

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés
- Investissements chinois sortant de Chine : quelles en sont les motivations ?
- La prévention de la fraude dans les établissements financiers, un enjeu d'appropriation croisée

ANNALES  
DES MINES

FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

N° 124 - JUIN 2016

03

**Éditorial**

Pascal LEFEBVRE

**Réalités méconnues**

05

Investissements chinois sortant de Chine : quelles en sont les motivations ?

**Dominique JOLLY** et **Bernard BELLOC**

14

La prévention de la fraude dans les établissements financiers, un enjeu d'appropriation croisée

**Nicolas DUFOUR** et **Emmanuel LAFFORT****L'épreuve des faits**

29

Rôle et posture d'un manager dans la co-construction de sens commun autour du déploiement d'une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale

**Christelle PERRIN** et **Rémi FABBRI**

41

Le briefing-débriefing : une procédure pour lever les barrières pesant sur l'apprentissage organisationnel ?

**Pierre BARBAROUX** et **Cécile GODÉ****En quête de théorie**

52

Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés

**Pierre-André BUIGUES** et **Denis LACOSTE**

62

Quels intérêts pour des clients B2B à co-créeer un service ?

**Élodie JOUNY-RIVIER****Mosaïque**

74

« **On m'avait dit que c'était impossible !** »À propos du livre de Jean-Baptiste Rudelle, *On m'avait dit que c'était impossible - Le manifeste du fondateur de CRITEO*, Stock, 2015**Dominique JACQUET**

77

**Liberté, immoralité, rentabilité**À propos du livre de Mathieu Detchessahar, *Le Marché n'a pas de morale*, Éditions du Cerf, Paris, novembre 2015**Frédéric KLETZ**

79

Traductions

84

Biographies

**Rédaction**

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,  
Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique  
120, rue de Bercy - Télédoc 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 71  
<http://www.annales.org>  
**Pierre COUVEINHES**  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**  
Secrétaire général  
**Carine GUÉGAN**  
Assistante de la rédaction  
**Marcel CHARBONNIER**  
Correcteur  
**Myriam MICHAUX**  
Webmestre

**Membres du comité de rédaction**

**François VALÉRIAN**  
Président du Comité de rédaction, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique (CGE)  
**Pierre COUVEINHES**  
Rédacteur en chef des Annales des Mines  
**Gilles ARNAUD**  
Professeur, ESCP Europe  
**Rachid BEAUJOLIN BELLET**  
Professeur, Reims Management School  
**Nicolas BERLAND**  
Professeur, Université Paris IX Dauphine  
**Michel BERRY**  
Ingénieur général des Mines honoraire, Ecole de Paris du Management  
**Hamid BOUCHIKHI**  
Professeur, Groupe Essec  
**Thierry BOUES**  
Professeur, ESCP Europe  
**Françoise CHEVALIER**  
Professeur, Groupe HEC  
**Sylvie CHEVRIER**  
Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG)  
**Hervé DUMEZ**  
Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Dominique JACQUET**  
Professeur, Université Paris X Nanterre  
**Pascal LEFEBVRE**  
Université d'Evry-Val d'Essonne - Éditeur en chef de *Gérer & Comprendre*  
**Pierre MESSULAM**  
SNCF  
**Christian MOREL**  
Sociologue  
**Frédérique PALLEZ**  
Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech  
**Jacques SARRAZIN**  
Affiliate Partner, Lindsay Goldberg  
**Jérôme TUBIANA**  
Directeur prospective et veille sociale, Groupe Danone  
**Michel VILLETTE**  
Professeur, AgroParisTech  
**Jean-Marc WÉLLER**  
Chargé de Recherche CNRS, LATTIS - École Nationale des Ponts et Chaussées

**Autres recteurs**

**Aurélien ACQUIER**  
ESCP Europe  
**Franck AGGERI**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Nicole AUBERT**  
ESCP Europe  
**Eric BALLOT**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Julie BASTIANUTTI**  
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Jérôme BARTHÉLÉMY**  
ESSEC  
**Nathalie BELHOSTE**  
Reims Management School  
**Michel CAPRON**  
Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est  
**Florence CHARUE DUBOC**  
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Franck COCHOY**  
CERTOP - Université de Toulouse  
**Bernard COLASSE**  
Professeur, Université Paris IX Dauphine  
**Pascal CROSET**  
Praxéo Conseil  
**Cédric DALMASSO**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Colette DEPEYRE**  
Université Paris Dauphine  
**Carole DONADA**  
Groupe ESSEC  
**Christophe DESHAYES**  
Tech2Innovate  
**Corine EYRAUD**  
Université d'Aix-Marseille  
**Catou FAUST**  
Formatrice en management interculturel et en FLE  
**Alain FAYOLLE**  
EMLYON Business School  
**Jacqueline FENDT**  
ESCP Europe  
**Patrice de FOURNAS**  
Jouve et Associés

**Sébastien GAND**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Gilles GAREL**  
CNAM  
**Isaac GETZ**  
ESCP Europe  
**Patrick GILBERT**  
IAE Paris  
**Alain HENRY**  
Agence Française de Développement  
**Isabelle HUAULT**  
Université Paris Dauphine  
**Philippe d'IRIBARNE**  
Gestion et Société  
**Alain JEUNEMAÎTRE**  
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Siham JOUNI BEN MAHMOUD**  
Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR

**Benoît JOURNE**  
Université de Nantes  
**Jean-Yves KERBOURC'H**  
Université de Nantes  
**Frédéric KLEITZ**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE**  
ESCP Europe  
**Philippe LEFEBVRE**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Yannick LEMARCHAND**  
Université de Nantes  
**Pascal LIÈVRE**  
Université d'Auvergne  
**Philippe LORINO**  
Groupe ESSEC

**Rémy MANIAK**  
Télécom ParisTech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Éléonore MARBOT**  
ESC Clermont  
**Etienne MINVIELLE**  
INSERM

**Yves MOLET**  
Mines ParisTech  
**Nicolas MOTTIS**  
Groupe ESSEC  
**Thomas PARIS**  
Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE**  
IAE - Université de la Réunion  
**Jérôme PÉLISSÉ**  
GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)  
**Brigitte PEREIRA**  
EM Normandie - IAE Caen

**Xavier PHILIPPE**  
Neoma Business School  
**Grégoire POSTEL VINAY**  
DGE  
**Gérard de POUVOURVILLE**  
ESSEC

**Nathalie RAULET-CROZET**  
IAE de Paris, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Emmanuelle RIGAUD**  
LACRESSE,  
Reims Management School

**Jean-Claude SARDAS**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Jérôme SAULIERE**  
AFD  
**Blanche SEGRESTIN**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Jean-Pierre SEGAL**  
École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société  
**Jean-Baptiste SUQUET**  
Reims Management School  
**Thierry WEIL**  
Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie

**Photo de couverture** : Vue du port de Canton montrant les Hong et leurs drapeaux en 1805. Peinture chinoise sur verre  
Photo © Pictures from History/ BRIDGEMAN IMAGES  
**Iconographie** : Christine de CONINCK  
**Abonnements et ventes**  
COM & COM  
Bâtiment Copernic - 20, avenue Edouard Herriot  
92350 LE PLESSIS ROBINSON  
Alain Bruel  
Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01 40 94 22 32  
a.bruel@cometcom.fr  
Mise en page : Myriam MICHAUX  
Impression : Printcorp  
Editeur Délégué :  
FFE - 15 rue des Sablons  
75116 PARIS - www.ffe.fr  
Fabrication : Charlotte Crestani : charlotte.crestani@ffe.fr  
01 53 36 20 46  
**Régie publicitaire** : Belvédère Com  
**Directeur de la publicité** : Bruno Slama - 01 40 09 66 17  
bruno.slama@belvederecom.fr

UNE SÉRIE DES  
**ANNALES  
DES MINES**  
FONDÉES EN 1794

**GÉRER & COMPRENDRE**

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

**LE CHOIX DES RAPORTEURS**

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 ces avis 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'affirmer 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 EXPÉRIENCE*

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**

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

francois.VALERIAN@finances.gouv.fr

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, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

# Éditorial

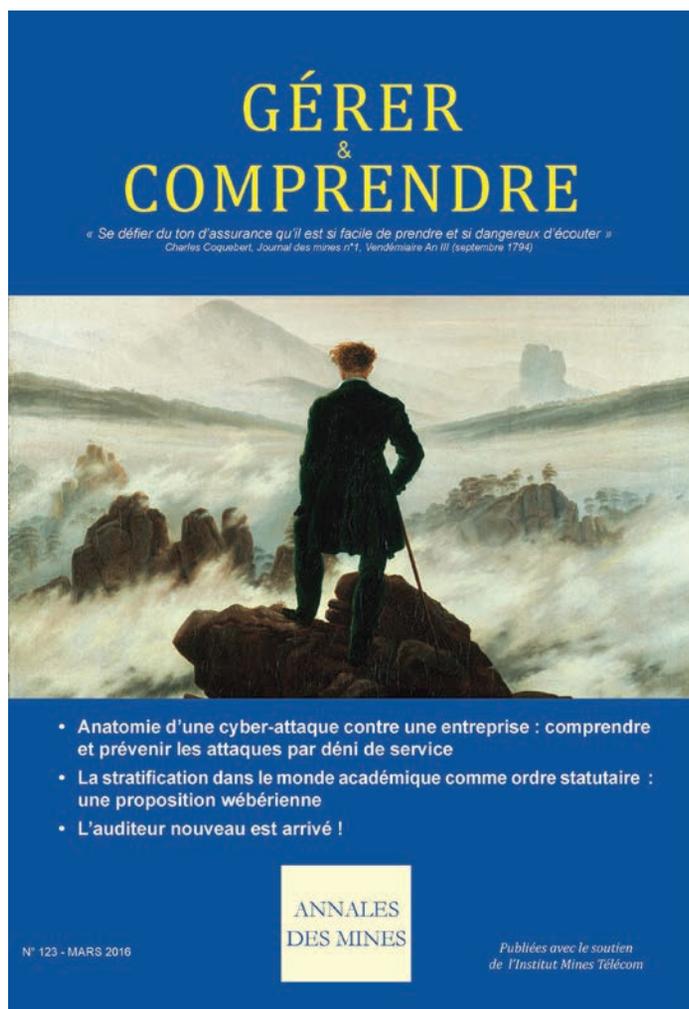
Par Pascal LEFEBVRE

À l'heure du café-croissant, il est des matins où les rêves de la nuit ont du mal à se dissiper et vous laissent dans un entre-deux grisâtre. Les attentats, la dette grecque, le conflit en Ukraine et les opérations extérieures de nos armées ne font désormais plus guère la Une des matinales TV, repoussés à l'arrière-plan de nos consciences par des inondations, des Nuit Debout et des grèves, des populistes aux portes du pouvoir en Amérique ou écartés de peu en Autriche, un Brexit qui se précise, un crash d'avion en Méditerranée, que sais-je encore ? On se surprend alors à rêver d'un été au soleil, bien tranquille ; d'un succès à l'Euro, facile ; de la grandeur de la France, superbe et civilisatrice ; ou de « *la douceur des lampes à huile, (de) la splendeur de la marine à voile* ». Ce goût récurrent de la nostalgie et du frivole, que fustigeait, en son temps, un certain général, ce repli frileux et narcissique face aux changements, ce mépris affecté pour ce qui se passe hors de l'Hexagone, est-ce bien là ce que nous entendons montrer de nous au monde ? De quelque bord que l'on soit, nous semblons minés par ce sentiment collectif de blocage, d'absence de but commun, de manque de concertation, de menace sourde. Un village gaulois mythique, qui se rêve seul face aux légions romaines ? Sans doute, mais sans potion magique cette fois !

Qu'y peut *Gérer & Comprendre* ? Peu de choses, sans doute, mais ouvrir le débat, faire circuler des idées, les confronter au réel, passer le relais à d'autres qui les feront germer, voilà qui va à contre-courant de la résignation morne ou des vaines colères. Sans doute la Patrouille de France n'est-elle pas une entreprise comme les autres et sans doute, aussi, ne se gouverne-t-elle pas comme doit l'être un pays comme le nôtre. Mais n'a-t-on pas à tirer des enseignements, transposables à d'autres contextes, des formes de réflexion collective qu'elle met en place pour évaluer les actes de chacun, navigant ou au sol, leurs conséquences et les moyens d'y faire face ? Sans doute aussi faut-il être prudent sur la sincérité des démarches marketing, j'en conviens. Mais quand une entreprise associe ses clients à ses stratégies et leur offre ainsi l'opportunité d'interagir avec elle pour accroître la valeur finale de ses produits, ne pourrait-on imaginer qu'une transposition, *mutatis mutandis*, de ces dispositions d'esprit ne puisse amender certains fonctionnements politiques ? Il en va de même pour cette ONG dont les acteurs se soucient de plus en plus de la qualité de leurs services, s'interrogent sur les meilleures manières de les mettre en œuvre dans leur organisation et dont le manager se définit comme un facilitateur de sens, fonction largement absente, semble-t-il, de la vie sociétale en ces temps agités.

C'est sans doute aussi ce qu'attendent les auteurs dont nous publions les travaux ce trimestre, et je me plais à rêver qu'à force de persévérance et de recherche, le monde va changer, ne serait-ce qu'un peu. Il est ainsi des matins où les rêves de la nuit ont du mal à se dissiper...

# GÉRER & COMPRENDRE



- Anatomie d'une cyber-attaque contre une entreprise : comprendre et prévenir les attaques par déni de service
- La stratification dans le monde académique comme ordre statutaire : une proposition webérienne
- L'auditeur nouveau est arrivé !

ANNALES  
DES MINES

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

n° 123 - Mars 2016

Editorial - **Pascal LEFEBVRE**

## Réalités méconnues

Anatomie d'une cyber-attaque contre une entreprise : comprendre et prévenir les attaques par déni de service  
**Albert DE MEREUIL et Annabel-Mauve BONNEFOUS**

L'auditeur nouveau est arrivé ! - **Sébastien ROCHER**

« L'innovation n'est pas un long fleuve tranquille »

Analyse sociotechnique de la trajectoire d'une innovation grand public : le bâton de randonnée automatique

**Julie HALLÉ, Bénédicte VIGNAL et Bastien SOULÉ**

## L'épreuve des faits

La stratification dans le monde académique comme ordre statutaire : une proposition webérienne

**Sébastien DUBOIS**

Les leviers de performance d'une stratégie collective : une analyse des filières vitivinicoles en Val de Loire, en Champagne et en Languedoc-Roussillon

**Élodie LOUBARESSE et Florent PESTRE**

## Autres temps, autres lieux

L'affaire Rochette (1908-1914) : des relations entre comptabilité et scandale financier

**Oussama OURIEMMI et Marie-Claire LOISON**

## Mosaïque

### Manager et innover dans les services

À propos du livre de Marianne Abramovici, Sylvie Chevrier et Muriel Jougleux, *Management des services : conception, production et évaluation de la performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, collection « Management et innovation », octobre 2015

**Damien COLLARD**

### À quoi rêvent les algorithmes ?

À propos du livre de Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes*, Paris, Éditions du Seuil et La République des idées, 2015, 106 p.

**Paul HALLÉ**

### Une enseignante en management nous livre ses secrets en matière de pédagogie

À propos du livre de Sylvie Cordesse Marot, *Enseigner le management par des situations-problèmes* (préface de Michel Berry et postface de Jacqueline Costa-Lascoux), Chronique Sociale, 2015

**Michel VILLETTE**

### L'État recomposé

À propos du livre de Patrick Le Galès et Nadège Vezinat, *L'État recomposé*, Paris, PUF, collection « La Vie des idées », 2014

**Jean-Marc WELLER**

Pour plus d'information, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.anales.org>

# Investissements chinois sortant de Chine : quelles en sont les motivations ?

Par Dominique JOLLY

Professeur de stratégie d'entreprise et directeur de la Walker School of Business and Technology de la Webster University Geneva

et Bernard BELLOC

Conseiller stratégique pour SKEMA Business School

Les investissements directs chinois à l'étranger sont montés en flèche depuis 2004. Avec le temps, les cibles gagnent en importance et concernent de moins en moins des entreprises en difficulté. Ces IDE sortants se font sous le contrôle total du gouvernement chinois. Nous défendons ici l'idée que ce sont les énormes réserves de change du pays qui constituent une force de frappe quasi gratuite pour investir à l'étranger, alors que le yuan est *de facto* non convertible. Nous reprenons l'idée de la nécessité de différencier des autres IDE ceux visant la sécurisation de l'accès chinois à diverses matières premières et sources d'énergie. Pour ce second type d'IDE, nous suggérons que les IDE chinois relèvent de trois catégories de stratégie : a) élargir l'accès des entreprises étrangères au marché chinois, b) permettre à la Chine d'accéder à des actifs lui faisant défaut et c) se diversifier pour réduire les risques.

Depuis 2004, les investissements chinois en dehors de Chine (IDE chinois, pour Investissements directs chinois à l'étranger) se sont multipliés et accélérés au cours de ces dernières années (voir les rapports du gouvernement chinois). La Figure 1 ci-dessous montre qu'avant 2000, les IDE sortant de Chine sont voisins de zéro. Un décollage s'opère à la fin des années 2000. La montée en charge est impressionnante. Elle est toutefois freinée par la crise de 2008 ; ce décrochage n'a rien de surprenant, cette crise ayant eu un effet négatif sur tous les IDE au plan mondial.

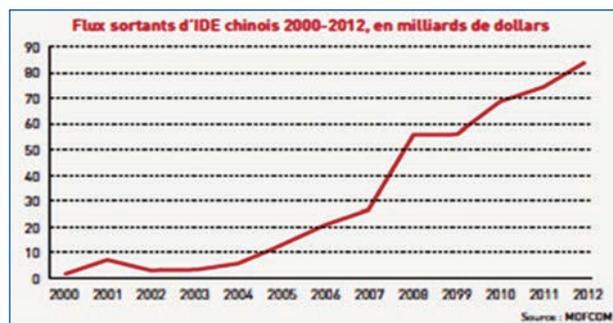


Figure 1 : Évolution du montant global des IDE chinois sur la période 2000-2014 (en milliards de dollars) – Source : Mofcom.

Ces mouvements se sont essentiellement faits *via* des rachats (BUCKLEY et *al.*, 2008). Parmi les premiers cas les plus spectaculaires, on peut citer celui de l'acquisition de la division Ordinateurs personnels d'IBM par Lenovo, en 2004, pour 1,25 milliard de dollars ou encore celui du rachat de Volvo par le constructeur automobile chinois Geely, en 2010, pour 1,3 milliard d'euros. Alors que Ford avait cherché à développer Volvo en Europe, c'est la Chine que Geely vise avant tout. Plus récemment, on peut citer, pour prendre des exemples français, la prise de participation pour près d'un milliard d'euros du groupe Fosun dans le Club Méditerranée, emblème du savoir-faire français dans l'industrie du loisir, ou bien encore le rachat (peu connu du grand public, mais tout aussi significatif) de la société française Adisseo, leader de la fabrication d'additifs pour la nutrition animale, par Blue Star, un géant chinois de la chimie.

L'ampleur de ces investissements et leur nombre se sont accrus. On est passé d'acquisitions généralement de moins d'un milliard d'euros à des acquisitions pouvant désormais engager plusieurs milliards d'euros, et parfois près de dix milliards (voir les rapports du Rhodium Group). Le record est détenu par ChemChina qui a acquis la Suisse Syngenta en 2016 pour 43 milliards de dollars. Les IDE sortants chinois dépassent même les IDE entrants depuis 2014



Photo © Xinhua/ZUMA-REA

Le président de Lenovo, Liu Chuanzhi, et le vice-président d'IBM, John Joyce, après la signature de la vente à Lenovo de la division Ordinateurs personnels d'IBM, Pékin, décembre 2004.

« Parmi les premiers cas de rachat les plus spectaculaires, on peut citer celui de l'acquisition de la division Ordinateurs personnels d'IBM par Lenovo, en 2004, pour 1,25 milliard de dollars. »

(voir les multiples articles du *Financial Times* ou du *Wall Street Journal* sur ce sujet). Il y a là sans doute la volonté du gouvernement chinois de se créer quelques champions mondiaux. Ce basculement a marqué les esprits, car il donne l'impression d'une Chine partie à la conquête du monde plus sûrement que ne le font ses exportations du *Made in China*. Chacun comprend que le *Made in China* exporté en Occident, à l'exception de rares cas comme les *smartphones* Huawei, n'est en réalité constitué que de produits occidentaux fabriqués en Chine pour profiter d'avantages en termes de coûts (principalement de main-d'œuvre), qui sont d'ailleurs en train de se réduire rapidement en raison de l'augmentation des salaires et du niveau de vie en Chine. L'argument est certes moins pertinent dans le cas des pays en développement (voir, par exemple, les ventes de voitures chinoises en Afrique ou en Amérique latine, ou encore les ventes chinoises de matériels de BTP).

Incidentement, il semble bien y avoir une relation positive entre les IDE sortants et la rémunération des hauts dirigeants (LIU et al., 2014).

### Un calcul économique en partie faussé

Mais les IDE chinois suscitent nombre d'interrogations, car il s'agit bel et bien d'argent venant de Chine et contrôlé par des entités chinoises, elles-mêmes souvent contrôlées par l'État chinois. Luo et al. (2010) ont souligné le rôle des politiques gouvernementales dans le développement des IDE sortants. De fait, ce développement se fait sous le contrôle total du gouvernement chinois.

La création du fonds souverain CIC en 2007 et celle de plusieurs autres fonds d'investissement (par exemple, le fonds Cathay géré par Ming Pocai) en sont une claire illustration. De la même manière, la *China Banking Regulatory Commission* a autorisé en 2008 les banques commerciales à prêter de l'argent à des entreprises chinoises pour le financement de leurs fusions et acquisitions à l'étranger. En 2009, c'est le Mofcom (le ministère du commerce chinois) qui a réduit ses délais d'approbation de ce type d'opération.

Il est donc naturel de s'interroger sur les motivations et la logique qui animent les investisseurs chinois, et ce d'autant plus que cette logique ne saute pas toujours aux yeux. Immédiatement on pense à cette formidable capacité qu'offre à la Chine la détention de 3 560 milliards de dollars de devises étrangères en août 2015 (le chiffre des réserves de change chinoises a même flirté avec les 4 000 milliards de dollars au printemps 2014), qui constitue *de facto* une puissance de feu considérable (CHEUNG et QIAN, 2009) : c'est largement plus que la valeur de tout l'immobilier parisien (monuments historiques exclus), et c'est bien plus encore que la capitalisation boursière de la place de Paris !

À titre de comparaisons, le Japon est à 1 140 milliards de dollars, l'Arabie Saoudite à 700, la Suisse à 550, la Russie à 400, Taiwan à 400 et la France à 200 milliards de dollars.

Le plus important fonds souverain occidental (un fonds norvégien) dispose d'un peu moins de 900 milliards de dollars. De là à imaginer une Chine achetant la planète tout entière, il n'y a qu'un pas que certains franchissent un peu légèrement.

Les imperfections des marchés de capitaux et les facteurs institutionnels font partie des explications avancées par Buckley *et al.* (2007) pour rendre compte de cette importance des IDE sortants chinois. Pour éviter tout contresens, il faut avoir conscience des conséquences de la non-convertibilité du yuan pour un pays qui est le premier exportateur mondial.

La concomitance des deux choses est absolument inédite dans l'histoire économique. La non-convertibilité du yuan a une double conséquence considérable : en Chine, les devises étrangères ne sont convertibles qu'en yuans, et hormis sur quelques zones de libre-échange encore expérimentales, personne ne peut, en Chine, se procurer directement des devises étrangères contre des yuans, ou alors que très marginalement. S'ensuit une gymnastique complexe et invisible qui conduit les banques chinoises à revendre à la Banque centrale chinoise les devises étrangères engrangées par leurs clients exportateurs, alors que dans le même temps la Banque centrale oblige les banques chinoises aussi bien publiques que privées à geler sous forme de réserves une grande partie des montagnes de yuans résultant de ces conversions de devises afin d'éviter une inflation galopante par le jeu de la création monétaire.

Cette énorme masse de 3 560 milliards de dollars de réserves en devises est donc en réalité une dette de la Banque centrale chinoise vis-à-vis des banques chinoises, une dette que cette même Banque centrale leur interdit de réclamer, en tout cas pour une bonne partie. « La Chine est un pays aux poches pleines de vent », pour reprendre l'expression de Gabriel Grésillon (2015), du fait de la non-convertibilité du yuan.

Si elles ne servent pas à grand-chose pour le développement du pays en l'état actuel des choses, ces réserves de change n'en constituent pas moins une formidable force de frappe pour investir à l'étranger, c'est de plus une force de frappe quasi gratuite, car

pour l'utiliser il n'y a pas d'alternative autre que de l'investir à l'étranger à un taux fixé arbitrairement par les autorités chinoises, et ce tant que le yuan ne sera pas convertible et tant qu'il ne verra pas son cours fixé par le jeu de l'offre et de la demande.

Mais selon quelle logique cette force de frappe est-elle utilisée par les investisseurs chinois ? Les devises étrangères nécessaires pour investir à l'étranger étant quasi gratuites, comment, dès lors, pour un investisseur chinois arbitrer entre différentes opportunités d'investissement ? Selon quelle logique opérer ? Certes, les investisseurs privés chinois obéissent largement, mais pas entièrement, aux mêmes réflexes de marché que leurs homologues étrangers, à la même rationalité économique. Mais qu'en est-il des investisseurs publics chinois, dont dépendent, directement ou indirectement, *via* les banques publiques chinoises, une bonne partie des IDE chinois ? La disponibilité quasi gratuite de capitaux inutilisables sur le marché chinois, en raison des immenses réserves de change chinoises *de facto* inconvertibles, fait que le coût du capital dans les IDE chinois s'en trouve réduit. Ainsi, des investissements qui semblent peu rentables pour un Occidental qui, lui, doit payer un prix parfois élevé pour pouvoir disposer de capitaux, apparaissent au contraire comme attractifs pour des investisseurs chinois pour qui l'accès à des capitaux pour investir à l'étranger est d'un coût beaucoup plus faible. Cela les conduit à surévaluer sans grand risque certaines recettes par rapport à l'évaluation qu'en feraient des investisseurs occidentaux, et/ou à sous-évaluer, là aussi sans risque, certains coûts, faussant ainsi tout le calcul d'investissement par rapport à celui que ferait un investisseur occidental.

Une autre conséquence de ce déséquilibre est aussi le fait que les investissements risqués, comme les investissements en capital-risque dans des *start-ups*, apparaissent peu intéressants pour des Chinois, qui ont tendance à surévaluer la rentabilité de nombreux investissements plus classiques et donc à les considérer comme moins risqués. Cet effet s'ajoute à une aversion au risque très forte chez la plupart des investisseurs chinois. Au final, le stock de capital risque chinois disponible est asséché.

Les différences de culture interviennent également, puisqu'elles sont moins coûteuses à prendre en compte. Cela renforce la tendance culturelle des investisseurs chinois à ne pas chercher à gagner pour gagner, à ne pas contrôler pour contrôler, mais plutôt à gagner pour avoir le loisir d'observer, à contrôler pour apprendre, à leur rythme, aussi bien sur le plan des technologies que sur celui des savoir-faire managériaux, ou même parfois sur le plan de la connaissance culturelle générale d'un pays étranger (CHIENG, 2006).

À l'instar des exemples de Volvo, d'Adisseo ou encore de l'aéroport de Toulouse-Blagnac, on s'aperçoit en effet qu'après une opération d'achat d'une firme occidentale par des investisseurs chinois, le management de la firme achetée reste entièrement en place, les investisseurs chinois se contentant de venir à quelques réunions du *Board* pour y exercer une représentation très formelle, alors que tout le monde s'attendrait à voir arriver tout un management entièrement sinisé.

De fait, les ressources humaines requises n'existent pas en Chine, ou alors elles sont très rares (et donc très chères). Pour prendre un exemple français, c'est le cas pour Adisseo, où longtemps encore après son rachat intégral par Blue Star, la présence chinoise dans le management de la société reste très discrète, pour ne pas dire inexistante. *A contrario*, on peut sans trop de risque faire le pari que le management de la branche énergie d'Alstom va très vite devenir américain après son rachat par General Electric, alors que ce n'est le cas (et sans doute encore pendant longtemps) d'aucune des sociétés françaises dans lesquelles les Chinois sont entrés au capital. La Chine souffre d'un double handicap : celui de son manque d'expérience en matière d'IDE sortants et celui de la rareté de ses cadres dirigeants compétents pour gérer des opérations en dehors de Chine.

## Les différentes catégories d'IDE chinois

Un classement des IDE chinois uniquement en fonction de purs critères de rentabilité à l'occidentale ne permet pas de comprendre les motivations des investisseurs chinois. Les grilles de lecture occidentales ne sont pas nécessairement appropriées (ALON et *al.*, 2011). De plus, en matière d'investissements à l'étranger, les Chinois sont des novices, ce qui rajoute à l'impression d'irrationalité des IDE chinois. La nature et le montant des investissements concernés, les hésitations et les maladresses déconcertent souvent les analystes occidentaux, qui lisent ces investissements à travers leurs grilles de calcul économique classique. Ainsi, après une bataille boursière avec l'Italien Bonomi, le conglomérat Fosun a, par exemple, payé au prix fort



Photo © Ricky Wong/SINOPIX-REA

Guo Guangchang, CEO de Fosun, et Henri Giscard d'Estaing, PDG du Club Med, au club de Guilin, Guanxi (Chine).

« Après une bataille boursière avec l'Italien Bonomi, le conglomérat Fosun a, par exemple, payé au prix fort (900 millions d'euros) le rachat du Club Méditerranée. La plupart des analystes considèrent ce montant comme trop élevé comparé à la valeur boursière du Club Med à l'époque. Manifestement, le calcul économique des investisseurs chinois n'est pas le même que le nôtre, mais il ne faut pas pour autant en conclure que les décisions prises ne sont pas rationnelles. L'acquisition faite par Fosun est l'exemple même de la mauvaise affaire pour des Occidentaux, mais les Chinois par cet achat ont en réalité payé pour accéder à un savoir-faire devant leur permettre de mieux pénétrer le marché chinois. »

(900 millions d'euros) le rachat du Club Méditerranée. La plupart des analystes considèrent ce montant comme trop élevé comparé à la valeur boursière du Club Med à l'époque.

Manifestement, le calcul économique des investisseurs chinois n'est pas le même que le nôtre, mais il ne faut pas pour autant en conclure que les décisions prises ne sont pas rationnelles.

L'acquisition faite par Fosun est l'exemple même de la mauvaise affaire pour des Occidentaux, mais les Chinois par cet achat ont en réalité payé pour accéder à un savoir-faire devant leur permettre de mieux pénétrer le marché chinois. Ce mix entre capitaux chinois et savoir-faire étranger est pour eux synonyme d'un accès aux marchés chinois. Il en est de même pour ce qui est de l'entrée de capitaux chinois au capital de Peugeot PSA, ou encore de la prise de participations, à hauteur de 30 % (pour 3 milliards d'euros en 2011), du fonds public chinois *China Investment Corporation* dans le capital de GDF Suez Exploration & Production.

Même s'il est difficile de décoder les pratiques chinoises, car le mouvement est récent et les cas encore peu nombreux, on peut essayer de suggérer une catégorisation des cas d'IDE chinois. En ligne avec Salidjanova (2011) et avec Ramasamy et al. (2012), nous pensons qu'il faut distinguer des autres accords ceux visant à faciliter l'accès de la Chine à certaines matières premières et sources d'énergie.

### Les IDE de type 1 : les IDE géopolitiques

C'est la situation la plus facile à appréhender. Elle relève de la volonté des autorités chinoises d'assurer l'indépendance de la Chine en sécurisant les approvisionnements du pays en ressources agricoles, en ressources naturelles et, de manière générale, en assurant à la Chine un accès à des ressources dont elle est insuffisamment dotée. Ces opérations sont généralement le fait de grosses entreprises publiques (Sinopec, PetroChina, Cnooc, Baosteel, Sinosteel, etc.), qui recherchent un accès à des matières premières ou à des ressources énergétiques. Elles visent à sécuriser l'aval de leur chaîne de valeur au travers d'acquisitions lourdes ou de contrats à long terme qui ont généralement fait l'objet au préalable de négociations entre dirigeants politiques, et ce au plus haut niveau. Ces types d'IDE sont souvent pilotés par la pétro-politique. Ces opérations constituent à elles seules un cas bien distinct et représentent encore aujourd'hui plus de la moitié des opérations. Les seules considérations qui interviennent sont des considérations de géopolitique et/ou de sécurité nationale chinoise, même si la Chine habille souvent ces opérations de projets de coopération, de rapprochement entre les peuples, etc. Ces opérations s'apparentent souvent à des opérations de quasi-troc : par exemple, des infrastructures livrées clés en main contre un approvisionnement en certaines matières premières.

L'Afrique a longtemps été le terrain privilégié pour de telles opérations. L'Amérique latine est en train de suivre le même mouvement. Dans ce type d'IDE, il n'y a nulle trace de calcul économique ou managérial, ni

aucune volonté d'apprendre, d'observer. La sécurisation des approvisionnements de l'économie chinoise est ici la seule motivation.

### Les IDE de type 2 : des prises de participation dans des sociétés étrangères ou l'acquisition pure et simple de sociétés

Les cas qui nous intéressent ici sont ceux des achats de sociétés étrangères ou de prises de participation dans des sociétés étrangères par des investisseurs chinois, privés ou publics. Ces types d'IDE sortants concernent des secteurs très variés : agro-alimentaire, assurances, banque, construction automobile, distribution, matériel de BTP et chimie.

Deng (2007) suggère que ces mouvements sont motivés par la recherche d'actifs. Buckley et al. (2008) retiennent à la fois, comme motivation, la recherche d'actifs et la recherche de marchés. Les cas que nous avons examinés ont la plupart du temps été motivés par plusieurs raisons à la fois. Une motivation spécifique peut toutefois prendre le pas sur les autres. Il nous semble que l'on peut dégager non pas deux, mais trois types de stratégie, qui permettent de mieux comprendre les motivations des IDE chinois, alors qu'elles échappent souvent à une grille classique de calcul de rendement. Il s'agit pour les investisseurs chinois : a) d'élargir leur accès au marché chinois, b) d'accéder à des actifs qui leur font défaut et, enfin, c) de se diversifier pour réduire leurs risques.

#### Élargir l'accès au marché chinois

Une entreprise chinoise fait l'acquisition d'une entreprise étrangère avec l'idée de l'utiliser pour entrer dans un secteur du marché domestique chinois ou d'y élargir sa part. Le choix de l'entreprise objet de l'acquisition est souvent déterminé par le secteur d'activité dans lequel elle intervient. Ainsi, des synergies peuvent être développées entre l'entreprise acheteuse et celle acquise.

Lorsque l'entreprise chinoise est déjà implantée dans ce secteur sur son marché domestique, elle va soutenir le développement en Chine de l'entreprise étrangère visée *via* son réseau de distribution existant, voire à travers la création de nouvelles entités de production. En revanche, si l'acquéreur et l'entité étrangère acquise interviennent sur des secteurs différents, les synergies seront plus faibles.

Cinq cas peuvent illustrer cette stratégie :

- le rachat en 2010 de Volvo par Geely. Le salut de Volvo semble passer par l'ouverture de nouvelles usines en Chine, alors que Geely a du mal à proposer des voitures attractives sur le marché chinois. L'accès à un savoir-faire technologique et à une marque éprouvée sont les facteurs déterminants de cet investissement. Ce serait donc commettre un gros contresens que d'analyser cet investissement uniquement sous l'angle de la valeur boursière de Volvo, qui, par nature (Volvo n'étant pas cotée sur les marchés boursiers chinois), ne peut refléter les perspectives liées au marché chinois ;

- le rachat, en 2012, de l'Italien Ferretti, numéro un mondial de la construction nautique, par le conglomérat chinois Shandong Heavy Industries Group (SHIG)-Weihai pour un montant de 374 millions d'euros. Ce rachat vise à utiliser l'Italien Ferretti pour s'ouvrir sur le marché potentiellement important des milliardaires chinois qui veulent se payer des méga-yachts pour les ancrer à Sanya, au sud de l'Île de Hainan. Une logique comparable a sans doute présidé au rachat par Wanda du fabricant britannique de yachts de luxe Sunseeker ;
- le rachat (déjà évoqué) de Club Méditerranée par le conglomérat Fosun. Il s'agit de permettre au Club Med d'accéder pleinement au marché chinois du tourisme de masse, lequel est en pleine croissance sous l'effet du développement de la classe moyenne chinoise ;
- le rachat du fabricant italien de pneumatiques Pirelli à l'été 2015 par China National Chemical Corporation (CNCC) pour 7,3 milliards d'euros. Il s'agissait de donner à Pirelli l'accès à ce qui est devenu – et de loin – le plus grand marché automobile au monde. À noter que Pirelli disposait déjà d'une usine en Chine, à Yangzhou (Shandong). CNCC (140 000 employés) est une entreprise publique dirigée par Ren Jiaying, un des intrapreneurs les plus connus de Chine. La technologie de l'Italien parfois qualifié de « Prada du pneu » verra aussi renforcer la division pneumatique de CNCC jugée, quant à elle, pauvre.

Ce qui frappe, dans cette première stratégie, c'est la diversité des secteurs d'activité concernés. Des mouvements de ce type peuvent donc être attendus pour toutes les entreprises occidentales pouvant se positionner sur tous les marchés chinois en forte croissance.

#### Accéder à des actifs manquants

Il peut s'agir de l'accès à une technologie, à une marque, à une image et/ou à un savoir-faire, ou aux quatre à la fois. À noter que les cas évoqués ci-dessus sont également motivés la plupart du temps par un accès à des actifs manquants à l'investisseur chinois. Il s'agit, pour une entreprise chinoise, de combler une lacune. Il peut s'agir d'un trou dans son portefeuille de technologies et de savoir-faire ou dans son portefeuille de marques. Il peut aussi s'agir, comme on le verra avec le cas de Wanda, de démarrer une nouvelle activité *from scratch* [Ndlr : en partant de zéro].

