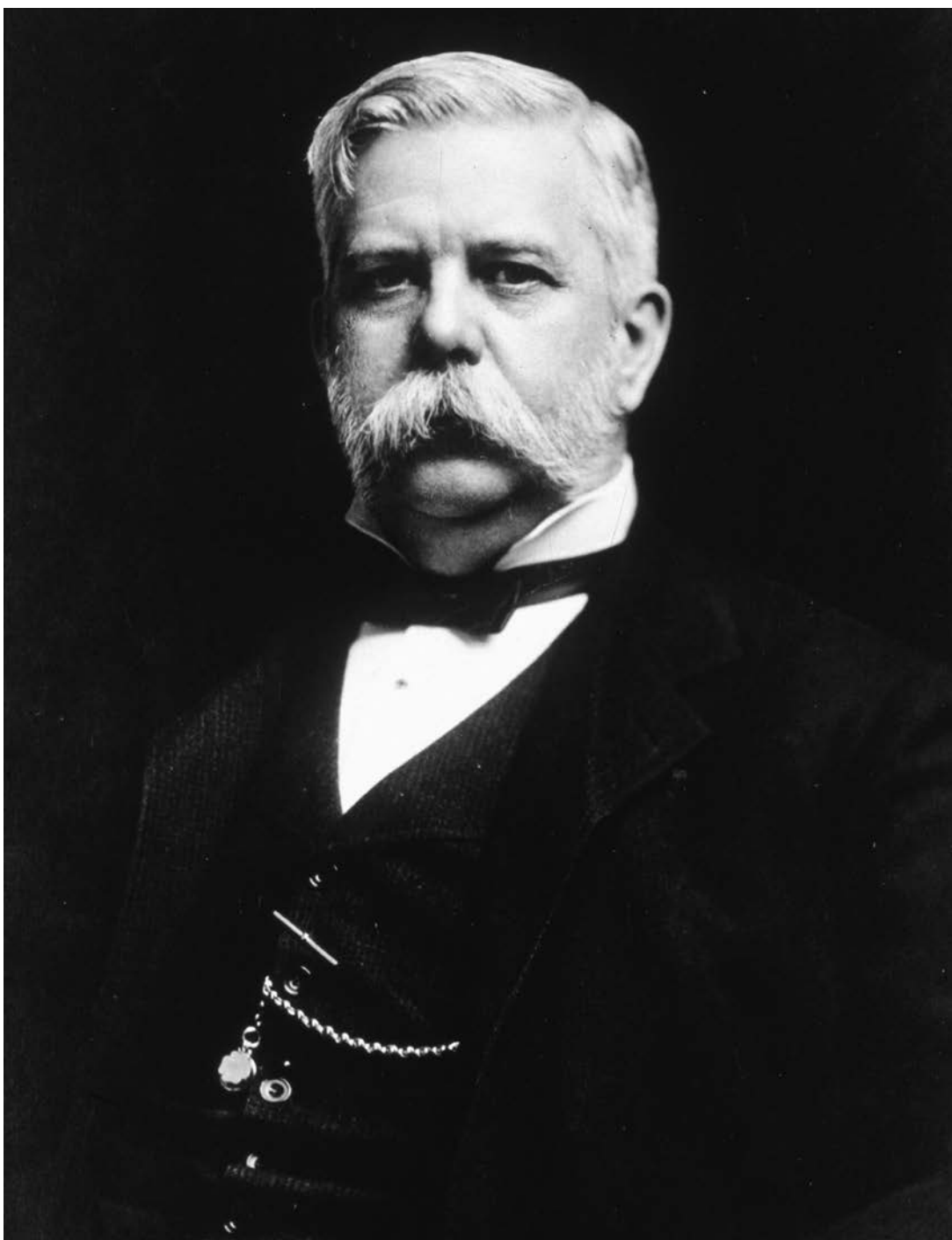


© Hulton Archive/GETTY IMAGES

Edison voulait faire entrer l'électricité dans chaque foyer - Thomas Edison (1847-1931)

Westinghouse, qui avait réussi à développer une lampe alternative ne contrefaisant pas les brevets d'Edison. Celle-ci était moins performante, mais permettait de tenir jusqu'à ce que ces brevets tombent dans le domaine public. C'est ce type de lampe, alimentée par un système à courant alternatif Westinghouse, qui équipera la grande exposition de Chicago de 1893 (contrat que Westinghouse avait arraché de haute lutte contre la General Electric). Alors même que le système complet utilisant les machines de Tesla était seulement en phase finale de

mise au point, cette grande exposition marquait la victoire finale du courant alternatif [NYE, 1990, p. 39]. C'est donc avant que la pleine utilisation de ce système ne marque sa supériorité absolue et incontestable sur le plan technique (avec la transmission d'une grande quantité de courant alternatif depuis les chutes du Niagara, où était installée la première grande centrale hydraulique, jusqu'à Buffalo, à la fin de l'année 1896) que le courant alternatif s'est imposé comme un standard pratiquement jamais plus contesté.



© Hulton Archive/GETTY IMAGES

Au printemps 1885, George Westinghouse découvre le potentiel du courant alternatif qui peut être envoyé à haut voltage, loin du générateur, contrairement au courant continu à faible voltage d'Edison.- George Westinghouse (1846-1914)

#### LES ARMES D'UNE GUERRE DE STANDARD D'AUJOURD'HUI

Au-delà de la victoire de la technologie qui, en l'occurrence, avait effectivement le plus fort potentiel à l'époque, c'est donc bien à une guerre des standards que l'on a assisté, utilisant toutes les armes alors à la disposition des adversaires. Or, ces armes ne sont pas

si différentes de celles qui sont utilisées aujourd'hui: communication sous des formes diverses, *lobbying*, recherche d'alliés amenant à une certaine ouverture en matière de gestion des droits de la propriété intellectuelle...

A. Tellier [2001] a montré comment les adversaires du DIVX ont utilisé certaines des caractéristiques techniques de ce produit, destinées à lui donner plus de souplesse, comme support d'une campagne de communication dénonçant cette technologie comme une



menace pour la vie privée des utilisateurs. Il est difficile de ne pas faire le parallèle avec la grande campagne anti-courant alternatif lancée par Edison et Brown, avec démonstrations publiques de la dangerosité de ce type d'électricité allant jusqu'à manœuvrer pour en faire la nouvelle technique d'exécution des condamnés à mort aux États-Unis. Mais l'arme de la communication a également été utilisée de manière plus positive. De même qu'on a pu souligner l'importance d'expositions tournées vers l'innovation : «*Pourquoi tout à coup les expositions traditionnelles d'innovation en matière de télévision prennent-elles un tour dramatique?*» dans le cas de la télévision haute définition [MÉADEL, 1994] ou même, là encore, du DIVX (4), c'est la grande exposition de Chicago qui consacre de manière quasi-irréversible le triomphe du courant alternatif. Mais Edison avait également organisé de grandes démonstrations dès le début : l'une d'elle réunit jusqu'à trois mille personnes à son laboratoire de Menlo Park [JONNES, 2003, p. 65-66]. La presse, professionnelle et grand public, a également été utilisée par les deux protagonistes pour véhiculer et populariser leurs idées.

Ces campagnes de communication étaient accompagnées d'actions plus discrètes, de nature juridique : ce que l'on appellerait aujourd'hui de *lobbying*. Edison a clairement essayé, sans y parvenir, de faire interdire le courant alternatif à haut voltage. S'il avait réussi, au moins dans quelques états, cela lui aurait permis de développer une large base de clients captifs lui conférant un avantage considérable, même si cette interdiction devait être levée plus tard. Le duel juridique s'est également déroulé sur le terrain des droits de la propriété intellectuelle. Fin 1880, Edison avait déjà déposé deux cent cinquante brevets sur des innovations liées à l'électricité [JONNES, 2003, p. 74]. Il va tenter de les utiliser pour écarter ses concurrents, mais seulement à partir de 1885, quand il sentira la menace s'accroître, notamment avec l'arrivée d'un industriel de la puissance de Westinghouse sur le marché. Compte tenu de la contre-attaque de ce dernier, visant à faire invalider certains des brevets d'Edison, la victoire juridique de la General Electric, en 1892, arrivera trop tard. Même s'il faut rester prudent, les informations dont nous disposons à ce propos n'étant pas complètes, Westinghouse semble avoir géré plus finement cette problématique. Alors qu'Edison réagit tardivement et de manière intransigente, Westinghouse va réagir très vite aux violations de ses propres brevets par Thomson-Houston, mais va finalement accepter de conclure un accord avec ce dernier, moyennant le paiement de royalties [JONNES, p. 158], gagnant ainsi un allié important pour ses systèmes à courant alternatif. Compte tenu des besoins en capitaux importants qu'entraînait la croissance de cette industrie, cela permettait d'accroître plus vite la base ins-

tallée d'équipements à courant alternatif, susceptible d'inciter au développement de produits complémentaires. Ce dernier facteur jouait probablement moins à l'époque, dans la mesure où les deux industriels ont développé eux-mêmes les différents éléments de leur système. Westinghouse semble néanmoins avoir fait preuve d'une plus grande ouverture dans l'utilisation de technologies extérieures : sa contre-attaque contre l'action en violation de brevets d'Edison reposait ainsi sur les brevets antérieurs de Farmer, Maxim et Weston qu'il avait acquis [JONNES, 2003, p. 151]. De même, il sut intégrer les inventions de Tesla. Or, la gestion des droits de la propriété intellectuelle, et en particulier des brevets, est considérée comme un élément important de l'arsenal dont les entreprises disposent dans les batailles de standards [SHAPIRO et VARIAN, 1999; CORBEL, 2003].

Ici, c'est la technologie la plus performante qui s'impose. Sa capacité à surmonter la contrainte de la distance maximale imposée entre le générateur et l'utilisateur a joué assez vite en faveur du courant alternatif. Mais ses avantages se sont développés au fur et à mesure, également grâce à son succès rapide. Lorsque le système complet imaginé par Tesla fut opérationnel, le standard s'était déjà imposé dans les faits : d'après le numéro de février 1892 d'*Electrical World*, il y avait déjà, à ce moment-là, près de mille centrales électriques à courant alternatif contre un peu plus de deux cents centrales Edison [JONNES, 2003, p. 287].

#### EXPLICATIONS ÉCONOMIQUES, SOCIOLOGIQUES ET STRATÉGIQUES

Il nous paraît intéressant, en conclusion, d'examiner comment cette victoire peut être analysée à partir des théories économiques et sociologiques évoquées en introduction. Un économiste verrait sans doute dans la victoire du courant alternatif le résultat d'une meilleure exploitation des externalités de réseau. Tout d'abord, le système de Westinghouse avait un potentiel supérieur en la matière puisqu'il était possible de fournir un plus grand nombre de clients à partir d'un générateur : le coût marginal du client supplémentaire s'en trouvait réduit. Ce système a également su mieux intégrer les innovations complémentaires qu'a suscitées la commercialisation de ses technologies. Un sociologue de l'innovation insisterait sans doute davantage sur l'échec des manœuvres d'Edison pour remettre en cause l'acceptabilité sociale du courant alternatif. Même si des informations complémentaires seraient nécessaires pour affirmer cela avec plus de certitude, il semble que le courant alternatif ait eu assez rapidement la faveur d'une majorité de la communauté des ingénieurs en électricité, notamment après la conférence de Tesla de mai 1888, présentant

(4) C'est dans ce cas le *Consumer Electronic Show* de Las Vegas qui lance la bataille au début de l'année 1998 [TELLIER, 2001].

son moteur révolutionnaire, relayée par la revue de référence *Electrical World*, dont le rédacteur en chef, T.C. Martin était l'un des premiers supporters des travaux du jeune ingénieur serbe. De même, les actions d'Edison pour faire interdire le courant alternatif à haut voltage se heurtaient aux intérêts de multiples compagnies locales, qui géraient l'éclairage public à partir de lampes à arc. Il se trouvait ainsi souvent seul face à de multiples intérêts convergents.

Là encore, ces deux types d'explications s'avèrent plus complémentaires que concurrentes. Pour le « gestionnaire », peu importe finalement si tel ou tel facteur a joué plus qu'un autre. Son rôle est d'intégrer ces différents types d'explications, auxquels il en ajoutera peut-être d'autres (comme le management des droits de la propriété intellectuelle) qui émergeront de l'utilisation d'un prisme différent, pour aboutir à des modèles d'action utilisables par le manager (5). De ce point de vue, ce cas confirme que les facteurs les plus souvent mis en relief dans les travaux sur les batailles de standard (6) ne sont pas propres à notre époque et aux secteurs liés à l'électronique : attention portée aux produits complémentaires, recherche d'alliances (explicites ou non, auprès d'acteurs influents et, au besoin, de concurrents), management fin des droits de la propriété intellectuelle (comportant si besoin une certaine dose d'ouverture de ses technologies aux concurrents pour faciliter ces alliances), communication marquante, à défaut d'être massive (Westinghouse est finalement resté, sur l'ensemble de la période plus discret qu'Edison, mais ses messages, positifs, semblent avoir mieux porté) ont joué un rôle important, dans ce cas comme dans ceux qui avaient été publiés auparavant. Ce type d'étude de cas permet – même avec ses limites, inhérentes aux reconstitutions *a posteriori* – de montrer comment ces différents facteurs peuvent interagir, en complément avec les caractéristiques techniques de la technologie promue. Le fait que les événements étudiés soient anciens permet d'y ajouter des enseignements complémentaires : ils montrent en particulier qu'un certain nombre de conclusions tirées par des chercheurs dans le cas de batailles de standard récentes restent valables dans un contexte totalement différent. Une telle approche historique permet un « élargissement des références » [HATCHUEL, 2000, p. 24] sur une question donnée et elle invite également le chercheur en sciences de gestion à une certaine modestie puisque, dans une certaine mesure, les pratiques ont ici largement devancé la formalisation de « doctrines de l'action » dans ce domaine, montrant une fois de plus que celles-ci « ne

sont pas d'abord découvertes puis mises en application. » [*Ibid.*, p. 25]. Il est toujours intéressant, de ce point de vue, d'interroger nos pratiques d'hier à partir des concepts d'aujourd'hui.

## BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B. « À quoi tient le succès des innovations », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin et septembre 1988, p. 4-17 et p. 14-29.
- CARON F., introduction à « L'électricité en réseaux – networks of power », *Annales historiques de l'électricité*, n° 2, juin 2004, p. 11-22.
- CORBEL P. « Propriété intellectuelle et externalités de réseau : le cas d'Intel et de la micro-informatique », *Gestion 2000*, vol.20, n° 1, 2003, p. 103-120.
- CUSUMANO M.A., MYLONADIS Y. et ROSENBLOOM E.S., « Strategic maneuvering and mass-market dynamics: The triumph of VHS over Beta », *Business History Review*, vol.66, printemps 1992, p. 51-94.
- DAVID P., « Clio and the Economics of QWERTY », *American Economic Review*, 1985, p. 332-337.
- DEMIL B. et LECOCQ X., « Imposer un standard dans les industries en réseau par une stratégie d'ouverture des droits de propriété », *Actes de la XIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Paris, juin 2002.
- FORAY D., « Exploitation des externalités de réseau versus évolution des normes : les formes d'organisation face au dilemme de l'efficacité, dans le domaine des technologies de réseau », *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1er trimestre 1990, p. 113-140.
- GILLE B. (dir.), *Histoire des techniques*, Encyclopédie de la Pléiade, Paris, Gallimard, 1978.
- HATCHUEL A., « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER A., *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2000, p. 7-43.
- JONNES J., *Empires of Light. Edison, Tesla, Westinghouse, and the Race to Electrify the World*, New York, Random House, 2003.
- MEADEL C., « Les belles images de la télévision. Une histoire du D2Mac », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, mars 1994, p. 18-29.
- NYE D.E., *Electrifying America. Social Meanings of a New Technology*, MIT Press, 1990.
- SHAPIRO C. et VARIAN H.R., *Economie de l'information – Guide stratégique de l'économie des réseaux*, De Boeck Université, 1999.
- TELLIER A., « 600 jours de compétition technologique. Comment expliquer l'échec du DIVX face au DVD? », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 66, décembre 2001, p. 4-14.

(5) Il refusera alors de s'en remettre au hasard comme facteur déterminant du choix d'une technologie [MANGEMATIN, 1993]. Cela ne signifie d'ailleurs pas nier que des facteurs aléatoires peuvent jouer un rôle, mais essayer, dans ce contexte de grande incertitude, de placer l'entreprise dans une situation favorable.

(6) Voir par exemple SHAPIRO et VARIAN [1999].



revue  
semestrielle



de boeck

# Négociations

## N°4 - Automne 2005

**Christian DEFÉLIX**

*Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible*

**Marc MOUSLI**

*Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif*

**Catherine BOEMARE, J.-Ch. PÉREAU et**

**Tarik TAZDAÏT**

*Des difficultés de l'analyse économique à appréhender les problèmes environnementaux globaux*

### « Délibération et négociation »

**Jon ELSTER**

*L'usage stratégique de l'argumentation*

**Boris HAURAY**

*Négociation et argumentation dans la relation de contrôle : les autorités sanitaires face aux laboratoires pharmaceutiques*

**Philippe URFALINO**

*La délibération n'est pas une conversation.*

*Délibération, décision collective et négociation*

**Michel CALLON et Yannick BARTHE**

*Décider sans trancher. Forum autour de l'ouvrage*

*Agir dans un monde incertain*

**Gilles-Laurent RAYSSAC, Mathieu BRUDIGOU,**

**Isabelle DUBIEN et Arthur JOBERT**

*Penser l'ingénierie des débats publics*

### « Grand Entretien »

**Jean-Daniel REYNAUD**

*Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles*

---

#### Au sommaire du n° 3 :

Articles de L. Mermet, L. Fillietaz, J.-M. Bonvin et É. Moachon,

G. Groux, J. Poitras et V. Wiseman,

J. Rémy, F. Schoenaers, A. Amato O. Arifon, P. Goguelin

« Grand Entretien » : Michel ROCARD

Recensions / Relectures

---

*Négociations* est disponible en texte intégral  
sur [WWW.CAIRN.INFO](http://WWW.CAIRN.INFO)

*Négociations*. Une nouvelle revue en langue française, dont l'ambition est d'instruire la question de la négociation dans la diversité de ses dimensions, en favorisant la confrontation interdisciplinaire et en faisant se rejoindre plusieurs traditions d'étude.

Éditorial et conditions d'abonnement sur le site de la revue :

<http://universite.deboeck.com/revues/negotiations/>

Négociations. CRIS, Département de sciences sociales.

Faculté d'Économie, de gestion et de sciences sociales, bd du Rectorat, 7, B-4000 Liège

Directeurs de la publication : Olgierd KUTY (Université de Liège), Christian THUDEROZ (INSA de Lyon)

# QUAND LA FRANCE DÉCOUVRE L'AUDIT

## Entretien avec Édouard Salustro

TÉMOIGNAGE

En 1964, Édouard Salustro fonde un cabinet d'expertise-comptable qui deviendra l'un des plus importants cabinets franco-français.

Très impliqué dans les institutions de sa profession, il sera, de 1979 à 1982, le président de l'Ordre des experts-comptables. À travers cet entretien, c'est l'histoire récente de la profession comptable française que l'on découvre.

À la fin des Trente Glorieuses, dans un contexte juridique et économique nouveau, émerge un nouveau métier, celui d'auditeur. De nouveaux acteurs apparaissent alors : les « big » anglo-saxons, qui dominent aujourd'hui la scène comptable. Seuls quelques cabinets, comme ceux d'Édouard Salustro et de Robert Mazars feront front.

ENTRETIEN MENÉ ET MIS EN FORME PAR  
**Bernard COLASSE**, PARIS IX DAUPHINE, DRM-CREFIGE  
et **Francis PAVÉ**, CSO-ENPC



© Ludovic/REA



**Gérer & Comprendre (G & C)** *Comment devient-on expert-comptable dans les années 50? Comment l'êtes-vous devenu?*

**Édouard Salustro (E.S.)** Probablement comme pas mal de gens avec une totale absence de vocation et une incompréhension très grande de ce qu'est la vie. Mes parents étaient des gens modestes qui n'avaient aucune idée de ce que pouvait faire un garçon comme moi, d'autant que je n'avais aucune vocation particulière pour les études. J'avais suivi ce qu'on appelle maintenant un cycle court, c'est-à-dire que j'avais brillamment réussi mon certificat d'études complémentaires (ce diplôme n'existe plus) et que j'avais intégré le lycée Turgot pour me confronter aux épreuves du brevet d'études commerciales, premier et deuxième degrés. Une fois ce niveau extraordinaire, transcendant, atteint, se posait la question de savoir ce que j'allais faire.

Après le brevet, j'avais travaillé pendant quelques mois à la « Société des pétroles », probablement une filiale de Total (qui n'existait pas encore à l'époque). Là, j'avais gagné mes premiers six ou sept mille francs (anciens!). Ce qui m'avait permis d'acheter, avec mes camarades, des cravates bigarrées et une tente de camping, pour deux! J'avais dix-sept ans...

## LE HASARD D'UNE STATION DE MÉTRO

La famille s'est demandé ce que j'allais faire. Ma tante maternelle (j'avais perdu ma mère) a dit « *J'ai de l'ambition pour lui, il peut aller plus loin* ». Ce à quoi mon père a répondu « *Laissez-le gagner sa vie; il la gagne maintenant. Ce qui compte, c'est qu'un enfant gagne sa vie!* »

À l'époque, mon salaire était à peu près en ligne avec celui des garçons du même âge dans mon quartier – j'habitais les Grandes Carrières, dans le XVIII<sup>e</sup> arrondissement – et tout le monde acquiesçait. Mais l'ambition qui tenaillait ma tante était telle que mon père – il était peu lettré – a été obligé de chercher quelque chose qui satisfasse les ambitions de sa belle-sœur.

Sur la ligne de métro qui passait près de chez nous, il y avait la station « République » et, tout près, une école, l'École Supérieure de Commerce de Paris, l'ESCP. Ma tante a dit à mon père « *Puisque la ligne conduit jusque-là, Paul, il faudrait faire quelque chose pour que le gosse y aille* ».

Le gosse, lui, il ne voulait plus du tout faire d'études... Mais son père revint un soir avec des informations « *Voilà, ça se passe comme ça il y a un concours, il faut qu'il se prépare, c'est en septembre* ». Je n'étais pas bachelier, bien sûr, je ne l'ai jamais été. À l'époque, beaucoup de gens n'étaient pas bacheliers parce que, dans certains milieux, on ignorait ce qu'étaient les études secondaires.

En juillet, mon père est donc allé voir le directeur de

l'ESCP qui l'a informé du déroulement d'un concours en septembre. Les vacances sont passées là-dessus et je suis allé passer le concours. Je n'ai affronté que la première journée, je n'y suis pas retourné la seconde. La première journée... il y avait deux épreuves qui m'étaient favorables l'espagnol et le français – je suis bilingue en espagnol, ma mère étant espagnole. Je suis arrivé là-bas et suis tombé sur des auteurs classiques dont j'ignorais l'existence. J'ai fait, je crois, une demi-page d'espagnol et je suis reparti. En français, le sujet portait sur la querelle des Anciens et des Modernes. N'ayant pas fait de secondaire, j'ignorais qu'il y en eut une... Je suis donc parti.

Mais cela m'a causé un traumatisme tel que j'ai attrapé une espèce de bronchite et suis tombé malade. Ma famille s'est dit « *Il ne faut pas pousser un gosse quand il ne veut pas aller à l'école!* » Moyennant quoi, après une période de rémission, puis de guérison, mon père a recommencé à réfléchir à mon avenir « *Ce n'est pas tout ça mais, ma belle-sœur est tenace et elle veut absolument qu'il y retourne!* ».

On lui a dit « *Vous savez, votre fils a eu tort de venir sans se préparer ça se prépare un concours!* » Il y avait un concours pour les bacheliers et un concours pour les non-bacheliers. Et il y avait aussi une prépa.

Je suis rentré dans la prépa en question; il n'y avait que des recalés du bac. Moi, tout novice, qui n'étais recalé de rien du tout, je me trouvais avec des gens qui, bien que recalés du bac, employaient des termes, des mots, des formules, des phrases qui m'arrivaient comme des copeaux d'or, ça tombait de partout...

Au bout d'un an de cette préparation, je passe donc à nouveau le concours et, cette fois, je suis reçu parmi les premiers, dans la catégorie des non-bacheliers! Ils ne devaient vraiment pas être très forts, ces types... Franchement, de vous à moi, je n'ai pas de mépris pour eux mais j'ai quand même une arrière-pensée sur les gens qui ont eu la chance de pouvoir étudier...

Bref, je rentre dans cette école et puis, finalement, là encore, il y a deux courants les types venant du « concours bachelier » et les autres. Je suis classé dans les premiers, mais dans les premiers du second courant. Finalement, tout le monde se mélange dans le grand amphithéâtre et je commence ma scolarité.

Ma vie a basculé à ce moment-là, complètement. Je me suis dit « *Tiens, c'est amusant, ça m'intéresse!* » Mais je continuais à avoir une vie sociale très intense, plus qu'universitaire, et je ne fichais rien à l'école. Mais, par contre, je m'amusais beaucoup et les choses se passaient bien.

À l'époque, les écoles de commerce étaient très différentes de ce qu'elles sont devenues. Il y avait un examen de passage à la fin de chaque année et, en fin de troisième année, l'examen de sortie. Les types bossaient comme des fous! Ce n'est pas ce que je constate maintenant.

En deuxième année, il y avait un stage de trois mois en entreprise. Mes proches s'interrogeaient « *Il faut*

*trouver quelqu'un; c'est quoi un stage?* ». Maintenant, je sais ce qu'est un stage c'est un moment où le garçon va dans une entreprise et où l'on vérifie ce qu'il fait. Il emmerde tout le monde! Il pose des questions et il fait un mémoire à la fin de ces trois mois.

## PAUL CAUJOLLE, UN ARIÉGEOIS FORMIDABLE

Comment trouver un stage? Pour des gens modestes, ce n'était pas, et ce n'est toujours pas, évident. Mes parents étaient bottiers. Le hasard a voulu que mon oncle chausse Paul Caujolle, le président-fondateur de l'Ordre (1) des experts-comptables. Ils sont allés le voir c'était un Ariégeois formidable, avec des yeux bleus et un de ces accents rocailleux « *Qu'est-ce qu'il veut faire, le petit? Il veut faire un stage en entreprise? On va demander à Fougeray!* ». Fougeray était expert-comptable et commissaire aux comptes; un nom connu à l'époque. Comme il s'occupait de l'imprimerie Lang, c'est là que j'ai atterri.

**G & C** *En quoi consistait ce stage?*

**E.S.** Je n'ai fait que de la technique. J'y ai découvert les trois procédés d'imprimerie (offset, typo et héliographe). Le dimanche soir, j'allais voir la préparation de l'hebdomadaire qui devait sortir pour le lendemain... Cela m'a passionné, et j'ai fait un rapport acceptable.

**G & C** *Vous terminez donc vos études à l'ESCP.*

**E.S.** Oui, et j'en suis sorti dans de bonnes conditions. En troisième année, j'avais rangé mes gaules et je m'étais mis à travailler sérieusement. Et quand on travaille, en général, les résultats ne se font pas attendre. On a tout de suite une montée en puissance. J'ai finalement terminé sur les chapeaux de roue, ce qui m'a laissé un goût de revenez-y. Mais je n'aurais certainement pas choisi la comptabilité et l'expertise, si j'avais su ce que c'était. C'est comme ça, mais il ne faut jamais rien regretter, dans la vie...

Après, les obligations militaires sont arrivées. C'était l'époque de la guerre de Corée, de la guerre d'Indochine. On avait besoin de monde! Nouvelle expérience je découvre les EOR, dans l'artillerie, une arme savante, dirigée par des Polytechniciens. Autre culture, autre situation...

J'ai pris les six mois de classe d'artillerie très au sérieux. Il y avait beaucoup de trigonométrie, de mathématiques, de choses comme ça, et j'ai bossé.