L'accès à une marque, à une image ou à une notoriété concerne au premier chef la grande consommation. Et, souvent, l'accès à la marque a pour complément un accès à des savoir-faire, notamment en matière de sécurité alimentaire et de transformation des produits agricoles. Mais d'autres secteurs peuvent être concernés. Citons les cas suivants :

- les rachats de marques étrangères faits par le shanghaien Bright Food, et notamment des céréales Weetabix ;
- le rachat de Tnuva (une laiterie israélienne) : il s'agit ici d'accéder à un actif manquant, en l'occurrence le savoir-faire en matière de production de lait ;
- le rachat de l'usine de lait de Sodial, leader en France et 5<sup>ème</sup> producteur mondial, à Carhaix (Finistère),

par le chinois Synutra, avec à la clé un investissement de 100 millions d'euros pour construire une des plus importantes usines de laits infantiles en poudre au monde. Ce n'est sans doute pas sans rapport avec le scandale chinois du lait infantile (frelaté par un ajout de mélanine), qui a détruit la crédibilité de toutes les firmes chinoises de ce secteur : pour restaurer cette crédibilité, il est aujourd'hui nécessaire de produire à l'étranger, puis d'importer le lait en Chine. Toute la chaîne de production doit être externalisée pour lui rendre sa crédibilité aux yeux des consommateurs chinois ! Cela explique pourquoi un investissement peu rentable s'il était destiné au marché français le devient lorsque ce produit est destiné au marché chinois. Cela d'autant plus qu'il flotte autour du partenaire français un parfum de qualité et de douceur de vivre « à la française » très prisé dans la culture chinoise ;

- même chose, toujours dans le secteur laitier, en ce qui concerne le cofinancement d'un investissement (un tiers chinois, deux tiers français) dans une nouvelle usine de la coopérative Isigny Sainte-Mère par Biostine, alors que la nouvelle usine reste entièrement la propriété d'Isigny : Biostine achète une marque réputée pour la traçabilité de l'origine de ses produits et un savoir-faire, elle ne cherche en rien à contrôler *in fine* la société acquise. Simplement, l'accord conclu prévoit que le tiers de la production de la nouvelle usine sera exporté en Chine ;

- toujours dans le domaine des produits laitiers, l'État américain du Wisconsin, "*the dairy State*", a ouvert des pourparlers avec des partenaires chinois ayant pour finalité de leur transférer des techniques de production et de conservation du lait ;

- dans le domaine de l'automobile, le rachat de Volvo par Geely relève sans doute de la même logique : l'achat d'une marque, d'une image – alors que Volvo avait du mal à soutenir la concurrence sur ce terrain-là avec les grands constructeurs japonais et allemands, sur les marchés occidentaux. L'image de robustesse attachée aux Volvo (ces automobiles produites dans un pays au climat rigoureux), mais aussi celle de sophistication (la Suède étant un pays technologiquement très avancé) ont suffi sans doute à rentabiliser l'achat aux yeux de l'investisseur chinois. On retrouve un peu les mêmes cas de figure avec le rachat par des Japonais et des Indiens de grandes marques automobiles britanniques.

Plusieurs cas visent aussi à assurer l'accès à une technologie ou à un savoir-faire :

- ainsi, le rachat de Smithfield (le leader américain de la viande de porc) par Shuanghui, pour près de 5 milliards de dollars, va aider le géant chinois de la transformation de la viande à se renforcer dans un marché agroalimentaire chinois, où l'image des acteurs de la filière chinoise est très mauvaise et dont l'équilibre économique est précaire du fait de son atomisation en de très petites unités. C'est aussi l'accès à des techniques de production de porcs à grande échelle que les Américains maîtrisent, alors que le secteur chinois de l'élevage porcin se caractérise par de petites exploitations peu efficaces ;



Photo © Hervé Romne/REA

Cérémonie de lancement des travaux de construction de l'usine de lait en poudre du groupe chinois Synutra à Carhaix-Plouguer (Finistère) en janvier 2014.

« L'accès à une marque, à une image ou à une notoriété concerne au premier chef la grande consommation. Et, souvent, l'accès à la marque a pour complément un accès à des savoir-faire, notamment en matière de sécurité alimentaire et de transformation des produits agricoles. Mais d'autres secteurs peuvent être concernés. Citons notamment le rachat de l'usine de lait de Sodiaal, leader en France et 5<sup>ème</sup> producteur mondial, à Carhaix (Finistère), par le chinois Synutra, avec à la clé un investissement de 100 millions d'euros pour construire une des plus importantes usines de laits infantiles en poudre du monde. »

- le rachat de Putzmeister, une entreprise familiale de la *Mittelstand* allemande (pour 360 millions d'euros, en 2012) par Sany, le leader chinois des pompes à béton et du matériel de chantier. Ce rachat recouvre lui aussi pas mal de choses : une marque, une technologie et un savoir-faire industriel, mais aussi l'élargissement de la part de marché de Sany sur son marché domestique ;
- spécialisée dans la fabrication de moteurs diesel, Weichai, qui est la propriété de l'État chinois, a acheté (en 2013) 25 % de Kion, un fabricant allemand de charriots élévateurs, pour développer l'hydraulique en Chine en s'appuyant sur les meilleures technologies, mais aussi s'ouvrir, grâce à cette opération, à des marchés dans le Pacifique, auxquels Weichai n'avait pas accès du fait des concurrences coréenne et japonaise ;
- Wang Jianlin, le patron de Wanda, a déclaré vouloir constituer un pôle d'activité dans le sport : Wanda a ainsi racheté pour un milliard d'euros (en 2015) la société suisse Infront Sports & Media, numéro deux mondial du *marketing* sportif : celle-ci détient les droits

de retransmission d'événements sportifs (notamment des matchs de football). Wanda a aussi pris une participation à hauteur de 20 % dans le club de football espagnol l'Atletico de Madrid (pour 45 millions d'euros). Wanda a également racheté en 2015 la société américaine World Triathlon, organisatrice d'événements sportifs, pour 573 millions d'euros. C'est un accès à un savoir-faire dans l'industrie du sport et du tourisme que s'est ainsi offert la société chinoise Wanda.

Ces opérations de rachat d'entreprises étrangères s'inscrivent dans la même logique d'apprentissage que celle qui prévaut lors de la création de centres de R&D hors de Chine par des firmes chinoises (MININ et *al.*, 2012).

#### **Se diversifier pour réduire les risques**

Dans cette dernière rubrique des motivations des IDE chinois, on peut ranger aussi bien des investissements de diversification géographique de la part de firmes chinoises que des placements sans risque, des placements de « bons pères de famille », ainsi que (dit de

façon un peu directe) d'acquisition d'actifs à l'étranger ... par des membres de la nomenklatura chinoise.

### **La diversification géographique**

C'est le cas d'entreprises chinoises qui rachètent des entreprises étrangères positionnées sur le même secteur d'activité - avec l'idée pour les premières non pas de donner aux sociétés acquises un accès au marché chinois, mais de diversifier leurs propres positions géographiques. Il s'agit pour elles de réduire leur dépendance vis-à-vis du marché chinois :

- si l'on était certain de pouvoir exclure certaines considérations géopolitiques des décisions de Huawei, ses investissements à l'étranger pourraient entrer dans cette rubrique de la diversification géographique ;
- l'acquisition de l'activité *smartphone* de Motorola par Lenovo répond à la nécessité pour celle-ci d'intégrer davantage les applications installées sur ses mobiles et ses PC, comme l'a fait Apple avec ses iPhones et ses iPads ;
- la diversification géographique vaut aussi pour l'investissement, en 2014, du chinois State Grid Corporation of China (SGCC), à hauteur de 35 % dans le capital, (2,8 milliards de dollars) de l'Italien Cassa Depositi e Prestiti (CDP) Reti, une société qui détient des participations dans deux réseaux énergétiques en croissance, mais encore balbutiant en Italie. Il y a donc identité de métier entre l'acquéreur et la société acquise ;
- on constate la même chose s'agissant du récent rachat, pour 1,7 milliard d'euros, de Vivat Insurance (Pays-Bas) par le chinois Anbang Insurance qui est aussi guidé par la diversification géographique, ou encore en ce qui concerne le rachat de Tongyang Life (Corée du Sud) par ce même Anbang Insurance pour un milliard de dollars (également en 2015). Ces investissements relèvent aussi sans doute de l'acquisition d'actifs manquants par des sociétés d'assurances chinoises, sur un marché chinois de l'assurance qui, même s'il est en forte croissance, reste encore balbutiant et où l'expertise des compagnies chinoises est faible ;
- il y a aussi le cas de Jin Jiang International qui a investi, en 2013, dans Le Louvre Hôtel Group (soufflant incidemment l'affaire à Accor). On reste dans le même *business*, l'hôtellerie, mais avec la volonté de diversifier ses territoires ;
- le rachat de l'américain AMC Entertainment par Wanda pour 2,6 milliards de dollars était sans doute aussi une opération de diversification géographique, puisque le groupe Wanda est déjà bien présent dans le secteur du cinéma en Chine.

### **La diversification financière et géopolitique**

La diversification financière est le rôle qui a été dévolu, dès sa création, au fonds souverain China Investment Corporation. Cette structure fait des placements de type « bon père de famille ». Il s'agit d'investir dans des actifs certains et dans des pays sûrs. Ce qui ne veut pas dire qu'ils n'ont pas confiance dans leur économie. Dans le cas d'IDE publics de ce type, la motivation se double parfois de considérations géopolitiques, ces groupes pouvant être, sans que cela transparaît toujours clairement, les bras armés du gouver-

nement chinois pour la mise en œuvre de sa politique étrangère.

Le très important investissement du groupe public Beijing Capital Group dans une ville comme Châteauroux relève de ce même souci de diversification, et aussi (de façon plus floue) de la volonté d'établir des têtes de pont soit pour des entreprises chinoises qui exporteraient en Europe des produits finis (ou même semi-finis), soit pour favoriser l'accueil d'étudiants chinois en France (le groupe est ainsi sollicité pour financer la future maison de la Chine de la Cité universitaire internationale de Paris). Il ne faut pas non plus oublier que, pour des responsables chinois, la France est le pays européen le plus attractif dans la perspective du développement d'une stratégie vers l'Afrique. Il n'est pas rare d'entendre désormais cet argument avancé par des responsables chinois (hommes d'affaires ou hauts fonctionnaires). Des responsables d'universités chinoises projettent même d'implanter des antennes en France pour former des cadres africains dans la perspective du développement de partenariats économiques entre la Chine et l'Afrique.

Le rachat d'infrastructures ou de sociétés de gestion d'infrastructures, comme la prise de participation chinoises dans la société de gestion de l'aéroport de Toulouse-Blagnac pour plus de 300 millions d'euros, est le fait de groupes chinois privés. Leur motivation est principalement la réalisation d'un placement de bon père de famille, tout en jetant les bases d'éventuelles têtes de pont pour des compagnies aériennes chinoises, dans la perspective du développement du tourisme chinois en Europe.

Du côté des entreprises, il faut distinguer les opérations centrées sur un métier (c'est-à-dire un ensemble d'activités liées) de celles qui relèvent de stratégies conglomerales. Rien de commun en effet entre des firmes comme Sany, Huawei, Geely, Lenovo et Haier, qui sont toutes centrées sur un métier, et Fosun et Wanda, qui opèrent dans une large gamme d'activités peu ou pas du tout reliées entre elles. Ainsi, Wanda, par exemple, est très présente dans l'immobilier, mais elle l'est également dans les grands magasins, l'hôtellerie, le cinéma et le tourisme. La diversification financière est plus une stratégie pour la seconde catégorie d'entreprise que pour la première.

La diversification financière couvre notamment le cas d'investissements immobiliers comme le rachat, en 2014, de l'immeuble de l'hôtel Waldorf Astoria de New York par Anbang Insurance, pour deux milliards de dollars.

### **Se mettre à l'abri d'un retournement de situation en Chine**

Cela concerne ces riches entrepreneurs chinois qui n'ont pas une totale confiance dans l'économie chinoise ou qui ont des craintes au plan politique, ou simplement des craintes pour eux-mêmes.

Le cas du rachat de House of Frazer par Sanpower semble bien ressortir à cette motivation.

## Conclusion

Ces exemples n'épuisent certainement pas la totalité des cas de figure et ne recouvrent sans doute pas de façon exhaustive toutes les considérations qui guident les IDE chinois. Mais l'esquisse de classification retenue et, surtout, le fait que, pour des investisseurs chinois, les IDE sont bien moins coûteux du fait de l'abondance d'un capital quasi gratuit pour réaliser ces opérations, montrent qu'il est illusoire de rechercher dans les mobiles des IDE chinois des explications qui relèveraient de la logique habituellement suivie par des investisseurs occidentaux. Il ne faut pas pour autant en conclure à une forme d'irrationalité chinoise. D'autres questions doivent bien évidemment être abordées, notamment le lien entre l'origine publique ou privée des IDE chinois, en fonction du pays de destination, les États-Unis attirant apparemment davantage (plus de 80 %) des investissements privés que des investissements publics chinois (AMIGHINI et al., 2014). Une autre étude fort intéressante pourrait consister à étudier les évolutions, aussi bien en termes de stratégie que de gouvernance et d'organisation du management, des sociétés dans lesquelles ont été investis des capitaux chinois.

## Bibliographie

- ALON (I.), CHILD (J.), LI (S.) & McINTYRE (J.R.), "Globalization of Chinese Firms: Theoretical Universalism or Particularism", *Management and Organization Review*, 7, n°2, 2011, pp. 191-200.
- AMIGHINI (A.), COZZA (C.), RABELLOTTI (R.) & SANFILIPPO (M.), "Investigating Chinese Outward Foreign Direct Investments: How Can Firm-level Data Help?", *China & World Economy*, 22, n°6, 2014, pp. 44-63.
- BUCKLEY (P.J.), CLEGG (J.), CROSS (A.R.), LIU (X.), VOSS (H.) & ZHENG (P.), "The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies*, 2007, pp. 1-20.
- BUCKLEY (P.J.), CROSS (A.R.), TAN (H.), LIU (X.) & VOSS (H.), "Historic and Emergent Trends in Chinese Outward Direct Investment", *Management International Review*, 48, n°6, 2008, pp. 715-748.
- CHEUNG (Y.W.) & QIAN (X.W.), "Empirics of China's outward direct investment", *Pacific Economic Review*, 14, n°3, 2009, pp. 312-341.
- CHIENG (André), *La Pratique de la Chine, en compagnie de François Jullien*, Paris, Grasset, 2006, 278 p.
- DENG (P.), "Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies", *Business Horizons*, 50, n°1, 2007, pp. 71-81.
- GRÉSILLON (Gabriel), *Chine. Le grand bond dans le brouillard*, Paris, Éditions Stock, 2015, 274 p.
- LIU (X.H.), LU (J.Y.) & CHIZEMA (A.), "Top executive compensation, regional institutions and Chinese OFDI", *Journal of World Business*, 49, n°1, 2014, pp. 143-155.
- LUO (Y.D.), XUE (Q.Z.) & HAN (B.J.), "How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China", *Journal of World Business*, 45, n°1, 2010, pp. 68-79.
- MININ DI (A.), ZHANG (J.) & GAMMELTOFT (P.), "Chinese foreign direct investment in R&D in Europe: A new model of R&D internationalization?", *European Management Journal*, 30, n°3, pp. 189-203.
- RAMASAMY (B.), YEUNG (M.) & LAFORET (S.), "China's Outward Foreign Direct Investment": Location Choice and Firm Ownership", *Journal of World Business*, 47, n°1, 2012, pp. 17-25.
- Rhodium Group, China Investment Monitor (<http://rhg.com/interactive/china-investment-monitor>)
- SALIDJANOVA (N.), "Going Out: An Overview of China's Outward Foreign Direct Investment", USCC Staff Research Report, U.S.-China Economic & Security Review Commission, 2011.

# La prévention de la fraude dans les établissements financiers, un enjeu d'appropriation croisée

Par Nicolas DUFOUR

Docteur en gestion, professeur affilié, Paris School of Business

et Emmanuel LAFFORT

Consultant en organisation et chercheur associé au Centre de recherches et d'études en gestion de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

L'objet de cet article est d'envisager la manière dont les établissements financiers peuvent tenter d'anticiper les fraudes survenant sur les activités de marché. Nous avons eu recours à deux recherches qualitatives : la première est centrée sur les opérateurs de marché et la seconde aborde ce sujet sous l'angle du risque opérationnel en étant centrée sur les contrôleurs des risques. Les entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de ces deux recherches sont comparés : ils montrent que l'organisation du contrôle autour de l'appropriation croisée permet de favoriser l'identification des fraudes pour les opérateurs de marché et les contrôleurs des risques.

## Introduction

Les pertes sur les marchés financiers liées aux fraudes ou à des opérations hors des limites admises s'élèvent à plus de 40 milliards d'équivalents dollars sur les dix dernières années. On aurait pu penser que, suite à la retentissante affaire Kerviel dans le monde de la finance, une action particulière aurait été entreprise pour limiter ce risque de fraude. On peut remarquer que si ces actions ont eu lieu, elles n'ont pas été particulièrement efficaces : sur les quatre années ayant suivi l'affaire Kerviel, les fraudes ont coûté plus de 20 milliards d'équivalents dollars...

Ce constat reste vrai au cours du temps, tout au moins sur le siècle écoulé (GALBRAITH, 1993 ; KINDLEBERGER et ALIBER, 2005). Selon Dyck, Morse et Zingales (2013), il existe 14,5 % de « chances » qu'une entreprise donnée soit exposée à une action frauduleuse au titre d'une année donnée, ce qui laisse peu d'espoir aux entreprises de pouvoir échapper à la fraude... Ainsi que le note Lamarque (2009, p. 198) : « *Si les autorités de régulation internationale se sont saisies du problème, c'est que le coût financier est apparu de plus en plus important et est de nature à affecter significativement la rentabilité et les fonds propres des établissements* ». Il nous semble donc nécessaire d'apporter un éclairage sur la manière d'organiser le contrôle du risque de fraude.

Cet article résulte du rapprochement de deux recherches effectuées de façon non concertée, mais selon des méthodologies similaires. Bien qu'indépendantes, elles avaient toutes deux des objectifs communs, elles étaient motivées par des expériences professionnelles significatives et ont donc permis un croisement de leurs résultats. Cela nous permet de proposer une recherche de meilleure qualité réduisant les biais d'ancrage respectifs liés à nos parcours personnels en améliorant l'esprit critique nécessaire à toute recherche. Une partie empirique présentera les résultats des entretiens et une analyse combinée issue de plusieurs travaux de rapprochement de nos résultats.

Notre étude porte sur la question de recherche suivante : comment l'organisation du contrôle permet-elle de favoriser l'appropriation croisée entre contrôleur et opérateur de marché pour réduire le risque de fraude ?

Après avoir précisé le cadre dans lequel se situe ce risque, nous proposerons une grille de lecture théorique de la fraude commise par des opérateurs de finance de marché. Nous illustrerons ensuite cette partie théorique par une partie empirique.

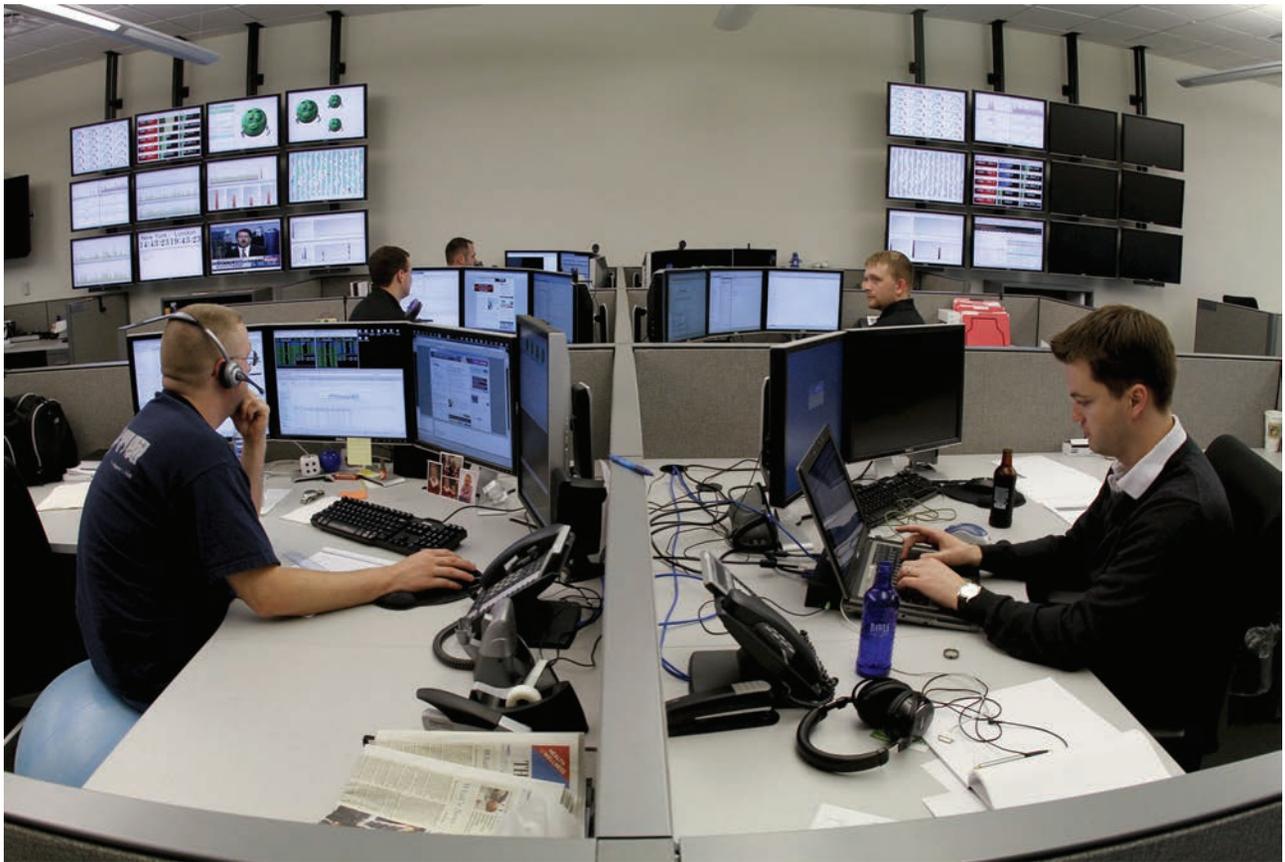


Photo © Ed Zurga/The New York Times/REDUX-REA

Traders opérant sur la plateforme de titres de BATS Global Markets, Lenexas (Kansas — États-Unis), octobre 2009.

« On aurait pu penser que, suite à la retentissante affaire Kerviel dans le monde de la finance, une action particulière aurait été entreprise pour limiter ce risque de fraude. On peut remarquer que si ces actions ont eu lieu, elles n'ont pas été particulièrement efficaces : sur les quatre années ayant suivi l'affaire Kerviel, les fraudes ont coûté plus de 20 milliards d'équivalents dollars... »

## Cadre théorique

### Le risque de fraude, un risque opérationnel faisant l'objet d'une attention croissante de la part des managers et des décideurs

La fraude se définit comme l'acte d'un tiers (fraude externe) ou d'un collaborateur (fraude interne) ayant de manière intentionnelle pour but un enrichissement indu au détriment d'une organisation. Elle se caractérise par le fait de vouloir contourner une réglementation (locale ou non) en exploitant les failles d'une organisation. De nombreux rapports professionnels dans le secteur financier attestent de la nécessité de juguler ce risque opérationnel par des dispositifs évolutifs dans lesquels le rôle des acteurs est central (comité de Bâle, COSO, Livre blanc sur la sécurité informatique dans les établissements de crédit...). Ces rapports sont présentés comme des modes opératoires à forte technicité, mais comme ayant aussi une dimension organisationnelle souvent sous-estimée. Cette dimension s'illustre notamment par la capacité des fraudeurs à anticiper de nouveaux modes de fonctionnement, les vulnérabilités

des établissements financiers ou encore la réactivité des organisations face aux fraudes.

Les travaux fondateurs de Power (2003) sur l'invention du risque opérationnel exposent les prémices d'un enjeu de recherche à part entière en gestion. Ses apports résident notamment dans la formalisation de la notion même de risque opérationnel qui, bien que préexistante au cadre réglementaire dans le secteur financier, appelle des études à part entière quant à son objectivation et à la nécessité d'en faire un enjeu de gestion. La littérature managériale relative à la fraude et à sa gestion reste encore peu étoffée (LE MAUX et al., 2013 ; ZAWADZKI, 2013). Plusieurs auteurs insistent sur l'enjeu de gestion que constitue la fraude dans un monde moderne, où les technologies de l'information et de la communication permettent de renouveler en permanence les possibilités de frauder les organisations (VENTER, 2007). Dans ces différents cas, si la question du pourquoi frauder est souvent claire et se formalise avant tout par des motivations économiques à court ou moyen terme, il est nettement plus complexe pour les organisations de déterminer « comment » les

fraudeurs s'y prennent (WRIGHT, 2007). Répondre à cette question suppose des investissements élevés et renouvelés périodiquement, mais s'envisage aussi comme une source d'avantage concurrentiel (BUTTON et al., 2011 ; LAFFORT et CARGNELLO-CHARLES, 2014), ce qui constitue un enjeu socio-organisationnel particulièrement complexe en ce qui concerne la fraude des opérateurs de marché.

### Les recherches sur le risque opérationnel de fraude et ses composants

Outre ces éléments, l'éclairage apporté par Hull (2007) résume cette gestion des risques de la manière suivante.

Il existe de multiples manières de définir le risque opérationnel dans lequel s'insère le risque de fraude. Hull reconnaît que la définition du risque opérationnel donnée par la réglementation est à la fois trop large (car elle englobe des risques externes et internes, des risques politiques et des risques liés à la régulation elle-même...) et, par certains aspects, trop étroite (car elle ne comprend que tacitement des risques majeurs comme ceux liés au *rogue trading* ou exclut le risque de réputation, pourtant très lié au risque opérationnel).

Certains auteurs insistent encore sur l'importance de considérer les enjeux de risque sous l'angle des comportements de transgression ou de triche, en soulignant les difficultés d'appréhender ces événements par des contrôles adaptés (PESQUEUX, 2009 ; LAFFORT, 2013 ; PERSEIL et PESQUEUX, 2014). Pesqueux (2009), en particulier, remet en cause le seul management par les valeurs, qu'il qualifie de « thématique aveuglante » en ce qu'elle ne permet pas de considérer les cas de fraude autrement que comme des cas singuliers (p. 226) empêchant de ce fait l'apport d'une réponse systémique.

La triche, qui consiste « à jouer avec les règles », nous dit-il encore (p. 227), n'est pas forcément une fraude, mais elle en devient une lorsque le tricheur est « pris ». C'est vrai en finance de marché et cela est particulièrement bien rendu par un aphorisme qui circulait chez Lehmann Brothers donnant quitus aux *traders* pour prendre des positions interdites sans en demander la permission. Il leur suffisait de faire amende honorable, en cas de perte<sup>(1)</sup>... À l'instar de Perseil et Pesqueux (2014), il nous semble important (et nécessaire) de proposer une grille de lecture sur ce sujet encore exploratoire.

Si le risque de fraude n'a pas diminué, malgré des efforts essentiellement techniques, c'est que la solution (si elle existe) dépasse les compétences des gestionnaires des risques, tel que cela a pu être souligné par certaines recherches récentes post-crise (ANDERSEN et al., 2012 ; CHERNOBAI et al., 2011 ; BODUR, 2012). Cela va d'ailleurs de pair : pour qu'un problème fasse l'objet d'une attention particulière, non seulement il faut que ce problème soit reconnu en tant que tel, mais il est

également nécessaire de penser que ce problème peut avoir une solution (REIX, 2004 ; WEICK, 2009). Nous proposons ici une grille de lecture offrant un regard sur la question de la fraude des opérateurs en finance de marché qui est résolument éloignée des approches qualitatives dominantes<sup>(2)</sup>. Ce regard complémentaire évoque des travaux d'inspiration psychosociale, tels ceux de Cressey (1950 ; 1955). À cette fin, nous explorons le rôle que peuvent jouer trois facteurs : *l'ego*, chez l'opérateur, l'importance du mythe et la souffrance psychique des opérateurs (mise en évidence dans un champ d'investigation récent, celui de la finance émotionnelle). Malgré les apparences, l'environnement des opérateurs est figé : dès lors, il n'est pas étonnant que la fraude n'ait pas diminué.

### Rôle et mesure de l'ego chez l'opérateur de finance de marché

Avoir un fort ego, pour un cadre non dirigeant salarié dans une entreprise, n'est en général pas un signe particulier de risque pour l'entreprise qui l'emploie, et ce, pour au moins deux raisons. D'une part, la personne salariée travaille au sein d'une organisation dotée de sa propre culture, qui vient imposer un certain nombre de règles et de normes auxquelles son ego vient se subordonner (BROWN, 1997). D'autre part, il est très rare qu'un cadre non dirigeant ait la possibilité, dans l'exercice de ses fonctions ordinaires, de mettre la vie de son entreprise en péril. Ainsi, les conduites dangereuses qui pourraient provenir d'un ego débridé portent peu à conséquences. Or, tel n'est pas le cas des cadres dirigeants, et il existe une abondante littérature sur le concept d'*hybris* appliqué aux dirigeants des grandes entreprises, mais ce n'est pas dans ce cadre-là que se situe notre travail.

Cependant, ces deux remparts sont extrêmement fragilisés dans les entreprises qui ont une activité de finance de marché. En effet, non seulement la culture d'entreprise, dans ces organisations, promeut au contraire des attitudes individuelles tournées vers la performance et l'excellence individuelle, mais les sommes en jeu peuvent être considérables et de nature à mettre en cause la santé financière de l'organisation elle-même. Pour avoir les meilleurs résultats, les meilleures performances..., ces entreprises doivent donc attirer les meilleures compétences. Elles doivent ainsi développer une image conforme au mythe, une image qui soit à même d'attirer les individus réputés avoir les meilleures compétences. Les opérateurs de marché, ces grands talents, sont donc enrôlés dans ce jeu auquel ils doivent participer. Nous sommes alors confrontés à un cercle vicieux, dans lequel l'organisation doit poursuivre son effort d'excellence par le biais des individus qui la composent, qui sont eux-mêmes condamnés à faire preuve de toujours plus d'excellence (CRAMER et JONES, 2008 ; GALBRAITH, 1993 ; GODECHOT, 2005).

<sup>(2)</sup> De bonnes raisons (historiques) expliquent cette prédominance. En particulier, le fait que le régulateur européen admette depuis peu l'utilisation de méthodes non quantitatives comme outil de mesure du risque de fraude (E.B.A., 2009 ; B.C.B.S., 2009).

<sup>(1)</sup> "It is better to ask for forgiveness than to ask permission" (DILLIAN, 2011, p. 204).



Photo © Pascal Sittler/REA

Daniel Bouton, président de la Société Générale, et Frédéric Oudea, directeur général, lors d'une conférence de presse donnée après la découverte de l'« affaire Kerviel », Paris, mai 2008.

« À cette fin, nous explorons le rôle que peuvent jouer trois facteurs : l'ego, chez l'opérateur, l'importance du mythe et la souffrance psychique des opérateurs (mise en évidence dans un champ d'investigation récent, celui de la finance émotionnelle). Malgré les apparences, l'environnement des opérateurs est figé : dès lors, il n'est pas étonnant que la fraude n'ait pas diminué. »

Nous avons utilisé la notion d'ego telle que proposée par Judge et al. (2003), qui renvoie aux « *conclusions fondamentales et subconscientes qu'un individu fait à propos de lui-même, des autres, de son environnement et de ses relations avec son environnement* » (BAUDIN, 2009). Judge (2003) a également mis au point une échelle de mesure de cet ego, que nous avons soumise via Internet à des opérateurs (40 répondants). Il ressort des réponses à notre questionnaire que le score moyen est dans les moyennes obtenues par Judge, mais qu'en

revanche, la dispersion est très forte. En l'occurrence, 11 opérateurs sur 40 ont des scores très élevés, et parmi ceux-ci, 3 ont des scores proches du maximum atteignable.

#### Finance émotionnelle et souffrance psychologique des opérateurs

Dans un ouvrage basé sur plus d'une cinquantaine d'interviews de gérants, Tuckett (2011) propose une

autre lecture de la psychologie des opérateurs de marché. Il tente de comprendre les crises financières et pourquoi, en dépit de précédentes crises, nous n'arrivons toujours pas à nous en prémunir. Ces résultats se situent dans la continuité de ses travaux entrepris depuis 2003 avec le professeur de finance, Richard Taffler, dans un champ nouveau, qu'ils ont baptisé « finance émotionnelle ». Dans cet ouvrage, Tuckett met en particulier l'accent sur le fait que le gérant vit dans un état clivé (*divided state*)<sup>(3)</sup>, qui est un concept clé dans la théorie de la finance émotionnelle.

Cet état représente « [...] *les situations mentales instables et dynamiques décrites par les psychanalystes, dans lesquelles les pensées et les sentiments ambivalents et conflictuels jouent un rôle dans les actes des individus, sans forcément que ceux-ci en soient conscients.* » (TUCKETT, 2011, p. 62, notre traduction).

Le gérant est exposé au risque de clivage par la construction d'une « néo-réalité » qui consiste à considérer une « autre » vision du devenir des variables économiques que celui qui est le plus probable, à considérer qu'il n'y a pas d'antagonisme entre ce que demande le client et ce que demande la société de gestion, à considérer qu'il est possible de gérer avec un horizon de 6 mois, tout en étant performant au jour le jour... C'est bien ainsi d'ailleurs que le clivage du Moi est défini par Ferrant, dans Roussillon et al. (2007) : « *C'est un processus par lequel le moi se scinde en deux parties. L'une reste en contact avec la réalité et l'autre, par le délire, construit une néo-réalité.* » Le clivage, chez les gérants, est donc entretenu par l'industrie de la gestion, et cela crée un contexte institutionnel dangereux (TUCKETT, 2011, p. 71).

### L'opérateur dans le mythe, un « Être Surnaturel »

Pour Mircea Eliade, le mythe raconte une « histoire vraie » et sacrée qui guide l'individu en même temps qu'elle lui donne sens et valeur. Le mythe est « vrai », car il se réfère à des faits réels. Mais le mythe est aussi « sacré », parce qu'il relate des histoires d'« Êtres Surnaturels » (ELIADE, 1963, p. 30). Le mythe a comme point de départ une histoire jouée à un moment donné par des hommes auxquels on a conféré des qualités surnaturelles. Le mythe a ceci de dangereux que non seulement, par cette « sur-naturalisation », il promet à l'individu de léguer une histoire qui lui survivra, mais il lui garantit également que ce qu'il s'apprête à faire, aussi déraisonnable que cela soit, a déjà été réussi : « *Pourquoi hésiter devant une expédition maritime, puisque le Héros mythique l'a déjà effectuée dans un Temps fabuleux ? On n'a qu'à suivre son exemple.* » (ELIADE, 1963, p. 173).

Cette idée de fortunes bâties sur des actes de *trading* est par exemple relayée dans Schwager (2006), un ouvrage dont la première édition date de 1989 et qui est constamment réédité depuis plus de 25 ans. Le mythe est aussi entretenu au sein de l'entreprise. Il y a une séparation bien nette entre les « élus » et les autres.

<sup>(3)</sup> Tuckett écrit, en 2011, p. 64, que les psychanalystes appellent cet état « *splitting* », ce qui correspond au « clivage du moi » (LAPLANCHE et PONTALIS, 2007, p. 67).

Les premiers peuvent traiter sur le marché et sont des « appelés » pouvant prétendre faire la richesse de leurs organisations et, par voie de conséquence, la leur, et les autres sont condamnés à ne jouer que des rôles périphériques. Godechot ne dit pas autre chose lorsqu'il différencie les « inclus » des « exclus » (GODECHOT, 2005, p. 88).

Nous avons mobilisé plusieurs approches afin de tenter de rendre compte de l'environnement psychologique des opérateurs de marché. La finance émotionnelle (TUCKETT, 2011) montre que les opérateurs sont psychologiquement fragilisés, le noyau d'évaluation de soi (JUDGE, 2003) nous permet de constater que l'ego des opérateurs peut être très élevé, ce qui les conduit à mobiliser fortement les mécanismes de défense de leur ego (BROWN, 1997). Cet état est accentué par l'illusion d'appartenir au mythe (ELIADE, 1963). Tout cela facilite la construction d'une néo-réalité (FERRANT, dans ROUSSILLON et al., 2007) et est de nature à conduire l'opérateur à la fraude.

Les opérateurs vivent dans un état clivé et en souffrent psychologiquement. Ce n'est pas une fatalité : il faut notamment « démystifier l'exceptionnalité » (TUCKETT, 2011, p. 201) et aider l'opérateur à se débarrasser de cette image du mythe, et réduire les causes institutionnelles créant les états clivés (TUCKETT, 2011, p. 202). Il y a donc des raisons qui pousseraient les opérateurs à prendre des positions agressives. Si les risques pris sont payants, les opérateurs seront encouragés à continuer ; leur environnement encourage donc les comportements agressifs (TUCKETT, 2011, pp. 164-165).

## Partie empirique

### Protocole de recherche

L'approche méthodologique retenue est de type exploratoire-inductif. Nous partons des faits en vue d'en tirer des conclusions à vocation générale qui pourront être développées dans des recherches ultérieures, dans une approche incrémentale (VAN DE VEN et JOHNSON, 2006). La dimension exploratoire de cette recherche suppose le recours à des entretiens semi-directifs de longue durée, avec une grille d'entretien, mais tout en restant ouverte à des prises de position et à des développements sur certaines thématiques semblant plus centrales aux acteurs interrogés. L'objectif des questions est d'amener les interviewés à se prononcer sur des thèmes récurrents en suivant un principe de généralisation analytique (THIETART, 2003). Un entretien s'envisage comme une suite de références sociales mises en évidence par le discours, le recueil de « traces de comportements » et d'interactions comme sources de perception des acteurs (WACHEUX, 1996, p. 204).

Nous présentons ici les résultats des enquêtes réalisées au cours des deux recherches. Nous insistons sur le caractère complémentaire de ces deux recherches (pourtant dissociées) portant sur un objet de recherche similaire et concernant un même secteur d'activité. Nous nous situons donc bien dans cette perspective de recherche incrémentale évoquée précédemment,

laquelle vise à réduire les biais d'ancrage liés à nos connaissances et à nos positionnements respectifs dans le secteur financier.

Dans la suite de cet exposé, nous proposons une lecture détaillée des entretiens conduits dans le cadre des recherches précitées intitulées *Recherche 1* et *Recherche 2*. Nous en proposerons ensuite une lecture croisée et une synthèse.

### Recherche 1 : enquête qualitative réalisée auprès des opérateurs de marché

Cette recherche visait à mieux prendre en compte les enjeux opérationnels liés à l'organisation du contrôle du risque afin d'améliorer la compréhension du risque de fraude. Ses résultats ont ensuite été complétés par une seconde étude portant sur le rapport qu'ont les contrôleurs des risques aux pratiques de fraude des opérateurs de marché.

#### Présentation des principaux résultats

Ces entretiens exploratoires devaient nous permettre de répondre à deux préoccupations. Nous voulions tout

d'abord chercher à comprendre les raisons qui peuvent conduire les opérateurs à frauder. Nous nous sommes attachés à comprendre comment ils abordaient leur environnement, comment ils percevaient les moyens mis à leur disposition et quel était leur degré de participation à la mise en place de ces moyens. Ces questions devaient à la fois nous donner une indication sur le degré d'occurrence de la fraude, ainsi que sur les raisons qui conduisaient l'opérateur à frauder.

Les entretiens exploratoires (*en*) se sont déroulés avec des opérateurs de marché et les entretiens critiques (*cn*) ont eu lieu avec des responsables du contrôle des risques.

#### L'importance de la gestion des risques pour les opérateurs

La première phase de notre étude a concerné les opérateurs de marchés, pour lesquels une série d'entretiens a été effectuée en vue de présenter les motifs pouvant inciter certains opérateurs à commettre des fraudes. Sans surprise (et donc sans *verbatim*), la gestion des risques fait partie intégrante du métier d'opérateur.

Recherche exploratoire 1	Recherche exploratoire 2
Entretiens avec des opérateurs de marché décembre 2009-janvier 2010 7 entretiens – 1h45 à 2h30 par entretien	Entretiens avec des contrôleurs des risques Période 2012-2013 35 entretiens – 1h30 par entretien
Tous gérants ou <i>traders</i> en fonction. L'expérience moyenne dans le poste était de 12,5 années et l'expérience moyenne sur les marchés financiers de 15 ans. Toutes les personnes interrogées étant des personnes avec lesquelles nous avons des relations d'amitié, anciens collègues de travail ou non, nous avons pu avoir des entretiens débridés et sans retenus. Les retranscriptions des entretiens ont été validées par les personnes interviewées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 responsable veille et réglementation prudentielle</li> <li>• 1 responsable cartographie risque opérationnel</li> <li>• 1 directeur risque opérationnel</li> <li>• 7 directeurs contrôle interne</li> <li>• 5 directeurs d'audit interne</li> <li>• 5 <i>risk managers</i> spécialisés par métiers</li> <li>• 2 directeurs sécurité financière et conformité</li> <li>• 8 contrôleurs Autorité de contrôle prudentiel</li> <li>• 5 consultants séniors et experts risques opérationnels</li> </ul>
<b>Recherche critique 1bis</b> Entretiens auprès de responsables du contrôle des risques en finance de marché novembre 2011-janvier 2012 9 entretiens - 1h45 à 2h30 par entretien	
Moyenne de 8 ans d'expérience dans le poste et de 13 ans dans un environnement de finance de marché. Les contrôleurs interviewés exerçaient dans les mêmes institutions que les opérateurs. Les retranscriptions des entretiens ont été validées par les personnes interviewées.	

Tableau 1 : Détail des entretiens semi-directifs.

### Poids et pression des institutions sur les opérateurs de marchés

Si les opérateurs ont une vision de ce qu'il leur est demandé explicitement, leur mission dans sa globalité ne leur semble pas aussi claire que cela. Ils sont unanimes à considérer qu'il y a une différence entre ce qui leur est demandé explicitement et ce qu'on leur demande implicitement. Là où cela prête à conséquence, c'est lorsqu'ils comprennent qu'il faut être le meilleur dans les classements :

« Il m'est implicitement demandé d'être le premier, mais ça ne colle pas forcément avec mes objectifs explicites » (e1) ;

« Il ne m'est pas particulièrement demandé [explicitement] de faire de la performance : ces objectifs sont encore implicites » (e2) ;

« Aujourd'hui, je fais une performance très exceptionnelle. D'ailleurs, si j'avais simplement « fait » mon objectif, j'aurais été dans les profondeurs du classement » (e4) ;

« Il faut se battre, pour bien apparaître, dans les classements... » (c4).

Pire encore : ils peuvent comprendre qu'on leur demande, sans que ce soit formulé explicitement, de jouer avec leurs limites de risques s'ils veulent avoir une chance de bien figurer dans les classements :

« Implicitement, on me demande de prendre plus de risques » (e4) ;

« J'étais surveillé, au début, puis on m'a attribué plus de risques, plus de liberté et, maintenant, je fais ce que je veux... » (e5) ;

« En 2011, nous avons pris le risque maximum admissible, voire un peu plus, car ces deux gérants avaient « compris le marché »... » (c4).

### Opinions des opérateurs concernant le contrôle des risques

Le ressenti concernant les contrôleurs est également partagé par l'ensemble des personnes interviewées, des contrôleurs qui sont vus comme peu compétents :

« On met des jeunes, et on ne leur montre pas les à-côtés du métier... » (e1) ;

« [Les contrôleurs des risques] ont des problèmes de compétence purs et durs » (e2) ;

« Ce sont les anciens assistants de gestion qui s'occupent de regarder le budget risque des portefeuilles. [...] C'est [encore] du bricolage, mais ça va dans le bon sens... » (e3) ;

« Les équipes chargées des contrôles de second niveau [...] sont hallucinantes d'incompétence ! » (e4) ;

« On dit que le rêve de tout contrôleur des risques est de devenir trader et, donc, s'ils étaient [vraiment] malins, ils le seraient [déjà] !.. » (e5) ;

« Il semble qu'il y ait des matheux, et d'autres, qui ne comprennent rien... » (e6) ;

« [Le contrôle] a plus de moyens que la gestion, même si, au final, on regarde la performance » (e7) ;

« Pour moi, le problème dans tout ça, c'est que personne n'est capable de challenger le gérant - en particulier, au contrôle des risques... » (c4).

Les processus de contrôle sont donc considérés comme globalement inadaptés.

### Opinions des contrôleurs en finance de marché sur leur activité

Les contrôleurs ressentent bien la méfiance dont ils font l'objet de la part des opérateurs et ils en souffrent :

« On ne se comprend pas bien [...] : ils s'attendent à ce que l'on soit à leur service [...]. Le contrôleur souffre d'un besoin de reconnaissance [...]. [Les gérants nous voient] comme des empêcheurs de tourner en rond » (c2) ;

« Le contrôle des risques souffre toujours de légitimité » (c4) ;

« Les gens ont peur [des gérants avec beaucoup d'ego] » (c6) ;

« Nous sommes vus comme trop tatillons, mais pas complètement comme des empêcheurs de tourner en rond... » (c7).

Ils pensent qu'une démarche proposant d'aller à la rencontre des opérateurs peut être de nature à changer les choses :

« La lutte contre la fraude se résout en multipliant les approches » (c1) ;

« [Permettre] l'échange et le dialogue [...], c'est d'autant plus important que plus la réglementation évolue, plus cela accentue l'incompréhension entre gérant et contrôleur - surtout si l'on ne prend pas un grand soin à dialoguer régulièrement » (c2) ;

« Le contact avec la gestion est essentiel et vital. [...] Voir les gérants physiquement, donc, est également très important » (c3) ;

« Il faut que l'on se comprenne et que l'on parle ensemble... » (c6) ;

« Il faut que [l'opérateur] se sente moins omnipotent » (c7).

### Recherche 2 : enquête auprès d'acteurs du contrôle des risques en finance

Au-delà des motifs poussant les opérateurs de marché à frauder, une deuxième étape de notre étude a consisté en la réalisation d'entretiens auprès de contrôleurs des risques, en vue d'avoir leur ressenti sur les pratiques des opérateurs en matière de fraude, ainsi que leur perception de ce type de risque.

### Importance de la gestion des risques pour les acteurs du dispositif de contrôle

Pour les acteurs en charge du contrôle des risques, la thématique de la fraude est envisagée lors de nos différents entretiens comme la catégorie de risque où l'humain, le technologique et l'organisationnel se rencontrent. Nos entretiens auprès de spécialistes de la thématique risque ont porté sur différents sujets, tels que les difficultés organisationnelles associées

au contrôle des risques, ou encore la perception de ces contrôles et le sens apporté à ceux-ci. Nous les avons interrogés notamment sur la manière dont leurs interlocuteurs envisagent le risque opérationnel. Il en ressort que le risque opérationnel est perçu comme une notion avant tout administrative, et que les opérateurs se confient plus facilement sur des sujets objectifs au travers d'exemples concrets. À cet égard, la fraude constitue l'exemple le plus fréquemment cité lors de nos entretiens (30 entretiens sur 35). Un interlocuteur de la direction des risques d'une banque nous confie que « *les opérateurs de marché connaissent bien le risque opérationnel. Mais ils font du contrôle interne sans le savoir, en parlant de certains types de risque opérationnel, comme les erreurs de saisie ("fat fingers") ou la fraude sur opérations de marché, le rogue trading, la dissimulation de pertes minimales en dessous des seuils de prise en compte, la création de faux justificatifs adressés au contrôle de conformité...* ».

### L'institutionnalisation du contrôle

Les résultats de nos entretiens permettent également d'insister sur la nécessité d'institutionnaliser la gestion de la fraude pour rendre cette gestion effective et, surtout, visible. Cette institutionnalisation passe par plusieurs aspects : organisationnel (par la création de cellules de lutte contre la fraude), formel (par l'instauration d'un référentiel des fraudes et d'outils dédiés) et informationnel (par le biais de communications internes ciblées).

L'intérêt d'institutionnaliser la gestion de la lutte contre la fraude pour les contrôleurs des risques est autant de sensibiliser les opérateurs que de rendre concret le sujet de la fraude. C'est là un besoin que confirme ce directeur du contrôle interne : « *Quand on fait découvrir le sujet de la fraude à des opérateurs, souvent ils résumement cela à de la fraude à la carte bancaire ou au site Internet : ils ont du mal à envisager les cas plus*

*complexes, comme la fraude de fournisseurs, de prestataires ou même du collègue du bureau d'en face* ».

## Discussions

Nous présentons une synthèse commune de nos travaux empiriques en résumant les traits les plus saillants des entretiens.

Plusieurs constats ressortent de nos études. En premier lieu, on constate que les opérateurs en finance de marché considèrent que les contrôles peuvent être améliorés, car ces derniers sont encore peu centrés sur la réalité des risques de fraude et sur les vraies contraintes qui sont les leurs. C'est là un sentiment quasi unanimement partagé sur ce besoin de réorganiser les contrôles par un apport de compétences issues des métiers.

À cela s'ajoute le fait que les contrôleurs, ainsi que les opérateurs de marché, sont favorables à l'instauration de démarches complémentaires (voire d'une refonte des contrôles existants, car ces derniers sont trop souvent axés sur des enjeux de conformité réglementaire et encore trop peu tournés vers une démarche prospective d'identification des risques de fraude). Comme l'évoque ce directeur du contrôle interne : « *On sait bien que nos contrôles sont perfectibles, mais en interne, on est pris entre deux feux : retirer des contrôles et reconnaître que l'existant était inadapté, même si cela soulage les opérateurs - ou rajouter de nouveaux contrôles et subir la critique récurrente consistant à dire que nous surchargeons les métiers...* ».

Bien que les contrôleurs des risques recherchent l'adhésion des opérateurs, des doutes subsistent chez les premiers quant à l'adhésion réelle des seconds, ainsi que le déplore ce directeur d'audit interne : « *En risque opérationnel, et surtout sur la fraude, c'est*

Item	Source*
La gestion des risques est un élément du métier de l'opérateur.	R1, R2
Il est implicitement demandé aux opérateurs d'aller au-delà des limites permises.	R1
Les opérateurs jugent durement les compétences et l'action des contrôleurs.	R1, R1bis
Les contrôleurs sont favorables à la mise en place d'une démarche complémentaire portant sur des aspects qualitatifs et à un rapprochement avec les opérateurs.	R1bis, R2
Les institutions jouent un rôle important dans l'organisation des relations entre opérateurs et contrôleurs.	R1, R1bis, R2
Une limite dans le travail des contrôleurs des risques réside dans la compréhension des barrières techniques et des modes de pensée des opérateurs.	R1, R1bis, R2
La gestion de la fraude doit être institutionnalisée par les contrôleurs des risques afin d'être rendue parlante pour les opérateurs.	R2
La sensibilisation des opérateurs à l'enjeu de la fraude est un sujet d'appropriation croisée en collaboration active avec les acteurs du contrôle des risques.	R1bis, R2

Tableau 2 : Comparaison inter-cas.

\* : R1 et R1bis renvoient aux entretiens effectués au cours des travaux de Recherche 1 ; R2 fait référence aux entretiens réalisés lors de la Recherche 2.

*toujours le même problème : on ne parlera que de ce qui va bien ; on ne veut pas dénoncer un collègue ou dégrader l'image du desk, alors on explique que s'il y a des fraudes, cela vient d'ailleurs... Notre travail est vraiment compliqué, pour détecter des fraudes ! ».*

Enfin, les opérateurs sont nombreux à penser que l'institution leur demande de prendre plus de risques que ce qui leur est permis. Cette impression est implicite, et peut-être aimeraient-ils que cela ne soit plus le cas, que les limites des risques soient claires, et non plus ambiguës. En ce sens, ils apprécieraient un contrôle plus précis : « *J'y suis très favorable [au contrôle des risques]. Je ne vois pas les risques comme une contrainte, mais comme un ensemble de règles me permettant de faire mon métier.* » (e3).

### La notion d'appropriation - Proposition d'une démarche d'appropriation croisée

Afin de réduire ce risque de fraude, nous préconisons de mobiliser la notion d'appropriation pour proposer celle d'« appropriation croisée » en tant qu'élément structurant de la notion de contrôle du risque de fraude. Nous appelons « appropriation croisée » la démarche qui consiste à ce qu'un individu ayant des compétences identifiées (un contrôleur, par exemple) investisse le champ de compétences d'individus maîtrisant un autre champ de compétences (les opérateurs), et inversement. Nous considérons que c'est un vecteur favorisant la compréhension mutuelle et la communication entre deux types d'acteur aujourd'hui antagonistes, ce qui permet d'apporter de la « variété requise » (WEICK, 2009). L'appropriation est également une condition nécessaire à la création de sens (*sense-making*, WEICK, 2009), ce qui peut conduire à une « vigilance organisationnelle » et à une « attitude de sagesse », deux concepts proposés par Weick devant permettre de rendre les organisations plus fiables. Dans une perspective appliquée, Vaujany a entrepris de proposer une vision unifiée de la notion d'appropriation. Ses travaux s'inspirent, en particulier, de l'approche morphogénétique pour l'articulation entre structures et actions (ARCHER, 1982, 1995).

Archer propose une théorie sociologique de tradition intégrative réconciliant objectivisme et subjectivisme, l'approche morphogénétique. Dans cette approche, les individus sont placés dans des agences (au sens sociologique du terme), chaque agence disposant d'un ensemble de possibilités et de contraintes en fonction des structures et des cultures en vigueur en leur sein. En finance de marché, les contrôleurs sont placés, parmi d'autres agences, dans l'agence des contrôleurs, et les opérateurs le sont dans celle des opérateurs. Les régulateurs font partie des structures pour l'une et pour l'autre des agences, de même que le mythe est constitutif de la culture qui imprègne et conditionne ces deux agences. Les actions des individus sont donc en partie dirigées par la structure et par la culture, mais les individus, en se parlant à eux-mêmes et en discutant avec autrui des résultats de ces délibérations internes, peuvent changer les structures et les cultures, ce qui a pour effet de modifier les agences, et donc les possibilités d'action des individus.

Vaujany (2006) nous propose de mobiliser trois perspectives afin de pouvoir cerner le processus d'appropriation, ce qui permettra en outre de saisir une dynamique de l'action collective (DECHAMP et al., 2006). Dans la perspective rationnelle, le point de vue que l'on cherche à capter est la vision normative des acteurs. Dans la perspective socio-politique, on va chercher à comprendre la façon dont les acteurs s'inscrivent dans l'organisation et comment ils imaginent l'instrumentaliser. Enfin, dans la perspective psycho-cognitive, on cherche à comprendre comment ils construisent leurs réalités et de quelles façons leur environnement vient modifier leurs schèmes. C'est le but recherché dans ce travail : amener les contrôleurs et les opérateurs à modifier leurs habitudes de travail, leurs interrelations en instrumentalisant l'appropriation. Cela aurait pour effet de mettre en place des relations mutuelles de respect et de diminuer la « souffrance » des opérateurs. Tout cela ayant pour conséquence de réduire le risque de fraude, en particulier en amenant l'organisation à plus de vigilance, au sens de Weick.

Pour mettre en place une démarche d'appropriation croisée, nous proposons de définir précisément les éléments (les facteurs critiques perçus - FCP) qui devront faire l'objet d'une appropriation croisée. En même temps que ces FCP sont définis, on détermine également les critères d'évaluation de leur appropriation selon trois valeurs, qui sont : *Caution*, *Assimilation* et *Appropriation*. Ces éléments sont donc quantifiés et placés dans un outil qui permet visuellement d'estimer le déficit d'appropriation croisée, et donc l'existence d'un facteur de risque de fraude : il s'agit de la « balance appropriative ».

Cet outil représente le fait que si les appropriations croisées des opérateurs sont fortes par rapport à celles des contrôleurs, alors le risque de fraude - toutes choses égales par ailleurs - est lui aussi important. Inversement, si les appropriations croisées sont en faveur des contrôleurs, on peut considérer que l'organisation a mal orienté ses ressources. Il faut donc viser un équilibre des appropriations. Par ailleurs, l'appropriation étant génératrice de capacités distinctives (VAUJANY, 2008), ces appropriations croisées seront source d'avantage concurrentiel.

### Opérationnalisation de la démarche

Nous résumons une mise en œuvre de la démarche présentée dans Laffort (2013).

Cette démarche est constituée de deux étapes. Une première qui vise à comprendre l'organisation et qui consiste à en offrir une vision partagée par tous les acteurs, et une seconde étape, récursive, qui va permettre, progressivement, de converger vers une balance équilibrée.

La première fois que toutes ces étapes sont réalisées, on fait émerger des FCP pour chaque groupe (ici, les contrôleurs et les opérateurs). On peut, par exemple, avoir parmi les FCP des contrôleurs « Compréhension pratique des marchés financiers » et parmi ceux des opérateurs « Utilisation des outils de contraintes ».

Buts	Principes	Opérationnalisation
<b>Compréhension partagée et validée de l'organisation</b>		
Avoir une connaissance subjective des processus de l'organisation et des rôles des parties prenantes	Création de cartes cognitives <sup>(4)</sup> Se mettre à la place des parties prenantes pour comprendre leur environnement (AUDET et al., 2003). Il s'agit bien d'adopter une attitude extérieure au sujet, mais la carte cognitive sera d'autant plus valide que le chercheur partagera le référentiel du sujet <sup>(5)</sup> (AUDET et al., 2003, p. 37).	Entretiens semi-directifs effectués par une personne partageant la même « culture métier ». Création d'une carte par individu (contrôleurs et opérateurs).
Connaître le système complexe dans lequel se situent les individus	Éclairage selon les systèmes d'action concrets et les jeux de pouvoir (CROZIER et FRIEDBERG, 1992 ; FRIEDBERG, 1997) et la coopération (ALTER, 2010 ; BERNOUX, 2010 ; CAILLÉ, 2009). Éclairage selon l'approche morphogénétique (ARCHER, 1995), les conversations internes (ARCHER, 2003) et l'ego-écologie (ZAVALLONI, 2007).	Analyse des différences. Analyse de la relation entre structure et actions, ainsi que des dynamiques collectives et personnelles à l'œuvre.
Vérifier la cohérence globale et établir des cartes cognitives validées	Il s'agira de bien prendre en compte les relations contrôleurs/opérateurs. Les cartes cognitives sont basées sur une conscience discursive au sens de Giddens, elles risquent donc de ne refléter qu'imparfaitement la réalité.	Lecture superposée et interprétative des résultats précédents avec le manager et (dans un autre temps) avec les parties prenantes.
<b>Procédure récursive de convergence vers une balance équilibrée</b>		
Mettre en place les FCP	Diriger l'organisation vers une attitude de sagesse et de vigilance au sens de Weick. En bref, prôner des attitudes différentes : échanger plus activement et différemment (ALTER, 2010 ; CAILLÉ, 2009 ; WEICK, 2001, 2009) dans le respect d'un monde équitable (RAWLS, 2008 ; SEN, 2009).	Établir les FCP avec les parties prenantes à partir des cartes cognitives validées et de tout ce que l'on a appris lors de ce processus.
Évaluer l'écart d'appropriation	Mise en place des paramètres de la balance appropriative, puis calcul initial de la balance.	Mettre en œuvre les FCP définis à l'étape précédente.
Favoriser les appropriations	Faire porter les efforts sur le côté le plus faible de la balance (WEICK, 2009a).	À partir des contributions respectives précédentes.

Tableau 3 : Évaluation de l'écart d'appropriation.

Il est maintenant nécessaire de savoir les placer sur les plateaux de la balance appropriative afin de se rendre compte de l'équilibre de la relation. Il est donc indispensable de pouvoir évaluer et pondérer les FCP. Ces valeurs et leurs pondérations doivent être données empiriquement. Comme nous sommes en présence d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et que les valeurs susceptibles d'être données doivent être cohérentes entre elles, il faut déterminer l'ensemble des valeurs

<sup>(4)</sup> « Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier » (AUDET et al., 2003, p. 34).

possibles permettant de représenter l'intensité de la participation de l'indicateur à l'appropriation.

Nous proposons ici trois variables : la « qualité », la « pondération » et le « sens », chacune étant dotée d'une valeur à choisir au sein d'un ensemble restreint. Meilleure sera l'appropriation, meilleur sera le poids du FCP. Plus importante sera la pondération, plus le FCP pèsera relativement aux autres. Le sens, enfin, permet d'indiquer si le FCP impacte négativement ou positive-

<sup>(5)</sup> « [...] Le langage utilisé et la logique mise en évidence [devraient] être ceux du sujet ». « [...] Les propos énoncés au cours de l'activité de schématisation sont ceux d'un sujet qui s'exprime en langage naturel ».

F.C.P.	Qualité	Pondération	Sens	Score	Max.	Min.	
Opérateurs	Utilisation des outils de saisie	Caution (0)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de contraintes	Appropriation (3)	+	3*3=9	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de calcul	Assimilation (1)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0	
	Connaissance des circuits de passage d'ordres	Assimilation (1)	+	1*2=2	3*2=6	0*2=0	
	Erreurs pour 1000 opérations	Assimilation (1)	-	1*2=2	0*2=0	3*2=6	
	<i>dont erreurs de...</i>						
	Saisie	Appropriation (3)		3*2=6			
	Dépassement	Appropriation (3)		3*3=9			
	Liées à la rigidité du système	Assimilation (1)		1*1=1			
	Autres	Caution (0)		0*1=0			
	Participations à...						
	— des comités formels avec les contrôleurs	Caution (0)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	— comités informels avec les contrôleurs	Caution (0)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	— la définition d'indicateurs pour le contrôle	Caution (0)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	<b>Sommes :</b>				$\sum score_{op} = 12$	$\sum max_{op} = 60$	$\sum min_{op} = -6$
<b>Score global pondéré et rebasé :</b> $(\sum score_{op} - \sum min_{op}) / (\sum max_{op} - \sum min_{op}) = (12 + 6) / (60 + 6) = 27\%$							
Contrôleurs	Compréhension pratique des marchés financiers	Caution (0)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	Compréhension des outils de saisie des opérateurs	Assimilation (1)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de contraintes des opérateurs	Caution (0)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	Utilisation des outils de calcul	Assimilation (1)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0	
	Connaissance des circuits de passage d'ordres	Assimilation (1)	+	1*2=2	3*2=6	0*2=0	
	Participations à...						
	— des comités formels avec les opérateurs	Assimilation (1)	+	1*3=3	3*3=9	0*3=0	
	— des comités informels avec les opérateurs	Caution (0)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	— la définition d'indicateurs pour les opérateurs	Caution (0)	+	0*3=0	3*3=9	0*3=0	
	<b>Sommes :</b>				$\sum score_{cr} = 11$	$\sum max_{cr} = 69$	$\sum min_{cr} = 0$
	<b>Score global pondéré et rebasé :</b> $(\sum score_{cr} - \sum min_{cr}) / (\sum max_{cr} - \sum min_{cr}) = (11 - 0) / (69 - 0) = 16\%$						

Figure 1 : Exemple de calcul de la balance d'appropriation croisée.

ment l'appropriation croisée. Dans les deux figures 1 de la page précédente et 2 ci-dessous, nous présentons le résultat d'un calcul de balance.

Nous faisons ensuite un calcul d'écart relatif pour savoir de quel côté se situe le déséquilibre (celui vers lequel penche la balance) et avec quelle force. La balance penche du côté où ce calcul d'écart est positif. Dans notre cas, la balance est déséquilibrée en défaveur des contrôleurs<sup>(6)</sup>. Nous pouvons alors reporter cet écart, ainsi que les valeurs des FCP, dans la balance pour juger de la qualité globale de l'appropriation.

La lecture de la balance informe visuellement et simplement sur la qualité des appropriations croisées. En fonction des résultats obtenus (fort déséquilibre et/ou faible appropriation croisée), il peut être nécessaire de recommencer la phase récursive, et donc de définir de nouveaux FCP (ou tout du moins de se poser la question de la pertinence des FCP précédents) à partir des faiblesses identifiées lors du calcul des écarts d'appropriation, puis de réévaluer l'écart d'appropriation, et ainsi de suite...

De tels éléments appellent évidemment des recherches plus approfondies au regard de leur caractère exploratoire ainsi que de la nécessité de démontrer de manière

incrémentale la solidité de l'approche proposée dans le temps et sur une population plus variée que celle qui nous a permis de faire émerger cette approche. Cette recherche permet également de souligner que le développement d'approches fondées sur l'appropriation croisée dans le domaine du contrôle des risques complète la littérature existante. Cela concerne notamment les travaux récents et post-crise sur la nécessité d'envisager de nouvelles approches en contrôle des risques qui soient davantage axées sur un partage des connaissances orienté culture du risque (POWER, 2009 ; MIKES, 2011) ou encore tourné vers les enjeux de management actif de dispositifs historiquement conçus comme répondant aux exigences de conformité (CAPPELLETTI, 2009).

L'appropriation croisée est à l'œuvre dans le renforcement des passerelles entre acteurs des établissements financiers et soulève de manière significative la question des profils d'experts métiers comme un atout au service de la maîtrise du risque, dont l'expertise peut être valorisée sous condition de la présence de passerelles d'échange entre deux mondes qui peuvent avoir tendance à s'ignorer (acteurs des salles de marché et acteurs des dispositifs de contrôle). L'écho à ce besoin de renforcement d'une appropriation croisée se constate, depuis quelques années, avec le développement de filières risques dans les établissements financiers, consistant à intégrer dans chaque direction un

<sup>(6)</sup> Le calcul est le suivant :  $(27\% - 16\%) / 27\% = 41\%$ .

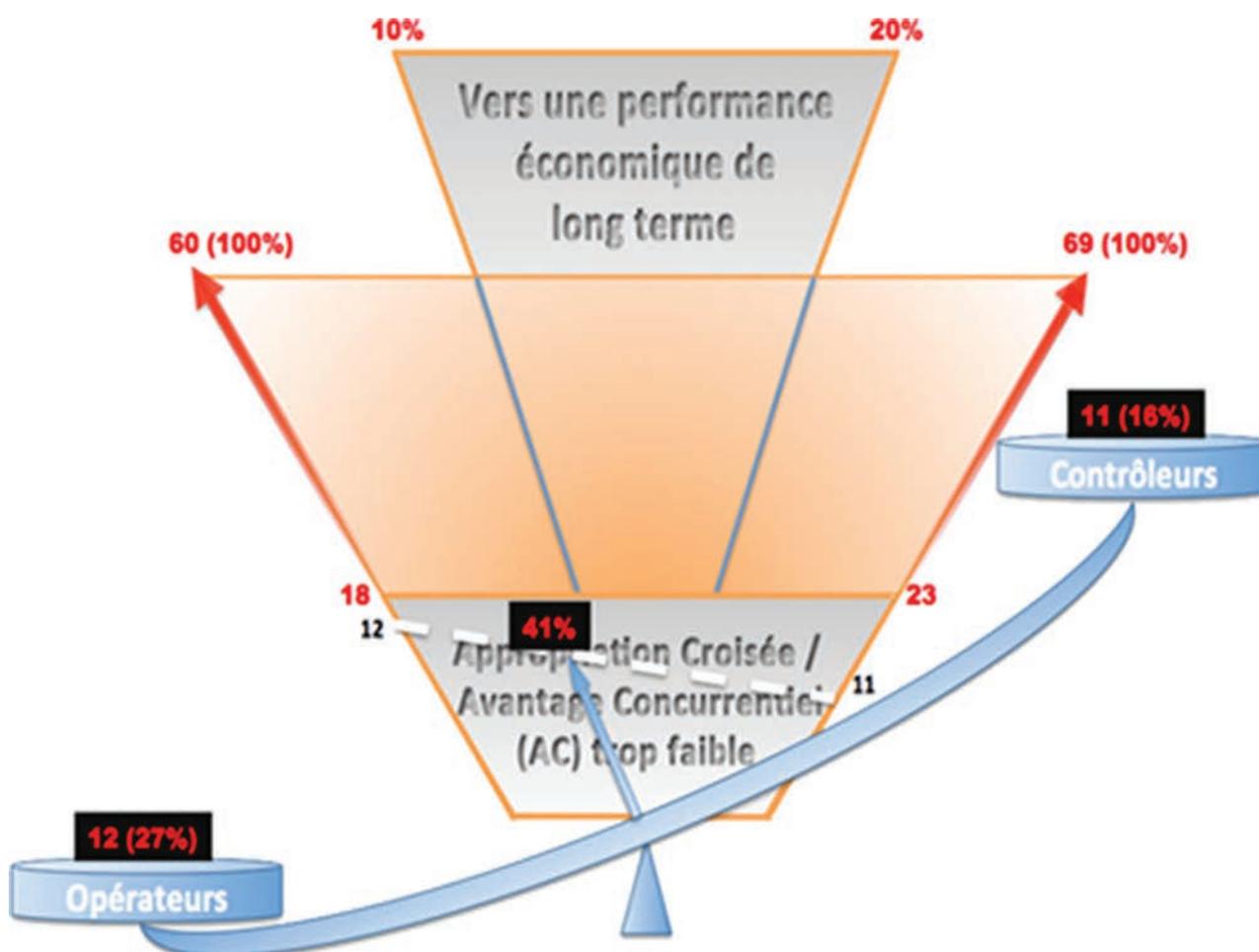


Figure 2 : Exemple de présentation de la balance d'appropriation croisée.

réfèrent risque, souvent expert métier historiquement et ayant suivi des formations à la gestion des risques et au contrôle permanent pour, justement, établir ce lien entre direction métier et direction des risques. Ces référents risques constituent la preuve de ce besoin d'appropriation croisée. Les filières risques ne sont pas récentes au regard des exigences Bâle II dans le secteur bancaire ou Solvabilité II (à venir) dans celui des assurances, et elles renvoient à ce besoin d'organiser la réponse au risque dans un monde normé s'apparentant à une société du risque (SITKIN et BIES, 1993 ; DUFOUR, 2011). Cependant, leur utilité, sous condition de professionnalisation et d'un regard de fond sur chaque expertise (métier et risque), semble s'imposer comme un besoin fort face aux nombreux enjeux sectoriels en finance (WAHLSTRÖM, 2009).

## Conclusion

Les opérateurs de marché évoluent dans des contextes pouvant les inciter à frauder. Cet environnement engendre une inadéquation entre ce que ces derniers croient d'eux-mêmes et l'impossibilité dans laquelle ils se trouvent de répondre régulièrement à la pression implicite qu'ils subissent. Par ailleurs, le contrôle en finance de marché, pour qu'il soit efficace, ne peut être bien fait que par des acteurs qui comprennent les activités des personnes qu'ils sont chargés de contrôler. Or, il y a là un déficit criant de compréhension : les opérateurs considèrent souvent que les contrôleurs ne se focalisent pas sur les vrais sujets d'attention, et ce sentiment déteint sur les contrôleurs eux-mêmes qui, bien qu'ils aient la légitimité fonctionnelle, pensent ne pas être légitimes aux yeux des opérateurs. C'est à tel point que le métier de contrôleur des risques en finance de marché souffre d'un fort déficit d'attractivité (JANAND, 2011) engendrant un cercle vicieux. La démarche que nous avons présentée doit permettre aux contrôleurs de retrouver cette légitimité perdue : un premier pas sera effectué avec l'acquisition des compétences nécessaires par les contrôleurs, le seuil sera franchi lorsque les opérateurs cesseront de considérer qu'ils sont des « Êtres Surnaturels » et accepteront, par voie de conséquence, la contradiction ou des échanges de points de vue différents comme étant de nature constructive.

Parallèlement, les contrôleurs des risques insistent sur la nécessité d'un rapprochement plus fort avec les opérateurs de marché, afin de mieux comprendre les préoccupations et les contraintes de ces derniers, ainsi que les situations dans lesquelles des fraudes peuvent survenir. Cet enjeu d'appropriation croisée est également une perspective de recherche riche visant à considérer des enjeux encore sous-estimés en contrôle, via des grilles de lecture théoriques et des méthodologies empiriques adaptées. On constate également la prégnance de la dialectique formel/informel en matière de contrôle des risques.

## Bibliographie

ALTER (N.), *Donner et prendre la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2010.

ANDERSEN (L. B.), HÄGER (D.), MABERG (S.), NÆSS (M. B.) & TUNGLAND (M.), "The financial crisis in an operational risk management context — A review of causes and influencing factors", *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 105, 2012, pp. 3-12.

ARCHER (M. S.), "Morphogenesis versus Structuration: On Combining Structure and Action", *The British journal of sociology*, vol. 33, n°4, 1982, pp. 455-483.

ARCHER (M. S.), *Realist social theory: the morphogenetic approach*, Cambridge (UK), New York, Cambridge University Press, 1995.

ARCHER (M. S.), *Structure, agency, and the internal conversation*, Cambridge (UK), New York, Cambridge University Press, 2003.

AUDET (M.), BANVILLE (C.), BOUGON (M.), COSSETTE (P.), EDEN (C.) & KOMOCAR (J.), *Cartes cognitives et organisations* (eBook), Les Éditions de l'ADREG, 2003.

B.C.B.S., *Observed range of practice in key elements of AMA (Advanced Measurement Approaches)*, 2009. <http://www.bis.org/publ/bcbs160b.pdf>

BAUDIN (N.), « Le Noyau de l'évaluation de soi : revue de question », *Pratiques Psychologiques*, vol. 15, n°1, 2009, pp. 137-150.

BERNOUX (P.), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Nouvelle édition, Paris, Éd. du Seuil, 2010 (2004).

BODUR (Z.), "Operational Risk and Operational Risk related Banking Scandals/large Incidents", *Maliye Finans Yazilari*, vol. 26, n°61-82, 2012.

BROWN (A. D.), "Narcissism, identity, and legitimacy", *Academy of Management Review*, vol. 22, n°3, 1997, pp. 643-686.

BUTTON (M.), GEE (J.) & BROOKS (G.), "Measuring the cost of fraud: an opportunity for the new competitive advantage", *Journal of Financial Crime*, vol. 19, n°1, 2011, pp. 65-75.

CAILLÉ (A.), *Théorie anti-utilitariste de l'action - Fragments d'une sociologie générale*, Paris, Éd. La Découverte MAUSS, 2009.

CAPPELLETTI (L.), "Performing an Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management: Evidence", *Management Accounting Quarterly*, vol. 10, n°4, 2009, pp. 17-28.

CHERNOBAI (A.), JORION (P.) & YU (F.), "The Determinants of Operational Risk in U.S. Financial Institutions", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 46, n°06, 2011, pp. 1683-1725.

CRAMER (P.) & JONES (C. J.), "Narcissism, identification, and longitudinal change in psychological health: Dynamic predictions", *Journal of Research in Personality*, vol. 42, n°5, 2008, pp. 1148-1159.