Ces études à l'armée ne m'ont pas été inutiles pour la suite. J'ai eu un classement de sortie qui n'était pas terrible trois cent cinquantième sur six cent cinquante – on était mille deux cents au départ, mais on en a gardé que six cent cinquante, parce qu'il n'y avait pas assez

de places. Mon classement ne m'a pas laissé le choix j'ai pris la garnison qui s'imposait Sousse, puis Sfax, dans le sud tunisien.

Paul Caujolle prenait constamment de mes nouvelles, il m'écrivait même. Quand je suis rentré, il m'a pris en charge... Ma première "grande mission" (*sic*), ça a été de tenir la comptabilité du restaurant Lucas Carton. Pourquoi? Parce que Paul Caujolle y avait table ouverte, tous les midis. Et puis celle du restaurant La Pérouse que fréquentait le Général de Gaulle.

## UNE SUCCESSION D'ÉVÉNEMENTS SUR LESQUELS JE N'AI EU AUCUNE PRISE...

Le matin, j'allais au La Pérouse, l'après-midi, au Lucas Carton. Nul besoin de sortir d'une grande école pour satisfaire aux exigences qui m'incombaient. Il suffisait que Paul Caujolle m'ait envoyé là pour que je m'y conforme. C'était une période où la personnalité des gens qui prenaient votre destin en charge n'était pas discutée. Pas d'esprit critique cela n'existait pas! La concertation, on ne savait pas ce que c'était. C'est étonnant, rétrospectivement...

**G & C** *C'était du parrainage...*

**E.S.** Même pas! C'était du patriarcat... Il m'envoie donc là pendant trois mois et les vacances arrivent. Je commence à me dire « *C'est idiot, ça, j'ai fait des études et je suis en train de me taper des mains courantes à longueur de journée, le matin dans un hôtel, l'après-midi dans un restaurant, certes prestigieux tous les deux, mais enfin...* »

Puis, un beau jour, Paul Caujolle, encore lui, dit « *Il faut qu'il fasse autre chose!* » Il m'a alors envoyé chez Gaston Thibault, un grand professionnel de la place (2). Mais Gaston Thibault n'a pas pu me prendre, parce que je n'avais pas assez d'expérience. Et je me suis retrouvé chez Jules Piquet, un expert-comptable, docteur en droit... À l'époque, c'était quelque chose d'être docteur en droit, de plus lauréat de l'Institut... Il était aussi sorti major d'HEC un type original.

**G & C** *C'était la formation d'un Pierre Garnier (3).*

**E.S.** Exactement. Je suis resté là-dedans deux ans en partageant mon temps entre des courses les plus inattendues et un énorme rapport sur l'état du *Petit Parisien* de sa création jusqu'à la Libération de Paris, journal publié sous l'Occupation et remplacé par Le Parisien Libéré. Enfin, n'importe quoi sauf de la comptabilité. Jusqu'au jour où je me suis souvenu qu'il existait une association des anciens de l'ESCP qui collectait des offres d'emplois. À cette époque, on vous proposait plusieurs jobs à la fois. Il y avait plé-

(1) L'Ordre des experts-comptables a été créé deux fois la première fois, par une loi (n° 468) du 3 avril 1942, annulée à la Libération; la seconde fois, par une Ordonnance (n° 45-2138), du 19 septembre 1945, qui reprenait le contenu de la loi précédente. Paul Caujolle en fut le Président, de 1943 à 1945 inclus.

(2) Il a été président du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables de février 1964 à février 1967.

(3) Un professionnel réputé de l'après-guerre, professeur et auteur d'ouvrages d'enseignement, également ancien d'HEC et docteur en droit.

thore. J'ai choisi le plus à ma portée, à ce moment j'allais me marier. J'ai donc intégré la Compagnie des Freins et Signaux Westinghouse, avec le titre pompeux de chef du service facturation et de... responsable du carnet de commandes. Je passe là-dessus parce que cela n'a aucun intérêt.

Heureusement, un jour, je reçois un pneumatique de Gaston Thibault – je n'avais pas le téléphone (le téléphone, ce n'était pas si répandu). Gaston Thibault avait été mon professeur en troisième année à l'ESCP et m'avait apprécié; il me dit «*J'ai su que vous étiez candidat à une place, j'ai téléphoné à Paul Caujolle qui m'a dit que...*». Et je suis ainsi rentré chez Gaston Thibault, en 57. Là, j'ai fait mon stage d'expertise et je suis, du coup, entré dans la profession.

Mon entrée dans le métier est donc le résultat d'une succession d'événements sur lesquels je n'ai eu aucune prise. À cette époque-là, il était peu courant que les jeunes aient une idée précise de ce qu'ils voulaient faire... J'avais fréquenté une école. Cela me suffisait. J'avais rempli mes engagements vis-à-vis de mes parents mais je n'avais pas un seul instant imaginé que je puisse faire ce qu'on appelle maintenant une carrière et réussir socialement. Non! Dans le milieu qui était le mien et qui l'est resté, intérieurement, c'est quelque chose qui était absolument inattendu. On ne savait pas ce qu'était la réussite. Par contre, on avait le sens de ce qui était honorable.

## LA FRANCE ÉTAIT, EST ET RESTE UNE NATION FISCALE

**G & C** *Vous commencez donc à faire de la comptabilité?*

**E.S.** Oui, de la comptabilité et pas mal de fiscalité... Les stages de l'époque, même les plus brillants, même les plus structurés, étaient fortement marqués par la fiscalité. La France était, est et reste, bien que les choses aient évidemment évolué, une nation fiscale, plus que comptable et économique... De plus, mon patron – à l'époque, un maître de stage était un patron – était un immense judiciaire et, par conséquent, il mariait le judiciaire et le fiscal, ce qui excluait largement l'économique. Il avait cependant des compétences financières non négligeables, il était également commissaire aux comptes et assurait ses fonctions avec beaucoup de sérieux et de rigueur, avant même la réforme de 1966 (j'ai travaillé chez lui de 1957 à 1962).

**G & C** *Quelle était la caractéristique principale de vos missions?*

**E.S.** La fiscalité, comme je vous l'ai dit, en était l'élément dominant, qu'il s'agisse de l'établissement des bilans ou de l'audit (on n'appelait d'ailleurs pas ça de l'audit, on parlait de vérification – même pas de

contrôle! – des comptes). Et la partie judiciaire financière représentait aussi une part non négligeable de notre activité.

À mesure que Thibault m'a fait confiance, j'ai accédé à des missions plus importantes. Par exemple, j'ai fait partie de l'équipe de contrôle d'IBM. À l'époque, IBM était une firme qui comptait en France. Je m'occupais également d'Esso, d'Helena Rubinstein et d'autres entreprises de ce type. Mais j'étais surtout en contact avec l'entreprise moyenne-petite. Parce qu'avec les très grandes entreprises, comme IBM, un stagiaire avait des contacts relativement limités. Seul le maître de stage rencontrait l'autorité supérieure.

**G & C** *À l'époque, que demandaient les PME à leur expert-comptable? Quel type de relations entretenaient-elles avec lui?*

**E.S.** La relation était très patrimoniale, entretenue avec le patron et la famille. Même lorsque l'on intervenait pour un groupe relativement important. Le groupe Joullié, par exemple, un groupe pharmaceutique qui a été repris par Synthelabo-Sanofi, demandait à Gaston Thibault une prestation complète les budgets, leur suivi, le bilan, les questions fiscales patrimoniales... Tout!

**G & C** *Il sous-traitait complètement la gestion?*

**E.S.** Oui, Monsieur Joullié sous-traitait tout. C'était de l'externalisation avant la lettre.

**G & C** *Quand vous dites qu'il demandait les budgets, ça veut dire que c'est le cabinet Thibault qui faisait les budgets de l'entreprise?*

**E.S.** Exactement. C'est lui qui les faisait et les actualisait tous les mois. Un stagiaire était affecté à ce travail. Il ne faisait pas que ça, mais une partie non négligeable de son temps était consacrée au suivi des budgets du groupe. C'était un groupe dans lequel j'intervenais également.

**G & C** *Est-ce que ça veut dire qu'à l'époque les PME souffraient d'un manque de personnel qualifié?*

**E.S.** Totalement. La plupart des entreprises françaises, moyennes et petites, demandaient tout à leur expert-comptable ou à leur comptable agréé... Les comptables agréés étaient majoritaires sept mille comptables agréés, pour deux mille experts-comptables. Aujourd'hui, les comptables agréés ont disparu et l'Ordre compte dix-sept mille membres. Ce qui n'est encore pas assez.

Les gens se déchargeaient entièrement sur leur expert-comptable ou leur comptable agréé! Un de mes amis, aujourd'hui retiré, me racontait l'histoire d'un de ses clients, un artiste-peintre un peu baroque, qui, un jour, lui a balancé une enveloppe contenant des pièces justificatives avec cette inscription dédaigneuse «*Mais qu'est-ce?*».

Thibault avait décidé, une fois pour toutes, de refuser sa collaboration à toute entreprise qui ne disposerait pas d'un embryon de service comptable. Mais ce travail de base, peu de professionnels le refusaient, parce qu'il était relativement bien payé et permettait de

créer des « usines comptables ». C'est ce qui nous a détournés de missions plus évolutives.

Globalement, la France souffrait d'énormes faiblesses de compétences, même dans les grandes entreprises. On appelait à l'époque grandes entreprises celles qui dépassaient cinq cents personnes...

**G & C** *Ces entreprises-là manquaient, elles aussi, de compétences ?*

**E.S.** Elles manquaient de compétences au niveau le plus élevé. Il n'y avait absolument pas de professionnels capables d'établir correctement des documents financiers. Les analyses n'existaient pas, les commentaires n'existaient pas... Il fallait voir la pauvreté des informations qui étaient produites par les entreprises, même les plus grandes!

Il n'y avait pas de doctrine comptable, en France. Certes, nous disposions d'un plan comptable qui faisait les beaux jours de certains membres de l'enseignement technique. C'était un moyen pédagogique facile et aussi une possibilité de faire des bouquins à bon compte...

Tout ça a pesé extrêmement lourd sur la profession il n'y avait pas d'approche économique et financière. D'autre part, l'équipement des entreprises faisait que, sans que le mot existe, elles externalisaient quasiment tout. Au point que certains cabinets comptables avaient tout chez eux et que les entreprises n'avaient rien chez elles. C'était extraordinaire!

**G & C** *Vous avez finalement quitté le cabinet Thibault...*

**E.S.** Oui. Je voulais être libre! Quand j'ai commencé à manifester cette velléité, mais qui était une réelle volonté, Thibault a pensé « *Ce n'est pas la peine d'insister, il vaut mieux le laisser faire et le garder dans mon sillage...* »; et, très astucieusement, il m'a dit « *Salustro, vous y arriverez, vous réussirez. Votre beau-père est président de la Fédération de la lingerie, votre cousin est ceci... Mais ne prenez jamais un client s'il n'a pas un minimum de structure comptable. Refusez de faire ce que le client devrait faire lui-même* ». Il ajouta « *Bien sûr, je vous confierai de belles missions qui occuperont vos disponibilités* ».

C'était un conseil très intéressé mais qui ne manquait pas d'intelligence.

**G & C** *Et vous, vous allez suivre ce conseil et refuser cette stratégie des cabinets comptables qui, finalement, consistait à prendre tout ce qui se présentait.*

---

ÉLEVER LE DÉBAT, REGARDER VERS LE CIEL,  
SURTOUT NE PAS RESTER DANS LES SOUTES...

**E.S.** J'ai suivi le conseil. J'ai refusé les clients qui n'avaient pas un minimum d'infrastructure comptable. Je les repassais à des amis. J'avais fait un stage de qualité. Il fallait donc le capitaliser, c'est-à-dire élever le débat, regarder vers le ciel, il ne fallait surtout ne

pas rester dans les soutes. S'attarder là, c'était forcément gâcher sa carrière. Gagner certes beaucoup d'argent, mais au détriment de l'essentiel.

**G & C** *Vous aviez le sentiment qu'on pouvait faire carrière dans l'expertise-comptable ?*

**E.S.** Oui, d'une certaine façon. Mais, dans l'expertise, la notion de carrière apparaît, à mon avis, après mai 1968, au début des années 70. Les causes de cette apparition sont diverses. Il y a eu d'abord eu plusieurs textes législatifs ou réglementaires très importants la loi du 10 juillet 1965, qui a réformé profondément notre fiscalité; la loi sur les sociétés du 24 juillet 1966, qui a obligé les sociétés anonymes à avoir au moins un commissaire aux comptes et le décret du 12 août 1969, relatif à l'organisation de la profession et au statut professionnel des commissaires aux comptes de sociétés. On attendait ça depuis des années, rappelez-vous ce que disait la loi du 24 juillet 1867 (4) sur le commissaire rien! Les ordonnances de 1967 sur l'épargne ont également eu une certaine importance pour la profession. Tout cela, et en particulier l'introduction par la loi du 24 juillet 1966 de la certification, allait provoquer une secousse. On allait quitter les livres de comptes, on entrait dans une phase nouvelle, et cela va d'ailleurs attirer l'attention des stratèges anglo-saxons qui vont se dire « *C'est sur ce pays-là qu'il faut miser, il va y avoir un développement de la demande de prestations...* »

---

LES ANGLO-SAXONS FONT UN COUP  
DE MARKETING, COMME AVEC LES JEANS...

La notion de carrière apparaît à partir du moment où les Anglo-Saxons arrivent et nous mettent l'eau à la bouche. Finalement, ils nous font un coup de marketing comme avec les jeans. Ils se mettent à parler d'audit – l'audit, c'est comme les jeans – on présente l'audit partout, on fait un congrès sur l'audit – on appelle ça la révision pour ne choquer personne – et, peu à peu, on dérive vers l'audit et puis on dit maintenant, on fait de l'audit.

Qui fait de l'audit? Évidemment, les gens disent « *Nous, on fait de l'audit* » et on leur dit « *Mais non, ce n'est pas ça...* » Et c'est comme ça qu'est née la notion de firme, la notion de groupe, la notion d'équipe, etc.