- CRESSEY (D. R.), "The Criminal Violation of Financial Trust", *American Sociological Review*, vol. 15, n°6, 1950, pp. 738-743.
- CRESSEY (D. R.), "Changing Criminals: The Application of the Theory of Differential Association", *American Journal of Sociology*, vol. 61, n°2, pp. 116-120.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Éd. du Seuil, 1992.
- DE VAUJANY (F.-X.), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue Management et Avenir*, vol. 3, n°9, 2006, pp. 109-126.
- DE VAUJANY (F.-X.), *Strategic Alignment: What Else? A practice Based View of IS Value*, Papier présenté lors des ICIS 2008 Proceedings, 2008.
- DECHAMP (G.), GOY (H.), GRIMAND (A.) & DE VAUJANY (F.-X.), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Revue Management et Avenir*, vol. 3, n°9, 2006, pp. 181-200.
- DUFOUR (N.), « La Financiarisation est-elle un vecteur majeur d'avènement d'une « société du risque » ? », *Management & Avenir*, vol. 48, n°8, 2011, pp. 258-271.
- DYCK (A.), MORSE (A.) & ZINGALES (L.), *How pervasive is corporate fraud?*, Working paper, Feb 2013.
- E.B.A., *Guidelines on operational risk mitigation techniques*, 2009.  
<http://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/operational-risk/guidelines-on-operational-risk-mitigation-techniques>
- ELIADE (M.), *Aspects du mythe*, Paris, Gallimard, 1963.
- FRIEDBERG (E.), *Le Pouvoir et la règle dynamiques de l'action organisée*, 2<sup>ème</sup> édition revue et complétée, Paris, Éd. du Seuil, 1997.
- GALBRAITH (J. K.), *A short history of financial euphoria*, New édition, New York, Whittle Books in association with Viking, 1993.
- GODECHOT (O.), *Les Traders. Essai de sociologie des marchés financiers*, Paris, La Découverte, nouvelle édition, 2005.
- HULL (J.), *Risk management and financial institutions*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall, 2007.
- JANAND (A.), « Les Métiers de risk management au sein de la banque : un enjeu RH », *Management et Avenir*, n°48, 2011, pp. 342-361.
- JUDGE (T. A.), EREZ (A.), BONO (J. E.) & THORESEN (C. J.), "The core self-evaluation scale: development of a measure", *Personnel Psychology*, vol. 56, 2003, pp. 303-331.
- KINDLEBERGER (C. P.) & ALIBER (R. Z.), *Manias, panics, and crashes: a history of financial crises*, 5<sup>th</sup> édition, Hoboken, N.J. John Wiley and Sons, 2005.
- LAFFORT (E.), *Appropriation croisée : vers une diminution du risque de fraude ? Application au contrôle des opérateurs en finance de marché*, thèse de doctorat sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Pau, 2013.  
<http://www.theses.fr/2013PAUU2009/document>
- LAFFORT (E.) & CARGNELLO-CHARLES (E.), « La Balance appropriative comme outil de réduction du risque de fraude en finance de marché », *Business Management Review*, vol. 4, n°3, 2014, pp. 78-88.
- LAMARQUE (E.), « La Banque sait-elle encore gérer le risque ? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n°198-199, 2009, pp. 193-207.
- LAPLANCHE (J.) & PONTALIS (J.-B.), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Dir. Daniel Lagache, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Presses universitaires de France, 2007.
- LE MAUX (J.), SMAÏLI (N.) & BEN AMAR (W.), « De la fraude en gestion à la gestion de la fraude. Une revue de littérature », *Revue française de gestion*, vol. 39, n°231, 2013, pp. 73-85.
- MIKES (A.), "From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, n°4-5, 2011, pp. 226-245.
- PERSEIL (S.), PESQUEUX (Y.) & MÉTIERS (C.), « L'organisation de la transgression - Formaliser l'informel ? », Actes de la journée d'études du 29 mars 2013 sous la direction de Sonny Perseil et d'Yvon Pesqueux, Paris, L'Harmattan, 2014.
- PESQUEUX (Y.), « Essai sur la triche », *Management & Avenir*, vol. 22, n°2, 2009, pp. 226-244.
- POWER (M. K.), *The invention of Operational Risk* (Vol. Discussion, Paper n° 16, pp. i-iii; 1-21), ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation, 2003.
- POWER (M. K.), "The risk management of nothing", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n°6-7, 2009, pp. 849-855.
- RAWLS (J.), *La Justice comme équité, une reformulation de « Théorie de la justice »*, Paris, La Découverte-poche, 2008.
- REIX (R.), *Systèmes d'information et management des organisations*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2004.
- ROUSSILLON (R.), CHABERT (C.), CICCONE (A.), FERRANT (A.), GEORGIEFF (N.) & ROMAN (P.), *Manuel de psychologie et de psychopathologie clinique générale*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier-Masson, 2007.
- SCHWAGER (J. D.), *Market Wizards, Interviews with top traders*, 20<sup>th</sup> anniversary édition, Marketplace Books, 2006.
- SEN (A.), *L'idée de justice*, Paris, Flammarion, 2009.
- SITKIN (S. B.) & BIES (R. J.), "The Legalistic Organization: Definitions, Dimensions, and Dilemmas", *Organization Science*, vol. 4, n°3, 1993, pp. 345-351.
- THIÉTART (R.-A.), *Méthodes de recherche en management*, avec la collaboration de Florence Allard-Poesi, Jacques Angot, Philippe Baumard et al., 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2003.

TUCKETT (D.), *Minding the markets: An Emotional Finance View of Financial Instability*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan, 2011.

VAN DE VEN (A. H.) & JOHNSON (P. E.), "Knowledge for theory and practice", *Academy of Management Review*, vol. 31, n°4, 2006, pp. 802-821.

VENTER (A. C.), "A procurement fraud risk management model", *Meditari Accountancy Research*, vol. 15, n°2, 2007, pp. 77-93.

WACHEUX (F.), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Économica, 1996.

WAHLSTRÖM (G.), "Risk management versus operational action: Basel II in a Swedish context", *Management Accounting Research*, vol. 20, n°1, 2009, pp. 53-68.

WEICK (K. E.), *Making sense of the Organization*, Oxford (UK), Malden, MA, Blackwell Publishing, 2001.

WEICK (K. E.), "Impermanent Systems and Medical Errors: Variety Mitigates Adversity", in Weick (K. E.) (éd.), *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, John Wiley and Sons Ltd, 2009a, pp. 157-172.

WEICK (K. E.), *Making sense of the Organization. Vol. 2: The Impermanent Organization*, Chichester (U.K.), John Wiley and Sons Ltd, 2009b.

WRIGHT (R.), "Developing effective tools to manage the risk of damage caused by economically motivated crime fraud", *Journal of Financial Crime*, vol. 14, n°1, 2007, pp. 17-27.

ZAVALLONI (M.), *Ego-écologie et identité : une approche naturaliste*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.

ZAWADZKI (C.), « La Maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels. Le cas d'une PME familiale », *Revue française de gestion*, vol. 39, n°231, 2013, pp. 117-131.

# Rôle et posture d'un manager dans la co-construction de sens commun autour du déploiement d'une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale

Par Christelle PERRIN

Maître de conférences à l'Université de Versailles St-Quentin en Yvelines

et Rémi FABRI

Docteur en sciences de gestion au Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (Université de Lorraine)

Cet article discute le rôle et la posture du manager humanitaire dans l'implantation d'une démarche qualité. En effet, les acteurs humanitaires se soucient de plus en plus de la qualité de leurs services et s'interrogent sur les meilleures manières de les mettre en œuvre dans leur organisation. Une recherche inductive portant sur le cas de l'implantation d'une démarche qualité à la Croix-Rouge luxembourgeoise nous conduit à présenter le manager comme étant un « facilitateur de sens » pour rallier ses équipes à la réalisation d'un tel projet. Pour mettre en avant cette posture, nous nous appuyons sur plusieurs travaux de chercheurs, dont ceux de Weick, en mobilisant sa théorie sur le *sensemaking*. Les résultats de cette recherche, bien qu'appliqués au cas des organisations non gouvernementales, peuvent s'appliquer à tout type d'organisation. Ils présentent une méthode managériale ascendante, là où la plupart des organisations adoptent encore une posture managériale très *top down*.

La qualité est une préoccupation des organisations qui souhaitent améliorer non seulement leurs processus, mais aussi les services qu'elles rendent à leurs clients, usagers ou bénéficiaires. Cette préoccupation concerne également les organisations humanitaires, qui depuis les années 1990 s'activent à élaborer des normes qui viennent structurer leur champ. Pendant longtemps, les bonnes pratiques issues du terrain se sont transmises de façon orale, le plus souvent suite à des retours d'expérience qui permettent ainsi de ne pas reproduire les erreurs du passé. Petit à petit, ces bonnes pratiques sont formalisées sous forme écrite, autour de règles, de codes et de principes. Ceux-ci définissent le plus souvent les comportements et les attitudes à tenir lors des missions. Certains humanitaires défendent même la mise en place d'un ordre

humanitaire. Aujourd'hui, des normes internationales sont édictées à l'intention de l'ensemble des organisations humanitaires. Elles visent à rehausser la qualité des services fournis aux populations dans le besoin. Nous dresserons un état des lieux de cette évolution dans la première partie de notre article.

La mise en place d'une démarche qualité soulève cependant quelques appréhensions, et ce, quelle que soit la nature (publique ou privée) de l'organisation humanitaire. Ainsi, il n'est pas rare d'entendre les salariés de ces organisations s'interroger non seulement sur les bienfaits d'une norme, mais aussi sur les contraintes que celle-ci peut introduire dans le travail quotidien. L'argument négatif le plus souvent avancé est celui d'une plus grande bureaucratie. Les managers



**Améliorer l'habitat et les infrastructures  
des victimes de catastrophes  
et des populations en situation précaire**

Aide internationale de la Croix-Rouge  
luxembourgeoise A.S.B.L.

**croix-rouge**  
luxembourgeoise   
*Menschen helfen*

Croix-Rouge luxembourgeoise

« Le manager du département de la Solidarité internationale (SI) de cette organisation a en effet décidé de mettre en place une démarche qualité en s'appuyant sur une méthodologie de création de sens. »

ne sont pas eux non plus épargnés par les questionnements : ils s'interrogent notamment sur la meilleure manière d'impliquer le personnel. Bien que des recherches portant sur les managers intermédiaires nous renseignent sur leur rôle dans la mise en place de telles démarches (BALOGUN, 2003), nous re-questionnons ici ce rôle au regard de la méthodologie adoptée et du rôle central du manager. Nous partons du postulat que tout projet plus ou moins contraignant et/ou bureaucratique ne peut prendre forme que si l'ensemble des salariés y trouvent un intérêt. Nous interrogeons donc le sens de l'action commune comme moyen efficace de mettre en application une démarche qualité et nous nous appuyons sur les travaux de Weick et sur sa théorie du *sensemaking*. Nous souhaitons ainsi mettre en évidence le rôle et la posture du manager dans la co-construction de sens commun du déploiement d'une démarche qualité. Comment ce dernier parvient-il à fédérer ses équipes autour de telles questions qui peuvent être assimilées à un surcroît de bureaucratie ?

Dans la première partie de notre article, nous dresserons un état des lieux de l'évolution des normes humanitaires, puis nous présenterons, au regard de la littérature existante, le rôle du manager dans la mise en place d'une démarche qualité, notamment dans le processus de création de sens commun. Dans une seconde partie, nous illustrerons notre réflexion à partir du cas de la Croix-Rouge luxembourgeoise (CRL). Le manager du département de la Solidarité internationale (SI) de cette organisation a en effet décidé de mettre en place une démarche qualité en s'appuyant sur une méthodologie de création de sens. À l'issue de ce travail, une discussion nous permettra de présenter les attitudes et les comportements, ainsi que les contextes qui contribuent à la réussite d'une démarche de ce type.

## Le développement de la qualité et les enjeux managériaux dans l'humanitaire

### Le développement des dispositifs qualité dans les organisations humanitaires

Depuis longtemps, les acteurs humanitaires édictent des règles, des codes et des principes humanitaires afin d'harmoniser les comportements des acteurs sur le terrain et d'instaurer de bonnes pratiques.

Ces règles (*soft laws*) sont élaborées à l'issue d'opérations humanitaires. Elles prennent corps sur le terrain et sont définies par les humanitaires eux-mêmes. Elles visent à édicter de bonnes pratiques à mettre en œuvre dans le cadre des futures opérations et ce afin de ne pas reproduire les erreurs du passé. Ce sont donc des règles de comportement et de conduite. À titre d'exemple, nous pouvons citer quelques règles, principes ou codes : les règles de base (Sud-Soudan, 1995), les principes et protocoles de l'opération humanitaire (Libéria, 1995), le protocole de coopération sur le terrain des ONG (1996), le code de conduite pour les

organismes humanitaires en Sierra Leone (1998), le code de conduite d'organisations portant la responsabilité d'enfants dans des pays tiers (2000)...

Suite à la professionnalisation des organisations humanitaires, des projets qualité voient progressivement le jour. Ils visent à l'amélioration des processus et des services. Il existe des raisons exogènes et endogènes au développement de ces démarches dans les organisations humanitaires. D'une part, les moyens financiers publics débloqués pour répondre à des urgences humanitaires (notamment *via* ECHO)<sup>(1)</sup> sont importants, mais parallèlement les bailleurs de fonds publics exigent également une meilleure transparence des organisations humanitaires tant en ce qui concerne l'utilisation des fonds octroyés que leur capacité à gérer de telles sommes (PERRIN, 2007). D'autre part, l'engouement pour l'humanitaire dans les années 1990 s'est accompagné d'une multiplication de structures au professionnalisme parfois discutable. Les organisations humanitaires soucieuses d'améliorer la qualité de leurs services à destination de populations dans le besoin, s'engagent volontairement dans l'amélioration de leurs processus. Enfin, des crises de confiance ayant éclaté suite à des scandales révélés au grand public ont jeté un discrédit sur les organisations humanitaires et accéléré la dynamique engagée pour formaliser le champ humanitaire. Mais pas à n'importe quel prix. Les humanitaires s'entendent sur le fait que les normes issues du secteur privé lucratif ne correspondent pas toujours aux réalités de leurs actions. C'est la raison pour laquelle les normes élaborées restent dans la plupart des cas l'œuvre des acteurs humanitaires eux-mêmes. Les bailleurs ont également impulsé ce mouvement en conditionnant, plus ou moins implicitement, l'octroi d'un financement à l'adhésion des organisations non gouvernementales (ONG) à une norme humanitaire. Des chercheurs (BUSSON-VILLA et GALLOPELMORVAN, 2012) se sont alors demandé si l'introduction de ces nouvelles exigences pouvait engendrer plus de confiance chez les donateurs et, par conséquent, accroître les montants des dons qu'ils consentent à des ONG. Leurs résultats nous informent qu'il n'y aurait en la matière aucun lien de cause à effet. Leur recherche a cependant porté plus sur des donateurs individuels que sur des financeurs institutionnels.

Parmi ces projets de normalisation, nous pouvons citer les initiatives suivantes : le projet SPHERE initié en 1997 suite à des missions réalisées au Rwanda, où ont été pointés des problèmes de coordination entre organisations humanitaires. Il s'en est ensuivi une réflexion sur la redevabilité des organisations humanitaires. Ce projet comporte un ensemble de normes minimales universelles, il vise à rehausser la qualité des secours fournis aux personnes sinistrées et à mieux responsabiliser le système d'assistance humanitaire dans les interventions répondant à des cas d'urgence. Le projet HAP (*Humanitarian Accountability Project*) lancé en 2001 a pour objectif de renforcer le concept de redevabilité de ces organisations vis-à-vis des individus et des communautés en situation de crise et à améliorer

<sup>(1)</sup> ECHO : Office humanitaire de la Communauté européenne.

l'efficacité des interventions humanitaires. En France, des groupes de travail se sont mis en place pour aboutir à de nouvelles réflexions sur la qualité : ainsi, le groupe URD (Urgence réhabilitation développement) a développé le Compas qualité (Critères et Outils pour la Mise en œuvre et le Pilotage d'une assistance humanitaire de *Qualité*).

Depuis une quinzaine d'années, ces référentiels se sont multipliés. Parallèlement à ce phénomène, des standards issus de la sphère marchande intègrent le milieu non marchand (comme le standard d'excellence EFQM (*European Foundation for Quality Management*) souvent utilisé en Belgique par les organisations de l'économie sociale et solidaire). Au départ, les ONG montraient une certaine résistance face à ces outils venus du privé (PERRIN, 2007). Mais petit à petit la sémantique même de la normalisation ou des standards a été acceptée. Aujourd'hui, les chercheurs travaillant sur le rapprochement entre les entreprises et les ONG démontrent même que les frontières se brouillent, que les relations se pacifient et que les valeurs évoluent (THIERRY et PERRIN, 2005 ; DUPUIS et SACHET-MILLIAT, 2014). Devant la multiplicité des standards, certains acteurs humanitaires ont décidé de mutualiser leurs travaux autour d'un unique référentiel « qualité », la norme fondamentale humanitaire (*Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*), qui a été officialisée le 12 décembre 2014. Cette norme énonce neuf principes et définit « les grandes lignes d'une action humanitaire performante tant du point de vue des communautés et des populations en temps de crise que du point de vue des agents et des organisations qui interviennent pour répondre à cette crise » (CHS, p. 3, 2014).

Notre analyse de cette évolution, enrichie de nos lectures, notamment des auteurs Nizet et Pichault (2011), nous permet d'en déduire les éléments ci-après.

À l'origine, ces règles sont le fruit de bonnes pratiques issues de retours d'expériences vécues sur le terrain et sont l'œuvre d'un travail interprétatif d'une communauté d'acteurs (en l'occurrence, les humanitaires). Ces règles se construisent à partir de rites et de routines professionnels appris, transmis et partagés par les acteurs de terrain. Dans la création de ces règles, la dimension cognitive est prépondérante et leur application est laissée au libre choix des acteurs. Ce sont des standards dits « professionnels ». Par la suite, les réflexions portant sur la qualité vont s'attacher à améliorer les processus organisationnels pour gagner en efficience. Les standards alors développés sont dits « organisationnels ». Ils conduisent l'organisation à revoir ses méthodes de travail (ses processus, ses procédures, ses normes de travail...). Enfin, ces nouvelles normes créées par les humanitaires viennent peu à peu structurer tout le champ humanitaire, qui, par ce biais, s'institutionnalise : ils deviennent alors des standards dits institutionnels, car ils renvoient à un cadre réglementaire.

Si ces standards professionnels ne peuvent trouver leurs origines que dans les pratiques liées à l'activité, les standards organisationnels sont, quant à eux, des outils issus et applicables à toute organisation. C'est

la raison pour laquelle des standards non issus de la sphère humanitaire trouvent aujourd'hui leur place dans le champ du non marchand, tandis que coexistent référentiels humanitaires et référentiels non issus de l'humanitaire.

### Le rôle du manager humanitaire dans la mise en place d'une démarche qualité

Le rôle du manager est prépondérant dans la mise en place d'une démarche qualité. Dans cette partie, nous souhaitons tout d'abord évoquer les spécificités du manager humanitaire. Puis nous questionnerons son rôle dans la démarche de création de sens commun visant à faciliter l'adhésion des salariés à la mise en place d'une démarche qualité au regard de la littérature existante sur ce sujet.

### Le rôle du manager humanitaire au centre de points de vue divergents

L'application de normes qualité est le résultat d'une stratégie choisie par les acteurs, qui peut être selon les cas source de tensions ou non. Le manager d'une organisation humanitaire doit faire face à plusieurs enjeux qui peuvent parfois être contradictoires entre eux tant en interne qu'en externe. Ainsi, le manager d'une organisation humanitaire doit souvent requérir des compétences politiques, administratives et managériales. En effet, il peut exister des dualités relationnelles entre les volontés de la présidence et les nécessités du terrain. Cette dualité vient du départage des rôles entre le pouvoir politique (les détenteurs du pouvoir de décision) et le pouvoir exécutif (les dirigeants). Ainsi, Bayle (2007) constate qu'au cours des années 1980, le public et l'associatif ont succombé au modèle entrepreneurial, entraînant ainsi des répercussions sur le processus politique démocratique de pilotage dans les associations. Ce dernier a développé des lenteurs, voire des lourdeurs d'adaptation liées aux refus du changement et à l'obsession du « politique », qui peut parfois inhiber l'action et empêcher le changement. Enfin, Enjolras (2000) précise qu'au-delà des relations qu'un manager associatif entretient dans le cadre de la gouvernance de son organisation, il doit également faire face à diverses tensions liées à la multiplicité de parties prenantes, ce qui nécessite la mise en place de différents types de coordination. Le management associatif est complexe, car ces organisations démocratiques sont portées par un projet/une mission sous-tendu(e) par des valeurs, mis(e) en œuvre par des membres salariés ou bénévoles et prenant en compte toute une diversité de parties prenantes.

La gestion d'une organisation humanitaire revêt donc quelques spécificités qui impactent également le manager dans la mise en place d'une politique qualité. En effet, il se trouve au centre d'intérêts et de préoccupations qui peuvent parfois être divergents. C'est la raison pour laquelle De Leener (2011) estime que la qualité ne doit pas « être pensée en référence à des personnes, des instances, des clients, des usagers... » (c'est ce qu'il appelle « qualité référencée »), mais plutôt comme un « en-soi ». Ainsi, la référence ne prendrait plus racine dans les personnes destinataires de l'action quelles que soient leurs préfé-

rences ou leurs inclinations, mais dans la finalité même de l'action, dont la qualité serait appréciée en dehors de toute considération pour les préférences des acteurs (DE LEENER, 2011).

Dans un même ordre d'idée, Minvielle (1999) ajoute, dans une recherche menée sur la qualité des services dans les hôpitaux, que la qualité serait co-construite et s'appuierait sur une chaîne de valeur composée d'acteurs portés par les mêmes valeurs et qui peuvent interférer dans le résultat final. Pour autant, il nous informe que même si, dans l'inconscient collectif, l'implication dans une démarche qualité vise à rendre le service plus performant, l'expérience démontre qu'il n'existe aucune corrélation entre le respect de normes ou de standards et l'atteinte d'un idéal de performance. De la même manière, l'expertise professionnelle sortie de son contexte n'est pas considérée comme un facteur supplémentaire de qualité. Ce n'est qu'au travers d'échanges avec d'autres professionnels (experts, institutions, politiques), voire avec les bénéficiaires de l'action (communautés, patients), que l'expertise permettra de rendre un bon diagnostic. Il serait donc erroné de penser que l'efficacité reposerait sur l'expertise de quelques-uns. Pour paraphraser Minvielle, la qualité du service est bien co-construite et s'appuie sur une chaîne de valeur composée de nombreux acteurs qui peuvent interférer dans le résultat final. L'application d'une norme n'a d'intérêt que si elle questionne toute la chaîne de valeur en visant une amélioration.

Un resserrement des liens entre la présidence et l'exécutif dans le monde de l'humanitaire est une condition nécessaire, mais non suffisante de la réussite d'un projet. Nous considérons que la création d'un sens commun autour du but de l'action humanitaire est nécessaire et que le manager humanitaire pourrait en être le levier. Cela nous conduit à nous interroger sur le rôle et la posture du manager associatif.

### **Le rôle et la posture du manager dans le processus de création de sens**

Dans sa métaphore des planètes, Caillé (1991) propose deux types de posture : celle de réparateur/expert et celle de facilitateur (CAILLÉ, 1991 ; FABBRI et GALLAIS, 2010). Est réparateur/expert celui qui tente d'apporter des solutions à tous les problèmes soulevés. En revanche, est facilitateur celui qui permet au collectif de trouver ses propres solutions. L'approche du facilitateur génère de la construction de sens commun (GUILMOT et VAS, 2012 ; FABBRI et GOEDERT, 2014).

Cette construction de sens commun peut être expliquée à travers deux approches : le *sensegiving* et le *sensemaking*.

Le *sensegiving* correspond à un processus par lequel les acteurs s'influencent à travers la persuasion (MAITLIS et LAWRENCE, 2007). Les managers modèlent les interprétations d'autrui (RONDEAUX et PICHAULT, 2012) et sont perçus comme étant des acteurs d'influence en orientant une décision collective à partir d'une stratégie préalablement définie.

Le *sensemaking*, en revanche, consiste à créer une vision co-construite par toutes les parties en présence à

partir de leurs propres représentations. Cette approche développée par Weick (1995) cherche à savoir comment les individus s'entendent sur ce qu'ils doivent faire, de manière à pouvoir se coordonner pour la réalisation de l'action (VANDANGEON et AUTISSIER, 2006). Weick s'intéresse à « l'action organisante ». C'est dans ce cadre que le manager peut jouer le rôle de facilitateur de manière à pouvoir favoriser « un flux ininterrompu d'interactions au cours desquelles ils construisent un sens de ce qu'ils font à partir de ce qu'ils perçoivent de situations en cours d'achèvement. De ce processus émerge un sens partiellement partagé qui amène les individus à s'engager ou non, à nouveau, dans l'action » (VANDANGEON et AUTISSIER, 2006, p. 170). Le manager peut ainsi inciter les auteurs de l'action à intégrer le « processus d'engagement vers l'action » de Weick menant l'organisation à une augmentation de sa résilience, c'est-à-dire à une augmentation de sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, la théorie du *sensemaking* se développe plus particulièrement dans les situations complexes ou incertaines nécessitant une participation de tous les acteurs pour obtenir un point de vue fidèle à la réalité des situations possibles.

Le choix de l'une ou de l'autre théorie – *sensegiving* ou *sensemaking* – dépend du contexte et de la perception que les managers ont de ce contexte (MAITLIS et LAWRENCE, 2007). Selon ces auteurs, l'approche *sensegiving* serait privilégiée à l'approche *sensemaking*, lorsque les managers constatent que les différentes parties prenantes ne détiennent pas toutes les informations liées à la situation, ce qui ne leur permet pas d'avoir un jugement adapté, et donc de prendre une décision qui soit fiable. C'est donc par anticipation que le manager se positionnerait en acteur d'influence. En fonction du contexte et des enjeux stratégiques liés à la décision, l'approche *sensegiving* ou l'approche *sensemaking* seraient alternativement privilégiées.

Si les chercheurs se sont surtout penchés sur les raisons de la mise en place de ces démarches, nous choisissons, quant à nous, de nous interroger sur le comportement du manager en tant que facilitateur d'une construction de sens commun. En effet, au-delà de savoir « qui » est acteur du processus, nous nous interrogerons sur « comment » créer ce sens commun. Rouleau et Bologun (2008) nous éclairent sur ce sujet en présentant deux compétences clés du manager pour faciliter la création de sens commun :

- leur capacité de s'entourer d'acteurs légitimes (*enrolling networks*) (hiérarchie, acteurs influents...) pour donner du poids à leur démarche ;
- leur capacité de se positionner comme médiateurs et de communiquer avec les différents acteurs (salariés, hiérarchie...) grâce à leur facilité à adopter des comportements, des attitudes conformes aux codes et règles socioculturelles propres à la profession ou à l'organisation (*enacting conversation*). Cela passe par leur faculté à utiliser des mots, à adopter des attitudes, des émotions, des représentations symboliques ou verbales qui soient compris et partagés par tous.

La démarche de construction de sens commun s'appuie non seulement sur la bonne volonté des acteurs à s'impliquer, mais aussi sur la capacité des managers à créer, par leurs comportements et leurs attitudes, un terreau favorable au déploiement d'une démarche porteuse de sens. Par ailleurs, Mangham et Pye (1991) expliquent qu'il existe non seulement des cycles d'interprétation, qui sont des moments où les acteurs décident ce qu'ils doivent faire, mais aussi des cycles d'« action », qui sont les moments où les acteurs s'engagent à « faire ». La construction de sens se construit donc au travers d'étapes successives de réflexion et d'action.

Nous allons illustrer cette réflexion par le cas de l'implantation de la démarche qualité dans le département de la Solidarité Internationale de la Croix-Rouge luxembourgeoise. Nous verrons comment le manager, en adoptant une posture de « facilitateur », parvient à créer du sens commun avec ses collaborateurs, dans le cadre du déploiement de la qualité.

### Cas du déploiement d'une démarche qualité à la Croix-Rouge luxembourgeoise

Il convient de définir les spécificités de la Croix-Rouge luxembourgeoise (CRL) et de son département Solidarité Internationale (SI) :

- La CRL est un auxiliaire des pouvoirs publics luxembourgeois et est reconnue d'utilité publique. Elle garde toutefois son indépendance de gestion, en application de la loi du 16 août 1923 « conférant la personnalité civile à la société de la Croix-Rouge luxembourgeoise »<sup>(2)</sup> (Mémorial du Grand-Duché du Luxembourg).
- Les décisions prises par le gouvernement luxembourgeois s'imposent directement ou indirectement aux organisations publiques et aux organisations

<sup>(2)</sup> Mémorial (journal officiel) du Grand-Duché de Luxembourg, loi du 28 août 1923, n°41, p. 461.

d'utilité publique. À travers des critères de sélection de ses sous-traitants de plus en plus précis et sélectifs, la politique engagée par le gouvernement luxembourgeois en matière de qualité pourrait s'imposer à la CRL.

- Au niveau de la gouvernance, la présidence de la CRL est détenue par son Altesse Royale, Madame la Grande-Duchesse Maria Teresa, qui est assistée d'un conseil d'administration. L'opérationnel est en revanche assuré par le directeur général de la Croix-Rouge luxembourgeoise, dont dépend un certain nombre de directeurs de départements, dont le directeur du service SI.

- La Solidarité Internationale est une entité juridique indépendante, elle dispose donc d'un conseil d'administration qui lui est propre, tout en étant rattachée à la CRL » (voir la Figure 1 ci-dessous).

#### Contexte et méthodologie de notre recherche

##### Les raisons de l'implantation d'une démarche qualité au sein de la CRL

Entre les années 2000 et aujourd'hui (2016), la CRL a plus que doublé le nombre de ses collaborateurs, passant ainsi à près de deux mille collaborateurs déployés dans une quarantaine de services répartis sur quatre grands secteurs d'activité (jeunesse, santé, social et international) (Rapport d'activité CRL, 2013).

La nouvelle équipe de direction en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le comité exécutif ont mené une réflexion visant à formuler une *mission statement* destinée à rendre la CRL encore plus efficace et responsable. Ce mandat ambitieux a abouti à la définition de six axes stratégiques pour l'ensemble de la CRL : le déploiement d'une gestion par résultats, l'efficacité des services support, l'optimisation et la diversification des ressources, la communication, le déploiement d'un observatoire de la vulnérabilité, ainsi qu'une revue des objectifs métiers. Pour soutenir les départements dans le déploiement de ces projets, la CRL a créé la Cellule de développement de l'organisation (CDO), qui

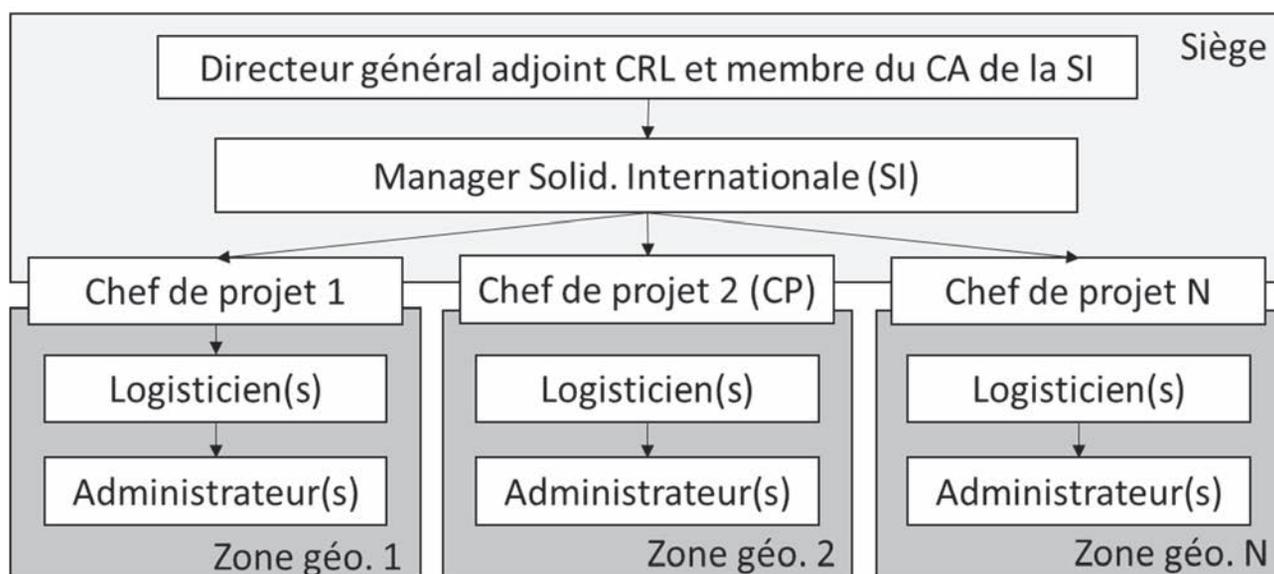


Figure 1 : Organisation du service Solidarité Internationale.

propose trois types d'activité : le soutien à la gestion de projet, la gestion des risques et le déploiement d'outils et de méthodes qualité. Cette Cellule peut fonctionner selon deux approches : soit elle coordonne des projets transversaux sous l'autorité de la direction générale de la CRL, soit elle agit localement en fonction des demandes des départements ou des services.

### Les enjeux stratégiques externes

Outre la crainte d'une difficulté croissante à obtenir des financements et le sentiment de devoir augmenter son efficacité, d'autres raisons externes ont amené le service SI à s'investir dans une démarche qualité : la pression de bailleurs institutionnels comme ECHO : « *ECHO demandait de plus en plus une démarche de qualification* » (entretien avec le directeur du service SI), la volonté d'obtenir un « *label comme gage de reconnaissance externe* », une prise de conscience que d'autres ONG s'investissent dans le champ de la qualité et que l'on ne peut plus, aujourd'hui, s'en désintéresser.

### Le rôle central du dirigeant

Le manager humanitaire est au centre de multiples enjeux. En interne, il doit faire face aux divers intérêts portés non seulement par les élus et la direction, mais aussi par les collaborateurs et les bénévoles. En externe, il est contraint par un environnement actif composé des acteurs politiques (ici, le gouvernement luxembourgeois, dont les décisions peuvent s'imposer aux organisations d'utilité publique, ou encore la fédération internationale de la Croix-Rouge), mais aussi des bailleurs qui orientent leurs subventions en fonction de critères de plus en plus précis (notamment

l'adhésion à des démarches qualité). La mise en place d'une démarche qualité permet de rendre l'organisation à la fois plus résiliente et plus efficace. Pour faire face à tous ces défis, un comportement de négociateur, de facilitateur et de traducteur semble le plus pertinent. La démarche de création de sens peut être un levier pour fédérer les différentes parties prenantes.

### Résultats

#### La méthode d'implantation de la démarche qualité : une approche ascendante

La démarche qualité a été portée par le directeur du département SI. Lors d'une première rencontre entre la direction du service SI et la CDO, il a été convenu, d'un commun accord, de ne pas choisir la méthode de mise en place de la démarche qualité sans en avoir préalablement débattu avec le groupe de travail, de manière à aboutir à un consensus autour de l'approche choisie. Malgré l'existence de modèles d'excellence dédiés aux organisations d'aide humanitaire, le groupe de travail, composé d'une dizaine de chefs de projets internationaux, a décidé de recourir au *thinking process* (la théorie des contraintes). Conçu en 1991 par Goldratt et ses proches associés, le *thinking process* sera ensuite décrit dans le livre *It's not luck* (GOLDRATT, 1994). Selon Schragenheim et Dettmer (2000), « *le thinking process propose une approche rigoureuse et systématique pour identifier et résoudre les problèmes* ». L'encadré 2 de la page suivante présente la méthodologie du *thinking process* telle qu'elle a été menée lorsque le directeur du service SI a interpellé l'ensemble des chefs de projet de ce service sur la question de la définition des objectifs de l'organisation.

## Méthodologie de la recherche

D'un point de vue méthodologique, nous nous appuyons sur une pluralité de sources d'information. Nous disposons des documents de travail de la CRL concernant le déploiement de la politique qualité pour le service SI : les rapports des audits, des questionnaires remis aux chefs de projet (8 personnes du service SI) afin d'évaluer leur adhésion à la démarche.

Nous pratiquons l'observation participante par la présence de l'un de nous deux, qui est responsable du développement de l'organisation depuis 2013.

Enfin, nous procédons à trois entretiens avec :

- le manager à l'initiative de la mise en place de la démarche qualité, qui est le directeur de la SI (DSI),
- le directeur général adjoint de la CRL, membre de son comité de direction,
- un chef de projet (CP) humanitaire du service SI.

Ces différentes sources d'information nous permettent d'établir un état des lieux du développement de la démarche qualité au sein de la CRL, et plus particulièrement au sein de son département SI. Nous cherchons également, à partir des récits d'expérience, à identifier les conditions propices à la création de sens commun pour la mise en place d'une démarche qualité.

À cette fin, chaque entretien a fait l'objet d'une analyse qui a permis de prendre en compte le comportement du dirigeant dans l'implantation de la démarche qualité, ses discours vis-à-vis de ses collaborateurs et les échanges menés afin de mettre en évidence les interactions et le contexte dans lequel l'action se déroule. Enfin, les entretiens menés sur la base de questionnaires avec l'ensemble des chefs de projet du service SI constituent également une ressource importante pour comprendre l'acceptation ou non de la démarche.

L'observation participante contribue à faire le lien entre toutes ces données.

## Les différentes étapes du *thinking process* de Goldratt

### Étape préliminaire : définir le but de l'organisation

Cela doit se traduire en une phrase simple, quantifiable et unique. Un groupe est constitué d'une dizaine de personnes le plus représentatives que possible de l'organisation, qui doivent répondre à trois questions :

#### 1<sup>ère</sup> question : que doit-on changer ?

- Identifier les effets indésirables qui limitent l'organisation dans l'atteinte de son but, selon trois règles : une phrase complète, sans jamais « pointer du doigt » et en se basant sur des faits.
- Construire, sur base d'une logique de cause à effet, un arbre de la réalité actuelle permettant de mettre en lumière les causes primaires.

#### 2<sup>ème</sup> question : changer, mais pour aller vers quoi ?

- Proposer des injections supprimant les causes primaires. Sur la base d'un *brainstorming*, proposer des solutions permettant de supprimer les causes primaires.
- Élaborer les arbres de la réalité future. Tester les solutions préconisées afin de s'assurer de leur intérêt et de vérifier qu'elles ne créent pas de nouveaux problèmes.

#### 3<sup>ème</sup> question : changer... mais comment ?

- Élaborer l'arbre des prérequis. Identifier les obstacles à la mise en œuvre des solutions retenues. Pour chacun, identifier un objectif intermédiaire, et ce, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'obstacle.
- Rédaction du plan d'action. Définir les responsables de projet, établir un planning et les moyens nécessaires.

### Le rôle du manager dans la démarche de création de sens commun

La nomination du directeur du service SI remonte à plus de 10 ans, il est médecin urgentiste dans l'humanitaire depuis 30 ans. Dans le cadre de la démarche qualité, il a joué un rôle de facilitateur. La démarche engagée pour sensibiliser les collaborateurs (ici, les chefs de projet du service SI) a été inductive : elle a consisté à les interroger sur la pertinence du projet. Il est ressorti de cette consultation des impressions (positives et négatives), qui ont été discutées en groupes et qui ne portaient pas forcément sur ce à quoi aurait pu s'attendre le directeur :

*« On est parti essentiellement sur le ressenti des collaborateurs. Ça a donné dix problèmes (ou dix racines)... qui tournaient, essentiellement, sur l'organisation interne du département. Un tout petit peu sur la manière dont on recrutait le personnel, un tout petit peu sur la manière dont on communiquait, ou [dont] on réglait les problèmes financiers, mais pas fondamentalement sur la manière... dont on faisait nos projets, [çà] oui, mais pas sur la qualité de ce que l'on délivrait aux personnes, et, bon..., je m'attendais pas forcément à cela... Et il m'a fallu un peu de temps pour m'apercevoir que ce que l'on délivrait n'était pas forcément meilleur que ce que [l'on délivrait] il y a un an. On le faisait mieux, on le documentait mieux, on était plus contents... Mais on n'était pas forcément meilleurs ».*

Les résultats issus du groupe de travail ne correspondent pas à ce qu'attendait le directeur. Pourtant, ce dernier laisse le groupe avancer dans sa réflexion afin, dans un premier temps, de résoudre les problèmes

opérationnels (ce comportement de retrait laissant ainsi au groupe toute latitude de poursuivre sa réflexion).

### L'adhésion des collaborateurs au projet : le point de vue de la direction

L'entretien que nous avons réalisé avec le directeur du service SI a révélé que l'adhésion des collaborateurs à la démarche ne s'est pas avérée difficile, et ce pour plusieurs raisons. D'une part, « *tout le monde avait envie d'améliorer son travail..., et donc comprenait qu'en [en] passant par là, on allait pouvoir engager de nouveaux collaborateurs, ou avoir des outils qui amélioreraient notre travail ou [la gestion de] notre charge de travail... Tout le monde acceptait ce processus, même si cela [nous] a pris beaucoup de temps, et beaucoup d'énergie ».*

D'autre part, l'engagement de chacun dans l'exécution efficace de la mission de l'organisation est fort :

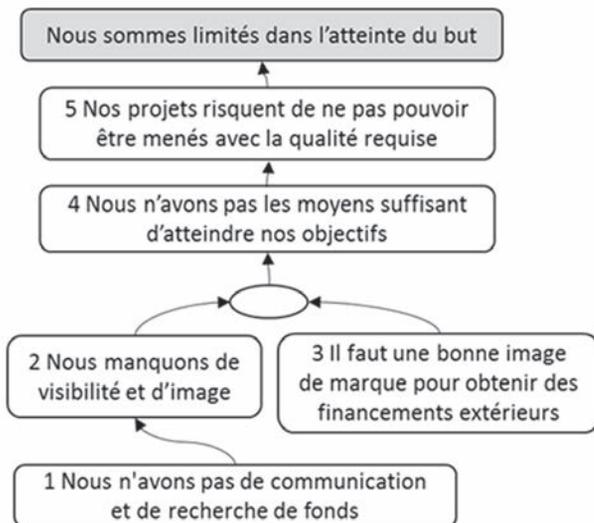
*« Ce que l'on veut, c'est que ce que l'on offre aux bénéficiaires soit le mieux possible. Et, donc, il n'y a pas de « souci » : tous sont engagés vers ce truc-là »* (entretien avec le chef de projet).

Au-delà de l'adhésion au projet, c'est l'adhésion au but de l'organisation qui est ici mis en évidence, la démarche qualité ne jouant qu'un rôle de catalyseur dans ce processus.

Ces deux extraits démontrent l'importance d'être en accord non seulement sur le but poursuivi, mais également sur la façon d'atteindre celui-ci : la posture adoptée par le manager peut largement y contribuer.

## Traitement d'un élément de controverse autour de la question de l'implication des membres du conseil d'administration (septembre 2014)

Lors de la première étape qui a consisté à relier les effets indésirables par des liens de cause à effet, l'une des causes primaires à avoir émergé a été : « nous n'avons pas de communication et de recherche de fonds ».

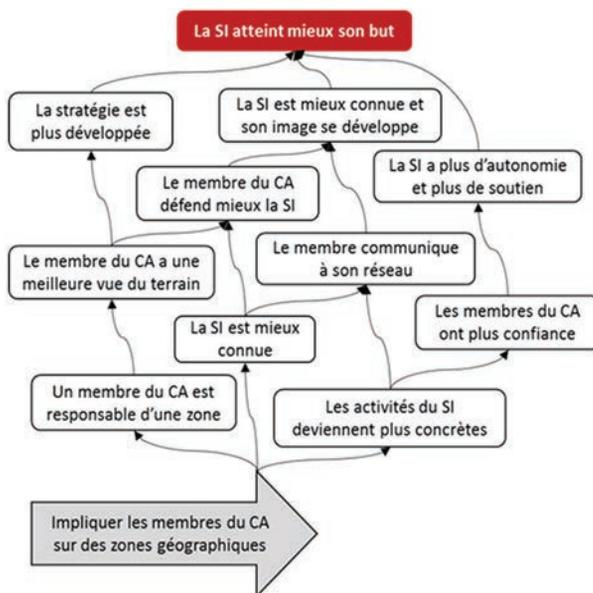


Comme le montre l'extrait de l'arbre ci-contre, un « manque de communication » entraîne un « manque de visibilité et d'image pour le département international ».

Si « nous avons un manque de visibilité et d'image » et si « il faut une bonne communication pour avoir des financements », alors « nous n'avons pas les moyens suffisants pour atteindre nos objectifs »

Ainsi, « nos projets risquent de ne pas être menés avec la qualité requise », ce qui nous limite dans l'atteinte de notre but.

Pour supprimer cette cause primaire, une des injections (solutions) proposées était « d'impliquer les membres du CA sur des missions terrain dans des zones géographiques différentes ». Cette proposition ne faisant pas l'unanimité dans le groupe (composé des chefs de projet, du manager du service SI et du directeur adjoint de la CRL), celle-ci fut discutée. En effet, certains membres du groupe craignaient une immixtion trop importante des membres du CA, qui les aurait privés de leur liberté d'action. Le raisonnement, présenté schématiquement ci-dessous, est le fruit des échanges discutés dans le groupe pour arriver à un consensus.



Le groupe suggère d'impliquer les membres du CA sur des missions dans les zones géographiques visées par le service SI afin qu'ils comprennent mieux le travail de ce dernier et les besoins du terrain. Ils pourront ainsi contribuer à valoriser les actions du service SI en interne, mais aussi en externe, auprès de leur réseau. L'image du service SI s'en trouvera renforcée, et les soutiens pourront de ce fait être plus nombreux. Au travers de cet exercice, le groupe a réussi à trouver un consensus autour de cette solution, qui fut alors votée lors du CA suivant, et le plan d'action fut implémenté. Suite à cela, les membres du CA, davantage impliqués, partagent désormais une représentation du monde humanitaire plus en adéquation avec celles des membres de l'équipe. Les prises de décision sont ainsi facilitées.

### L'adhésion des collaborateurs : le point de vue des collaborateurs

Bien que certains aient été réfractaires au début, le résultat final a été positif pour la majorité d'entre eux – sous réserve qu'ils aient bien compris quelles étaient les raisons de la mise en place d'un tel projet, et surtout qu'ils aient bénéficié d'un accompagnement.

L'ensemble des huit personnes interrogées se sont senties associées au projet, et six des huit collaborateurs ont considéré qu'il y avait une réelle transparence de la part de la direction dans sa démarche. L'enquête menée auprès des collaborateurs montre également que l'ensemble de l'organisation est d'accord sur l'apport stratégique inhérent à une telle démarche, mais la vision de la direction reste plus positive en ce qui concerne les gains concrets qui vont découler du projet. En effet, seuls cinq collaborateurs (sur les huit interrogés) pensaient en début de projet obtenir un résultat positif de la démarche qualité. Neuf mois après l'autoévaluation, la direction et l'ensemble des collaborateurs sont en accord quant aux résultats positifs impliqués par la démarche, même si ces derniers reconnaissent que la mise en œuvre du projet a entraîné une charge de travail supplémentaire pour l'ensemble des personnes interrogées.

### L'implication des membres du conseil d'administration de la SI

Dans le cadre de la démarche qualité, il a été proposé aux membres du conseil d'administration du service Solidarité Internationale de s'impliquer sur le terrain dans différentes missions. Cette idée a émergé d'une discussion entre les membres de ce service. Ces derniers, en s'appuyant sur la méthode du *thinking process*, ont défini ensemble les buts de l'organisation (améliorer l'habitat des victimes de catastrophes et des populations en situation précaire et diffuser les normes humanitaires au Luxembourg). Ils ont ensuite créé du sens commun en répondant aux trois questions visant à améliorer l'atteinte du but, à savoir « que changer ? », « vers quoi aller ? » et « comment ? ». Il en est ressorti que l'implication des membres du CA pouvait être un moyen de mieux atteindre le but de l'organisation. Leur implication avait pour objectif de construire une représentation commune des besoins du terrain. Le directeur a pris part aux débats sans savoir au préalable quelle en serait la finalité. La décision, fruit d'un travail collectif, a été entérinée, puis déployée. Ce processus est présenté dans l'Encadré 3 de la page précédente.

### Autres enjeux, initiatives et perceptions de la mise en place de la démarche qualité

La démarche qualité fait partie d'une stratégie globale de la CRL ; cependant, l'initiative quant à sa mise en place est laissée pour l'instant à la discrétion de chaque service ou de chaque département. Sensible à ce sujet, le directeur du service SI a décidé de mettre la démarche qualité en application dans son service. Il précise, par ailleurs, que des projets imposés par la hiérarchie par le passé avaient été mal acceptés par les collaborateurs et qu'ils n'avaient pas, de ce fait, abouti. Ce projet de démarche qualité a, au contraire, reçu un écho favorable, car les collaborateurs ont été impliqués dès le départ.

La spécificité de cette réussite repose également sur une synergie et une complicité entre le directeur du service SI et le directeur général adjoint de la CRL :

« *On a une complicité importante avec le niveau supérieur..., et [avec] le président du CA, de manière à convaincre nos camarades du CA du bien-fondé de nos activités. Et c'est la même chose pour mon personnel que pour le CA...».*

### Discussions

Cet article examine le rôle et la posture du manager dans l'implantation d'une démarche qualité autour d'une méthode basée sur la création de sens commun. La méthodologie (ascendante) employée pour la mise en place de la démarche qualité contribue à la participation des acteurs au projet. Le choix du référentiel adopté, à savoir le *thinking process*, amène les collaborateurs à s'interroger sur le but de l'organisation, à construire un sens commun, et il les interroge même sur l'opérationnalité de leur travail. Même si cette démarche revêt une certaine lenteur, elle a l'avantage d'impliquer chacun des acteurs. La mise en place d'une politique qualité est donc peu perçue comme un processus bureaucratique, car elle n'a pas été imposée par la hiérarchie, le référentiel ayant été choisi par les collaborateurs, et les idées d'amélioration ont émergé d'un travail collectif effectué par les collaborateurs, la direction n'ayant pas imposé ses points de vue, même s'il elle aurait espéré des résultats plus orientés sur le produit/service apporté aux bénéficiaires.

Cette posture de retrait du directeur face aux résultats des discussions témoigne de sa capacité à ne pas orienter unilatéralement les débats. Il s'est alors positionné en tant que facilitateur dans la création de sens et s'est inscrit dans une démarche de *sensemaking*, plutôt que dans une démarche de *sensegiving*. Cela peut s'expliquer, d'une part, par le fait que les collaborateurs possédaient une bonne connaissance des enjeux de la mise en place de la démarche qualité et, d'autre part, par le fait que la situation conservait un caractère non complexe. Il n'y avait donc aucun intérêt à ce que le directeur cherchât à influencer les décisions prises.

La direction a su se mettre dans un contexte politico-administratif favorable. En effet, celui-ci requiert un soutien de la hiérarchie. Les tensions pouvant naître d'une vision par trop décalée entre les attentes de la hiérarchie et celles des collaborateurs ont été quasi inexistantes, même si des divergences de point de vue ont persisté. Enfin, les membres du conseil d'administration se sont impliqués dans les missions, ce qui a constitué également une base positive pour les échanges. La capacité du directeur à s'entourer d'un réseau d'acteurs légitimes et favorables à la démarche qualité a constitué un enjeu réel (ROULEAU et BALOGUN, 2008). Le fait que le directeur du service SI ait également été un médecin urgentiste et qu'il ait participé à de nombreuses missions humanitaires a sans doute contribué à une meilleure communication avec des collaborateurs sensibles aux mêmes problématiques que lui. La bonne connaissance du

	Posture du manager dans la création de sens
Vis-à-vis de ses collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est force de proposition (il a proposé différents outils qualité)</li> <li>• Il participe aux échanges</li> <li>• Il n'impose pas ses propres points de vue (faisant le choix de rester en retrait)</li> <li>• Il n'a pas forcément une vision claire des résultats qui vont être obtenus</li> <li>• Sa stratégie est co-construite</li> <li>• Il partage des valeurs identiques, une même sémantique socioprofessionnelle</li> </ul>
Méthodologie d'action	Alternance de réflexion, puis d'action Processus lent Nombreuses interactions
Vis-à-vis de sa hiérarchie	Il sait construire un réseau d'acteurs légitimes favorables au projet Il sert d'interface entre la direction et les collaborateurs
Expertise des collaborateurs	S'ils ont une bonne connaissance du terrain/du travail = approche <i>sensemaking</i> favorisée S'ils ont une mauvaise connaissance du terrain/du travail = approche <i>sensegiving</i> favorisée

Tableau 1 : Les postures du manager dans la création de sens.

milieu, ainsi que celle de ses pratiques, de ses us, coutumes et valeurs constituent là encore un terreau favorable aux échanges productifs (JOHNSON et BALOGUN, 2004). Enfin, les interactions avec les collaborateurs sont nombreuses. L'observation participante a révélé que des groupes de travail se réunissaient régulièrement (tous les deux mois). Par ailleurs, la direction interroge les collaborateurs à partir de questionnaires afin de connaître leur avis sur la démarche entreprise. Ces multiples interactions font partie de la démarche de création de sens, entre réflexion et action.

Nous reprenons dans le Tableau 1 ci-dessus l'ensemble des éléments que nous avons énoncés dans le corps de notre article et qui mettent schématiquement en évidence les postures du manager qui sont favorables à la création de sens.

Cette première phase de travail d'implantation d'une démarche qualité s'est révélée fructueuse pour ce service de la Croix-Rouge luxembourgeoise. Elle se poursuit actuellement auprès d'autres membres de cette organisation.

## Conclusion

Cette recherche a consisté à mettre en évidence le rôle et le comportement du manager dans le déploiement d'une démarche qualité dans le secteur humanitaire. La revue de littérature nous a informés sur le fait qu'il pouvait exister plusieurs types de normes propres à ce type d'organisations qui travaillent le plus souvent en terrain incertain : les normes organisationnelles, les normes professionnelles et les normes institutionnelles. Les démarches qualité dans le domaine humanitaire se multiplient et suscitent des débats qui parviennent petit à petit à être dépassés, par exemple, sur l'intérêt de la normalisation dans la sphère humanitaire, ou sur l'intérêt du recours à des normes issues du secteur privé. Cela étant, notre recherche tend à

démontrer que le déploiement d'une démarche qualité dépend en grande partie du rôle et du comportement du manager. Des recherches menées notamment sur le rôle des cadres intermédiaires dans la gestion du changement (ROULEAU et BALOGUN, 2008, MAITLIS et LAWRENCE, 2007) nous éclairent sur les conditions et les contextes permettant le développement d'une approche *sensemaking*, ainsi que sur les compétences à développer pour les managers. Notre recherche met en évidence le rôle fondamental du manager et confirme les approches développées dans notre revue de littérature, avec un contexte favorable lié à une implication active des acteurs politiques, un réseau d'acteurs soutenant la démarche, des compétences et des postures du dirigeant favorisant l'émergence de sens commun comme sa capacité à se mettre en retrait et à ne pas porter de jugement sur les décisions prises ou encore à proposer une démarche ascendante.

Cette approche managériale ascendante contribue à donner un certain pouvoir aux acteurs du terrain et bouleverse des organisations ayant une culture encore trop de type hiérarchique. Il ne s'agit donc pas simplement d'appliquer une méthode, il s'agit également d'adopter un nouveau mode managérial.

## Bibliographie

- BALOGUN (J.), "From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries", *British Journal of Management*, 14, pp. 69-83.
- BALOGUN (J.) & JOHNSON (G.), "Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking", *Academy of Management Journal*, 47, 2004, pp. 523-549.
- BAYLE (E.), « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales », *Staps*, vol.1, n°75, 2007, pp. 59-81.

BUSSON-VILLA (F.) & GALLOPEL-MORVAN (K.), « La Normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? », *Management et avenir*, vol. 4, 2012, pp. 168-190.

CAILLÉ (P.), *Un et un font trois*, ESF, Paris, 1991.

DE LEENER (P.) & TOTTE (M.), « Penser la Qualité en Solidarité Internationale, Cahier 4 : S'approprier la pensée sur la qualité », *Inter-Mondes*, 2011, p. 34.

DUPUIS (G.) & SACHET-MILLIAT (A.), « Relations ONG/entreprises : vers de nouveaux modèles d'organisations génératrices d'innovations sociétales », 23<sup>ème</sup> conférence de l'Association internationale de Management stratégique (AIMS), Rennes, 26-28 mai, 2014.

ENJOLRAS (B.), "Coordination failure, property rights and nonprofit organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 3, n°71, 2000, pp. 347-374.

FABBRI (R.) & GOEDERT (B.), *Le thinking process ; un outil de sensemaking. Cas du département de la Solidarité Internationale de la Croix-Rouge luxembourgeoise*, Théorie des contraintes et pratiques managériales, EM Strasbourg, 2014.

GOLDRATT (E.M.), *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, 30<sup>th</sup> Anniversary Edition. North River Press, 2014.

GUILMOT (N.) & VAS (A.), « Les Cadres intermédiaires au cœur du sensemaking », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 18, n°45, 2012, pp. 77-99.

MAITLIS (S.) & LAWRENCE (T.B.), *Triggers and enablers of Sensegiving in organizations*, vol. 50, n°1, 2007, pp. 57-84.

MINVIELLE (E.), « Les Politiques d'amélioration de la qualité des soins à l'hôpital. Quel fondement organisationnel ? », *Politiques et management public*, vol. 17, n°4, 1999, pp. 59-84.

NIZET (J.) & PICHAULT (F.), « L'interprétation des standards en situation extrême : le pouvoir fait-il la différence ? », *Management et avenir*, vol. 1, n°41, 2011, pp. 394-415.

PERRIN (C.), « La Nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise*, vol. 6, 2013.

PERRIN (C.), « La Relation ONG/bailleurs institutionnels : une contribution à la gouvernance associative », Thèse de doctorat, Université Paris 2, 2007.

RONDEAUX (G.) & PICHAULT (F.), « Managers en quête de sens : l'identité organisationnelle comme boussole ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 18, n°46, 2012, pp. 45-76.

ROULEAU (L.) & BALOGUN (J.), "Exploring middle managers' strategic Sensemaking role through practical knowledge", *Les cahiers de recherche du GéPS*, vol. 2, n°7, 2008.

THIERY (P.) & PERRIN (C.), « Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence ? », thème « Gérer les frontières », *Entreprises et histoire*, n°39, 2005, pp. 77-90.

VANDANGEON-DERUMEZ (I.) & AUTISSIER (D.), « Construire du sens pour réussir les projets de changement », in *Les Défis du sensemaking en entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion*, 2006, pp. 169-196.

WEICK (K.E.), *Sensemaking in organization*, Sage, 1995.

# Le briefing-débriefing : une procédure pour lever les barrières pesant sur l'apprentissage organisationnel ?

Par Pierre BARBAROUX

Enseignant-chercheur à l'École de l'air, Centre de recherche de l'Armée de l'air (CReA)

et Cécile GODÉ

Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2, COACTIS

Cet article interroge la façon dont les organisations gèrent les facteurs défavorables à l'apprentissage organisationnel. S'inscrivant dans le cadre des théories de l'apprentissage dans et par l'action, la question posée dans cette contribution est la suivante : comment les procédures de briefing-débriefing permettent-elles de lever les barrières pesant sur l'apprentissage organisationnel ? L'analyse d'une étude de cas réalisée au sein de différents escadrons de l'Armée de l'air révèle que le briefing-débriefing repose sur une variété de mécanismes d'apprentissage, de valeurs, d'attitudes comportementales et d'artefacts technologiques, dont l'articulation est enactée par les acteurs afin de favoriser l'apprentissage. Ensemble, ces ressources permettent aux équipes de lever les barrières techniques, socioculturelles et psychologiques pesant sur l'apprentissage organisationnel.

## Introduction

Les théories de l'apprentissage dans et par l'action (ARGYRIS et SCHÖN, 1978) sont régulièrement mobilisées pour analyser les phénomènes d'apprentissage organisationnel. Enracinées dans une épistémologie pragmatiste de la connaissance (JAMES, 1912 ; DEWEY, 1938), elles « *conçoivent l'apprentissage organisationnel comme un processus itératif d'action et de réflexion* » (EDMONDSON, 2002, p. 128). L'apprentissage organisationnel repose ainsi sur trois piliers : une connaissance fondamentalement expérientielle, un processus social d'enquête et de réflexion critiques ayant pour objet l'action et ses conséquences et, enfin, des expériences individuelles attachées aux situations de travail, dans lesquelles les actions entreprises par les individus sont à la fois le sujet et le produit de l'apprentissage (ORMEROD, 2006).

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'apprentissage organisationnel dans et par l'action. Cannon et Edmondson (2005) insistent notamment sur la complexité des systèmes techniques, sur la nature des compétences des individus et sur le degré de tolérance de l'organisation vis-à-vis de l'erreur. D'autres auteurs

mettent en avant l'influence des facteurs psychologiques et organisationnels. Carmeli (2007) suggère, par exemple, que l'absence d'un sentiment de sécurité face à l'erreur constitue une condition défavorable à l'accumulation de l'expérience au niveau organisationnel. L'entretien d'un climat de sécurité psychologique est indispensable à l'établissement de relations interpersonnelles saines sans lesquelles les émotions des acteurs (stress, peur, anxiété) peuvent devenir des barrières à l'apprentissage (CATINO et PATRIOTTA, 2013).

Si elles permettent d'identifier les facteurs favorables ou défavorables à l'apprentissage organisationnel, ces contributions n'abordent qu'indirectement la question de leur gestion par les équipes qui composent l'organisation. Or, ces équipes offrent des espaces d'interaction propices au partage des connaissances expérientielles, elles sont le « lieu » où les individus s'engagent dans l'analyse réflexive des déterminants de leurs actions et des conséquences de celles-ci. Il est donc essentiel de comprendre la manière dont les procédures d'apprentissage mises en œuvre par les équipes leur permettent de gérer les multiples facteurs favorables ou, au contraire, défavorables à l'apprentissage.

Dans ce cadre, les procédures de briefing-débriefing utilisées dans les milieux professionnels de l'aéronautique civile, de la Défense, de la sécurité civile, de la police ou de la médecine hospitalière sont intéressantes pour illustrer notre propos. Ces procédures dites de retour d'expérience (BES 1998 ; VAN DER VEGT et BUNDERSON, 2005 ; GODÉ et BARBAROUX, 2012 ; FROMIGUÉ et al., 2015) encouragent en effet l'examen systématique et répété des erreurs commises par l'équipe et/ou par ses membres. Elles favorisent la construction du sens collectif (GODÉ, 2012) et produisent une amélioration significative de la performance opérationnelle. Elles offrent donc un matériau empirique à partir duquel est étudiée la gestion des facteurs qui ont une influence sur l'apprentissage organisationnel.

La question posée dans cette contribution est la suivante : comment les procédures de briefing-débriefing permettent-elles de lever les barrières pesant sur l'apprentissage organisationnel ? Pour répondre à cette question, nous développerons une étude de cas portant sur la procédure du briefing-débriefing mis en œuvre par les équipages navigants (pilotes, navigateurs et/ou mécaniciens) de l'Armée de l'air française.

Nous présenterons ensuite les facteurs qui ont une influence sur l'apprentissage dans et par l'action, en particulier l'apprentissage par l'erreur, après quoi nous décrirons la méthodologie de l'étude de cas que nous avons réalisée au sein du milieu aéronautique militaire français. Enfin, les résultats de cette étude et leurs implications théoriques et managériales seront présentés.

## Les processus d'apprentissage dans et par l'action : définitions et facteurs défavorables

Le sujet de l'apprentissage organisationnel dans et par l'action a inspiré de nombreux travaux. Désignant le processus de réflexion sur un travail réalisé par soi-même et par d'autres, l'apprentissage au sens pragmatiste du terme est conduit sous le regard critique de ses pairs. Il permet de tirer de nouveaux enseignements concernant les actions entreprises et les raisons qui les ont motivées, et de résoudre en temps réel les problèmes qui se présentent à l'organisation (REVANS, 1982 ; KOLB, 1984). Dans ce cadre, l'expérience doit être éprouvée pour pouvoir être à la fois l'objet et le produit de l'apprentissage.

Selon Cannon et Edmondson (2005), l'apprentissage organisationnel repose sur trois activités : l'identification d'une déviation entre l'action prescrite ou planifiée et le résultat de l'action, l'analyse des causes de cette déviation et l'expérimentation délibérée de situations favorables à l'apparition de ces déviations. Celles-ci sont assimilables à des erreurs. Elles sont définies comme « des écarts non intentionnels relatifs à des règles ou à des procédures (...) qui peuvent potentiellement avoir des conséquences organisationnelles contrariantes » (GOODMAN et al., 2011, p. 152). Dans ce cadre,

l'attitude des individus, l'usage des technologies facilitant la collecte, le stockage et la diffusion des informations d'activité et l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par l'organisation pour analyser les causes de ces déviations sont importants : en effet, ils conditionnent la capacité d'apprentissage des équipes. Putz et al. (2013) suggèrent que les définitions de l'erreur se partagent en deux groupes : le premier concerne l'erreur individuelle définie comme un résultat non anticipé d'actions conduisant à un échec ; le second fait référence à une déviation par rapport à une norme, une routine, un standard ou un but fixé par l'organisation. Dans la pratique, l'erreur individuelle et l'erreur par rapport à la norme peuvent se confondre. En 1996, Vaughan parle même de normalisation de la déviance pour expliquer comment au sein de la NASA des écarts par rapport à la performance attendue aient pu être interprétés comme conformes aux procédures de sécurité, conduisant ainsi à autoriser le lancement de la navette Challenger en dépit du mauvais fonctionnement d'un joint sur l'un de ses propulseurs (LAROCHE, 1998).

Il apparaît ainsi que l'apprentissage organisationnel dans et par l'action relève de la capacité des individus et des équipes d'apprendre de leurs erreurs. Il s'agit d'« une activité qui demande des efforts et qui permet aux individus de réfléchir aux erreurs qu'ils ont commises, d'en comprendre les causes et de développer de nouvelles connaissances susceptibles d'être appliquées pour des actions et des décisions futures » (CATINO et PATRIOTTA, 2013, p. 437). Dans cette perspective, les organisations performantes en matière d'apprentissage sont celles qui sont capables de favoriser l'expérimentation délibérée de l'erreur en créant les conditions propices à l'expression du sens critique des acteurs (CANNON et EDMONDSON, 2005).

En pratique, la mise en œuvre des procédures d'apprentissage organisationnel ne va pas de soi. Certains facteurs peuvent entraver l'implication des individus et des équipes dans un processus d'enquête réflexive et d'analyse critique de leurs actions (CARMELI, 2007 ; ZHAO, 2011). De nombreux facteurs techniques, organisationnels, culturels et psychologiques sont susceptibles de limiter l'apprentissage (CANNON et EDMONDSON, 2005 ; ZHAO, 2011). Ainsi, par exemple, Catino et Patriotta (2013) démontrent les bénéfices des approches pragmatistes de l'apprentissage à l'échelle de l'organisation (améliorer la sûreté, la fiabilité et la résilience organisationnelles) à condition de tenir compte de certains biais ou de certains freins émotionnels, organisationnels et culturels. Dans ce cadre, la culture de l'organisation vis-à-vis de l'erreur oriente la façon dont les équipes agissent et réagissent sur le double plan cognitif et émotionnel. De leur côté, Ron et al. (2006) insistent sur les fonctions sociales et psychologiques nécessaires à l'apprentissage dans et par l'action. Les premières incluent la discipline, les relations émotionnelles et cognitives des individus vis-à-vis de l'erreur, le contrôle de la performance par la hiérarchie ou encore la communication des intentions du commandement. Les secondes, quant à elles, renvoient à la capacité de résilience des individus

face à leurs erreurs, au système de reconnaissance et de récompense à l'œuvre dans l'organisation et à la régulation sociale. De fait, les valeurs organisationnelles peuvent ne pas être alignées sur les exigences d'un apprentissage dans et par l'action décourageant ainsi la réflexion collective et perturbant l'attribution des responsabilités et la reconnaissance des erreurs. Ces valeurs organisationnelles peuvent également limiter le partage d'un sentiment de sécurité, l'esprit de dialogue et la capacité d'écoute des acteurs.

Le Tableau 1 ci-dessous synthétise les facteurs le plus souvent cités dans la littérature comme étant susceptibles de contrarier le processus d'apprentissage pragmatiste.

Nous développerons ci-après une étude de cas décrivant les procédures de briefing-débriefing mises en œuvre par les équipages navigants au sein des escadrons de l'Armée de l'air française. Elle nous permettra d'illustrer comment ce dispositif d'origine militaire permet de lever les facteurs défavorables à l'apprentissage organisationnel.

### Présentation de l'étude de cas : les procédures de briefing-débriefing dans les escadrons de l'Armée de l'air française

Ce travail de recherche repose sur une étude de cas exploratoire (YIN, 2003) portant sur les pratiques d'acteurs impliqués dans un processus d'apprentissage de type briefing-débriefing. Plus précisément, l'attention se porte sur les débriefings auxquels participent quotidiennement (après chaque vol) les équipages des escadrons de chasse, de transport, de formation et de présentation (Patrouille de France – PAF –, et équipe de voltige de l'Armée de l'air – EVAA) de l'Armée de l'air française.

#### Le contexte de notre recherche : équipages, missions et erreurs dans le milieu aéronautique militaire

La journée de travail d'un escadron commence toujours par un briefing général d'une durée d'environ

30 minutes réunissant l'ensemble des personnels navigants ayant un ou plusieurs vols planifiés. À l'issue de ce briefing général, ils se séparent pour former des équipages se composant de deux à quatre membres afin de participer à un briefing dédié au(x) vol(s) qu'ils devront effectuer. Immédiatement après ce vol (ou ces vols), ils se retrouvent pour un débriefing de mission qui dure de 40 à 45 minutes. Cette procédure générale de « briefing-débriefing » concerne l'ensemble des personnels navigants de l'Armée de l'air française, et ce, alors même que leurs compétences et leurs missions sont sensiblement différentes selon les escadrons (voir la Figure 1 de la page suivante).

Très formelles, les sessions de débriefing suivent des procédures standard formalisées dans un manuel de l'OTAN. Il s'agit de prendre à rebours l'ensemble des points évoqués durant le briefing, en insistant sur la sécurité du vol. La plupart des escadrons de chasse bénéficient de systèmes de reconstitution des vols reposant sur la numérisation des trajectoires des aéronefs. En ce qui concerne les escadrons de présentation (PAF et EVAA), ceux-ci sont toujours accompagnés d'un caméraman qui filme les vols et transmet ensuite le document aux pilotes sous une forme numérisée. Ces escadrons ont ainsi accès à une représentation claire de leur formation et des exercices réalisés durant le vol, et sont donc en mesure d'évaluer sans ambiguïté la qualité de la mission qu'ils ont effectuée. Chaque vol est scruté avec attention, une insistance particulière étant apportée aux erreurs, à leur(s) cause(s) et aux solutions qu'il aurait été opportun de mettre en œuvre. Une tension certaine caractérise ces moments de débriefing, qui tient au fait que les critiques, la plupart du temps sévères et cassantes, sont faites en public. Finalement, les pilotes en formation subissent une pression supplémentaire durant les séances de débriefing, dans la mesure où ils sont évalués par leur moniteur instructeur, qui émet ensuite un avis formel sur leur progression.

Dans le cadre d'un vol, une « erreur » peut avoir des conséquences plus ou moins graves. Il peut s'agir, par exemple, d'un manquement aux règles de la sécurité des vols (qui sont toujours rappelées durant le briefing), comme un vol à basse altitude au-dessus d'habitations, mais elle peut également faire référence à une erreur

Facteurs défavorables	Illustrations	Auteurs
Techniques	Complexité des systèmes, compétences absentes ou insuffisantes	Edmondson et Cannon (2005) ; Lipshitz et al. (2002)
Socioculturels (normes sociales et valeurs individuelles)	Pénalisation de l'erreur, absence de culture du dialogue, peu de réflexivité, dévalorisation de l'enquête	Edmondson (2002) ; Edmondson et Cannon (2005) ; Revans (1982) ; Kolb (1983)
Psychologiques et émotionnels	Stress, peur, anxiété, culpabilité, insécurité, mauvaise estime de soi	Zhao (2011) ; Catino et Patriotta (2013) ; Ron et al. (2006) ; Carmeli (2007)

Tableau 1 : Les principaux facteurs défavorables au processus d'apprentissage pragmatiste.

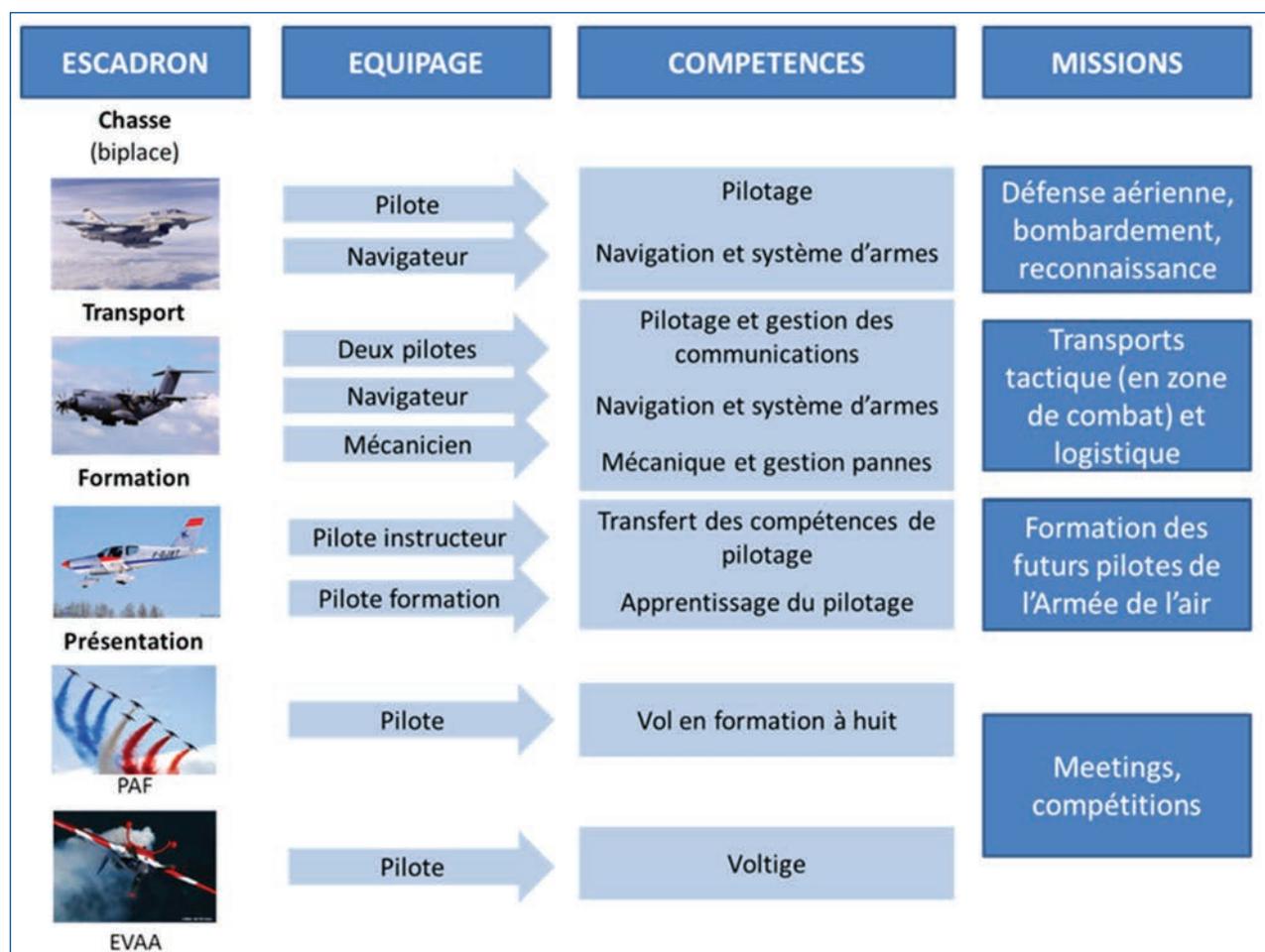


Figure 1 : Les différents escadrons de l'Armée de l'air et leurs missions.

de pilotage pouvant mettre en péril son propre appareil ou celui de son coéquipier et conduire à un incident ou à un accident. Le Tableau 2 de la page suivante propose quelques illustrations d'erreurs qui ont été commises au sein des quatre escadrons sur lesquels a porté notre étude de cas. Les données sont issues de rapports publiés en ligne par les bureaux enquêtes accidents-Défense (BEAD).