**G & C** *Vous situez tout ce changement à la fin des années 60 ?*

**E.S.** Oui. Et puis, il y a eu un autre événement, plus ponctuel celui-là c'est l'OPE, en 1969, de BSN sur Saint-Gobain.

---

(4) Cette loi a institué le commissaire dans les sociétés anonymes mais sans fixer de conditions d'indépendance ou de compétence; si bien que le commissaire (usuellement appelé « commissaire de surveillance » ou « censeur ») pouvait être choisi parmi les actionnaires, les parents des dirigeants ou encore les salariés de la société.



**G & C** *Ça change le monde des entreprises? Et celui de l'expertise?*

**E.S.** Ça change d'abord le monde des entreprises. C'est un coup de «booster»! C'est le signal des grandes manœuvres de restructuration. Le monde de l'expertise va bouger sous l'influence des textes évoqués précédemment, mais avec un temps de décalage. La profession change. Son statut change. De nouvelles élections sont organisées. Elles sont gagnées par les poujadistes. Les élections professionnelles de 70 ont été extraordinaires! Malheureusement, je n'ai pas gardé les tracts de l'époque, mais Jean Sigaut (5), qui était le principal opposant aux institutions en place, a fait une campagne extrêmement violente et introduit la politique pour la première fois dans des élections professionnelles. C'est à ce moment-là que tout bascule.

**G & C** *Aussi bien dans la profession que du côté entreprises.*

**E.S.** Que du côté entreprises! Le Conseil supérieur de l'Ordre, la seule organisation digne de ce nom à ce moment-là, organise «Les mercredis de la comptabilité», une grande manifestation de l'époque où l'on faisait monter à la tribune des directeurs financiers qui avaient cet immense mérite et cette vertu rare de savoir établir des comptes consolidés...

Les gens qui étaient capables de parler de consolidation se comptaient sur les doigts de la main. Il y avait Robert Mazars, François-Maurice Richard, ils étaient trois ou quatre en tout. Personne ne savait ce que c'était. En 1970-1971, je ne saurais pas le dire avec précision mais, à mon avis, il n'y avait pas dix entreprises françaises qui consolidaient.

**G & C** *Est-ce que cela veut dire que le phénomène «groupe» s'accroît dans l'économie française, que les groupes de sociétés deviennent de plus en plus importants?*

**E.S.** L'événement important, c'est quand même l'avènement de la V<sup>e</sup> République et la fin de la guerre d'Algérie. Parce qu'une fois la guerre d'Algérie terminée, une fois les troubles extérieurs à la France maîtrisés, on se concentre vers l'intérieur, on se tourne vers l'économie et on manifeste à cet égard une certaine ambition. Les premières grandes opérations économiques de restructuration datent de cette époque. De grandes entités sont créées, notamment dans le secteur bancaire.

**G & C** *Ce sont les pouvoirs publics qui sont moteurs?*

**E.S.** Oui, comme souvent en France. Toutes les

banques nationalisées changent et on fusionne des établissements financiers qui deviennent plus importants, quoique minuscules à l'échelle d'aujourd'hui, mais nous sommes en 1965-1966.

---

### UNE ÉCONOMIE ADMINISTRÉE, MAIS AVEC INTELLIGENCE...

Tout ça peut se faire parce que le pouvoir en place est assuré d'une relative stabilité; les élections de novembre 1962 donnent cinq ans de répit au pouvoir en place. Il faut parler politique parce qu'à défaut, on n'a rien compris! La France a été un pays d'économie administrée, mais une économie administrée avec intelligence.

Michel Debré a été ministre de l'Économie et des Finances, il a remplacé Giscard d'Estaing en janvier 1966 quand de Gaulle, une fois réélu, a constitué un nouveau gouvernement, Pompidou ayant été renouvelé dans ses fonctions. On connaît l'ambition réformatrice de Michel Debré, forcenée!

**G & C** *C'est donc l'État qui réforme l'économie. Le privé va suivre?*

**E.S.** Pas tout de suite. Il a fallu que les réformes juridiques et institutionnelles commencent à s'appliquer. Donc, il y a eu un léger décalage mais les choses se mettent à bouger dans le privé à la fin des années 60. L'OPA spectaculaire de BSN sur Saint-Gobain en témoigne. Le mouvement est confirmé au début des années 70. Moi, j'ai fait mon premier commissariat aux apports (6), à titre personnel, en 1972-1973...

**G & C** *Revenons à la profession. Elle fait sa petite révolution, si on a bien compris, au début des années 70, avec l'apparition de gens comme Sigaut. Mais comment accompagne-t-elle cette modernisation des entreprises?*

**E.S.** Elle ne l'accompagne pas, justement... C'est la partie la plus rétrograde, la plus conservatrice qui tient les leviers de commande. La profession se divise en deux à ce moment-là la partie relativement ouverte – je dis bien relativement – va se loger dans l'Ordre et l'utilise comme levier; la partie conservatrice utilise la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (7). Et les deux institutions se livrent une guerre sans merci. La Compagnie nouvellement créée voulant exister, l'Ordre lui contestant cette ambition. Tout cela va durer, avec des hauts et des bas, jusqu'en 1981. À cette époque, je présidais le Conseil supérieur

---

(5) Jean Sigaut (1915-1986) sera président du Conseil Régional des Experts-Comptables de Paris puis, de février 1975 à février 1979, président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

(6) Il s'agit d'une mission particulière du commissaire aux comptes, sans lien avec l'audit légal lors d'une création de société, d'une fusion, d'une augmentation de capital, d'un apport partiel d'actif... Il peut se voir charger d'apprécier la valeur des apports et des avantages liés à ces opérations. Ce type de mission va beaucoup se développer dans les années 70, avec la re-structuration de l'économie française.

(7) Tous les professionnels qui font du commissariat doivent être inscrits à la Compagnie et se trouvent assujettis à sa déontologie en principe, dans chaque ressort de Cour d'Appel existe une compagnie régionale regroupant tous les commissaires aux comptes et toutes les sociétés de commissaires inscrits dans le ressort; existe également une Compagnie nationale, animée par un Conseil supérieur, qui regroupe tous les commissaires inscrits sur les listes régionales.

de l'Ordre et j'en ai profité pour lever l'interdiction faite à la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes de bénéficier d'une représentation internationale. En prévision du Congrès Mondial qui se tiendra l'année suivante à Mexico, j'ouvre les portes. Le président de la Compagnie et moi-même signons un accord largement couvert par la presse.

Pour en revenir aux entreprises, la grande période du Commissariat aux apports commence vraiment à partir de 75. C'est à partir de là que quelques-uns d'entre nous sont sollicités et, à un moment donné, j'ai dit à l'un de mes successeurs *«Je crois qu'il va falloir abandonner le côté traditionnel de notre métier pour aller vers tout ce qui concerne les rapprochements, les restructurations»*. J'exagérais un peu, il n'y avait pas encore de quoi faire vivre les gens parce que tout cela était ponctuel mais c'est à ce moment-là, c'est-à-dire après 1975, que je situe l'accélération du processus de restructuration.

**G & C** *Il y a donc un clivage de la profession entre l'Ordre et la Compagnie. Quel est le jeu des nouveaux cabinets anglo-saxons? Vous avez dit qu'ils s'implantent dans les années 70 autour de la notion d'audit qu'ils vont promouvoir; est-ce qu'ils prennent des parts de marché? À quelles entreprises s'adressent-ils?*

**E.S.** Pendant une première période, ils se heurtent à un protectionnisme exacerbé, mais ils n'ont pas les deux pieds dans le même sabot... Ils vont savoir utiliser une tolérance d'exercice en France figurant dans l'Ordonnance de 1945 qui recréait l'Ordre. Cette tolérance d'exercice, qui avait été durement négociée, était offerte aux établissements représentant des firmes internationales, à condition qu'elles se limitent au suivi des filiales étrangères en France. Évidemment, ils vont utiliser ce texte au maximum mais il avait ses limites. Jusqu'au moment où quelqu'un leur souffle que le mieux serait de recruter des nationaux, de les former très vite afin qu'ils obtiennent le diplôme et de créer ensuite, avec ces gens-là, des sociétés bien françaises.

#### L'« ANGLO-SAXONNISME » DÉFERLE SUR LA FRANCE

Et les huit grands (ils étaient huit à l'époque, les « Big Eight ») créent des filiales françaises, mais avec des noms de fantaisie... Par exemple, Peat Marwick s'appelle Continental Audit, Deloitte répond au nom de Parex... Inattendu! Ces gens-là progressent et développent une vraie stratégie. Malgré la concurrence qui les oppose les uns aux autres, se crée entre eux une solidarité face à cette forme de protectionnisme, probablement inefficace mais qui, sur le moment, porte ses fruits. Ils se réunissent régulièrement, ils se concertent et, rapidement, ils deviennent attractifs aux yeux des diplômés issus des grandes écoles.

Ces diplômés trouvent dans ces firmes ce qu'ils n'auraient pas trouvé ailleurs; et ils découvrent dans une profession, l'audit, un débouché totalement nouveau. C'est encore le coup des *jeans*, du marketing...

**G & C** *Leur présence n'a-t-elle pas été un aiguillon pour la profession?*

**E.S.** Oui, pour certains, mais peu nombreux seule une dizaine de cabinets a commencé à réagir... Mazars a été l'un des premiers, je l'ai suivi. Nous avons profité de cette vague, nous étions attirés par ce qu'ils faisaient. Alors nous avons fait prendre à nos cabinets les virages nécessaires.

**G & C** *Sigaut était contre la modernisation?*

**E.S.** Oui! Il représentait la réaction, mais il le faisait avec une certaine habileté. Il savait que, pour diriger, il faut s'appuyer sur les peurs et les passions. Il avait donc pris en ligne de mire les représentants des cabinets anglo-saxons et, surtout, la Fiduciaire de France, pour la plus grande joie des cabinets modestes que ce mastodonte inquiétait. Une firme de la France profonde; partout où il y avait un bureau de poste, il y avait un bureau de la Fiduciaire de France... C'était ça, la Fiduciaire de France! La Fiduciaire de la France boutique et rurale des années cinquante.

Sigaut s'était inventé l'adversaire idéal. Il utilisait une argumentation et des procédés discutables, contestables même, mais qui fonctionnaient à merveille. Il dénonçait la détention de 49 % du capital par les familles des fondateurs. Chose inédite, il avait publié les comptes de la Fiduciaire et se répandait sur ses résultats « fabuleux » et sa trésorerie florissante *« Tout cela a été distrait des efforts de ceux qui triment, ça vous appartient »*. Bien sûr, je simplifie, trente-cinq ans après, mais sa propagande se résumait à de tels raisonnements. Électoralement, c'était fabuleux! Il faisait des scores de maréchal et emportait systématiquement toutes les élections.

Donc, la Fiduciaire de France se faisait toute petite. Les cabinets internationaux quant à eux, se cantonnaient dans une apparente modestie, espérant que Sigaut les épargnerait. Pas du tout! Il les attaquait de plus en plus *« Ils viennent à cause de la nouvelle loi. Cette nouvelle loi, il ne faut pas la comprendre comme eux la comprennent. La certification, ce n'est pas de l'audit; la certification c'est le résultat d'un contrôle comptable en fin d'année »*. C'était ça son idée et ça marchait.

**G & C** *Il réduisait l'audit à la certification, à ce qu'il savait faire!*

**E.S.** Oui. Parce qu'il savait que les gens le suivraient. Il avait le sentiment qu'il avait raison il sentait que l'anglo-saxonnisme allait déferler sur la France et que, quelque part, c'était la fin d'une certaine pratique. Avec l'adoption par l'Union Européenne des normes comptables internationales, on retrouve un peu le même phénomène et les mêmes craintes.

Finalement, il avait convaincu la majorité des professionnels qu'il était le grand défenseur des petits, des

faibles, des opprimés. Et il y avait cette Fiduciaire de France, omniprésente...

**G & C** *L'adversaire idéal...*

**E.S.** Oui, c'était un adversaire clair, incontournable, adossé à une culture patrimoniale! Alors que le *partnership* anglo-saxon, dépatrimonialisé, était beaucoup plus difficile à attaquer.

**G & C** *Pendant ce temps, vous et des gens comme Mazars, vous examiniez un peu ce que faisaient justement les Anglo-saxons.*

---

#### POUR UN CABINET, LE RECRUTEMENT EST L'ÉLÉMENT ESSENTIEL DE L'AVENIR

**E.S.** À dire vrai, j'aurais pu me trouver aussi bien chez Sigaut que chez Mazars. Franchement, je n'avais pas d'idées très arrêtées parce que, encore une fois, je n'avais pas encore fait de choix professionnel. Mais il a bien fallu, à un moment donné que je me décide; la raison l'a emporté.

Je trouvais les types de la Fiduciaire de France pondérés et, somme toute, assez reposants. Finalement, j'ai pris parti, non pas pour eux, mais contre Sigaut qui était agressif en me disant «*Mais où nous emmène ce type?*»

J'ai commencé alors à m'intéresser à toutes ces questions d'audit qui étaient stimulantes, excitantes même; on parlait d'autre chose que de comptabilité et le monde des grandes entreprises s'ouvrait à nous.

Qui dit grandes entreprises dit rencontre avec des dirigeants mais aussi, du fait des missions qu'elles offrent, possibilité de recrutement plus importante. Or, pour un cabinet, le recrutement est l'élément essentiel de l'avenir, du succès, de la réussite. Sans un bon recrutement, point de réussite. On ne peut pas vivre avec des gens banals toute la journée, ce n'est pas possible!

**G & C** *Vous voyiez donc les jeunes partir vers les grands cabinets. Comment fait-on pour les appâter? Comment ça se passe, concrètement?*

**E.S.** On commence par approcher le corps enseignant, vous connaissez ça... On cible les meilleurs professeurs, les plus brillants, les plus persuasifs, les plus convaincants, ceux qui savent parler des problèmes de l'heure. On ouvre la vision qu'on peut avoir de la comptabilité, on lui donne des connotations plus politiques, plus entrepreneuriales. On fait valoir aussi son côté international, ce qui plaît aux jeunes. C'est le moment où les frontières s'ouvrent, on a voté oui au référendum de 1972 sur l'entrée du Royaume-Uni, on commence à parler de l'abaissement des frontières... Tout cela provoque un choc et un intérêt que les cabinets d'audit savent utiliser.

**G & C** *Eux, ils travaillent à l'international avec des grandes entreprises, c'est séduisant. Ce sont les élèves des écoles de commerce qui sont approchés?*

**E.S.** Oui. Et aussi des écoles d'ingénieurs. Si les consultants vont dans les écoles d'ingénieurs, les auditeurs y vont un peu moins. En vertu du principe de spécialisation de l'époque, qui a cessé maintenant, les auditeurs vont vers le financier, les consultants vers le technique et les juristes vers les facultés de droit.

Mais ce qui est déterminant, c'est que les cabinets anglo-saxons pressentent l'extraordinaire besoin qui va se manifester en termes d'effectifs. Compte tenu du poids de la réglementation, du cloisonnement de la France, on ne peut pas faire grand-chose. Il faut jouer la carte des nationaux, des autochtones, et la jouer vite. Par conséquent, on va avoir besoin d'un recrutement massif, mais sur place.

---

#### ANDERSEN ÉTAIT L'ARCHÉTYPE LE PLUS ACHEVÉ DES GRANDS CABINETS ANGLO-SAXONS

On ne peut pas, pour le moment, faire venir des associés de l'étranger. D'ailleurs, dès que les Français acquièrent une certaine notoriété, une certaine autorité dans la firme, ils entrent en compétition avec les associés venant d'Outre-Atlantique et, surtout, du Royaume-Uni. Là, il y a très rapidement conflit avec les Français.

Finalement, ça se règle, et on confie des responsabilités aux Français... Le premier Français qui acquiert une réelle autorité est Guy Barbier qui crée Guy Barbier & Associés et devient le représentant d'Arthur Andersen. Andersen était l'archétype le plus achevé des cabinets anglo-saxons, le seul qui n'ait pas fait de croissance externe. Il a disparu, et c'est dommage. Quoi qu'il en soit, dans les années soixante-dix et suivantes, son prestige est immense. Il attire à lui de très bons éléments, d'excellents professionnels.

**G & C** *À propos du conflit entre les Anglo-saxons et les Français, à l'intérieur des cabinets, quel était l'enjeu? La doctrine?*

**E.S.** Non. Le pouvoir, seulement le pouvoir. Les Français sont entièrement acquis à la doctrine, parce qu'ils savent qu'elle est un viatique fantastique. Mais il arrive un moment où il y a le partage des fruits de l'expansion et les Anglais entendent décider du bonus, des promotions, des cooptations. Les Français disent non nous déciderons des bonus, nous déciderons des évaluations, nous déciderons des cooptations.

**G & C** *Finalement, ces jeunes Français étaient assez bien formés puisqu'ils arrivent à faire front?*

**E.S.** Très bien formés!

**G & C** *Est-ce qu'ils avaient une formation traditionnelle ou est-ce que c'était leur formation «grandes écoles» qui leur donnait un avantage?*

**E.S.** La formation «grandes écoles» est certes utile, mais on a en mémoire des exemples de réussite exceptionnelle de gens qui n'ont pas suivi la filière «grandes écoles». Pourquoi? Parce que, dès que les gens ont été

recrutés, après une sélection sévère, ils passent dans le « moule » de la formation.

**G & C** *En interne?*

**E.S.** Oui, on les envoie à l'étranger pour un mois d'immersion où toutes les nationalités se confrontent. Si un cabinet français va dans un amphithéâtre et dit « *Je vous envoie à Gennevilliers, à Courbevoie, au Kremlin-Bicêtre...* » et qu'ensuite, derrière, un anglo-saxon dit « *Je vous envoie à Chicago, à Ségovie...* », il n'y a pas photo ! À un moment donné, j'avais comme argument « *Venez chez nous, vous pratiquerez les méthodes des cabinets anglo-saxons au contact de gens qui, précisément, sont issus de ces cabinets. Au surplus, vous ne travaillerez pas dans des filiales de groupes étrangers mais au sein d'entreprises françaises, ce qui vous donnera l'occasion d'approcher leurs dirigeants* ».

Cet argument a fonctionné jusqu'au jour – et c'est un événement – où un grand cabinet a basculé dans le périmètre d'Andersen ; c'était Frinault, qui avait le plus beau portefeuille d'entreprises françaises. Ce premier basculement en a entraîné d'autres, par effet dominos. Tout a basculé, à ce moment-là.

Avec intelligence, les grands cabinets internationaux ont su attendre. Ils ont su balayer la place. Ils se sont renseignés sur l'âge des titulaires de portefeuilles, sur leurs ayant droit éventuels. Tout cela a été étudié.

**G & C** *Ils ont fait du ramassage. Mais, pendant ce temps-là, vous, comment faites-vous évoluer votre cabinet, dans les années 70?*

**E.S.** Dans les années 70, un événement se produit la mise en place de la COB. Chatenet en est le premier président, il avait été ministre de l'Intérieur du général de Gaulle. Il a géré les grands problèmes et a laissé le soin de mettre en place la COB à un type absolument extraordinaire Jean-Jacques Burgard. En fait, c'est lui, le vrai créateur de la COB.

Et que fait Burgard ? Il projette son regard sur le paysage français et se dit « *Je ne vois, s'agissant du commissariat aux comptes, que des quinquagénaires, des sexagénaires, des septuagénaires, des octogénaires et des nonagénaires...* ». Une anecdote, à ce sujet le commissaire aux comptes du grand Marcel Dassault, âgé de quatre-vingt ans à l'époque, promenait allégrement ses quatre-vingt-dix ans et faisait la leçon à son illustre client. Extraordinaire !

Finalement, Burgard se dit « *On va mettre un terme à ça, on va faire des « short lists ». On va prendre une dizaine de quadras, plus un ou deux quinquas, comme Mazars et, à chaque fois qu'une assemblée renouvellera les commissaires aux comptes, on dira « Votre assemblée est souveraine, mais on vous suggère de prendre au moins l'un des commissaires aux comptes figurant sur cette liste »* ».

J'étais sur cette liste, parmi une dizaine d'autres confrères. Nous avons fait des apports dans des domaines qui aujourd'hui paraîtraient complètement rustiques mais qui, à l'époque, étaient tout à fait nouveaux.

Dans le courant de l'année 1974, j'ai été nommé dans plusieurs sociétés cotées. C'était un retournement ! La population des entreprises françaises s'est retrouvée avec un nouveau corps de contrôle. Le changement a été rapide et on le doit à Jean-Jacques Burgard.

**G & C** *Vous avez profité d'une opportunité, mais vous aviez également une action doctrinale.*

## MAZARS A ÉTÉ LE GÉNIE DE LA VIE PROFESSIONNELLE FRANÇAISE

**E.S.** En même temps, fut créé au sein de l'Ordre, à l'initiative de Robert Mazars et de Gaston Thibault, ce fameux Comité permanent des diligences normales (CPDN) (8) qui, en l'absence d'un véritable organisme de normalisation, entretenait la réflexion doctrinale... Parce qu'à cette époque, le Conseil national de la comptabilité, l'organisme officiel de normalisation, ne faisait pas grand chose en matière doctrinale, c'était une espèce d'annexe austère du Ministère des Finances.

**G & C** *L'Ordre ne faisait pas grand-chose non plus...*

**E.S.** C'est vrai, et la création du CPDN va donc lui donner une vitalité doctrinale nouvelle et le laver de son péché originel. L'Ordre avait été créé en 1942 et validé en 1945, premièrement pour prolonger les services des contrôles fiscaux et, deuxièmement, pour préparer le contrôle des profits illicites. Sa culture était singulièrement marquée par ça la recherche des pratiques douteuses et la préparation des sanctions. Le CPDN va en quelque sorte réhabiliter et légitimer une institution qui essayait de ne pas se limiter à la fiscalité.

Par conséquent, ce comité permanent élabore à l'initiative de Mazars une série de recommandations, de « standards ». Mazars était immense. Je crois qu'il n'y a pas eu depuis de professionnel d'un tel talent. Il a été le génie comptable, au sens large du terme, de la vie professionnelle française.

Il faut rappeler que le CPDN a été créé en 1965, mais que certains dirigeants de l'Ordre, et en particulier Sigaut, s'y sont d'abord opposés. Sigaut s'y est opposé parce qu'il craignait que le CPDN ne crée des normes comptables et que cela ne favorise l'audit. Parce que, sans référentiel comptable, il n'y a pas d'audit possible. L'audit, c'est quoi, en définitive ? Ce n'est que vérifier que les comptes ont été établis conformément à un référentiel.

Et, à partir du moment où le CPDN a fonctionné et créé un référentiel de qualité de niveau international, l'audit a trouvé sa place. C'est ce qui a permis à des

(8) Ce comité, créé au sein de l'Ordre, aura pour mission d'élaborer les recommandations doctrinales de celui-ci à l'intention de ses membres ; il sera remplacé ultérieurement par le Comité professionnel de doctrine comptable (CPDC).





© Ian Hanning/REA

Colloque de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes. Discours de Dominique Perben, ministre de la Justice, 11 septembre 2003

cabinets comme celui de Mazars ou le mien de faire la différence... Mazars m'a d'ailleurs encouragé; la dizaine d'années de différence d'âge qui nous séparent fait que Mazars a toujours eu à mon égard un rôle extrêmement encourageant, d'orientation, d'inspiration; intellectuellement, il m'a protégé de toutes les tentations.

Finalement, je bénéficie, là encore, d'une autre rencontre, et c'est là où s'opère mon choix. Je me trouve bien dans ma peau, c'est formidable, les gens que je recrute viennent parce que, dans mon cabinet, ce *background* existe; à partir de là, la chevauchée commence.

**G & C** *Le Comité permanent des diligences normales était très inspiré de ce qui se faisait de aux États-Unis?*

**E.S.** Oui, Mazars avait proposé ça à la suite d'une mission d'étude de productivité, qui avait été organisée, mais bien longtemps avant, au début des années 50! Il en avait ramené l'idée d'un comité de doctrine comptable qu'il avait tenté de vendre sans succès à plusieurs présidents de l'Ordre. Jusqu'au moment où un président hors du commun, François-Maurice Richard, lui dit « Je vous l'accorde ».

**G & C** *Et donc, Mazars crée ce CPDN...*

**E.S.** Oui et grâce à lui, l'Ordre va enfin faire de la doctrine et s'éloigner de ce qu'on appelle le plan de compte. On va accorder de l'importance à la compré-

hension économique, financière, voire sociologique des phénomènes et privilégier l'analyse, aux dépens de l'enregistrement.

Nous n'avions pas de cadre conceptuel mais, implicitement, on travaillait autour d'un cadre conceptuel. On réfléchissait en amont de la pratique, sur des sujets comme les contrats à long terme, le crédit-bail, des tas de choses de ce genre, qui n'étaient pas traitées jusqu'alors.

Mazars, le premier, tirant profit de son expérience américaine et de la culture anglo-saxonne qu'il avait acquise à titre personnel, a une approche conceptuelle des problèmes. Il examine un problème et, après, il le traite. Par exemple, les restructurations est-ce que ce sont des restructurations d'ordre interne, externe? Si c'est d'ordre interne, comment fait-on? Quelle est la valeur? À quelle valeur traite-t-on des restructurations?

**G & C** *Votre arrivée à la tête de l'Ordre, en février 1979, vous a permis de consolider cette œuvre de rénovation doctrinale?*

**E.S.** Je le pense. Je gagne les élections en 1978. J'ai été candidat parce qu'il fallait que quelqu'un le soit, ça n'a pas été drôle. Ce n'était pas ma vocation, mais j'ai compris que personne n'accomplirait la tâche comme je le souhaitais.

J'ai utilisé un événement particulier. Sigaut avait



© Bruno Barbey/MAGNUM PHOTOS

BERNARD COLASSE ET FRANCIS PAVÉ

L'OPE, en 1969, de BSN sur Saint-Gobain change le monde des entreprises. C'est le signal des grandes manœuvres de restructuration.- Antoine Riboud, président du groupe BSN.

démisionné violemment pour mettre le Conseil supérieur, qui avait fait des conneries, en difficulté. Il a d'ailleurs magnifiquement réussi. Toute la population était pour lui et il y a donc eu un renouvellement de tout le Conseil régional de Paris et du Conseil supérieur de l'Ordre. Là, je me suis dit « *S'il l'emporte, on est foutu. Tous les progrès accomplis vont être balayés.* » J'ai fait ce qu'il fallait faire. Cela m'a pris du temps, mais on a gagné ces élections et Sigaut a disparu ; il est parti et ça a été le point de départ d'une nouvelle époque.

**G & C** *Quelles ont été vos principales réalisations, en tant que Président de l'Ordre ?*

**E.S.** Je dirais que j'ai pris trois ou quatre grandes initiatives et ce, je tiens à le préciser, en relation avec la COB d'abord, qui a été un appui très important, ensuite avec Robert Mazars, qui a été un appui non négligeable et puis, curieusement, en relation avec un directeur général des impôts, Philippe Rouvillois.

Ma première initiative a été, paradoxalement, de dissoudre le CPDN pour le réformer. Pourquoi ? Tout simplement, parce qu'au fil du temps, ses effectifs avaient beaucoup augmenté et certains de ses membres étaient peu actifs. Par ailleurs, et plus fondamentalement, il traitait de deux catégories de problèmes assez distincts, ceux des sociétés cotées et ceux des sociétés non cotées.

Je l'ai donc réformé avec l'aide de Mazars, qui avait d'abord protesté puis accepté. J'ai renouvelé ses membres et je l'ai divisé en deux sections, avec deux présidents, l'une pour les sociétés cotées, que j'ai confiée à Mazars, et l'autre pour les petites et moyennes entreprises, que j'ai confiée à André Henrot. J'ai branché celle des petites et moyennes entreprises sur des recommandations relatives à l'établissement des comptes annuels et c'est de là qu'est née la pratique des lettres de mission (9) et celle des programmes de travail (10) qui n'existaient pas les gens faisaient n'importe quoi.