### Méthodologie

Le corpus des données de terrain a été recueilli sur une période de deux ans et demi. Il a été construit par triangulation (EISENHARDT, 1989) : seize entretiens individuels semi directifs ont été conduits auprès de pilotes et de navigateurs affectés à deux escadrons de chasse (Dijon et Nancy) et quatre moniteurs de l'escadron de formation de Salon-de-Provence ont également été entendus. Huit entretiens individuels ont été réalisés au sein de deux escadrons de transport (Evreux et Orléans) auprès de pilotes, de navigateurs et de mécaniciens navigants, et un entretien collectif a été organisé. Nous avons aussi interviewé six pilotes de la PAF (sur les neuf pilotes que compte la patrouille), les six pilotes de l'EVAA et deux mécaniciens (sur les treize membres que compte l'équipe).

Les entretiens ont duré une heure, en moyenne. Ils ont été enregistrés, puis retranscrits. Des observations non participatives ont été réalisées au cours de

deux séances de briefing général dans les escadrons de chasse et durant deux autres séances de briefing (appelé « musique ») dans les escadrons de présentation.

Nous avons également assisté à sept séances de débriefing dans les différents escadrons. Durant ces observations, des notes manuscrites ont été prises ainsi que des photos. Une attention particulière a été apportée à la façon dont les débriefings étaient organisés (espace, technologies, manuels, participants) et conduits (pratiques de communication verbales et non verbales, contenu et nature des discussions engagées). Enfin, une analyse des guides et des procédures de débriefing suivis par les escadrons visités, ainsi que l'examen d'une dizaine de documents non classifiés français, anglo-américains et OTAN relatifs à cet exercice, ont été effectués.

Le traitement des données de terrain a été réalisé par codage ouvert afin de faire émerger les thèmes représentatifs et récurrents au fil de l'analyse. Ce traitement portait sur les transcriptions des entretiens, les notes de terrain prises lors des observations *in situ* consignant le déroulement des tâches exécutées lors des briefings et des débriefings, ainsi que sur certains passages des documents internes. Opéré dans la perspective de comprendre la façon dont les séances de briefing-débriefing sont réalisées au sein des

Escadron	Date et source	Exemple d'erreurs	Cause(s) de l'erreur
Chasse	Mars 2014 BEAD-air-A-2014-008-I	Lors du retour sur un terrain d'atterrissage, deux Mirage 2000 se présentent sur le taxiway (la voie de circulation entre la piste et le tarmac) en même temps et en sens opposés. Les deux avions s'immobilisent à environ 200 mètres l'un de l'autre.	Une conscience de la situation erronée notamment due au fait que la mission n'était pas initialement prévue pour un des pilotes et que sa préparation était insuffisante.
Transport	Avril 2010 BEAD-air-A-2010-006-I	Au cours d'un exercice durant lequel un aéro-largage de parachutistes doit être réalisé, un ensemble de décisions en cockpit conduit le pilote à effectuer un virage serré par la droite. Les parachutistes qui se préparaient pour le saut imminent chutent.	L'absence de définition préalable de conventions d'exercice, notamment lors du briefing mission, n'a pas incité le pilote à modérer l'exécution de la manœuvre.
Formation	Mars 2012 BEAD-air-A-2012-004-I	Lors d'un exercice de poser-décoller, l'avion de formation se pose train non sorti sur le terrain d'atterrissage. L'équipage a oublié d'abaisser la commande du train d'atterrissage	Le pilote en instruction a consacré toutes ses ressources attentionnelles à l'approche et à la vitesse. La vigilance du moniteur n'était pas suffisante.
Présentation (PAF)	Avril 2010 BEAD-air-A-2010-005-A	Durant la réalisation d'une figure en formation, un pilote perd le contrôle de son appareil et s'éjecte à proximité immédiate du sol.	Perte de contrôle résultant d'une sortie du domaine de vol de l'avion, notamment due : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) à une figure ayant été modifiée, réduisant les marges d'évolution en sortie d'exécution,</li> <li>• et 2) à une interruption de l'entraînement hivernal engendrant un retard dans l'assimilation de la figure par le pilote.</li> </ul>

Tableau 2 : Exemples d'erreurs examinées par le BEAD.

escadrons de l'Armée de l'air française, le codage des données révèle trois catégories thématiques principales : a) les mécanismes d'apprentissage à l'œuvre, b) les fonctionnalités des technologies utilisées et c) les valeurs sociales et les comportements individuels.

## Résultats de terrain

### Les mécanismes d'apprentissage : apprendre par l'erreur, par l'expérimentation et par les autres

À la question « *quels sont selon vous les objectifs principaux poursuivis par le briefing-débriefing ?* », l'ensemble des personnels interviewés répond : « *favoriser l'apprentissage et la progression individuelle, d'une part, et permettre au collectif de s'améliorer, d'autre part* ».

La première fonction des séances de briefing-débriefing est de favoriser l'entraînement et l'apprentissage individuels. Les pilotes et les navigateurs sont

méthodiquement évalués par leurs collègues et/ou leur hiérarchie (en ce qui concerne les pilotes) et ils peuvent être sanctionnés, en cas d'échec (mauvaise décision, non-respect des procédures de sécurité des vols, etc.). Comme le précise un pilote de chasse :

*« Le premier intérêt du débriefing, c'est de pouvoir s'améliorer. C'est au travers du débriefing que l'on va pouvoir analyser ce qui a été fait efficacement ou non, et trouver des solutions pour ce que l'on n'a peut-être pas fait efficacement en vol – à froid, en analysant ce qui s'est passé, pour que la prochaine fois on ait les bonnes solutions, rapidement... »*

Tous les personnels navigants s'accordent sur cette fonction élémentaire du débriefing et considèrent que la détection et la correction des erreurs sont les meilleures façons de progresser et de devenir performant. Si les pilotes en cours d'instruction doivent particulièrement s'impliquer, les « seniors » sont également concernés. Ils reconnaissent volontiers que même le plus expérimenté et talentueux des pilotes n'est pas à l'abri d'une erreur et qu'il retire forcément avantage des commentaires et des remarques formulés par un pair. Plusieurs

de nos interviewés nous ont précisé que l'examen critique de ce qui a été réalisé durant le vol représente l'essence même du débriefing. Ainsi, l'un d'entre eux nous explique que :

*« Le débriefing est essentiellement axé sur savoir ce qui s'est passé au cours de la mission – exactement. Pourquoi ? Parce qu'en l'air, ça va trop vite... C'est-à-dire, retracer un peu (presque comme un travail d'historien) ce qui s'est réellement passé et, ensuite, comprendre pourquoi ça s'est passé comme ça – pour pouvoir en tirer les enseignements et, au final, progresser... ».*

Cette démarche de détection et de correction des erreurs suppose le partage d'un certain nombre de prérequis de la part des acteurs. En particulier, l'observation des erreurs des autres permet de se corriger soi-même et la présence des collègues lors du débriefing est non seulement la garantie de repérer l'ensemble des erreurs commises sans risque de « passer à côté », mais elle permet aussi d'envisager un éventail complet de solutions/corrections. Le partage de ces prérequis favorise la mise en place d'un processus constructif permettant d'améliorer ses propres pratiques à partir des critiques et des commentaires formulés par les autres. Ce processus d'apprentissage par l'erreur se fonde sur l'expérimentation et la pratique au quotidien. Comme le précise un pilote de l'une des équipes de présentation :

*« Nous sommes dans le pilotage pur, où les sensations sont essentielles. Vous ne trouvez pas la réponse à vos problèmes dans une base de données ! La connaissance théorique, c'est bien... Mais elle n'a pas de valeur, tant qu'elle n'est pas mise en pratique ! »*

La démarche de correction des erreurs en vol ou au sol (l'aspect mécanique) se caractérise par la nature expérientielle du savoir qu'elle permet de transmettre. Les escadrons de présentation poussent cette logique d'expérimentation à l'extrême en s'impliquant corporellement dans l'apprentissage. Lors des briefings, leurs pilotes répètent leur vol avant de prendre les commandes de leur avion. Les yeux fermés, ils réalisent, avec leurs mains, leurs doigts, leur tête et tout leur corps (pour les pilotes de l'équipe de voltige) l'ensemble des figures et des acrobaties qu'ils présenteront lors de l'exhibition. Cette « musique » un peu particulière traduit chacun des gestes techniques appris, critiqués et réappris lors des séances de débriefing. Elle représente également un moment d'intense concentration permettant aux pilotes de canaliser leurs émotions (telles que le stress) et de se préparer corporellement et sensoriellement à leur vol.

Le second objectif du briefing-débriefing cité par les interviewés est relatif à la progression du collectif. En effet, les pilotes et les navigateurs insistent sur le fait que la détection/confrontation des erreurs et la capacité d'en tirer des leçons au niveau individuel rejaillissent sur le groupe. Que les membres soient navigants ou non (les mécaniciens, par exemple), l'essentiel est qu'ils participent à la préparation et à l'exécution de la mission. Un pilote de transport nous explique :

*« Le but ultime, c'est de progresser, de s'améliorer. Et quand je dis : « de s'améliorer », c'est volontairement impersonnel, parce que c'est pour tout le monde, pour tous les acteurs qui ont été présents : les contrôleurs, les pilotes, les navigateurs, les équipages, les mécaniciens... Pour tous les acteurs de la mission, le but est de progresser. Le but est que le débriefing conduise à des enseignements individuels ou de groupe, pour que, la prochaine fois, la machine soit encore plus performante... la machine au sens large : l'appareil complexe [constitué] de tous les individus ».*

Chaque mission est considérée comme une opportunité d'apprentissage et d'expérimentation. En acceptant de travailler sur le mode de la critique constructive, chaque personnel aborde le débriefing comme un processus d'apprentissage multiniveaux qui lui permet de progresser non seulement en tant qu'individu, mais aussi en tant que membre d'une équipe. Ainsi, un pilote de chasse insiste sur le fait que :

*« Le débriefing nous permet de nous re-préparer à refaire comme il faut, la prochaine fois. Il faut vraiment voir ça comme un ensemble. Donc, le débriefing, à lui tout seul,... il ne faut pas le sortir de son contexte. C'est dans cette logique de performance que nous travaillons, pour tirer les enseignements qui nous permettent, [nous] le groupe et l'individu, d'être performants. Les enseignements du débriefing vont permettre d'alimenter la connaissance globale et la connaissance individuelle. Ce n'est pas un exercice de style, c'est pour apprendre à être là au bon moment, le jour où il [le] faudra... ».*

Selon les personnels interviewés, cette vision partagée de l'erreur comme opportunité d'apprentissage individuel et collectif repose sur un principe institutionnalisé au sein de l'Armée de l'air, la dépénalisation de l'erreur. Dès 2006, le chef d'état-major de l'Armée de l'air l'instaure officiellement :

*« Nous devons accepter de rendre systématiquement compte de nos erreurs, de commenter et d'informer nos pairs de tous ces incidents évités au sol ou en vol, de ces événements où « c'est passé près ». Nous devons faire profiter, dans un but didactique, l'ensemble de notre communauté de toutes les expériences, aussi désagréables soient-elles » (source : ministère de la Défense).*

Dans ce cadre, les pilotes sont engagés dans un processus d'apprentissage institutionnalisé gouverné par les règles de la transparence et de la reconnaissance des erreurs.

### Les artefacts technologiques : se confronter à ses erreurs et interagir avec les autres

L'analyse des données met en lumière le rôle joué par les technologies. Ainsi, par exemple, l'usage des systèmes de reconstitution des vols exploités par les escadrons de chasse confronte systématiquement et objectivement les pilotes et les navigateurs à la réalité : le visionnage des enregistrements leur permet de se représenter avec précision le déroulement de la mission et ses éventuelles défaillances. De leur côté,

les escadrons de présentation bénéficient d'un cameraman qui filme chacune de leurs sorties en vol et qui remet ensuite la vidéo aux pilotes :

« Le film de l'intégralité du vol est visionné par le pilote, une fois [celui-ci] descendu de l'avion. Pendant le vol, je [dit un autre pilote de l'équipe] suis à côté du cameraman et je fais des commentaires et des critiques, qui sont tous enregistrés. Ces commentaires sont écoutés par le pilote, une fois son vol terminé, assis devant son film. Il scrute sa prestation, observe les erreurs qu'il a commises et [il] doit également se rendre compte de ce qu'il fait bien. Pourquoi a-t-il réussi cette figure ? Ou pourquoi a-t-il « échoué » ? Des questions auxquelles il doit obtenir des réponses. Il doit connaître son état d'esprit durant ces moments... ».

Les faits sont montrés, la transparence est la règle et chaque participant doit être prêt à accepter d'assumer la pleine responsabilité de ses erreurs. En cela, les technologies ont quelque peu révolutionné les procédures de briefing-débriefing : avant leur introduction, certains pilotes expérimentés pouvaient avoir tendance à sous-estimer la gravité de leurs erreurs. Comme un navigateur d'un escadron de transport nous l'indique :

« Avant, il était très facile, pour un ancien [pilote], de dire qu'il avait fait ci, fait ça, que c'était lui qui était en meilleure position, etc. Et, finalement, le jeune en instruction, même s'il pouvait avoir des doutes, hé bien, il se référait à la parole du plus ancien, donc forcément du plus fort, ou du moins de celui qui parlait le plus fort. Or, le système de restitution a permis, justement, à ces gens-là de se remettre davantage en question. Ça, c'est une bonne chose... »

En permettant aux pilotes et aux navigateurs d'examiner les données objectives du vol, les systèmes de reconstitution et les films des vols favorisent le contrôle et la confrontation à la réalité. Comme nous l'explique un pilote de chasse, chacun, confronté à son vol, doit être capable de décrire avec précision les problèmes auxquels il a été confronté, d'expliciter les raisons qui l'ont conduit à faire une erreur et de tirer les leçons de cet incident pour ses prochains vols. Ce pilote précise :

« Nous savons tous – même les plus expérimentés d'entre nous – que les erreurs ne sont rien d'autre qu'une opportunité d'apprendre. Moi, ce qui m'a le plus marqué, dans ma vie professionnelle, c'est des phases où j'ai fait des erreurs qui m'ont été reprochées sèchement au cours du débriefing – preuves vidéo à l'appui ! Depuis, je ne les ai plus refaites, et j'y pense encore tellement... : ça m'a marqué... »

Une des équipes de présentation de l'Armée de l'air a mis en place en 2012 un dispositif de caméras installé dans le cockpit de ses avions. La plupart du temps, ces caméras sont dirigées vers les pieds et/ou les mains du pilote. L'objectif est d'accéder aux « façons de faire », en situation. Lors du visionnage des enregistrements vidéo, l'ensemble des pilotes est présent afin d'observer à la fois les erreurs techniques, les sources de problèmes (voire d'incident ou d'accident) en vol et les bonnes pratiques gestuelles et visuelles sources

de réussite. Il s'agit là d'un débriefing de groupe sur la prestation d'un seul. Comme l'explique un des pilotes :

« À partir de ces films intérieurs, nous constatons la façon dont [le collègue] pilote. Par exemple, le circuit visuel est très important en voltige et, souvent, les pilotes ne savent pas où regarder. Ils ont du retard dans le circuit visuel, ce qui leur fait mal déclencher leurs mouvements, de façon précipitée. Il suffirait qu'ils aient une ou deux secondes d'avance sur leur circuit visuel pour qu'ils voient l'objectif arriver et déclenchent avec plus de vivacité : avec la caméra intérieure, on peut comprendre pourquoi l'anticipation est mal opérée... ».

Le débriefing à partir des vidéos extérieures est intentionnellement dirigé vers la progression de l'équipe non seulement sur le plan technique, mais également collectif. Il s'agit de construire une synergie dans le groupe, de favoriser l'apprentissage mutuel par les pratiques des autres. À ce sujet, un des pilotes interviewés insiste dans ces termes :

« Durant le débriefing de la vidéo intérieure, parfois, les critiques sont lourdes... Mais on doit surtout savoir s'encourager : tout doit être fait dans un esprit constructif. Sinon, ce n'est même pas la peine : le collectif sera nul, et les résultats également. »

Il s'agit de partager ses savoir-faire en ayant pour volonté de faire progresser l'équipe dans son ensemble. Ce pilote poursuit :

« Le collectif se construit autour d'un équilibre un peu particulier, en fait : il y a l'esprit de compétition, très individualiste, qui nous conduit à vouloir être le meilleur pilote. Puis il y a l'esprit collectif, [qui est] essentiel pour la survie de l'escadron, de l'équipe. C'est ici que la vidéo [intérieure] joue son rôle : avec elle, on montre son savoir-faire et on communique ses « trucs » pour continuer à progresser en tant que collectif, en diffusant les pratiques, la façon dont on réussit telle ou telle figure, les erreurs à ne pas commettre... : le débriefing vidéo nous permet de doser tout ça... »

### Comportements et valeurs sociales : réflexivité et socialisation

La grande majorité des interviewés considère que les séances de briefing-débriefing à la fois reposent et développent des qualités et des attitudes personnelles. Les plus fréquemment citées sont l'humilité et la réflexivité. Les pilotes et les navigateurs définissent l'humilité comme la capacité de reconnaître ses erreurs et d'en accepter l'entière responsabilité :

« Être seul dans son avion, c'est une chose... Débriefier devant les autres pilotes, ses pairs – voire devant un escadron, lorsqu'il y a eu un souci au niveau de la sécurité des vols, c'est aussi prendre ses responsabilités devant tout le monde : il faut assumer... C'est nécessaire de débriefier, pour pouvoir progresser. Et c'est aussi un moyen d'être humble dans son travail... ».

Comme le précise un pilote d'une des équipes de présentation, l'humilité est certes une disposition

personnelle, mais elle s'acquiert également au fil des débriefings :

« *Souvent, on dit que la première année, c'est la plus dure, parce qu'effectivement, on se fait « briser » : on est très critiqué... Mais c'est constructif, car le but, c'est de nous permettre de reconnaître nos erreurs, pour [pouvoir] progresser. Ça y va un peu fort, parfois, parce que, bien sûr, tous nos vols ne sont pas parfaits..., loin de là !... ».*

L'humilité est étroitement liée à la réflexivité, qui évoque cette capacité des participants au débriefing, à prendre du recul par rapport à leurs actions et à faire évoluer leurs pratiques en fonction de ce qu'ils ont appris. C'est ce qu'explique un ancien leader de la Patrouille de France :

« *Le débriefing est directement associé à l'auto-analyse. Ce qui est essentiel, en tant que leader, c'est de savoir reconnaître ses erreurs et [de] se questionner. Moi, je sais que, lorsque je constatais que durant trois vols d'affilée mon intérieur droit [pilote effectuant sa première année au sein de la Patrouille et évoluant à la droite du leader] n'arrivait pas à faire telle ou telle figure, je me disais que cela venait aussi de moi, tout simplement parce que c'est sur moi qu'il prenait ses repères ! Qu'est-ce que cela implique ? Que je devais me remettre en question, en permanence. Ce n'est pas parce que l'on est leader que l'on sait tout faire. Au contraire, on découvre pas mal de choses. Même si l'on a un certain background, une vraie expérience, il faut aussi arriver à s'auto-analyser et à se remettre en question ».*

Les séances de briefing-débriefing impliquent de la part des personnels navigants de savoir reconnaître leurs erreurs et d'en assumer la responsabilité pour éviter de les reproduire lors d'un prochain vol. Le débriefing est souvent décrit par les plus anciens comme une opportunité de socialisation, et par les plus jeunes comme un moyen d'intégration dans la communauté. Les personnels que nous avons interviewés ont souligné le rôle joué par le bar d'escadron (ou la salle de détente) dans la procédure de briefing-débriefing. Au sein d'un environnement convivial, les pilotes parlent librement de leur journée, de la pression qu'ils ont ressentie, des situations qu'ils ont vécues et des solutions qu'ils ont trouvées pour régler (ou pour contourner) des problèmes. En d'autres termes, ils débriefent à nouveau, mais d'une façon très informelle, sans le poids de la hiérarchie et sans la tension liée à l'évaluation. Comme nous le rapporte un mécanicien de l'une des équipes de présentation :

« *Il faut trouver des moments pour débriefer de façon plus détendue, moins formelle. Le bar d'escadron, par exemple, est essentiel en tant qu'espace convivial de discussion et de débriefing. On parle toujours de la mission, mais différemment, en partageant ses expériences, en prenant du recul sur ce qui vient de se passer. Ça permet aussi de connaître l'autre, au-delà de ses capacités techniques et de ses expertises, de mieux comprendre sa personnalité, ses attitudes. C'est aussi par ce biais-là que l'on crée un esprit d'équipe... ».*

Ces discussions conduisent à la construction progressive d'un stock de connaissances communes qui permet aux personnels navigants d'acquérir une compréhension partagée des fondements et des pratiques du métier. Un pilote de transport nous explique ainsi :

« *Je pense que le bar d'escadron participe à l'acquisition des connaissances, les vieilles histoires, les commentaires... Il y a une manière de faire. En aéronautique, même militaire, il y a une manière globale. Et ça, c'est tellement complexe, qu'au début, on n'[en] a vraiment qu'une vague idée. Donc, il vaut mieux être au bar, à écouter ce qui s'est passé. Les gens qui ont été là-bas, qui se sont posés sur tel ou tel terrain... On va en retenir une manière de faire..., un sens du break pour se poser. Il n'y a pas de barrières ».* Ce faisant, le briefing-débriefing formel et les discussions informelles au bar d'escadron constituent un système social structuré et démocratique à partir duquel les participants partagent et diffusent les valeurs et la culture du débriefing. D'abord acquises en formation initiale avant d'être appropriées en escadron, ces valeurs deviennent une seconde nature pour les personnels navigants. En ce sens, la procédure de briefing-débriefing encourage une forme de standardisation culturelle des comportements et des attitudes. En particulier, il produit des dispositifs collectifs « facilitateurs », tels que le contrôle social, la confiance mutuelle et la cohésion. Un pilote de chasse indique :

« *Le bar d'escadron, ça permet aussi de gagner en capital confiance. Quelqu'un qui est un très bon professionnel, mais qui a un comportement déplorable au sol, qui ne sait pas se tenir – alors qu'en vol, il est à sa place..., il n'a pas les qualités requises pour être un bon pilote. C'est le rôle de l'éducation, de l'acculturation : c'est un tout. Dans son domaine de responsabilité, le débriefing, c'est faire le café le matin, par exemple. C'est savoir être à l'écoute, etc. C'est une progression, professionnelle mais également extra-professionnelle... ».*

Les valeurs et les normes culturelles sont également véhiculées par les traditions au sein des escadrons. Ces dernières concrétisent l'appartenance à un escadron tout en participant à la construction d'une équipe unie et avançant dans la même direction. Un pilote de l'une des deux équipes de présentation de l'Armée de l'air nous explique ainsi que :

« *La cohésion, pour moi, c'est une clé de voûte de la synergie collective. Et ça passe par les traditions. Le but, c'est de réunir les gens... Qu'ils se retrouvent dans des valeurs et des principes communs. Pour ça, on a des traditions qui nous ont été léguées par nos anciens. Les traditions, c'est ce qui pimente l'esprit d'équipe. Donc, forcément, ça renforce la synergie. Il y a des petites traditions, tout au long de l'année : par exemple, la boucle à huit [lorsque les huit pilotes de la Patrouille de France réalisent une boucle de façon synchronisée] : après la première boucle à huit réussie, c'est à ce moment-là que les trois nouveaux pilotes ayant intégré la Patrouille de France vont recevoir leur insigne. En général, ils se voient remettre, à cette occasion, leur casque nominatif aux couleurs de l'équipe... ».*



Photo © Revelli-Beaumont/SIPA

La Patrouille de France au Salon du Bourget, juin 2008.

« Il y a des petites traditions, tout au long de l'année : par exemple, la boucle à huit [lorsque les huit pilotes de la Patrouille de France réalisent une boucle de façon synchronisée] : après la première boucle à huit réussie, c'est à ce moment-là que les trois nouveaux pilotes ayant intégré la Patrouille de France vont recevoir leur insigne. »

### Implications et conclusion

En étudiant le quotidien des équipages navigants de l'Armée de l'air française, cet article confirme que les participants aux séances de briefing-débriefing développent leurs capacités d'apprentissage à partir de l'analyse réflexive et de la discussion critique des actions réalisées au cours de la mission. Conformément aux principes de l'approche pragmatiste, les acteurs apprennent d'autant mieux qu'ils réfléchissent aux actions entreprises individuellement et collectivement et qu'ils analysent les causes et les conséquences de leurs actions et de leurs erreurs, pour eux-mêmes et pour leur équipe.

L'analyse de cas permet également de comprendre les conditions selon lesquelles l'apprentissage dans et par l'action se construit, démontrant qu'il repose sur une architecture composée de trois catégories de ressources : des mécanismes d'apprentissage et des systèmes technologiques de communication et de contrôle social, qui s'articulent eux-mêmes autour d'un ensemble de valeurs culturelles et d'attitudes compor-

tementales. L'articulation des trois catégories de ressources encourage l'enquête réflexive au sein des équipes. En ce sens, cette contribution s'inscrit dans la continuité des recherches antérieures effectuées sur les procédures pragmatistes d'apprentissage, tout en proposant une grille d'analyse opératoire des modes de gestion des barrières techniques, socioculturelles et psychologiques pesant sur le processus de briefing-débriefing (voir le Tableau 3 de la page suivante).

On observe, de plus, que les dispositifs d'identification et d'analyse des erreurs (technologies et films vidéo), qui pourraient être considérés comme particulièrement intrusifs par nombre d'individus, sont utilisés par des équipes partageant les valeurs culturelles du dialogue et de la remise en question de collectifs qui, par ailleurs, s'expriment au sein d'espaces d'interaction favorisant le « parler vrai » et des débats ouverts (le bar d'escadron, dans notre cas). Ainsi, ces dispositifs sont enactés dans un environnement favorable à l'apprentissage réflexif. Dans cette optique, nous comprenons que les barrières techniques, socioculturelles et psychologiques ne

Facteurs défavorables	Illustrations	Solutions apportées par le briefing-débriefing
Techniques	Complexité des systèmes, compétences absentes ou insuffisantes	Formation (initiale et continue) et acculturation des acteurs aux outils, principes et valeurs de l'apprentissage par et dans l'action. Standardisation des pratiques du briefing-débriefing. Intégration des phases de préparation, d'action et d'analyse après action (favorable à l'expérimentation et à la réduction de la complexité des tâches). Systèmes techniques et technologiques favorisant la détection et l'analyse des erreurs.
Socioculturels	Pénalisation de l'erreur, absence de culture du dialogue, peu de réflexivité, dévalorisation de l'enquête	Consonance entre les valeurs individuelles et les normes sociales de l'organisation. Rôle des cadres intermédiaires qui incarnent le rapport positif de l'organisation face à l'erreur (dépénalisation). Espaces de socialisation encourageant le dialogue et la réflexivité. Compréhension et respect des traditions, des rituels, des références historiques de l'organisation.
Psychologiques et émotionnels	Stress, peur, anxiété, culpabilité, insécurité, mauvaise estime de soi	Systèmes techniques et technologiques favorisant la transparence et le sentiment de sécurité des acteurs. Attribution des responsabilités et valorisation des individus (estime de soi, minimisation du sentiment de culpabilité). Modes de gestion sensoriels des émotions individuelles.

Tableau 3 : Les apports du briefing-débriefing pour lever les barrières à l'apprentissage organisationnel.

peuvent être levées par l'unique fait d'une décision managériale « extérieure » au contexte d'apprentissage. Le rôle de l'organisation est de venir en soutien des collectifs dans leur démarche d'apprentissage. Par exemple, elle peut introduire des systèmes de gestion des données qui facilitent la détection des anomalies et garantissent la disponibilité d'une expertise en matière d'analyse (CANNON et EDMONDSON, 2005). Il peut également s'agir, pour les managers, de renforcer le sentiment de sécurité à travers la mise en place de systèmes valorisant le reportage des erreurs (par exemple, l'institutionnalisation de la dépénalisation de l'erreur, dans le cas qui nous occupe). Enfin, une attention particulière doit être apportée à la formation et à la communication interne visant à présenter les erreurs comme des opportunités d'apprentissage.

Si nos résultats contribuent à affiner notre compréhension des conditions selon lesquelles l'apprentissage dans et par l'action se construit, ils ne peuvent être généralisés. Une telle généralisation nécessiterait la collecte de données empiriques supplémentaires (études de cas multiples) et/ou l'adoption d'une approche quantitative. Or, nous avons choisi d'explorer un cas unique. Les implications théoriques et managériales restent donc fortement liées au terrain. Pour autant, ce travail ouvre des pistes de réflexion pour de futures recherches. En particulier, nous envisageons d'étudier comment les organisations appréhendent les facteurs défavorables à l'apprentissage organisa-

tionnel en explorant d'autres procédures pragmatistes (apprentissage-action en environnement virtuel). Cette démarche permettrait d'adopter une posture critique (réflexive !) en vue de discuter la validité et la pertinence de nos résultats.

## Bibliographie

ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D.), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading MA: Addison-Wesley, 1978.

BES (M.P.), « La capitalisation active des connaissances, principes, contextes et obstacles », *Gérer et Comprendre*, n°54, décembre 1998, pp. 38-51.  
<http://annales.com/gc/1998/gc12-98/38-51.pdf>

CANNON (M.) & EDMONDSON (A.), "Failing to learn and learning to fail (intelligently)", *Long Range Planning*, vol. 38, 2005, pp. 299-319.

CARMELI (A.), "Social capital, psychological safety and learning behaviours from failures in organizations", *Long Range Planning*, vol. 40, 2007, pp. 30-44.

CATINO (M.) & PATRIOTTA (G.), "Learning from errors: Cognition, emotions, and safety culture in the Italian Air Force", *Organization Studies*, vol. 34, n°4, 2013, pp. 437-467.

DEWEY (J.), *Logique : la théorie de l'enquête*, New York, Henry Holt & Company, 1938.

- EDMONDSON (A.), "The local and variegated nature of learning in organizations", *Organization Science*, vol. 13, n°2, 2002, pp. 128-146.
- EISENHARDT (K.), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, 1989, pp. 532-550.
- FROMIGUÉ (A.), GODÉ (C.) & PICQ (T.), « Et si vous aussi, vous passiez en mode projet ? », *Harvard Business Review*, 2015. Disponible en ligne : <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/07/7478-et-si-vous-aussi-vous-passiez-en-mode-projet/>
- GODÉ (C.), « Développer les compétences collectives à partir des pratiques de retour d'expérience « à chaud » : le cas de l'équipe de voltige de l'Armée de l'air », *Revue française de gestion*, vol. 38, n°223, 2012, pp. 167-180.
- GODÉ (C.) & BARBAROUX (P.), "Towards an architecture of organizational learning: Insights from French military aircrews", VINE, *The Journal of Information and Knowledge Management*, vol. 42, n°3/4, 2012, pp. 321-334.
- GOODMAN (P.S.), RAMANUJAM (R.), CARROLL (J.S.), EDMONDSON (A.C.), HOFMANN (D.A.) & SUTCLIFFE (K.M.), "Organizational errors: Directions and future research", *Research in Organizational Behavior*, vol. 31, 2011, pp. 151-176.
- JAMES (W.), *Essays in Radical Empiricism*, New York: Longmans, Green, 1912.
- KOLB (D.), *Experiential Learning: Experience as a source of learning and development*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984.
- LAROCHE (H.), « L'ingénieur, le manager et l'astronaute », *Gérer et Comprendre*, n°53, septembre 1998, pp. 69-77.  
<http://www.annales.org/gc/1998/gc09-98/69-77.pdf>
- LIPSHITZ (R.), POPPER (M.) & FRIEDMAN (V.), "A Multifacet Model of Organizational Learning", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38, n°1, 2002, pp. 78-98.
- ORMEROD (R.), "The history and ideas of pragmatism", *The Journal of Operational Research Society*, vol. 57, n°8, 2006, pp. 892-909.
- POPPER (M.) & LIPSHITZ (R.), "Organizational learning: Mechanisms, culture and feasibility", *Management Learning*, vol. 31, n°2, 2000, pp. 181-196.
- PUTZ (D.), SCHILLING (J.), KLUGE (A.) & STANGENBERG (C.), "Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire", *Management Learning*, vol. 45, n°5, 2013, pp. 511-536.
- REVANS (R.W.), *The Origin and Growth of Action Learning*, Brickley: Chartwell-Bratt, 1982.
- RON (N.), LIPSHITZ (R.) & POPPER (M.), "How organizations learn: Post-flight reviews in an F-16 fighter squadron", *Organization Studies*, vol. 27, n°8, 2006, pp. 1069-1089.
- VAN DER VEGT (G.) & BUNDERSON (J.), "Learning and performance in collective team identification", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°3, 2005, pp. 532-547.
- VAUGHAN (D.), *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*, The University of Chicago Press, Chicago, 1996.
- YIN (R.), *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, 2003.
- ZHAO (B.), "Learning from errors: The role of context, emotion, and personality", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, 2011, pp. 435-463.

# Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés

Par Pierre-André BUIGUES

Professeur de stratégie à Toulouse Business School

et Denis LACOSTE

Professeur de stratégie à Toulouse Business School

L'objet de cet article est de comparer les modèles d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes. À partir de données portant sur les plus grandes entreprises et de données macro-économiques, nous montrerons l'existence de deux modèles opposés de stratégie d'internationalisation des entreprises allemandes et françaises. Ces différences portent sur les choix relatifs à l'exportation, au volume et à la nature des investissements à l'étranger et, enfin, sur les modalités de mise en œuvre de ces investissements à l'étranger. Nous proposerons plusieurs explications possibles aux différences de stratégie d'internationalisation des entreprises allemandes et françaises. Les choix stratégiques des entreprises, les facteurs de coût, l'environnement institutionnel et culturel sont autant de variables qui peuvent expliquer ces différences notoires dans les stratégies internationales entre entreprises françaises et entreprises allemandes.

Dans un contexte d'internationalisation croissante, il est souvent devenu impossible pour les entreprises de défendre une position forte dans leur pays d'origine sans être présentes sur d'autres marchés nationaux. Cette présence ne correspond plus seulement à la recherche de nouveaux marchés extérieurs, de pays cibles à conquérir, mais aussi à la répartition et au rôle donné aux différents marchés extérieurs dans la chaîne de production au travers des investissements à l'étranger de type horizontal ou vertical (LEMAIRE, 2013).

Les chercheurs ont abordé cette problématique à travers plusieurs cadres théoriques : la théorie du cycle de vie (VERNON, 1966), la théorie des étapes (JOHANSON et VAHLNE, 1977), la théorie éclectique (DUNNING, 1988), la théorie des coûts de transaction (WILLIAMSON, 1975) ou encore la nouvelle géographie économique (KRUGMAN, 1991). Ces théories permettent d'expliquer en fonction des caractéristiques de l'entreprise, de ses produits et de ses marchés les raisons pour lesquelles elle se développe à l'étranger, les régions dans lesquelles elle s'implante et les modes d'entrée qu'elle choisit (COLOVIC et MAYRHOFER, 2008), même si, à l'exception du modèle d'Uppsala, elles

ne se concentrent que sur un seul aspect du processus (MEIER et MESCHI, 2011). Elles ont grandement contribué au champ du management stratégique en permettant de mieux comprendre les différences dans les choix opérés par les entreprises et ont servi de socle à de nombreuses recherches empiriques.

Certaines de ces recherches ont pris en considération l'influence du contexte du pays d'origine des entreprises sur leurs stratégies d'internationalisation. Elles ont permis de montrer l'influence de ce contexte sur le degré de diversification internationale (LI et YUE, 2008), sur les modes d'entrée choisis, sur le moment de l'entrée (STEVENS et DYKES, 2013) ou encore sur la nature de la relation entre internationalisation et performance (WAN et HOSKISSON, 2003 ; ELANGO et SETHI, 2007).

Cependant, la plupart des études empiriques sur la diversification internationale se focalisent sur un pays d'origine donné et ignorent donc, de ce fait, l'impact de la nationalité de l'entreprise sur le choix stratégique fait (LI et YUE, 2008). Or, les caractéristiques nationales (avantage comparatif et environnement institutionnel et culturel des entreprises) influent sur les ressources spécifiques dont dispose l'entreprise, sur

ses routines organisationnelles et sur ses avantages concurrentiels ; autant d'éléments qui vont influencer ses choix stratégiques (BARMAYER et MAYHOFER, 2007).

Ainsi, il semble nécessaire de conduire de nouvelles études pour mieux identifier et comprendre les différences dans les stratégies d'internationalisation des entreprises, en particulier dans les modes d'entrée qu'elles utilisent pour pénétrer les marchés étrangers en fonction de leur pays d'origine. Les modes d'entrée constituent une composante critique de la stratégie internationale sur laquelle de nombreuses recherches ont été conduites sans que l'on ait pu toutefois parvenir à un consensus (MORSCHETT et al., 2010). En particulier, très peu d'études ont comparé les modes d'internationalisation des entreprises des différents pays européens : cela constitue une voie de recherche prometteuse (MAYRHOFER, 2004). Ces différences de stratégie internationale soulèvent la question de savoir quels sont les avantages spécifiques des entreprises et les caractéristiques nationales, institutionnelles ou culturelles de leur pays d'origine qui pourraient influencer sur leurs choix stratégiques.

La recherche présentée dans cet article a pour objectif de combler en partie ce vide en comparant entre elles les stratégies d'internationalisation d'entreprises de deux pays européens et en utilisant pour ce faire à la fois des données provenant d'un échantillon d'entreprises (échantillon des multinationales de la Cnuce) et des données globales de nature plus macroéconomique. Trois alternatives stratégiques relevant de la stratégie d'internationalisation sont considérées : l'exportation ou les investissements directs à l'étranger, les investissements à l'étranger de type horizontal ou vertical, et les investissements à l'étranger par le biais de la création *ex nihilo* d'une filiale à l'étranger (*Greenfield*) ou par le rachat d'entreprises. Les modes d'entrée reposant sur des pratiques plus collaboratives ne sont pas considérés ici, les données sur ces stratégies n'étant pas disponibles au niveau des pays.

Les effets de la taille, de la qualité des facteurs de production et des institutions locales (la munificence du pays) et du système juridique ayant été démontrés, il est apparu intéressant de comparer entre eux des pays assez similaires sur ces trois dimensions pour en neutraliser l'effet. La France et l'Allemagne sont des pays de tailles comparables, dont on a pu démontrer qu'ils avaient tous deux une forte munificence (WAN et HOSKISSON, 2003). Tous deux font également partie des pays dont le système juridique est de type *Civil Law* (LA PORTA et al., 1998). De plus, ces deux pays ont l'euro pour monnaie commune et ont, au travers de l'Union européenne, le même environnement économique. Les différences observées dans cette recherche pourront donc être mises en relation avec d'autres spécificités des deux pays étudiés.

L'article est structuré de la façon suivante. Nous comparerons tout d'abord les choix des entreprises françaises et allemandes en matière d'exportation et d'investissements directs à l'étranger, puis la nature (horizontale ou verticale) de leurs investissements

directs à l'étranger. Enfin, nous nous intéresserons au choix fait entre des investissements de type *Greenfield* et des acquisitions.

Nous présenterons aussi plusieurs explications possibles aux différences de stratégie d'internationalisation entre les entreprises allemandes et leurs homologues françaises : positionnement des produits, investissements en R&D, compétitivité coût des sites de production, environnement institutionnel ou culturel du pays d'origine (sans qu'il soit possible, à ce stade de notre recherche, d'établir une claire relation causale entre les différences constatées dans les stratégies d'internationalisation et ces possibles facteurs explicatifs).

## Quelle stratégie : exportations ou investissements directs à l'étranger ?

Les exportations et les investissements directs à l'étranger (IDE) sont des modalités différentes au travers desquelles les entreprises peuvent servir les marchés étrangers. Ces deux modalités ne sont pas exclusives l'une de l'autre et les entreprises n'adoptent généralement pas une modalité aux dépens de l'autre (en particulier dans le cas des entreprises multinationales). Cependant, ces deux stratégies présentent des bénéfices et des coûts de natures différentes (LEMAIRE, 2013).

Les stratégies d'exportation apportent à l'entreprise davantage de flexibilité. Cette flexibilité des exportations se traduit par un désengagement plus facile que dans le cas où l'entreprise a recours à des investissements directs à l'étranger et par la faculté donnée à l'entreprise d'ajuster ses volumes d'exportation dans les différents marchés étrangers visés en fonction de l'évolution de la demande spécifique de l'un de ces marchés. Par ailleurs, lorsque l'entreprise exporte, son accès aux marchés étrangers est plus rapide, car elle utilise des capacités de production déjà existantes sur son territoire d'origine pour pénétrer ces marchés. Un volume d'exportation important permet enfin aux unités de production localisées sur le marché domestique d'accroître leur performance grâce aux économies d'échelle ainsi réalisées (GRANT, JAMMINE et THOMAS, 1988). Du fait de ces avantages, les exportations constituent le mode d'internationalisation le plus répandu. Lorsqu'elles s'internationalisent, les PME commencent le plus souvent par exporter, mais même les entreprises ayant établi des filiales à l'étranger continuent à faire de l'export un des vecteurs de leur stratégie d'internationalisation.

Toutefois, les investissements directs à l'étranger offrent aux entreprises un certain nombre d'avantages par rapport aux seules stratégies d'exportation. Tout d'abord, l'implantation directe dans le pays cible est pour elles un moyen facilitant leur entrée dans ce pays en leur permettant de réduire leurs coûts de transport (dans le cas de marchandises) et de contourner les barrières aux échanges, que celles-ci soient de nature tarifaire ou autre (CNUCED, WIR, 2012). Ensuite, les gouvernements des pays d'accueil ont souvent

tendance à favoriser les investissements directs qui sont créateurs d'emplois locaux. Enfin, les investissements directs à l'étranger permettent d'accéder aux avantages comparatifs propres à ces marchés étrangers et de bénéficier des avantages divers liés à la présence physique : accès à des compétences scientifiques ou technologiques spécifiques, faible coût du travail, ressources naturelles (KOGUT et ZANDER, 1993 ; ZAHRA, IRELAND et HITT, 2000).

Une comparaison entre la France et l'Allemagne fournit une image très contrastée du poids relatif des exportations et des investissements directs à l'étranger des entreprises de ces deux pays. Très clairement, alors que les entreprises françaises ont privilégié les investissements directs à l'étranger aux dépens de leurs exportations, les firmes allemandes accordent un poids considérable à leurs exportations à partir de l'Allemagne, alors que leurs investissements directs à l'étranger sont plus faibles que ceux de leurs homologues françaises. En 2010, si l'on mesure le poids des exportations de biens et de services en pourcentage du PIB, l'écart entre les deux pays est de 22,1 points à l'avantage de l'Allemagne, alors que l'écart entre les deux pays s'agissant du poids du stock d'investissements directs à l'étranger est de 15,8 points de PIB à l'avantage de la France (voir le Tableau 1 ci-dessous).

De plus, les évolutions, sur la décennie 2000, n'ont fait que renforcer les écarts relatifs aux stratégies d'internationalisation des entreprises des deux pays. Les entreprises allemandes privilégient de plus en plus des stratégies d'exportation par rapport à leurs homologues françaises, alors que celles-ci privilégient de plus en plus des stratégies d'investissement direct à l'étranger par rapport aux entreprises allemandes.

Comment expliquer ces différences dans les stratégies d'internationalisation en matière d'exportation ?

La première explication du faible poids des exportations des entreprises françaises tiendrait simplement au faible nombre d'entreprises exportatrices en France : 11 % des entreprises allemandes exportent contre seulement 4 % des entreprises françaises (direction générale du Trésor, 2009a). La France manquerait d'exportateurs : ils seraient environ 100 000 dans l'Hexagone, contre 350 000 en Allemagne.

Cette faiblesse tient elle-même en grande partie au manque de grosses PME françaises. De très nombreuses études ont montré que la taille influence positivement aussi bien la propension à exporter que l'intensité des exportations (MITTELSTAEDT, HARBEN et WARD, 2003). Or, en 2007, il y avait en France 4 900 entreprises de taille intermédiaire, contre 8 800 en Allemagne, et le chiffre d'affaires des ETI (entreprises de taille intermédiaire) françaises était inférieur de deux fois à celui des ETI allemandes (DANIEL et PICOT, 2012).

De plus, les PME françaises sont moins nombreuses à exporter que leurs homologues allemandes. 42 % des PME françaises ayant entre 100 et 249 salariés n'exportent pas, contre seulement 17 % des PME allemandes de même taille (direction générale du Trésor, 2009b).

Cependant, ces explications semblent insuffisantes, car l'écart de performance à l'exportation entre la France et l'Allemagne n'a fait qu'augmenter entre 2000 et 2010, alors que les caractéristiques structurelles du tissu industriel des deux pays ne changeaient pas fondamentalement. Si l'on met en parallèle les données d'exportations et les données concernant les investissements directs à l'étranger, on constate que les IDE sont beaucoup plus élevés en ce qui concerne les entreprises françaises que ce n'est le cas pour les entreprises allemandes.

Les entreprises françaises n'auraient-elles pas tout simplement déserté le site France, considérant que celui-ci n'était plus compétitif ? Comme le souligne un ouvrage récent, les salaires ont augmenté, entre 2000 et 2010, de 2,7 % en France, alors que l'Allemagne se caractérisait par une forte modération salariale (1,1 % par an) (COHEN et BUIGUES, 2014). La baisse relative des exportations françaises par rapport à celles de l'Allemagne ne s'expliquerait-elle pas surtout par la décision des grandes multinationales françaises de produire à l'étranger et de diminuer leur production sur le site France en raison de la dégradation de la compétitivité-coût dudit site ? L'augmentation du stock d'IDE français par rapport à celui de l'Allemagne pendant la période où le poids relatif des exportations françaises baissait, rend cette explication assez convaincante.

	Exports de biens et services 2010	Exports de biens et services 2000	Stock total d'IDE sortants 2010	Stock total d'IDE sortants moyens 1995-2004
France	25,5 %	28,8 %	59,1 %	13,0 %
Allemagne	47,6 %	33,4 %	43,3 %	10,6 %
Différence France-Allemagne	-22,1 points de %	-4,6 points de %	+15,8 points de %	+2,4 points de %

Tableau 1 : Poids (en % du PIB) des exportations de biens et services et du stock total d'IDE sortants des entreprises françaises et allemandes en 2010.

Sources : Commission européenne, 2014 pour les exports et Cnuccd, 2012 pour les IDE. Calculs des auteurs.

Plus que pour les exportations, les IDE sont avant tout le fait des plus grandes multinationales, or la France compte davantage de multinationales que l'Allemagne. En 2012, sur les 100 plus grandes multinationales mondiales non financières classées selon le montant de leurs actifs à l'étranger, 14 avaient leur siège en France<sup>(1)</sup> et 10 en Allemagne<sup>(2)</sup> (CNUCED, WIR, 2013). Si le tissu économique français se caractérise par un nombre insuffisant de grosses PME par rapport à celui de l'Allemagne, à l'inverse, les grandes multinationales sont plus nombreuses en France qu'en Allemagne.

En proportion de leur emploi total, domestique et étranger, la part des emplois à l'étranger des multinationales françaises (classées dans les 100 premières multinationales par la CnuCED) était, en 2012, plus importante que celle de leurs homologues allemandes : 63 % pour les françaises contre 58 % pour les allemands (CNUCED, WIR, 2013). De façon plus globale, alors qu'en 2012, l'emploi total de l'économie allemande atteignait 41,5 millions de personnes (contre seulement 28,2 millions en France), les plus grandes multinationales françaises employaient davantage de personnel à l'étranger que leurs homologues allemandes : 1,36 million pour la France contre 1,29 pour l'Allemagne (soit 5,6 % pour la France, contre 3,1 % pour l'Allemagne).

Par contre, si l'on compare les degrés d'internationalisation de ces grandes multinationales françaises et allemandes non plus par rapport à la part de l'emploi de leurs filiales à l'étranger mais par rapport à leurs ventes réalisées hors de leur marché domestique (en prenant en compte à la fois leurs exportations à partir du territoire domestique et leurs ventes réalisées par leurs filiales étrangères), la perspective est différente. En effet, en 2012, les ventes réalisées hors d'Allemagne par les multinationales allemandes atteignaient 72 %, contre 68 % pour les ventes des multinationales françaises hors de France (voir le Tableau 2 ci-contre).

On observe donc des différences importantes dans les stratégies d'internationalisation des plus grandes multinationales françaises et allemandes. Du côté français, les implantations à l'étranger ont été privilégiées, ce qui a limité les exportations à partir des sites français. À l'opposé, les multinationales allemandes ont moins privilégié leurs implantations à l'étranger et réalisent donc une part plus importante de leurs exportations à partir de leurs implantations allemandes.

Ces résultats portant sur les plus grandes multinationales confirment ainsi les résultats macroéconomiques sur l'importance des stratégies d'exportation en Allemagne et des stratégies d'IDE en France présentées dans le Tableau 1 de la page précédente. Les multinationales françaises, contrairement aux multinationales allemandes, ont donc bien privilégié les implantations à l'étranger aux dépens de la production et de l'exportation à partir de leur pays d'origine : une

<sup>(1)</sup> Renault, EDF, Engie, Veolia, Total, France Télécom, Vivendi, Schneider, Sanofi, Pernod-Ricard, Saint-Gobain, Lafarge, EADS et Carrefour.

<sup>(2)</sup> VW, Mercedes, BMW, E.ON, RWE, Deutsche Post, Deutsche Telecom, Siemens, BASF et Linde.

explication probable est bien la dégradation de la compétitivité-coût du site de production France par rapport au site de production Allemagne.

	Emploi des filiales étrangères par rapport à l'emploi total	Ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales
France	63 %	68 %
Allemagne	58 %	72 %
Ecart France- Allemagne	5 points de %	-4 points de %

Tableau 2 : Emplois et ventes à l'étranger des plus grandes multinationales françaises et allemandes (2012).

Source : CnuCED (Top 100 des multinationales, WIR 2013), calculs des auteurs.

Pour illustrer ces différences entre entreprises françaises et entreprises allemandes, il est intéressant d'analyser le cas particulier de deux entreprises d'un même secteur, l'une étant française et l'autre allemande. Nous présentons dans le Tableau 3 ci-dessous des données relatives à Renault, d'une part, et à Volkswagen, d'autre part. Si l'on mesure l'internationalisation à l'aune de la part des ventes à l'étranger, le constructeur allemand devance Renault. En revanche, si l'on prend en considération les emplois des filiales implantées à l'étranger, Renault est plus internationalisé que Volkswagen. Ainsi, pour une plus faible proportion des ventes à l'étranger, Renault produit davantage à l'étranger, ce qui montre bien que le constructeur français mise moins que son homologue allemand sur la production domestique, et donc sur les exports.

	Emploi des filiales étrangères par rapport à l'emploi total	Ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales
Renault	58 %	74 %
Volkswagen	55 %	81 %
Ecart Renault- VW	+ 3 points de %	-7 points de %

Tableau 3 : Internationalisation de Renault et Volkswagen en 2013.

Source : CnuCED (Top 100 des multinationales, WIR, 2014), calculs des auteurs.

La question demeure de savoir si, dans le cadre de leurs implantations à l'étranger, il existe des différences entre les multinationales des deux pays concernant le choix entre les IDE horizontaux et les IDE verticaux. Nous nous intéresserons à cette question dans la deuxième partie de cet article.

## Quel type de stratégie d'investissements directs à l'étranger adopter : horizontal, ou vertical ?

Markusen & Venables (1998) ont introduit une typologie des IDE à partir des stratégies qui sous-tendent la décision de créer des filiales à l'étranger. Ils distinguent l'IDE horizontal, qui consiste à créer des filiales produisant des biens identiques à ceux produits dans le pays d'origine, de l'IDE vertical, pour lequel l'activité à l'étranger est complémentaire de celle de la maison-mère.

La multinationale horizontale reproduit, dans le pays étranger, un processus de production similaire à celui de la maison-mère dans son pays d'origine. Markusen et Venables (1998) soulignent que l'IDE de type horizontal va réduire les flux commerciaux. En effet, quand la multinationale installe une filiale, la production locale remplace les exportations. Pour ces auteurs, les multinationales choisissent les IDE horizontaux dans les cas où les coûts d'exportation excèdent les coûts de l'implantation à l'étranger et privilégient cette stratégie pour s'implanter dans des pays de grande taille afin, d'une part, de réduire les coûts fixes d'installation et, d'autre part, de réaliser des économies d'échelle. Le coût relatif de la production à l'étranger dans le cas d'un IDE horizontal par rapport à celui du produit importé depuis la base nationale de l'entreprise dépendrait en particulier du coût du commerce, du coût du transport, des barrières commerciales (tarifaires ou non) et des économies d'échelle dont peuvent disposer les unités de production dans les pays étrangers.

L'objectif des multinationales verticales est de tirer avantage des différences internationales sur chacune des phases de la chaîne de valeur (en termes de coût ou de qualité des facteurs) en spécialisant les unités de chaque pays sur un stade particulier du processus de production. Cette question de la localisation optimale des différentes activités est essentielle pour des multinationales qui ont de plus en plus tendance à segmenter la chaîne de valeur (COLOVIC et MAYRHOFER, 2011). Le recours à cette stratégie n'est pas nouveau. Ainsi, à la fin des années 1990, Mucchielli (1998) citait déjà l'exemple de Ford, qui localisait ses activités en fonction des caractéristiques des différents pays d'implantation de ses usines : les activités les plus intensives en technologie (composants de moteurs) étaient localisées à Leamington (Angleterre) et à Cologne (Allemagne) et les activités moins intensives en technologie (assemblage final, garnitures intérieures) l'étaient à Valence (Espagne). Les constructeurs automobiles allemands, qui délocalisent dans les pays de l'Est européen la production de certains composants tout en gardant une part importante de la chaîne de valeur en Allemagne, sont eux aussi une bonne illustration de ce modèle vertical.

Contrairement à l'IDE horizontal, l'IDE vertical stimule les échanges internationaux. Dans le cas du modèle vertical, il existe ainsi une plus grande complémentarité entre le commerce et l'IDE. Head et Ries (2001) ont également montré que la productivité de la maison-

mère intervient dans la décision d'investir à l'étranger sous la forme d'un IDE vertical. Dans ce cas, les déterminants essentiels de la localisation des unités de production de type vertical à l'étranger sont le coût unitaire du travail, les spécificités du marché du travail et le niveau des qualifications dans le pays hôte.

Les multinationales qui privilégient les IDE de type vertical vont donc plutôt importer des biens intermédiaires, qui vont être ensuite intégrés dans des opérations d'assemblage réalisées sur le territoire national. Au contraire, les entreprises qui privilégient les investissements directs à l'étranger de type horizontal importent moins de biens intermédiaires et davantage de produits finis. Comme l'indique le Tableau 4 ci-dessous, la part des importations de biens intermédiaires dans le total des importations est inférieure en France par rapport à leur part en Allemagne en 2011.

	1994	2011
France	46 %	44 %
Allemagne	47 %	51 %
Ecart France-Allemagne	-1 point de %	-7 points de %

Tableau 4 : Part des importations de biens intermédiaires dans les importations de biens manufacturés en France et en Allemagne : évolution 1994-2011.

Source : Ministère de l'Economie et des Finances, 2012.

On constate également que, sur la période 1994-2011, cette part a considérablement augmenté en Allemagne, alors qu'elle est restée stable en France. Pour les auteurs de cette étude, cette faiblesse relative de l'externalisation des approvisionnements français en biens intermédiaires dans les pays à bas coûts pourrait constituer un facteur explicatif de l'écart de compétitivité à l'exportation entre la France et l'Allemagne.

Les entreprises françaises privilégient plutôt les implantations couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur ajoutée jusqu'au produit final dans les marchés étrangers, alors que les entreprises allemandes continuent de privilégier les exportations à partir du territoire national, mais tout en important des composants intermédiaires. Les entreprises allemandes auraient ainsi délocalisé certaines des phases de la chaîne de valeur intensives en travail (KINKEL et MALOCA, 2010) tout en conservant sur le sol national la R&D, la conception, l'assemblage et le *marketing*, c'est-à-dire ce qui constitue le cœur de la valeur ajoutée industrielle (SINN, 2006).

Qu'en est-il des stratégies des plus grandes multinationales françaises et allemandes ? Celles-ci privilégient-elles des IDE de nature horizontale, ou de nature verticale ? Présentent-elles des profils stratégiques différents ? Le secteur automobile illustre les différences entre la France et l'Allemagne observées

au niveau global en ce qui concerne le rôle donné au territoire domestique dans la chaîne de valeur de leurs entreprises.

Les constructeurs français ont une plus forte propension à importer des véhicules et à exporter des pièces détachées. Les constructeurs allemands ont, quant à eux, une plus forte propension à importer des pièces détachées et à exporter des véhicules. Comme l'indique le Tableau 5 ci-dessous, les importations de pièces détachées représentent en France une part moins importante du total des importations que ce n'est le cas en Allemagne. À l'inverse, la part des exportations de véhicules dans les exportations totales est plus faible en ce qui concerne les constructeurs français.

Les différences de stratégie sont donc claires. Les entreprises automobiles françaises ont davantage tendance à délocaliser la production que l'assemblage. Les usines ainsi délocalisées produisent des automobiles pour les marchés étrangers, mais elles visent également le marché domestique français. Il a pu ainsi être montré que Renault était devenu, au cours de la décennie 2000, importateur net de véhicules en France (BUIGUES, LACOSTE et SAIAS, 2015). Les entreprises allemandes utilisent les territoires étrangers, notamment les nouveaux pays membres de l'Union européenne, pour y produire des pièces détachées qui sont ensuite importées en Allemagne pour alimenter l'assemblage final, dont une part plus importante qu'en France est restée en Allemagne.

Il semble donc que les IDE des entreprises françaises du secteur automobile soient davantage de type horizontal : les usines étrangères produisent des véhicules complets, qui sont pour partie réimportés en France. Dans le cas allemand, les importations de pièces détachées jouent un rôle plus important qu'en France et les usines allemandes restent davantage centrées sur l'assemblage final des véhicules qui seront exportés : les IDE allemands semblent donc être plutôt de nature verticale.

Les entreprises allemandes tirent avantage des différences internationales en termes de coût du travail ou de qualité de la main-d'œuvre pour chacune des phases de la chaîne de valeur et de la production de composants et de biens intermédiaires. Chaque pays est spécialisé sur un type spécifique de composant et la multinationale allemande recherche l'optimisation tant de la compétitivité-coût que de la qualité des produits.

Ces stratégies d'internationalisation, de type horizontal ou vertical, ne sont pas indépendantes du choix de la stratégie d'entrée sur les marchés étrangers : on peut supposer que des stratégies d'IDE de type horizontal sont plus adaptées à des entrées sur les marchés étrangers de type acquisition, alors que des stratégies de type vertical sont plus adaptées à des entrées de type *Greenfield*. Les acquisitions d'entreprises semblent moins appropriées pour développer la production à l'étranger de l'un des éléments de la chaîne de la valeur ajoutée. Qu'en est-il, en réalité ?

### Stratégie d'entrée sur les marchés étrangers : de type « Greenfield » ou acquisition ?

Les entreprises qui s'implantent à l'étranger par l'intermédiaire d'IDE vont devoir choisir entre deux stratégies possibles, *Greenfield* ou acquisition.

Les investissements *Greenfield* correspondent à la création *ex-nihilo* d'une unité de production à l'étranger. Ces investissements sont un bon moyen de se développer sur les marchés étrangers. Le principal avantage de cette stratégie est qu'elle permet à la maison-mère de garder le contrôle total de l'opération. Elle implique cependant un temps de mise en œuvre important avant de pouvoir être pleinement opérationnelle.

Les fusions-acquisitions présentent certains avantages par rapport à la stratégie précédente. Elles donnent un accès facile et rapide à de nouvelles capacités de production et les entreprises sont plutôt incitées à procéder à des acquisitions dans les secteurs où existent des cibles potentielles en nombre important. Cette stratégie leur permet aussi une expansion immédiate en termes de parts de marché et de renforcer leur pouvoir de marché.

Hennart (1993) est un des premiers à avoir analysé les déterminants du choix de l'un ou de l'autre des deux modes d'entrée précités dans un pays étranger. Il s'est intéressé au cas des multinationales japonaises qui pénètrent le marché américain et a montré que les acquisitions sont utilisées par les entreprises japonaises ayant un faible avantage concurrentiel - alors que celles bénéficiant d'un fort avantage concurrentiel préfèrent pénétrer le marché américain *via* des *Greenfields*.

	Export		Import	
	France	Allemagne	France	Allemagne
Pièces détachées	37 %	25 %	27 %	41 %
Véhicules	63 %	75 %	73 %	59 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Tableau 5 : IDE horizontaux ou verticaux, le cas des multinationales françaises et allemandes dans le secteur automobile en 2011.  
Source : Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects, 2012.



Photo © Didier Maillac/REA

Atelier de l'usine Dacia produisant la Logan, Pitesti (Roumanie), juin 2004.

« Il semble donc que les IDE des entreprises françaises du secteur automobile soient davantage de type horizontal : les usines étrangères produisent des véhicules complets, qui sont pour partie réimportés en France. »

Chang et Rosenzweig (2001) ont démontré l'existence d'une relation entre niveau de R&D et mode d'entrée, confortant par là même les résultats d'Hennart. Pour une entreprise, l'intensité en R&D joue un rôle important dans le choix entre les deux modes de croissance considérés. Dans les secteurs à forte intensité technologique, les entreprises qui ont un avantage concurrentiel vont généralement préférer les *Greenfields*. Leurs compétences les rendent en effet capables de développer en interne les capacités requises. À l'opposé, les entreprises à faible intensité de R&D peuvent vouloir capter des capacités technologiques au travers d'acquisitions.

Lee et Lieberman (2010) ont montré aussi que les acquisitions sont en général plus coûteuses que le développement interne du fait des primes d'acquisition, des coûts de transaction et des coûts d'intégration. Elles semblent également plus risquées que les investissements *Greenfield*. Elles nécessitent une mise de fonds immédiate plus importante qu'un investissement *Greenfield* qui peut faire l'objet d'une entrée graduelle. Dans leur mise en œuvre, les acquisitions posent assez souvent des problèmes de culture, et la concrétisation des économies d'échelle attendues n'est pas toujours chose aisée.

Enfin, la culture interne de l'entreprise joue également un rôle important : certaines ont une culture favorable aux *Greenfields* et d'autres ont une culture interne plus favorable aux acquisitions. L'appartenance à une culture anglo-saxonne ou continentale influe sur ce dernier choix (BUIGUES et LACOSTE, 2011). Les entreprises anglo-saxonnes (dont les actionnaires ont une approche plus financière qu'industrielle) vont davantage privilégier les fusions-acquisitions que le *Greenfield* qui lui relève d'une stratégie de plus long terme. Les multinationales françaises, dans lesquelles les actionnaires anglo-saxons sont de plus en plus présents, adopteraient davantage des stratégies de type fusion-acquisition.

Barmeyer et Mayhofer (2007) ont montré que les entreprises et leurs dirigeants sont « imprégnés par une socialisation culturelle qui a formé leur façon de percevoir la réalité, et de penser et d'agir selon cette perception ». Ainsi, les entreprises allemandes valorisent le management concerté qui favorise l'adhésion des salariés aux objectifs stratégiques et qui pousse à une forte standardisation du processus de travail. Ces spécificités des modes de gouvernance et de gestion du capitalisme rhénan pourraient favoriser le *Greenfield* par rapport aux fusions-acquisitions, car dans leur cas

le choc des cultures entre l'entreprise allemande à l'origine de l'acquisition et la cible étrangère pourrait menacer le modèle rhénan.

Les comparaisons entre les stratégies d'entrée dans les marchés étrangers des entreprises allemandes et françaises sont très instructives.

Entre 2011 et 2013, les entreprises allemandes ont été particulièrement actives en matière d'opérations *Greenfield* : elles ont réalisé plus de 56 milliards d'euros d'opérations par an contre seulement 36 milliards d'euros pour les entreprises françaises. Un constat inverse peut être fait pour les fusions-acquisitions : les entreprises françaises sont plus actives que les allemandes (12,1 milliards d'euros par an pour les multinationales françaises, contre seulement 9,4 milliards pour les multinationales allemandes) (voir le Tableau 6 ci-dessous).

Pays	Valeur des projets <i>Greenfield</i> internationaux	Valeur des FA transfrontalières
France	35,9	12,1
Allemagne	56,3	9,4
Différence France-Allemagne	-20,4	+2,7

Tableau 6 : Investissements à l'étranger des entreprises françaises et allemandes : *Greenfields* et fusions-acquisitions (FA) (valeur moyenne 2011-2013 en milliards de dollars).

Source : Calculs réalisés par les auteurs, Cnucead, 2014.

Note : Afin de limiter les distorsions éventuelles apparues sur une année particulière, une période de 3 ans (2011-2013) est retenue tant pour les investissements *Greenfield* que pour les fusions-acquisitions transfrontalières.

L'avantage concurrentiel des entreprises allemandes, notamment leur niveau élevé de différenciation, leur positionnement dans le haut de gamme et l'importance de leurs dépenses de R&D, nous semble être une explication possible de la préférence accordée par les entreprises allemandes aux *Greenfields* plutôt qu'aux fusions-acquisitions : cela confirme les conclusions des études d'Hennart et Park (1993) et de Chang et Rosenzweig (2001).

On peut constater par ailleurs que les entreprises françaises montent des opérations de plus grande envergure que leurs homologues allemandes. Pour les acquisitions, la valeur moyenne est de 26,5 millions de dollars pour les entreprises françaises, contre seulement 20,3 pour les entreprises allemandes. Pour les *Greenfields*, les valeurs sont de 44,5 millions de dollars pour les entreprises françaises et de 41,2 millions pour les entreprises allemandes.

Cette dernière différence peut s'expliquer par une propension plus importante des entreprises françaises à mettre en œuvre des opérations horizontales qui portent par nature sur une part plus large de la chaîne de valeur que les opérations verticales qui ont la préférence des entreprises allemandes.

## Conclusion

L'objectif de cet article était d'apporter une contribution à la littérature sur les choix des modes d'entrée des entreprises dans des pays étrangers en comparant les pratiques des firmes de deux pays européens (la France et l'Allemagne) et en tentant d'expliquer les différences observées entre eux. La plupart des études antérieures ont considéré l'Europe comme une seule entité (MAYRHOFER, 2004), il est donc important de mesurer l'impact des caractéristiques propres aux pays européens sur les choix effectués par leurs entreprises. La comparaison entre la France et l'Allemagne tant au niveau global qu'à celui des plus grandes entreprises fait apparaître des différences considérables au niveau de ces choix stratégiques. Si l'analyse comparative des stratégies internationales des entreprises françaises et allemandes met bien en évidence deux modèles d'internationalisation opposés, nous évoquons aussi ici un certain nombre de facteurs explicatifs (mais, à ce stade, ceux-ci ne constituent que des hypothèses). Clairement, la validation de ces possibles facteurs explicatifs (forte compétitivité en termes de coût du site Allemagne par rapport au site France, positionnement en haut de gamme et dépenses élevées en R&D des multinationales allemandes par rapport aux multinationales françaises, facteurs culturels et institutionnels) reste à faire. Reprenons les principales composantes qui différencient les deux modèles.

En premier lieu, les entreprises françaises privilégient les investissements directs à l'étranger par rapport aux entreprises allemandes qui elles ont une préférence relative pour les exportations. Si la France compte plus de grandes multinationales que l'Allemagne, ces multinationales françaises ont progressivement délocalisé leurs capacités de production hors du territoire national, alors que les grands groupes allemands continuent à accorder une place stratégique au site Allemagne et continuent d'exporter fortement à partir de leur pays d'origine. Si les multinationales françaises avaient adopté des stratégies d'internationalisation comparables à leurs homologues allemandes, les évolutions du commerce extérieur français auraient été bien plus favorables. Comment expliquer cette différence de stratégie ? On peut supposer que les conditions de la production domestique (évolution défavorable des coûts salariaux totaux en France par rapport à l'Allemagne), mais aussi le positionnement en bas/moyen de gamme des entreprises françaises, comparé au haut de gamme allemand, peuvent expliquer ces différences de comportement stratégique. La dégradation de la balance commerciale française s'expliquerait ainsi essentiellement par un déficit de compétitivité du site France, alors que les performances des grandes multinationales françaises restent comparables à celles de leurs homologues allemandes.

En deuxième lieu, lorsqu'elles délocalisent, les entreprises allemandes recourent bien plus que les entreprises françaises à une décomposition verticale de la chaîne de valeur en conservant sur leur territoire national les fonctions créatrices de différenciation (en particulier, leurs investissements massifs en R&D) et surtout l'assemblage final. C'est par exemple le cas des

grands producteurs allemands du secteur automobile. Au contraire, les multinationales françaises privilégient les IDE de nature horizontale, comme l'illustrent les importations en France de véhicules Renault produits en Roumanie, en Turquie ou en Espagne pour satisfaire la demande française.

Ces différences de stratégie internationale s'inscriraient dans le cadre de stratégies globales différentes. Le *Made in Germany* reste une référence tant qualitativement (image des produits, qualité objective) que quantitativement (puissance des exportations favorisée par la production sur le sol germanique). Cela explique la volonté des entreprises allemandes de ne pas faire le choix des IDE horizontaux, mais de tirer avantage des différences internationales en termes de coût du travail ou de qualité de la main-d'œuvre pour la production de composants et de biens intermédiaires.

Enfin, les investissements à l'étranger des multinationales allemandes sont, bien plus que pour leurs homologues françaises, réalisés en croissance interne (*Greenfield*), ce qui permet un contrôle de la production étrangère bien meilleur qu'en croissance externe (rachat d'entreprises étrangères). À l'opposé, les multinationales françaises sont, plus que leurs homologues allemandes, tentées par des stratégies d'acquisitions lorsqu'elles veulent pénétrer des marchés étrangers. Là encore, une explication possible serait l'avantage stratégique des multinationales allemandes en matière d'innovation et de dépenses de R&D.

Les entreprises françaises et allemandes présentent donc bien deux modèles différents d'internationalisation. Cet article ne prétend pas cependant présenter une liste exhaustive des facteurs explicatifs ni établir un lien direct entre ces modèles et les niveaux de performance. La démonstration que ces différences sont le résultat des conditions domestiques (coût du travail ou du capital, environnement institutionnel et culturel) ou du positionnement stratégique global, reste à apporter. En effet, si globalement les entreprises françaises ont en moyenne une rentabilité bien inférieure aux entreprises allemandes, il n'en est pas de même en ce qui concerne les multinationales françaises de l'échantillon de la CnuCED, par rapport aux multinationales allemandes. En 2012, leur taux de marge par rapport à leur chiffre d'affaires était de 5,6 % pour les multinationales françaises, contre 3,9 % pour les multinationales allemandes.

Au-delà d'apports théoriques à la littérature académique, notre article montre que les managers doivent, dans le cadre d'une analyse concurrentielle ou d'un diagnostic stratégique, mieux comprendre l'ancrage des décisions d'un concurrent dans le contexte de son pays d'origine afin d'en anticiper les mouvements stratégiques.

Cette recherche présente certaines limites qu'il convient de mentionner. Tout d'abord, elle se focalise sur les exportations et les investissements à l'étranger et elle ne prend pas en compte des modes de développement plus coopératifs (licences, franchises, alliances), les données sur ces modes d'entrée n'étant pas disponibles au niveau d'un pays. Ensuite, l'utilisation de

données globales ne permet pas d'éliminer l'hypothèse de l'influence de la spécialisation sectorielle des deux pays analysés dans cette étude sur les choix opérés (même si les multinationales françaises et allemandes classées dans les 100 premières par la CnuCED sont globalement comparables en termes de secteur, la totalité des entreprises allemandes et 60 % des entreprises françaises appartenant à cinq secteurs<sup>(3)</sup>). Enfin, si des pistes d'explication des spécificités nationales sont données, elles ne permettent pas de caractériser toutes les dimensions du contexte national et de modéliser leur lien avec les choix effectués. Il serait en particulier utile d'intégrer les spécificités culturelles nationales. Cette modélisation est extrêmement complexe à opérer, mais elle constituerait une voie de recherche importante.

## Bibliographie

BARMEYER (C.) & MAYRHOFER (U.), « Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS », *Gérer et Comprendre*, n°88, juin 2007, pp. 4-20.

BUIGUES (P.A.) & LACOSTE (D.), *Stratégies d'internationalisation des entreprises : menaces et opportunités*, De Boeck, Bruxelles, 2011, 376 p.

BUIGUES (P.A.), LACOSTE (D.) & SAIAS (M.), « Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou investissements directs à l'étranger ? », *Gérer et Comprendre*, n°119, mars 2015, pp. 62-72.

CHANG (S.-J.) & ROSENZWEIG (P.M.), "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°8, 2001, pp. 747-776.

COHEN (E.) & BUIGUES (P.A.), *Le Décrochage industriel*, Fayard, 2014.

COLOVIC (A.) & MAYRHOFER (U.), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, n°104, 2008, pp. 151-165.

COLOVIC (A.) & MAYRHOFER (U.), « La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Management international*, vol. 16, n°1, 2011, pp. 11-19.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, *World Investment Report*, United Nations, New York and Geneva, 2012.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, *World Investment Report*, United Nations, New York and Geneva, 2013.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, *World Investment Report*, United Nations, New York and Geneva, 2014.

DANIEL (L.) & PICOT (L.), *Vers une stratégie de réindustrialisation ?*, Institut de l'Entreprise, 2012.

<sup>(3)</sup> Automobile, énergie et *utilities*, télécommunications, produits électriques et électroniques et chimie-pharmacie.