La deuxième initiative vient du fait que je trouvais que le manque de crédibilité de la profession venait de ce que nous n'étions pas contrôlés. Nous n'étions pas du tout régulés et c'est la raison pour laquelle, au début des années 80-81, j'ai créé l'Association française pour le développement de l'audit (AFDA), dont on parle encore. Cela a provoqué un choc absolument considérable dans la profession. Parce que, pour la première fois, les gens qui voulaient appartenir à la

(9) La lettre de mission confirme l'acceptation par l'auditeur de la mission qui lui est confiée par son client et en précise l'objectif et l'étendue.

(10) Accord écrit entre le commissaire aux comptes et les dirigeants de l'entreprise contrôlée sur les travaux qui seront effectués par le commissaire ainsi que sur le montant prévisionnel de ses honoraires.

liste de la COB devaient accepter que leur cabinet soit audité par d'autres, accepter une *peer review*, et même une *peer review* à ciel ouvert, devant un représentant de la COB... Cela m'a valu beaucoup de sarcasmes et je n'ai jamais pu, après ça, me représenter à une élection. Mais il fallait le faire et ouvrir ainsi la voie à l'autorégulation.

**G & C** Pourquoi la Compagnie a-t-elle créé l'Examen Annuel d'Activité (11)?

En réaction contre l'AFDA, parce qu'ils se sont dit, à tort, que j'étais en train de créer un institut qui allait concurrencer la Compagnie (qui ne faisait rien) et ils se sont précipités pour faire ça. De l'autorégulation, on est passé aujourd'hui, avec la création par la loi de sécurité financière du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (12), à la régulation partagée. Tout est parti de là! Je vous assure que la création de l'AFDA a été un événement. Quand j'allais à New York, on m'en parlait, on me disait «Alors, qu'est-ce que cela va devenir? Est-ce que vous allez accepter mon cabinet?»

Ma troisième grande initiative a été la création d'une fédération francophone, parce que je croyais dans la francophonie. J'ai aussi créé un comité d'orientation et de stratégie que je voulais faire adouber au moyen d'un arrêté administratif, qui m'a été promis mais qu'on ne m'a pas accordé. Si on me l'avait accordé, c'eût été une avancée extraordinaire.

**G & C** Vous venez de nous dire que l'une de vos initiatives a consisté à distinguer au sein du CPDN deux sections une section des entreprises cotées et une section des PME. Est-ce que cela procédait chez vous de l'idée que nous avons affaire, là, à deux mondes très différents? Comment se distinguaient ces deux mondes?

**E.S.** Oui, deux mondes très différents et qui ne demandaient pas la même chose à leurs experts. Quand je retourne dans la France profonde, je trouve qu'il existe entre l'expert-comptable et son client une relation différente de celle que l'on a avec les grands dirigeants. C'est vraiment deux milieux différents, à tous points de vue! Totalement différents! Je me vois mal passer mes vacances avec mes clients... Je ne me vois pas dans la peau de cet ancien président de l'Ordre, patron d'un cabinet de trente ou quarante personnes, qui invite ses clients pour le baptême de ses petits-enfants et le cinquantième anniversaire de son mariage...

**G & C** C'est là l'expert-comptable d'un capitalisme patrimonial; vous, vous accompagniez la financiarisation des entreprises françaises.

**E.S.** Oui! Il y a une financiarisation et nous avons adapté nos missions à cette financiarisation. Cela dit,

les entreprises françaises sont encore, en matière de financiarisation, très loin du compte, par rapport à leurs homologues britanniques, américaines, ou même hollandaises, mais pas allemandes. La France n'a pas perdu sa fibre patrimoniale. Vous avez de belles réussites patrimoniales les Gattaz, les Mulliez, les Wendel....

## L'OPE DE BSN SUR SAINT-GOBAIN UN COUP SENSATIONNEL

**G & C** Tout à l'heure, vous avez parlé de l'OPE de BSN sur Saint-Gobain, en 1968. Ce fut effectivement un coup de tonnerre dans le monde des entreprises françaises. Est-ce qu'on peut dire, rétrospectivement, que cette OPE, finalement, a signé la crise d'adolescence ou l'accession à la maturité des entreprises?

**E.S.** Certainement. Antoine Riboud était bien conseillé. Je ne sais plus quelle était la banque qui l'avait aidé. Mais il a fait un coup absolument sensationnel. Avant, personne ne connaissait BSN. Il a eu l'intuition que cette attaque, qui était à mon avis difficilement gagnable, donnerait à sa boutique une autre dimension, la mettrait à la hauteur de son adversaire... C'est comme quand Mitterrand s'est présenté contre de Gaulle, il s'est dit «Je vais atteindre sa stature! L'autre va me donner sa stature!» À chaque fois que vous vous mesurez à quelqu'un sans être trop ridicule, vous avez des chances d'accéder à son niveau. C'est classique, c'est vieux comme le monde, ce truc-là.

Permettez-moi de vous raconter une histoire. J'ai assisté à quasiment toutes les assemblées extraordinaires de Riboud comme commissaire à la fusion. Pour faire accepter une opération difficile à ses actionnaires, il s'y prenait presque toujours de la même façon, il disait «Rappelez-vous, mes chers amis, rappelez-vous de ce que nous avons vécu, cette aventure fantastique de 1969! Rappelez-vous, qu'est-ce que nous étions en 69? nous en étions au verre plat! Quand je vous ai dit que le verre plat, il fallait en faire des bocaux, vous m'avez suivi. Et une fois les bocaux prêts, ils étaient vides et il fallait les remplir avec de la confiture, avec du yaourt et j'ai dit faisons de l'agroalimentaire!» C'était fabuleux, son truc!

Mais son coup n'était possible que dans une France débarrassée, libérée d'un certain nombre de problèmes qui pesaient sur son économie, sur sa vie politique, par la V<sup>e</sup> République.

(11) Contrôle de qualité auquel sont soumis les commissaires aux comptes des sociétés cotées; ce contrôle est sous la responsabilité d'un comité dont les membres sont désignés par la Compagnie.

(12) Organisme indépendant créé par la loi de sécurité financière du 1er août 2003, le H3C surveille et coordonne le contrôle légal en France; il supervise la profession de commissaire aux comptes sans se substituer à la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.



## S'IL Y A UN DOMAINE OU LA FRANCE A LOUPÉ SON COUP EN EUROPE, C'EST LE DOMAINE COMPTABLE

**G & C** *Peut-on parler un peu du présent et aborder la grande question actuelle, celle de l'harmonisation comptable internationale. On s'est fait un peu acculer dans un dispositif qui nous est étranger, intellectuellement parlant, dans lequel un certain nombre d'enjeux ne sont pas les nôtres. Comment est-on arrivé dans cette nasse? Quel est le processus qui fait qu'on se retrouve dans une situation comme celle-ci, où la normalisation se fait en dehors de toute autorité ou institution? Quelle est votre position?*

**E.S.** Ce n'est pas en dehors de toute autorité. Elle va se faire à partir d'une influence non pas étrangère, mais plutôt internationale, disons anglo-saxonne... Je vous dis en deux mots ce qui se passe.

On parle beaucoup de l'Europe en ce moment, on a raison, on n'en a pas parlé assez avant. L'Europe est quand même une extraordinaire réussite française. La France est restée une grande puissance à travers l'Europe. Mais il y a un domaine où la France, qui a été une inspiratrice de l'Europe dans de nombreux domaines, a loupé son coup c'est le domaine comptable. Faire une directive, ça prend dix ans. Pour la modifier ou la changer, il faut autant de temps que pour la faire, compte tenu de la réactivité indispensable.

L'Europe a été incapable de gérer l'harmonisation. Alors qu'est-ce qu'elle a fait? Elle a rendu les armes et sous-traité. Il y a des secteurs de l'activité économique et financière, dont la comptabilité, qui nous ont complètement échappé parce que nous, Français, étions absents!

Seul un type comme Mazars pouvait doter la France d'une véritable capacité doctrinale et apporter cette capacité à l'Europe. Finalement, c'est le Conseil National de la Comptabilité (CNC) (13) qui s'est chargé de tout ça... C'est d'ailleurs son rôle, et il le remplit de façon satisfaisante.

**G & C** *On parle des Trente Glorieuses de l'économie. Est-ce qu'on peut parler des Trente Glorieuses de la comptabilité?*

**E.S.** Oui et non la chose comptable est beaucoup plus connue qu'elle ne l'était, c'est incontestable, mais elle garde un côté ringard.

Il n'y a d'ailleurs plus de comptables au sens strict; à partir des années 70, les gens attirés par les choses comptables viennent d'horizons divers juristes, économistes, ingénieurs...

(13) Le CNC est l'organisme qui, en France, élabore les normes comptables; placé sous la tutelle du Ministre de l'Économie, il est composé de représentants des divers acteurs économiques concernés par la normalisation comptable.

## DE L'AVENIR DE LA PROFESSION COMPTABLE CHANNEL 1 OU CHANNEL 2?

**G & C** *Dernière question comment voyez-vous l'avenir de la profession comptable?*

**E.S.** La loi de sécurité financière est un autre événement, qui la bouleverse à nouveau; elle n'en est pas très consciente, d'ailleurs. Cette loi, en obligeant les cabinets importants comme celui que j'avais créé et dirigé, à se séparer des activités qui ne sont pas comptables, à mon avis, crée un changement important qui fait que les plus intelligents d'entre nous auront à choisir entre ce qu'on appelle le channel 1 et le channel 2.

Le channel ou la stratégie 1, c'est le maintien au sein du secteur réglementé, le fameux commissariat aux comptes. Ceux qui vont rester dans le secteur réglementé, pour des raisons multiples – parce que les types ne peuvent pas faire autrement, car ils y sont engagés depuis des années, parce qu'ils ont peur d'aller dans le secteur non réglementé qui est beaucoup plus exposé, parce qu'il faut renouveler les contrats plus souvent, parce qu'il faut compter sur la valeur acquise... – vont voir leur activité diminuer parce qu'ils vont devoir abandonner les activités de conseil. Les grands groupes vont faire appel à d'autres cabinets, pour le conseil.

Par conséquent, vous allez avoir un débat et une réflexion stratégique des grands cabinets, ou des cabinets qui agissent dans le réglementé, ça va être un moment difficile.

Ceux qui ne pourront pas, qui refuseront ou qui tourneront le dos aux activités dites réglementées, vont se trouver dans le secteur non réglementé, le channel 2, avec la difficulté de bénéficier de contrats suffisamment lourds pour vivre, pour recruter, animer et former des gens. S'ils y parviennent, cela sera une grande réussite. S'ils n'y parviennent pas, ils disparaîtront ou ils devront se consacrer à des prestations de niveau plus bas.

La redistribution des cartes va être assez douloureuse. Et le fait que tout cela se déroule à l'échelon international, pour une partie de la profession, ne va pas arranger les choses.

**G & C** *Cela va contribuer à cliver davantage la profession?*

**E.S.** Terriblement. Par ailleurs, cela va poser des problèmes de recrutement. Tous ceux qui disaient dans les années 70 « Venez travailler avec nous, c'est formidable! » vont avoir du mal à se faire entendre. Comment vont-ils faire? Quand ils vont aller voir des professeurs pour savoir s'ils ont des élèves ou des étudiants intéressés, ils vont devoir faire montre de trésors d'imagination pour attirer les types... Ça vous intéresserait, vous, d'être greffier?



# ENTREPRISES ET HISTOIRE

Juin 2005 – N° 38

## Concession et optimisation des investissements publics

Xavier Bezançon

**Aux origines du droit de la concession**

Anne Conchon

**La construction d'infrastructures de transport sous l'Ancien Régime**

Bruno Marnot

**Les innovations des ingénieurs parlementaires de la Troisième République**

Daniel Berthereau

**Contrôle et exploitation binationale : le tunnel du Mont-Blanc (1965-1971)**

Christophe Defeuilley

**La dynamique des firmes françaises de services urbains**

Vincent Piron

**Vinci et la délégation de service public**

**DÉBAT**

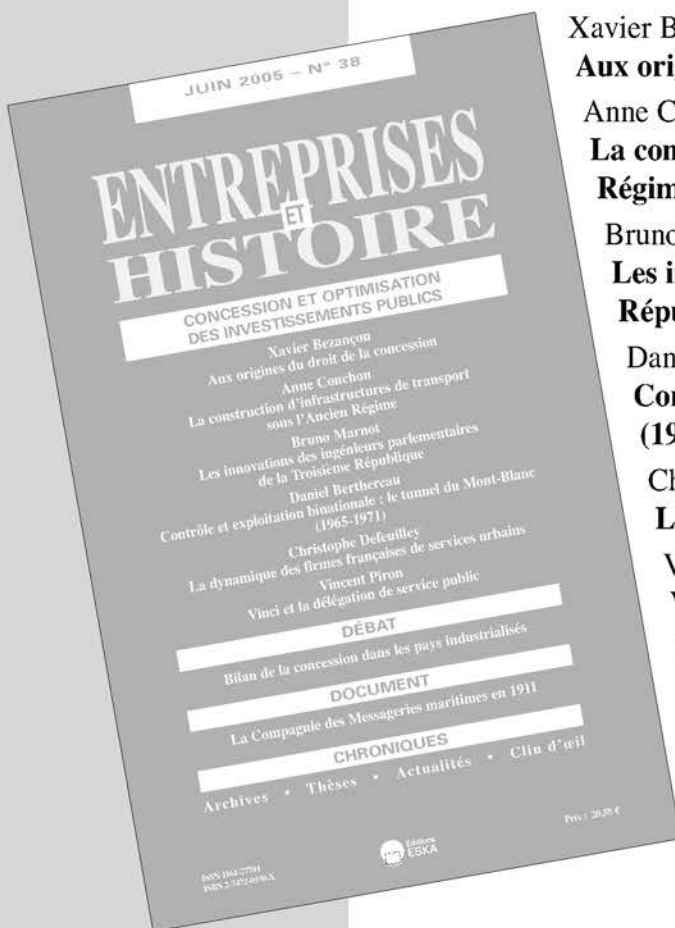
Bilan de la concession dans les pays industrialisés

**DOCUMENT**

La Compagnie des Messageries maritimes en 1911

**CHRONIQUES**

Archives • Thèses • Actualités • Clin d'œil



**Editions  
ESKA**

12, rue du Quatre-Septembre - 75002 PARIS  
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

<http://www.eska.fr>

ISBN 2.7472.0930.X  
16 x 24 cm - 168 pages

Prix : 45 € TTC

### BON DE COMMANDE à retourner aux Éditions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre 75002 PARIS - Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du **NUMÉRO 38** de **ENTREPRISES ET HISTOIRE** juin 2005  
(**2-7472-0930-X**) au prix unitaire de 45,00€ TTC.

NOM ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

Je joins mon règlement par :  Chèque bancaire à l'ordre des Editions ESKA

Virement postal aux Editions ESKA - CCP Paris 1667-494-Z

## FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## RÉSUMÉS ÉTRANGERS

## TRIAL BY FACT

**PUBLIC DEBATE AND EXPERTISE: BETWEEN RATIONALITY AND LEGITIMACY***Sébastien DAMART and Bernard ROY*

The contexts of making decisions about transportation infrastructures have changed so much that public decision-makers are constantly subject to two sorts of requirements: rationalize the use of public resources and make choices that are acceptable from the viewpoint of the involved parties. The relations between requirements related to rationality (which the involved parties would like to see connected to decision-making processes) and those related to actual legitimacy (as in any collective process) are brought under question. The attempt to satisfy these two requirements is an effort to more closely articulate evaluation and debate — a pair that has been improved thanks, in particular, to preliminary public hearings and the role played by the National Commission of Public Debate (CNDP). Further improvements involve the means for socio-economic evaluations and practices related to economic appraisals.

## TRIAL BY FACT

**GLOBALIZATION AND EMPLOYMENT: THE NEW ORGANIZATIONAL STRATEGIES OF TRANSNATIONAL AGRIBUSINESSES IN EUROPE***Amélie SEIGNOUR and Florence PALPACUER*

The double strategy of globalization and of the creation of value in the stock market leads transnational agribusinesses to adopt convergent forms for managing employment and organizing work. The globalization of major operations in firms, the rising power of management control, the centralization and depersonalization of a dual human resource management, the breakdown of the Fordian social compromise... open new approaches to managing labor in big agribusinesses in Europe.

## OVERLOOKED...

**ILLUSORY SYNERGY IN MERGERS AND BUYOUTS, AN AUTOPSY OF THE BIOMÉRIEUX-PIERRE FABRE "THERANOSIS"***Philippe MONIN and Eero VAARA*

Mergers and buyouts are often justified by a hoped-for synergy in the effects. Specialists on this topic, whether academics or professionals, admit that initial ideas and justifications based on synergy often turn out to be unrealistic or even illusory. The processes at the origin of mergers or buyouts, as well as their evolution over time, are poorly understood. "Theranosis" was coined to refer to the merger of Pierre Fabre's "therapeutic" skills with BioMérieux's "diagnostic" know-how. Applied to this merger of two big pharmaceutical companies, announced in September 2000, and to their separation in June 2002, the theory of the "social construction of synergy" proposed herein identifies four phases considered to be characteristic of contemporary mergers and buyouts.

## OVERLOOKED...

**WHAT INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS FOR THE MAINTENANCE OF AIRCRAFT MATERIALS IN THE DEFENSE SYSTEM?***Denis BAYON and Thierry KIRAT*

The maintenance of aeronautic materials is a key question for the military since the operational availability of aircraft depends on it. It lies at the center of a complex system of organization and decision-making that no longer complies with the standard model of internalizing all responsibilities in the state. The following are increasingly taken into account: the costs of owning and rationalizing the defense system's logistics; "benchmarking" in line with commercial practices in the civilian sector; and the equipping and

maintaining of aircraft and their weapon systems. All this involves diversifying institutional arrangements, as seen through the cases of France, the United Kingdom and United States.

## MOSAICS

**Arnaud TONNELE : A DEBATE WITH FRANCOIS DUPUY:** On François Dupuy's *La fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres* (Paris, Éditions du Seuil, 2005).

**Carlos RAMIREZ : THE AUDITED SOCIETY?** On Michael Power's *La société de l'audit: L'obsession du contrôle* (Paris: Éditions de la Découverte, 2005) translated from English by Armelle Lebrun.

**Frédérique PALLEZ: BUT WHAT IS THE POLICE DOING?**

On Cpt. J. Terry and E. Bourguinat's *1000 jours pour vaincre l'insécurité* (Paris: Éditions Creaphis, 2005).

**Michel VILLETTE: AN EMERGING MANAGEMENT THEME, SUSTAINABLE DEVELOPMENT:**

On Franck Aggeri, Eric Pezet, Christophe Abrassart and Aurélien Acquier's *Organiser le développement durable: Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective* (Paris: Vuibert 2005).

**THE USB KEY: A QUESTION FOR CHRISTIAN MOREL**

## OVERLOOKED...

**EDISON VERSUS WESTINGHOUSE: THE FIRST MODERN BATTLE OVER AN INDUSTRIAL STANDARD?***Pascal CORBEL*

A new energy that emerged in the late 19th century would deeply change economic activities and everyday life. Electricity was going to become a fundamental element in the "technical system" (in the sense of B. Gille) about to take the place of the iron-coal-steam one. This new energy soon became a major economic issue. Whoever managed to impose his conception of the networks to be set up for producing and distributing electric current would have a competitive edge. Two major names in American industry faced each other in what resembled the first modern battle over industrial standards; their weapons were not all that different from those being used nowadays.

## TESTIFYING

**WHEN FRANCE DISCOVERED AUDITING***Édouard SALUSTRO interviewed by Bernard COLASSE and Francis PAVÉ*

In 1964, Edouard Salustro set up a chartered accountant's office that would become one of the most important French ones. Deeply involved in the institutions related to his profession, he was president of the Ordre des Experts-Comptables from 1979 to 1982. This interview sheds light on the recent history of the bookkeeping profession in France. Following the post-WW II boom, auditing, a new profession, came into being in a new legal and economic context. New players also arose: the "big Anglo-Saxon" firms that still dominate this field. Only a few offices, such as Édouard Salustro's and Robert Mazars', were able to stand up to the competition.

## AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

## AN TATSACHEN GEMESSEN

**MÖFFENTLICHE DEBATTE UND SACHVERSTAND :  
ZWISCHEN RATIONALITÄT UND LEGITIMITÄT***Sébastien DAMART und Bernard ROY*

Die Entwicklung der Entscheidungsbedingungen auf dem Gebiet der Infrastrukturen des Verkehrswesens ist dadurch gekennzeichnet, dass von nun an der öffentliche Entscheidungsträger ständig zwei Kategorien von anspruchsvollen Zielvorstellungen berücksichtigen muss : die rationale Benutzung öffentlicher Ressourcen und eine Entscheidungsfindung, die für die Gesamtheit der beteiligten Parteien annehmbar ist. Allgemeiner gesprochen, es geht um einen um die Beziehungen zwischen den Erfordernissen der Rationalität, die aus der Sicht der Akteure jedem Entscheidungsprozess zugrunde liegen sollten, und zum anderen um die Ansprüche der faktischen Legitimität, die aus jedem kollektiven Entscheidungsprozess hervorgehen.

Beiden Erfordernissen gerecht werden zu wollen, bedeutet, den Versuch zu unternehmen, eine engere Beziehung zwischen Bewertung und Debatte herzustellen. Diese Kopplung gelingt heute besser, insbesondere dank der öffentlichen Voruntersuchungsprozedur und dank der Rolle der Commission Nationale du Débat Public. Die Autoren vertreten die Meinung, dass eine Besserung auch die Erneuerung der instrumentellen Ausstattung der sozio-ökonomischen Bewertungstätigkeit und eine bessere Praxis der wirtschaftlichen Kalkulation voraussetzt.

## AN TATSACHEN GEMESSEN

**GLOBALISIERUNG UND ARBEITSMARKT  
Die neuen Organisationsstrategien der multinationalen  
Gesellschaften auf dem Nahrungsmittelsektor  
in Europa***Amélie SEIGNOUR und Florence PALPACUER*

Die doppelten Strategien der Globalisierung und der Schaffung von Aktienwerten veranlassen die multinationalen Gesellschaften auf dem Nahrungsmittelsektor dazu, konvergierende Formen der Arbeitsorganisation und der Beschäftigungspolitik einzuführen. Globalisierung der wichtigsten Unternehmensfunktionen, die zunehmende Bedeutung der Rechnungsprüfung, die Zentralisierung und Entpersönlichung eines dualen Personalmanagements, die Infragestellung des fordistischen sozialen Kompromisses : dies sind die neuen Formen der Betriebsführung in den großen Nahrungsmittelfirmen in Europa.

## VERKANNTRE REALITÄTEN

**ILLUSORISCHE SYNERGIEN DURCH  
FIRMENZUSAMMENSCHLÜSSE UND  
FIRMENKÄUFE****Die Autopsie der „Theranostik“ bei BioMérieux –  
Pierre Fabre***Philippe MONIN und Eero VAARA*

Firmenzusammenschlüsse und Firmenkäufe werden oft durch erhoffte synergetische Auswirkungen motiviert. Die diesbezüglichen Spezialisten aus akademischen oder professionellen Kreisen geben jedoch zu, dass die ersten auf Synergien gründenden Ideen und Motive sich oft als unrealistisch, ja sogar als illusorisch erweisen : die Anbahnungsprozesse und die langfristige Entwicklung werden schlecht verstanden. Ausgehend von dem besonders aufschlussreichen Fall

## VERKANNTRE REALITÄTEN

der im September 2000 angekündigten Fusion zwischen den therapeutischen Kompetenzen von Pierre Fabre und den diagnostischen Kompetenzen von BioMérieux (daher das Konzept „Theranostik“, das für den Zusammenschluss der beiden Pharmagruppen erfunden wurde) und in Anbetracht der Trennung der beiden Unternehmen im Juni 2002, vermag es die hier entwickelte Theorie der sozialen Konstruktion der Synergien, im Aufbauprozess vier Phasen zu identifizieren, die von den Autoren als charakteristisch für die gegenwärtigen Fusionen und Ankäufe angesehen werden.

## VERKANNTRE REALITÄTEN

**ZUR FRAGE DER INSTITUTIONELLEN  
ORDNUNG FÜR DIE WARTUNG DER  
LUFTFAHRTAUSRÜSTUNG IM VERTEIDIGUNG-  
SWESSEN***Denis BAYON und Thierry KIRAT*

Die Wartung der Luftfahrtausrüstung ist eine Schlüsselfrage für die Militärbehörden, denn ihre Wirksamkeit ist von entscheidender Bedeutung dafür, dass die Quoten der Einsatzfähigkeit zufriedenstellend sind. Die Materialwartung ist zwar wesentlicher Bestandteil eines komplexen Organisations- und Entscheidungssystems, entspricht aber nicht mehr dem kanonischen Modell der Eingliederung aller Verantwortlichkeiten in den Staatsapparat. Die Kosten für den Besitz und die Rationalisierung der Verteidigungslogistik, das Benchmarking mit seinen zivilen Handelspraktiken und die Integration der Ausrüstungs- und Wartungsphasen bezüglich der Flugzeuge und Waffensysteme gewinnen immer mehr an Bedeutung und führen zu einer Diversifikation institutioneller Strukturen, deren Umsetzung in Frankreich, im Vereinigten Königreich und in den Vereinigten Staaten im vorliegenden Artikel analysiert wird.

## MOSAİK

**Arnaud TONNELE: FRANÇOIS, DER FATALIST –  
DEBATTE MIT FRANÇOIS DUPUY**

Zum Buch von François Dupuy, *La fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Éditions du Seuil, coll. „La République des Idées“, 2005.

**Carlos RAMIREZ: EINE GESELLSCHAFT VON  
WIRTSCHAFTSPRÜFERN ?**

Zum Buch von Michael Power, *La société de l'audit. L'obsession du contrôle*, collection *Entreprise & Société*, éditions de la Découverte, Paris, 2005, 305 Seiten. Aus dem Englischen übersetzt von Armelle Lebrun.

**Frédérique PALLEZ: WAS TUT EIGENTLICH DIE  
POLIZEI ?**

Zum Buch von Capitaine J. Terry und E. Bouguinat, *1000 jours pour vaincre l'insécurité*, éditions Créaphis, Paris, 2005, 160 Seiten.

**Michel VILLETTE: DAS MANAGEMENT ENT-  
DECKT EINEN NEUEN GEGENSTAND : DIE NACH-  
HALTIGE ENTWICKLUNG**

Zum Buch von Franck Aggeri, Eric Pezet, Christophe Abrassart und Aurélien Acquier, *Organiser le développement durable, Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert, 2005.

**DER SCHLÜSSEL USB**

Eine Frage an Christian Morel

VERKANNT REALITÄTEN

**EDISON GEGEN WESTINGHOUSE : DIE ERSTE SCHLACHT UM EINEN INDUSTRIELLEN STANDARD ?***Pascal CORBEL*

Am Ende des 19. Jahrhunderts kam eine neue Energie auf, die Elektrizität, die dazu beitragen sollte, das Wirtschaftsleben und den Alltag tief zu verändern, und die zu einer der wichtigsten Voraussetzungen des technischen Systems im Sinne von B. Gille (1978) wurde, das auf das von Eisen, Dampf und Kohle getragene System folgte. Diese neue Energie wurde schnell zu einem beträchtlichen

wirtschaftlichen Faktor. Wer seine Konzeption der Produktion und Verteilung von Energie durchsetzen konnte, war in der Lage, sich eine privilegierte Position zu sichern. Zwei bedeutende Namen der amerikanischen Industrie traten in einen Wettstreit, der wohl die erste große moderne Schlacht um einen industriellen Standard darstellte. Sie wurde mit Waffen ausgetragen, die sich gar nicht so sehr von denen unterscheiden, die in den heutigen technologischen Kriegen eingesetzt werden.

ZEITZEUGEN

**ALS FRANKREICH DIE BUCHPRÜFUNG ENTDECKTE***Gespräch mit Edouard SALUSTRO**Gesprächspartner : Bernard COLASSE und Francis PAVE*

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

**A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA**

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

**DEBATE PÚBLICO Y PERICIA: ENTRE RACIONALIDAD Y LEGITIMIDAD***Sébastien DAMART y Bernard ROY*

Los contextos decisionales vinculados a las infraestructuras de transporte han evolucionado tanto que, en adelante, el administrador público se ve constantemente confrontado a las exigencias de dos categorías de preocupaciones: racionalizar el uso de los recursos públicos y tomar decisiones aceptables desde el punto de vista de todos los actores implicados. De forma más general, lo que se cuestiona es, por una parte, las relaciones entre las exigencias de racionalidad que dichos actores preferirían ver vinculadas a los procesos de decisión, y, por otra parte, las exigencias de legitimidad de hecho relacionadas a todo proceso colectivo.

Tratar de satisfacer estas dos exigencias es tratar de articular estrechamente la evaluación y el debate.

Actualmente esta relación se ha mejorado, en particular gracias al procedimiento de encuesta pública previa y al papel de la Comisión Nacional del Debate Público. Para los autores, la continuación de este avance pasa necesariamente por la renovación de la instrumentación de la evaluación socio-económica y una mejor práctica del cálculo económico.

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

**GLOBALIZACIÓN Y EMPLEO****Las nuevas estrategias organizativas de las multinacionales agroalimentarias en Europa***Amélie SEIGNOUR y Florence PALPACUER*

Las dobles estrategias de globalización y de creación de valor accionarial llevan a las multinacionales del sector agroalimentario a adoptar modos convergentes de organización del trabajo y de gestión del empleo. Globalización de las grandes funciones de la empresa, aumento del control de gestión, centralización y despersonalización de una gestión de los recursos humanos dual, cuestionamiento del compromiso social fordista, estos son los nuevos modos de gestión del trabajo de las grandes firmas agroalimentarias en Europa.

REALIDADES DESCONOCIDAS

**LAS SINERGIAS ILUSORIAS EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES****Autopsia del Teranóstico en la empresa BioMérieux - Pierre Fabre***Philippe MONIN y Eero VAARA*

Frecuentemente las fusiones y adquisiciones (F&A) nacen a causa de los efectos sinérgicos esperados. No obstante, los especialistas en fusiones y adquisiciones, tanto académicos como profesionales, admiten que a menudo las primeras ideas y justificaciones sobre las sinergias se revelan irrealistas, incluso ilusorias. No logran explicarse los procesos que las originan ni su evolución a lo largo del tiempo. Aplicada al caso particularmente revelador de la fusión, anunciada en septiembre de 2000, entre la división terapéutica de Pierre Fabre y de

diagnóstico de BioMérieux (de ahí el concepto de "teranóstico" inventado para referirse a esta combinación entre los dos grupos farmacéuticos), posteriormente de la separación de estas mismas empresas en junio de 2002, la teoría de la construcción social de las sinergias aquí propuesta permite identificar, en el proceso de construcción social de las sinergias, cuatro fases que los autores consideran como características de las fusiones y adquisiciones contemporáneas.

REALIDADES DESCONOCIDAS

**DISPOSITIVOS INSTITUCIONALES PARA EL MANTENIMIENTO DE LOS MATERIALES AERONÁUTICOS DE LA DEFENSA***Denis BAYON y Thierry KIRAT*

El mantenimiento de los materiales aeronáuticos es un elemento clave para las autoridades militares, en la medida en que su eficacia es determinante para garantizar tasas satisfactorias de disponibilidad operativa de los aparatos. El mantenimiento de los materiales, núcleo de un sistema organizativo y decisión al complejo, ya no se conforma con un modelo canónico de la internacionalización del conjunto de las responsabilidades al interior del aparato estatal. Al aumento de las consideraciones de los costos de pertenencia y de racionalización de los sistemas logísticos de defensa, de benchmarking con las prácticas comerciales civiles y de integración de las fases



de equipamiento y de mantenimiento de los aviones y de sus sistemas de armas, se añade la diversificación de los dispositivos institucionales puestos en marcha, que este artículo estudia en el caso de Francia, Reino Unido y Estados Unidos.

## MOSAICOS

*Arnaud TONNELE – Debate con François DUPUY: FRANÇOIS EL FATALISTA*

Comentarios sobre el libro de François Dupuy, *La fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres, (El cansancio de las élites. El capitalismo y sus ejecutivos)*. París, éditions du Seuil, colección "La République des Idées", 2005.

*Carlos RAMIREZ: LA SOCIEDAD DE LAS AUDITORIAS*

Comentarios sobre el libro de Michael Power *La société de l'audit. L'obsession du contrôle (La sociedad de las auditorías. La obsesión del control)*, colección *Entreprise & Société*, éditions de la Découverte, París, 2005, 305 pág. Traducción del inglés de Armelle Lebrun.

*Frédérique PALLEZ: ¿Y DONDE ESTA EL POLICÍA?*

Comentarios sobre el libro del capitán J. Terry y E. Bourguinat: *1000 jours pour vaincre l'insécurité (1000 días para vencer la inseguridad)*, Editions Creaphis, París, 2005, 160 pág.

*Michel VILLETTE: UN OBJETO DE GESTIÓN EMERGENTE: EL DESARROLLO SOSTENIBLE*

Comentarios sobre el libro de Franck Aggeri, Eric Pezet, Christophe Abrassart y Aurélien Acquier, *Organiser le développement durable, Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective (Organizar el desarrollo sostenible. Experiencias de las empresas pioneras y creación de las reglas de acción colectiva)*, París, Vuibert, 2005.

*Preguntas a Christian MOREL: LA LLAVE USB*

## REALIDADES DESCONOCIDAS

**EDISON CONTRA WESTINGHOUSE. ¿LA PRIMERA BATALLA MODERNA POR UNA NORMA INDUSTRIAL?**

*Pascal CORBEL*

A finales del siglo XIX emergía una nueva energía, la electricidad, que modificaría profundamente tanto las actividades económicas como la vida diaria, constituyendo uno de los elementos fundamentales del sistema técnico en el sentido de B. Gille [1978] a punto de suceder al esquema hierro-vapor-carbón. Esta nueva energía se convertirá rápidamente en un elemento económico considerable. Aquel que lograra imponer su concepción de lo que sería la red de producción y de distribución de la electricidad obtendría una posición dominante. Dos grandes nombres de la industria estadounidense se afrontarán en algo que parece la primera gran batalla moderna por una norma industrial, con armas que no son tan diferentes de las que se utilizan en las guerras tecnológicas de hoy en día.

## OPINIÓN

**CUANDO FRANCIA DESCUBRE LA AUDITORIA Entrevista con Edouard Salustro**

*Realizada por Bernard COLASSE y Francis PAVE*

En 1964, Edouard Salustro crea un gabinete de contables que se convertiría en uno de los más importantes gabinetes netamente franceses. Activamente vinculado con las instituciones de su profesión, el Sr Salustro será presidente de la Orden francesa de contadores entre 1979 y 1982. En esta entrevista descubrimos la historia reciente de la profesión contable francesa. Al final de los "Treinta Gloriosos" (1945/1975), en un contexto jurídico nuevo, emerge una nueva profesión, la de auditor. En consecuencia aparecen nuevos actores: las firmas "big" anglosajonas que dominan aún el mundo contable. Sólo algunos gabinetes, como los de Edouard Salustro y Robert Mazars logran enfrentarlos.

## НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

### МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

#### Иллюзорная синергетика процессов слияния и приобретения

**Глубокий анализ «тераностики» компаний БиоМерие - Пьер Фабр  
Филипп Монеи и Еро Ваара**

Слияния и приобретения часто мотивируются ожидаемыми синергетическими эффектами. Тем не менее, как ученые, так и специалисты по слияниям и приобретениям признают, что первоначальные идеи, оправдывающие синергетику, часто оказываются нереалистичными, а иногда и иллюзорными: они плохо оценивают истоки процессов и их эволюцию во времени. В применении к частному случаю объявленного в сентябре 2000 года слияния терапевтической компетенции компании «Пьер Фабр2 и диагностической компетенции «БиоМерье2 (отсюда - концепция «тераностики», изобретенная для определения комбинации опыта обеих фармацевтических групп), а затем разделения этих же предприятий в июне 2002 года, предлагаемая здесь теория социального строительства синергетик позволяет идентифицировать в этом процессе четыре этапа, которые авторы считают характерными для современных процессов слияний и приобретений.

### МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

#### Каковы институциональные механизмы для техобслуживания авиационного оборудования оборонной промышленности?

**Дени Бейрон и Тьерри Кира**

Техобслуживание авиационного оборудования является ключевым вопросом для военных властей, в той мере, в какой его эффективность является определяющей для обеспечения удовлетворительного коэффициента операционной готовности воздушных судов. Находясь в центре сложной системы организации и принятия решений, техобслуживание оборудования уже не соответствует канонической модели интернационализации ответственности в лоне государственного аппарата. Рост важности факторов стоимости, владения и рационализации логистических оборонных систем, установления контрольных точек контакта с гражданской коммерческой практикой и интеграции этапов оборудования и техобслуживания самолетов и их систем вооружения сопровождается диверсификацией задействуемых институциональных механизмов, которые рассматриваются в данной статье на примере случаев Франции, Великобритании и Соединенных Штатов

### МОЗАИКА

#### Франсуа-фаталист

О книге Франсуа Дююно *Усталость элит - Капитализм и его кадровые работники*, Париж, изд-во Seuil, коллекция «Республика Идей», 2005

Обсуждение книги с Франсуа Дююно

#### Общество аудита?

О книге Майкла Пауэра *Общество аудита. Одержимость контролем*, коллекция «Предприятие и общество», изд-во La Découverte, Париж, 2005, 305 стр. Перевод с английского Армеля Лебрена

#### Куда смотрит полиция?

О книге капитана Ж. Тьерри и Э. Бургина *1000 дней, чтобы восстановить безопасность*. Изд-во Creaphis, Париж, 2005, 160 стр.

#### О новом предмете менеджмента: долгосрочном развитии

О книге Франка Аджери, Эрика Пезе, Кристофа Абрассара и Орельсена Акье *Организовывать долгосрочное развитие. Опыт предприятий-пионеров и образование правил коллективных действий*, Париж, Vuibert, 2005

Автор статьи: Мишель Виллет

#### Ключ USB

Вопрос к Кристиану Морелю

### МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

#### Эдисон против Вестингауза: первая современная битва за промышленный стандарт?

**Паскаль Корбель**

В конце 19 века появился новый вид энергии - электричество, которое содействовало глубоким изменениям в экономической деятельности и повседневной жизни, образовав один из фундаментальных элементов технической системы, в смысле Б. Жилия (1978), идущей на смену системе железо-пар-уголь. Эта новая энергия быстро стала важным экономическим фактором. Те, кому удалось бы навязать свою концепцию будущей сети производства и распределения электроэнергии, смогли бы внедриться на рынок в привилегированном положении. В этой первой крупной современной битве за промышленный стандарт столкнулись два гиганта американской промышленности, используя в ней оружие, которое не сильно отличается от того, что применяется в нынешних технологических войнах.

### СВИДЕТЕЛЬСТВО

#### Когда Франция открывает для себя аудит

**Беседа с Эдуардом Салоустро**

**Провели Бернар Колас и Франсис Паве**

В 1964 году Эдуард Салоустро основал кабинет бухгалтерской экспертизы, который стал одним из крупнейших во Франции. Активно вовлеченный в работу учреждений своей профессии, с 1979 по 1982 гг. он был президентом Корпорации экспертов-бухгалтеров. В ходе этой беседы открывается недавняя история французской бухгалтерии. В конце Тридцати славных лет, в новом юридическом и экономическом контексте возникает новая профессия - аудитор. И появляются новые действующие лица: англосаксонские «гиганты», доминирующие сегодня на бухгалтерской сцене. Противостоять им могут лишь несколько кабинетов, такие как Эдуарда Салоустро и Роберта Мазара.

# R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

## SOMMAIRE

### Médicament et innovation : forger le nouveau modèle français

Avant-propos

Jean-Pierre Raffarin

### Une industrie en pleine mutation

L'industrie pharmaceutique : le rôle de l'innovation, *Jean-Michel Yolin*

Recherche et médicaments : révolutions scientifiques et évolutions multi-formes des entreprises, *Bernard Lemoine*

L'avenir de la recherche européenne dans le domaine pharmaceutique,

*Jean-François Dehecq*

### Les défis à relever

Rendre possible un accès plus précoce au médicament, *Patrick Le Courtois*

S'intégrer dans un espace européen de la recherche clinique en oncologie, *Véronique Diéras et Docteur Pierre Bey*

Et si la France n'était plus qu'un comptoir de distribution de médicaments ?,

*Francis Fagnani, François Saint-Cast, Sabine Gadenne, Jean-Luc Hertz et Véronique Ameye*

Rattraper notre retard en biotechnologies, *Philippe Pouletty*

### Soutenir l'innovation : l'efficacité du modèle français en question

Du rôle directeur des Etats-Unis sur le marché du médicament, *Antoine Masson*

Encadré : La France vue des *big pharma* américaines, *Frédéric Champavere*

Des politiques publiques efficaces de soutien à l'innovation pharmaceutique : Royaume-Uni et Espagne, *Antoine Masson*

Les politiques d'innovation des Etats membres de l'Union européenne dans le domaine des biotechnologies, *Docteur Thomas Reiss et Elena Prats*

### Innovations thérapeutiques et équilibre des comptes sociaux

Comparaisons internationales de prix des médicaments : la France au niveau moyen européen ?, *Christine de Mazières*

Vers une culture de l'évaluation économique des produits de santé par les politiques publiques ?, *Claude Le Pen*

Le médicament générique : des attentes à la réalité, *Romain Lesur*

Le commerce parallèle des médicaments dans l'Union européenne : un fléau utile ?, *Blandine Fauran*

### Conclusion

Rendre la France plus compétitive et attractive pour les industries pharmaceutiques : est-ce possible ?, *François Rain*

Hommage à Jean Marmot, *Philippe Séguin*



ANNÉE 2005 - I  
ISSN 1148.7941  
ISBN 2-7472-0804-4

Ce numéro a été coordonné  
par Pierre-Noël Lirsac

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de février de *Réalités Industrielles* année 2005 - I « Médicament et innovation : forger le nouveau modèle français » (ISBN 2-7472-0804-4) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....