- Direction générale du Trésor et de la Politique économique, « L'appareil exportateur français : une réalité plurielle », *Trésor-Eco*, n°54, mars, 2009a, 8 pages.
- Direction générale du Trésor et de la Politique économique, « Spécialisations à l'exportation de la France et de l'Allemagne : similitude ou divergence ? », *Trésor-Eco*, n°68, décembre, 2009b, 8 pages.
- Direction générale des Douanes et des Droits indirects, « Des stratégies automobiles différentes en France et en Allemagne », *Le Chiffre du Commerce extérieur*, n°30, avril 2012.
- DUNNING (J.H.), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London, 1988.
- ELANGO (B.) & SETHI (S.P.), "An Exploration of the Relationship between Country of Origin (COE) and the Internationalization-Performance Paradigm", *Management International Review*, vol. 47, 2007, pp. 369-392.
- European Commission, "Statistical annex to European economy", Autumn, 2014.
- GRANT (R.M), JAMMINE (A.P.) & THOMAS (H.), "Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies 1972-84", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°4, 1988, pp. 771-801.
- HEAD (K) & RIES (J.), "Overseas investment and firm exports", *Review of International Economics*, vol. 9, n°1, 2001, pp. 108-122.
- HENNART (J.F.), *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.
- HENNART (J.F.) & PARK (Y.R.), "Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States", *Management Science*, vol. 39, issue 9, 1993, pp. 1054-1070.
- JOHANSON (J.) & VAHLNE (J.E.), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer, 1977, pp. 23-32.
- KINKEL (S.) & MALOCA (S.), « Localisations industrielles : les entreprises redécouvrent les vertus du made in Germany », *Regards sur l'Économie allemande*, n°95, 2010, pp. 5-14.
- KOGUT (B.) & ZANDER (U.), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 24, 1993, pp. 625-645.
- KRUGMAN (P.), "Increasing returns and economic geography", *Journal of Political Economy*, vol. 99, 1991, pp. 483-499.
- LA PORTA (R.), LOPEZ DE SILANES (F.), SHLEIFER (A.) & VISHNY (R.W.), "Law and Finance", *Journal of Political Economy*, vol. 106, 1998, pp. 1113-1154.
- LEE (G.K.) & LIEBERMAN (M.B.), "Acquisition vs. Internal Development as Modes of Market Entry", *Strategic Management Journal*, vol. 31, 2010, pp. 140-158.
- LEMAIRE (J.P.), *Stratégies d'Internationalisation*, Dunod, 2013.
- LI (J.) & YUE (D.R.), "Market size, Legal Institutions, and International Diversification Strategies: Implications for the Performance of Multinational Firms", *Management International Review*, vol. 48, 2008, n°6, pp. 667-688.
- LU (J.W.) & BEAMISH (P.W.), "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°6-7, 2001, pp. 565-586.
- MARKUSEN (J.R.) & VENABLE (A.J.), "Multinational firms and the new trade theory", *Journal of International Economics*, vol. 46, issue 2, 1998, pp. 183-203.
- MAYRHOFER (U.), "International Market Entry: Does the Home Country Affect Entry-Mode Decisions", *Journal of International Marketing*, vol. 12, n°4, 2004, pp. 71-96.
- MEIER (O.) & MESCHI (P.X.), « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1997 et 2009) face à l'approche "International New Ventures" et aux théories de la firme », *Management international*, vol. 15, n°1, 2010, pp. 11-18.
- Ministère de l'Économie et des Finances, « Les importations de biens intermédiaires, facteur de compétitivité ? », *Études et Éclairages*, n°33, juillet, 2012.
- MITTELSTAEDT (J.D.), HARBEN (G.) & WARD (W.A.), "How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n°1, 2003, pp. 68-84.
- MORSCHETT (D.), SCHRAMM-KLEIN (H.) & SWOBODA (B.), "Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?", *Journal of International Management*, 16(1), 2010, pp. 60-77.
- MUCCHIELLI (J.L.), *Multinationales et mondialisation*, Éditions Seuil, 1998, 365 p.
- SINN (H-W.), "The pathological export boom and the bazaar effect: how to solve the German puzzle", *The World Economy*, vol. 29, n°9, 2006, pp. 1157-1175.
- STEVENS (C.E.) & DYKES (B.), "The Home Country Cultural Determinants of Firms' Foreign Market Entry Timing Strategies", *Long Range Planning*, vol. 46, 2013, pp. 387-410.
- VERNON (R.), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, 1966, pp. 190-207.
- WAN (P.W.) & HOSKISSON (R.E.), "Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n°1, 2003, pp. 27-45.
- WILLIAMSON (Oliver E.), *Markets and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1975.
- ZAHRA (S.A.), IRELAND (R.D.) & HITT (M.A.), "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°5, 2000, pp. 925-950.

# Quels intérêts pour des clients B2B à co-crédier un service ?

Par Élodie JOUNY-RIVIER

Docteur en sciences de gestion de l'Université d'Orléans, professeur à l'École supérieure des sciences commerciales d'Angers (ESSCA)

Le développement de l'implication des clients dans la conception de produits ou services fait aujourd'hui partie de la stratégie de nombreuses organisations. Face à l'accroissement de cette pratique appelée « co-crédiation », nombre de recherches en sciences de gestion s'intéressent à la façon dont les clients co-crédient avec les entreprises. Cependant, rares sont ces recherches à souligner les bénéfices pour les clients de s'engager dans ce type de collaboration de manière empirique, et aucune ne le fait dans un contexte de services B2B. Or, une telle participation n'est pas toujours rétribuée. Qu'est-ce qui incite dès lors des clients à s'engager dans ce type de démarche ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené trois études de cas portant sur de nouveaux services. Les résultats de nos études montrent notamment que ce sont les bénéfices organisationnels et sociaux qui sont les plus déterminants dans l'engagement des clients B2B dans la co-crédiation d'un service.

## Introduction

Face à la multiplicité des biens et des services disponibles sur le marché, de plus en plus d'entreprises décident d'impliquer leurs clients dans la création de leurs offres pour se différencier de leurs concurrents et répondre au plus près aux besoins des consommateurs. Cette méthode collaborative dans laquelle le client devient un acteur de l'organisation a été nommée « co-crédiation » par Prahalad et Ramaswamy (2000). Via leur plateforme collaborative en ligne, des grandes surfaces alimentaires comme Carrefour (avec *Si j'étais Carrefour*), spécialisées comme Décathlon (avec *Decathlon Création*) ou Leroy Merlin (avec *Selon Vous*) ou encore des banques comme la Société Générale (avec *SG et Vous*) ou le Crédit Agricole (avec *CA Store*) donnent à leurs clients la possibilité de participer à l'élaboration de produits ou de services de différentes manières : suggestion d'idées, conception de *packagings*, forum d'entraide, etc.

Cependant, nous pouvons nous demander pourquoi certains clients participent plus volontiers que d'autres à des projets en co-crédiation, alors même qu'ils n'en sont pas toujours récompensés ?

D'après Galvagno et Dalli (2014), 85 % des publications portant sur la co-crédiation sont purement théoriques. En effet, la plupart des recherches sur les bénéfices perçus des clients à s'engager dans une démarche de co-crédiation sont conceptuelles – elles ont été réalisées dans des contextes B2C (*Business-to-*

*Customer*) (GUILLERMO, 2009 ; LAMBERT et ENZ, 2012 ; PAYNE et al., 2008), c'est-à-dire entre des entreprises et des individus, ou portant uniquement sur la création de biens. Malgré l'engouement certain pour cette démarche collaborative, du fait des *outputs* positifs qu'elle génère pour certaines des parties prenantes (dialogue entreprise-client, amélioration des connaissances sur le client, offres plus adaptées aux attentes, différenciation par rapport aux concurrents, etc.) (DAHL et MOREAU, 2007 ; HOYER et al., 2010 ; JOUNY-RIVIER et JOUNY-RIVIER, 2015 ; LE NAGARD et RENIOU, 2013), il semblerait cependant qu'aucune recherche empirique n'ait été menée sur les bénéfices perçus des clients d'affaires à s'engager avec des entreprises dans une démarche de co-crédiation de services.

C'est pourquoi nous chercherons dans cet article à répondre aux questions suivantes :

- quels sont les bénéfices perçus par les clients B2B de leur engagement dans une démarche de co-crédiation de services avec des prestataires ?
- à quelle(s) étape(s) du processus de création du service la participation du client B2B est-elle la plus adaptée pour une collaboration efficace ?

Pour répondre à ces questions, nous baserons notre recherche principalement sur les travaux portant sur la co-crédiation et sur ses déterminants, sur l'engagement dans une relation collaborative et sur l'interdépendance entre les acteurs dans un contexte B2B.

D'un point de vue théorique, cette recherche propose d'améliorer les connaissances sur les bénéfices que perçoivent les clients B2B (*Business-to-Business*, c'est-à-dire des clients entreprises) de leur engagement dans la co-crédation d'un service suite à leur participation à un projet de ce type. En effet, cela peut inciter d'autres clients B2B à s'engager dans une telle démarche, l'objectif étant d'améliorer le service final qui leur est proposé et, de fait, d'accroître la création de valeur pour l'ensemble des participants au projet (entreprise et clients). D'un point de vue managérial, déterminer la façon dont se déroule la relation collaborative et l'impact de cet engagement sur la performance du projet aiderait également les managers à distinguer quelle partie du processus de co-crédation de service est la plus adaptée pour impliquer les clients afin de proposer l'offre la plus attractive possible et la plus adaptée aux besoins finaux.

Dans une première partie, après avoir fait la distinction entre les principales formes de collaboration inter-entreprises, nous soulignerons le manque de travaux de recherche sur les bénéfices perçus des clients B2B à co-crédation un service. Ensuite, nous expliquerons la démarche de notre recherche (celle-ci se compose de trois études de cas menées auprès de clients B2B et de porteurs de projets de nouveaux services). Pour conclure, nous proposerons certaines des implications théoriques et managériales de cette recherche, et nous identifierons les limites de ce travail ainsi que des pistes en vue de futures recherches.

## Enjeux et perspectives de la co-crédation de services B2B

### L'absence de travaux de recherche portant sur les bénéfices de la co-crédation de services B2B

En B2B, il existe de nombreuses formes de collaboration entre entreprises. Salgado (1998) propose d'opérer une différenciation entre plusieurs types de coopération multipoints. Selon cet auteur, ces coopérations relèvent d'unions entre deux ou plusieurs groupes, sur du plus ou moins long terme, qui ont pour but de rassembler les compétences et les ressources (comme des alliances, des *joint-ventures* ou des partenariats). D'après l'état de l'art réalisé par ce même auteur (SALGADO, 2000, p. 4), l'alliance et le partenariat « traduisent une stratégie de l'entreprise au même titre que la stratégie de croissance interne ou externe, alors que le concept  $J^{(1)}$  est un support utilisé par les partenaires pour la mise en œuvre de la stratégie de coopération ». Les entreprises s'associent conjointement autour d'une structure juridique créée à cette occasion, mais elles restent indépendantes. Le partenariat est défini par Garrette et Donada (1996) comme suit : « Un partenariat entre un client et son fournisseur est un contrat résultant d'un choix stratégique des deux parties. Il établit des relations fondées sur un partage des tâches et des

responsabilités pour atteindre un objectif déterminé ». Johnson et al. (2002) font une distinction entre deux types de partenariat. Le premier type, le *partenariat d'impartition*, correspond à la définition générale que nous venons de donner (relation entre client et fournisseur), par opposition au *partenariat symbiotique*, dans lequel les collaborations ont lieu entre des organisations qui n'entretiennent aucune relation du type client-fournisseur.

Le co-développement, une autre forme de démarche collaborative en B2B, est défini par Midler et al. (2007) comme « une relation où il reste de la concurrence et de la compétition, une relation qui est toujours tirée par le souci d'efficacité et d'efficience ». D'après ces auteurs, la relation s'instaure entre une entreprise et un seul fournisseur sur un projet donné. Le co-développement peut conduire à deux stratégies (CEGGARA et MICHEL, 2000) : celle visant à lancer le produit avec un nom unique et sans mentionner les marques impliquées, avec une dénomination à part entière (stratégie de *co-développement monolithique*, avec l'exemple de la SMART conçue par le constructeur automobile Mercedes et le groupe horloger Swatch), ou une stratégie proposant un nom de produit facilitant son identification aux marques impliquées dans son développement (stratégie d'*endossement*, avec comme exemple, Minute Maid, conçue par Danone et Coca-Cola, le nom de marque Danone figurant sur le *packaging* de Minute Maid).

D'autres formes de collaboration entre entreprises de services B2B peuvent être mentionnées : il y a la co-traitance, dans laquelle les entreprises vont travailler sur un projet en répondant aux besoins d'un donneur d'ordres, la co-maintenance avec le partage du service de maintenance d'un produit entre deux ou plusieurs entreprises (à l'instar des *hotlines*) ou encore la coopération (contraction des mots coopération et compétition) (BRANDENBURGER et NALEBUFF, 1997) qui renvoie à la mutualisation des compétences d'entreprises concurrentes pour mieux répondre aux besoins de leurs clients. Ces diverses formes de collaboration sont constitutives d'alliances stratégiques entre entreprises sur une partie de la chaîne de valeur.

Chaque forme de collaboration interentreprises offre ainsi aux acteurs l'opportunité d'interagir pour accroître la valeur finale. Cependant, hormis le co-développement et le partenariat, elles n'entrent pas dans la catégorie des « co-concepts » (RENIU, 2009), puisque la relation collaborative se situe non pas entre entreprises et clients B2B, mais entre des entreprises concurrentes (JOHNSON et al., 2002).

La co-crédation définie par Prahalad et Ramaswamy (2000) comme « une nouvelle technique de management dans laquelle consommateurs et producteurs se joignent pour créer des produits et des expériences lors des activités commençant par le design et le développement de ce qui va être produit et se poursuivant par la production et les activités marketing » fait aujourd'hui partie de la stratégie de nombreuses entreprises (RAMASWAMY et OZCAN,

<sup>(1)</sup> Abréviation pour : *joint-venture*.

2014)<sup>(2)</sup>. Ainsi, par exemple, Sosh, une marque de téléphonie mobile créée par Orange et lancée en septembre 2011, fait constamment évoluer ses offres en se basant sur le dialogue avec les membres de sa communauté au moyen de l'organisation de réunions de *focus-groups*, de la création d'une plateforme collaborative d'échange d'idées ou encore de *meetups*<sup>(3)</sup>. De même, la banque Crédit Agricole a lancé, en septembre 2012, la plateforme CA Store, sur laquelle les internautes peuvent proposer de nouvelles idées de services et poser des questions à la communauté.

S'agissant de la co-crédation de services B2B, les cas de mutualisation de services illustrent le succès et le développement des pratiques de co-crédation interentreprises. Ainsi, le Centre Multiservices Partagés

(CMP45) inauguré en 2012 en région Centre-Val de Loire a été co-crédé par des acteurs marchands et non marchands (des organismes publics, notamment) prestataires et clients des services destinés à deux types de public : des salariés (clients B2C) et des entreprises (clients B2B) de la zone d'activités Pôle 45 à Saran (Loiret). Un autre exemple, la plateforme en ligne *Innocentive* propose aux entreprises de déposer des idées (de produits ou de services) innovantes sous la forme d'appels d'offres s'adressant à des scientifiques du monde entier et de trouver des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent.

Certaines recherches soulignent l'importance de l'implication du client, notamment dans la phase de test de services innovants (ABRAMOVICI et BANCEL-CHARENSOL, 2006 ; SCHEUING et JOHNSON, 1989 ; THOMKE et BELL, 2001), afin de favoriser l'acceptabilité du service pour les utilisateurs finaux. La co-crédation en tant que méthode d'innovation vise à améliorer les offres de services, car elle permet de faire participer le client à différentes étapes du processus de conception.

<sup>(2)</sup> Traduit par Le Nagard et Reniou (2013, 62 p.) – voir référence bibliographique correspondante.

<sup>(3)</sup> Réunions visant à favoriser les interactions entre les responsables *marketing* de la marque et les membres les plus actifs de la communauté.

Implanté au cœur du **Pôle 45**, le Centre Multiservices Partagé vous propose un bouquet de services au sein d'un lieu de partage, source de bien être, gain de temps et d'économies.

Profitez des avantages au quotidien :

- tablette multimédia
- café
- presse

**Journée DÉCOUVERTE**

Découvrez nos services et gagnez du temps libre

**le 20 novembre 2012 de 8h à 19h**

**CMP 45**  
CENTRE MULTISERVICES PARTAGÉ

Proche de vous, naturellement

**Centre Multiservices Partagé 45**  
33, rue de l'olivier / ZAC des vergers  
45770 SARAN  
Tél : 02 38 71 65 01

**Heures d'ouverture du CMP 45**

Du lundi au vendredi

- 8h00 - 9h00
- 11h30 - 14h00
- 17h00 - 19h00

**En bus :** ligne 4 les oliviers  
**En voiture :**

“Comme moi, profitez d'un bouquet de services qui simplifie la vie.”

**Alain, 45 ans**  
agent de maintenance sur le Pôle 45

CMP 45 vous accompagne sur les réseaux sociaux

Une question, un besoin, une envie, un commentaire, je consulte mon CMP 45

[www.cmp45.fr](http://www.cmp45.fr)

[www.cmp45.fr](http://www.cmp45.fr)

Page d'accueil du site Internet du CMP 45.

« S'agissant de la co-crédation de services B2B, les cas de mutualisation de services illustrent le succès et le développement des pratiques de co-crédation interentreprises. Ainsi, le Centre Multiservices Partagés (CMP45) inauguré en 2012 en région Centre-Val de Loire a été co-crédé par des acteurs marchands et non marchands (des organismes publics, notamment) prestataires et clients des services destinés à deux types de public : des salariés (clients B2C) et des entreprises (clients B2B) de la zone d'activités Pôle 45 à Saran (Loiret). »

Or, en dépit de l'intérêt accordé à cette méthode collaborative qui crée de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (GRÖNROOS, 2008 ; PRAHALAD et RAMASWAMY, 2000), peu de recherches académiques ont été menées à ce jour sur les bénéfices perçus des clients à co-créeer un service dans un contexte B2B (GUILLERMO, 2009). En effet, d'après la littérature, nous avons pu constater que la plupart des études portant sur les bénéfices de la co-créeation pour les clients ont été réalisées dans un contexte B2C (voir, par exemple, DAHL et MOREAU, 2007 ; FÜLLER, 2010 ; NAMBISAN et BARON, 2009 ; ROBERT et *al.*, 2013). D'autres sont purement conceptuelles, comme celles d'Etgar (2008), de Hoyer et *al.* (2010) ou de Roser et *al.* (2009), ou ne portent que sur les points de vue de prestataires de service s'engageant dans la démarche avec des clients B2B (JOUNY-RIVIER et JOUNY-RIVIER, 2015).

Pourtant, la connaissance des bénéfices de co-créeations perçus par des clients B2B peut aider les dirigeants à identifier des leviers d'action permettant d'améliorer, par exemple, leur stratégie de communication autour des avantages liés à la démarche. En effet, ces arguments peuvent permettre d'attirer de nouveaux clients susceptibles de s'impliquer activement dans la démarche de co-créeation de l'offre, permettant à l'entreprise de se différencier de ses concurrents en répondant au plus près aux besoins du marché, et donc à ceux des utilisateurs finaux. Une entreprise fédérant une importante communauté d'acteurs par le biais de la co-créeation paraîtra de ce fait dynamique et concernée par les préoccupations et les avis de ses clients. Cela impactera positivement son image, agissant par là même sur sa performance.

À cela s'ajoute l'intérêt pour les managers d'identifier les étapes les plus adéquates pour faire participer leurs clients au projet. Les recherches de Von Hippel (1986) réalisées sur les *lead-users*<sup>(4)</sup> (ces consommateurs à la pointe des tendances de marché) ont montré que certaines catégories d'individus disposent de capacités à proposer ou à accompagner des innovations de produits auprès d'entreprises. Mais ces recherches réalisées en B2C ne mentionnent pas les étapes les plus adaptées pour optimiser la participation des clients dans le processus de co-créeation. Pourtant, si l'on parvient à démontrer que certaines phases du processus (comme l'idéation, la conception ou le développement) sont les plus appropriées pour faire participer les clients B2B à la co-créeation d'un service, les démarches projet se verront alors améliorer. Il est fort probable en effet que la co-créeation soit plus efficace et efficiente (optimisation des ressources et des compétences, satisfaction à l'égard du prestataire, apprentissages mutuels, amélioration d'image, etc.) et qu'elle aboutisse à un service mieux adapté aux attentes des clients finaux. C'est pourquoi il nous a paru pertinent d'intégrer également cet aspect dans notre recherche.

<sup>(4)</sup> Traduit en français par « utilisateurs pilotes » ou « utilisateurs de pointe ».

À présent, nous allons nous intéresser aux raisons pour lesquelles l'engagement peut être considéré comme une variable fondamentale dans l'étude de la co-créeation de services B2B.

### L'engagement du client B2B, facteur clé de la réussite de la co-créeation du service

Nous avons vu précédemment que l'étude des bénéfices perçus par les clients relatifs à la co-créeation dans un contexte de services aux entreprises n'avait pas été abordée. De l'étude de la littérature, nous constatons que l'engagement, qui est pourtant une des variables les plus étudiées dans un contexte interentreprises (GOUNARIS, 2005), n'a pas fait l'objet d'étude particulière du point de vue des clients s'engageant dans la co-créeation de services B2B.

Pourquoi l'engagement est-il une variable relationnelle fondamentale en co-créeation, en particulier dans le cadre de l'étude des bénéfices perçus des clients B2B participant à des projets de création de services ?

En *marketing*, le concept d'engagement correspond au « désir constant de maintenir de bonnes relations » (MOORMAN et *al.*, 1992, p. 316). Selon Morgan et Hunt (1994), l'engagement est un préalable indispensable pour garantir le succès des relations entre les différents acteurs de la collaboration, car il agit sur la performance d'une entreprise au travers de la confiance générée entre les individus (GARBARINO et JOHNSON, 1999 ; MORGAN et HUNT, 1994). Des individus engagés dans une relation collaborative sont prêts à s'investir dans un échange, prouvant ainsi qu'ils peuvent compter mutuellement les uns sur les autres pour réaliser des fonctions essentielles (GOUNARIS, 2005). Ainsi, une interdépendance va se créer entre les entreprises et leurs clients.

Les travaux de l'IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*), une communauté de chercheurs travaillant sur la description de modèles théoriques des relations inter-organisationnelles ont souligné cette interdépendance entre les acteurs B2B. Ainsi, d'après Pfeffer et Salancik (1978, p. 40), l'interdépendance existe « lorsqu'un acteur ne contrôle pas entièrement toutes les conditions nécessaires à l'accomplissement d'une action ou à l'obtention du résultat désiré de l'action ». Les acteurs B2B recherchent alors, simultanément ou de manière séquentielle, des solutions réciproques à leurs problématiques (HÅKANSSON, 1982), créant ainsi de la valeur au travers d'interactions et d'échanges de ressources (JAAKKOLA et HAKANEN, 2013). Ainsi, dans une situation où les parties prenantes perçoivent potentiellement plus de bénéfices que de risques à collaborer entre elles, une collaboration de type co-créeation est envisageable. Autrement dit, la co-créeation nécessite une interdépendance entre les acteurs. Le succès de la collaboration entre partenaires dépendant fortement de l'engagement (d'après les recherches passées), il paraît nécessaire d'étudier quels peuvent être les bénéfices potentiels perçus par des clients B2B à co-créeer et donc à s'engager dans la démarche, ainsi que les moments les plus adaptés pour les intégrer.

La connaissance de ces bénéfices permettra ainsi aux managers d'améliorer l'efficacité de la collaboration et l'engagement de leurs futurs partenaires. Ils seront davantage en mesure de solliciter des clients B2B, avec des arguments précis, grâce à cette connaissance des bénéfices générés par la co-crédation, et donc de maximiser la participation des clients au projet pour co-crédater avec ces derniers l'offre la plus adaptée possible.

Après cette revue de la littérature, nous allons aborder maintenant la démarche méthodologique envisagée pour étudier les bénéfices qu'il y a à co-crédater des services B2B.

## La démarche exploratoire

### Méthodologie de la recherche

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons mené trois études de cas de création de service. Six clients B2B et trois prestataires de services porteurs de projets ont été interrogés. Nekoé, premier pôle français spécialisé dans l'innovation par les services, a encadré les projets de co-crédation. Sa mission est d'accompagner tout type d'entreprise dans une démarche de lancement d'un nouveau service grâce aux méthodes et outils du *design* de service. Nekoé nous a ainsi permis d'accéder aux données de ces projets (comptes rendus de réunions, méthodologies de conception des services avec les clients, étapes-projets) et d'assister à des réunions en tant qu'observatrice non participante<sup>(5)</sup>.

La sélection des projets sur lesquels a porté notre recherche a été réalisée en fonction du type de projet (services mobilisant la participation de clients B2B<sup>(6)</sup> et portant sur une innovation de service) et de l'acceptation de notre présence (observation et entretiens) par les porteurs de projet. Les individus considérés ici comme des clients B2B correspondent aux clients potentiels des futurs services co-crédés. Ils ont été sélectionnés au préalable par les porteurs de projet au sein de leur réseau à partir de critères de ciblage (proximité géographique et taille de l'entreprise (PME)<sup>(7)</sup>). Les porteurs de projet n'ont pas, à notre connaissance, eu de difficulté à « recruter » ces clients, en raison notamment du côté novateur du projet (création d'une offre en collaboration avec le prestataire en lui donnant la possibilité d'exprimer son point de vue d'expert) et des relations entretenues avec les entreprises clientes visées. Les personnes représentant le « point de vue du client » (c'est-à-dire l'entreprise potentiellement cliente du service) occupaient différentes positions au sein de leur organisation (voir le Tableau 1 de la

page suivante). Le choix de faire participer le dirigeant ou les titulaires d'autres fonctions (responsable communication/*marketing*) s'est opéré en interne, au sein de chaque organisation, en fonction de la volonté des dirigeants d'être ou non impliqués dans un tel projet et de leur disponibilité.

Les clients B2B sont des bénéficiaires des services, c'est-à-dire qu'ils se servent directement des services proposés par les porteurs de projet pour améliorer leur offre de service auprès de leurs clients B2C. Pour déterminer les bénéfices perçus des clients B2B et identifier les étapes les plus adaptées pour les faire participer à la démarche de co-crédation, nous avons interrogé six clients B2B (soit deux types d'entreprise par projet de service).

Les porteurs des trois projets de service ont également été interrogés, d'une part, pour corroborer les dires des clients sur les moments où ces derniers ont participé à la co-crédation et, d'autre part, pour déterminer si la participation des clients a eu ou non un impact sur la réussite de leur service, c'est-à-dire le lancement de celui-ci sur leur marché.

Des entretiens semi-directifs avec les clients B2B ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien structuré en trois parties : a) l'identification des bénéfices perçus des clients B2B à co-crédater, b) l'organisation du projet et, enfin, c) les tâches à effectuer tout au long du projet.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, des entretiens semi-directifs ont également été menés avec les porteurs de projet. Les questions abordées se sont focalisées sur la participation des clients (les tâches effectuées) et sur l'impact de leur participation au projet de service considéré (modifications substantielles de l'idée, dans la conception, dans le développement). Nous avons utilisé la méthodologie de l'analyse de contenu thématique (BARDIN, 2007). Un tableau listant les bénéfices a été réalisé à partir de catégories existantes déterminées à partir de la littérature (ETGAR, 2008 ; HOYER et al., 2010). Aidée par un chercheur en sciences de gestion, nous avons ainsi réparti les bénéfices en double aveugle entre quatre catégories : les bénéfices financiers (aspect pécuniaire), les bénéfices organisationnels (apports méthodologiques pour l'entreprise), les bénéfices psychologiques (image) et les bénéfices sociaux (volonté de participer à une communauté, relations avec autrui). Après avoir comparé nos analyses, nous avons opéré ensemble un regroupement des résultats obtenus.

En se référant aux étapes de la conception d'un service (idéation, conception, développement)<sup>(8)</sup> élaborées à partir de la littérature (KRUG et al., 2010 ; MENOR et al., 2002), nous avons identifié celles auxquelles les clients ont le plus participé. Enfin, une triangulation des données a été opérée entre les entretiens avec les clients B2B et avec les porteurs de projet, les données issues d'observations non participantes et les documents des projets.

<sup>(5)</sup> L'auteure de l'article était chargée de recherche en service auprès de Nekoé au moment de cette recherche.

<sup>(6)</sup> Tous les services co-crédés à l'aide de Nekoé ne le sont pas systématiquement avec des clients B2B.

<sup>(7)</sup> Les PME disposent de plus de budget qu'une TPE, de davantage de personnels susceptibles d'être détachés sur ce type de projet, et elles sont généralement plus abordables que les grandes entreprises souvent très sollicitées par ailleurs.

<sup>(8)</sup> Les clients n'ont pas participé à l'étape de lancement des services.

Projets de service	Fonction du client interrogé	Durée des entretiens avec les clients	Durée des entretiens avec les porteurs de projet
Projet 1 : conseil, accompagnement et formation en <i>marketing</i>	A. Dirigeant	29 minutes	63 minutes
	B. Analyste commercial	35 minutes	
Projet 2 : gestion électronique de documents	C. Responsable communication	28 minutes	39 minutes
	D. Responsable <i>marketing</i>	27 minutes	
Projet 3 : système de fidélisation à des bornes de lavage automatique	E. Dirigeant	31 minutes	64 minutes
	F. Dirigeant	25 minutes	

Tableau 1 : Les projets de services.

Le Tableau 1 ci-dessus résume les principaux éléments méthodologiques de l'étude.

### Les résultats

Nous illustrons chacun des types de bénéfice identifiés au préalable (financiers, organisationnels, psychologiques et sociaux) par des *verbatim* issus des entretiens avec les clients B2B.

En termes de bénéfices financiers, les acteurs interrogés ont surtout souligné l'intérêt de développer des services plus aboutis pour satisfaire au mieux l'utilisateur final :

« *C'est de trouver des solutions : il y a toujours des petites choses, des petites options à mettre en place... ; faut adapter le produit aux besoins...* » (client E).

Cette collaboration peut en effet leur permettre de trouver de nouvelles idées pour développer leur activité, voire pour prendre de l'avance sur leurs concurrents grâce à cet accès direct et concret au service, et pour ainsi générer du chiffre d'affaires.

Le fait d'accroître son réseau a également été souligné par les clients B2B :

« *Ce qui m'a également beaucoup intéressé, c'est de rencontrer de nouvelles personnes qui n'exercent pas du tout les mêmes fonctions que moi – ni même dans le même secteur d'activités. Cela peut toujours servir, pour après...* » (client C).

Cette expérience, qui met en relation les entreprises prestataires de services et leurs potentiels clients B2B, favorise aussi la création de nouveaux contacts entre des clients B2B aux activités parfois très diverses. Ce contexte contribue ainsi au développement de rencontres avec de potentiels futurs partenaires d'affaires.

Avec les bénéfices sociaux, ce sont les bénéfices organisationnels qui sont le plus souvent mentionnés par les clients. Renforcer ses capacités personnelles dans différents domaines, voire s'ouvrir à de nouvelles pratiques pour ensuite les appliquer dans son métier, font en effet partie des bénéfices le plus souvent évoqués par les individus :

« *Par ailleurs, le marketing est un de mes nombreux points faibles (...). J'ai pu m'approcher de N...<sup>(9)</sup> et de ses connaissances, [et] donc renforcer mes propres capacités* » (client A).

Un autre bénéfice d'ordre organisationnel cité par les individus a été la perspective de créer un nouveau service qui soit véritablement avantageux pour leur propre structure :

« (...) *Donc, je ne veux pas être un client lambda, acheter un truc, et puis, point barre... Faire remonter les problèmes, quand il y en a... (...) Moi, j'aime bien quand on peut faire évoluer les choses, un peu...* » (client F).

La co-création de ce service a en effet été rendue possible par le dialogue entre le client et son prestataire, à propos des problèmes que le client rencontre au quotidien dans l'exercice de son métier. Ces informations, qui paraissent évidentes et essentielles, ne sont pas toujours communiquées par le client à son prestataire, ce que permet la co-création. Celle-ci peut être l'occasion pour les clients B2B d'aboutir à un service qui les satisfasse davantage, tout en développant leur champ de compétences et de connaissances potentiellement applicables à leur propre structure.

Les bénéfices psychologiques font référence à des intentions plus individuelles motivées par la curiosité et l'intérêt personnel que le dirigeant-manager peut retirer

<sup>(9)</sup> Nom du dirigeant porteur du projet A.

de son engagement dans ce type de projet collaboratif. Parmi ces bénéfices, nous pouvons mentionner l'intérêt pour le projet en lui-même :

« *En particulier, le projet A a une forte composante informatique, ce qui m'intéresse d'autant plus. Prendre part à la conception, à l'ergonomie, à la critique, etc. de ce projet m'apporte beaucoup pour me situer par rapport à mon métier* » (client A).

En effet, la plupart des acteurs ont déclaré qu'ils avaient été, dès le début, très intéressés par l'idée de vivre une expérience collaborative (un peu différente de celles qu'ils avaient l'habitude de rencontrer) leur permettant de prendre de la hauteur par rapport à leurs pratiques quotidiennes.

De plus, certains clients se sont sentis investis d'une certaine responsabilité dans cette « mission » de création du service avec leur prestataire :

« *De plus, à mon âge (pas encore trop vieux,... mais avec une certaine expérience), il est intéressant de redonner aux autres ce que l'on a pu recevoir* » (client B).

Pouvoir partager son savoir-faire, son expérience liée au terrain peut être un des facteurs ayant motivé l'engagement de ces individus. Se sentir encore utile en améliorant l'existant par la création de nouvelles offres plus adaptées aux besoins a en effet été mentionné lors de nos entretiens avec les clients, comme l'a été également le fait de faire profiter de son vécu.

Enfin, les bénéfices sociaux correspondent aux attentes liées à la bonne entente entre les individus et au développement d'un sentiment communautaire. La satisfaction de pouvoir faire partie d'une communauté de pratiques et de savoirs a été l'un des motifs d'engagement des clients :

« *J'aimais bien l'idée d'échanger avec d'autres personnes (...), un peu comme un groupe de savoir qui se réunit autour d'une thématique et qui échange* » (client D).

De même, les acteurs apprécient la perspective de travailler de manière collaborative afin de développer

un service en commun, avec d'autres dirigeants et avec leur prestataire de services, ce qui favorise la création de relations de proximité :

« *J'étais déjà client de la société. Donc, j'avais déjà du matériel de chez eux. J'ai de bonnes relations avec eux (...). À partir du moment où vous travaillez avec les gens depuis déjà quelques années...* » (client E).

Ce partenariat peut en effet permettre de créer et/ou d'entretenir de bonnes relations avec les prestataires.

Nous reprenons ces résultats que nous résumons dans l'annexe A1 (bénéfices et *verbatim*s).

Le Tableau 2 ci-dessous présente les catégories de bénéfices citées par chaque client.

Après avoir identifié les bénéfices perçus des clients B2B à s'engager dans la co-création d'un service, nous développerons à présent l'organisation du projet arrêtée entre les acteurs, ainsi que les différentes missions qu'ils ont réalisées durant la collaboration. Ces données permettent de déterminer le degré d'engagement des clients dans les trois projets considérés par rapport au type de mission réalisée et, donc, les étapes du processus de création auxquelles ils ont participé. À partir de ces résultats et des discours des dirigeants sur la participation des clients B2B, nous pouvons identifier quels sont les moments les plus adaptés pour intégrer ces derniers à une création de service.

Concernant le projet 1, le client A s'est beaucoup investi dans le processus de création du service :

« *J'ai eu l'occasion de critiquer l'idée du service, dès le début (...). J'ai aussi participé aux tests (...). J'ai eu le loisir de découvrir l'interface et les fonctionnalités proposées (...). J'ai aussi donné mon avis sur différentes maquettes, sur le choix d'une charte graphique. Dans l'ensemble, l'aboutissement de la maquette finale m'a surpris favorablement...* » (client A).

Ainsi, ce client a participé à la phase d'identification des opportunités (ou idéation) en émettant des idées et des propositions par rapport au service de base, puis à la phase de développement *via* le test du prototype proposé par l'entreprise prestataire. Selon le dirigeant

Clients	Types de bénéfice			
	Bénéfices financiers	Bénéfices organisationnels	Bénéfices psychologiques	Bénéfices sociaux
A				
B				
C				
D				
E				
F				
<b>Total</b>	3	5	3	5

Tableau 2 : Bénéfices de la co-création de services cités par les clients.

porteur du projet 1, la première étape (celle dans laquelle le client A a été intégré), à savoir celle du recueil des attentes, a été décisive. Elle a permis de remettre en question la maquette de la première ébauche du service.

La participation du client B a été effective lors des étapes de conception et de développement, et plus précisément, lors de l'étape de test de la maquette du service au travers d'une mise en situation concrète de son utilisation :

« On m'a fait intervenir sur les phases de conception et de test (...) : on est venu me présenter des « éléments » du projet, un site pour recueillir mon avis, mon opinion, mon expérience sur le contenu. J'ai eu des échanges d'appels, puis des tests dans mes locaux, des questionnaires, des allers/retours d'échanges... Je pense avoir servi surtout de testeur... » (client B). Des observations de l'activité et de la navigation du client enregistrées à l'aide de caméras vidéo ont ainsi été réalisées pour permettre de voir si le service proposé était compréhensible et facile à utiliser. Selon le porteur du projet, les clients « se sont prêtés au jeu. Ils ont consacré du temps pour le faire ».

Pour le projet 2, les clients C et D ont participé à la phase de développement du service par la réalisation de tests en deux parties : la première était basée sur des entretiens compréhensifs visant à explorer les habitudes des clients sur la problématique du service en question :

« On m'a posé des questions sur ma manière d'utiliser..., de rechercher des documents sur l'ordinateur, de les classer, etc... » (client C).

La seconde phase de tests consistait à demander aux futurs utilisateurs du service d'exécuter des étapes précises du service, avec pour seule aide la notice d'utilisation :

« On m'a montré un protocole à suivre, sur un document, et je devais suivre ce protocole pas à pas, le commenter et faire les opérations directement en ligne. Parfois, on me demandait des précisions sur certains éléments, sur des choses que j'avais dites, que je dise pourquoi je n'y arrivais pas : si c'était parce que ce n'était pas assez visible, opérationnel, clair, expliqué... » (client D).

Enfin, les personnes interrogées impliquées dans le projet 3 sont intervenues à deux étapes du processus de création du service : en phase de conception et en phase de développement. Le client E est également intervenu dans la phase d'identification des opportunités en émettant des propositions et en expliquant quels étaient ses besoins :

« Le but, c'était que tout le monde réfléchisse au projet. Moi, j'avais des idées... Eux, ils essayaient de trouver des solutions techniques par rapport à cela... » (client E).

Sur la partie développement, les clients interrogés ont été observés dans leur quotidien. Ils ont également donné leur avis sur certaines problématiques liées à leur activité, permettant ainsi à l'entreprise prestataire du futur service co-créé de déterminer les points

à améliorer, par rapport à l'idée du service et à son prototypage :

« J'ai répondu aux questions sur le métier, sur les clients finaux... : dire un peu ce qu'attendent les clients finaux, expliquer mon activité... » (client F).

Ainsi, d'après ces résultats, c'est lors de sa phase de développement que les clients ont été systématiquement intégrés à la conception du service.

Les trois dirigeants porteurs de projet ont tous déclaré que la co-création avait été bénéfique pour la conception de leur service :

« (...) Ça a débouché très rapidement et immédiatement, sur des améliorations au niveau du produit, et les clients en ont perçu les bénéfices au travers des remarques qu'ont fait les clients finaux, probablement aussi, au niveau du chiffre d'affaires... Ça a bien apporté une amélioration sensible » (porteur du projet 1).

Ainsi, il apparaît que ce rôle actif des clients a permis d'améliorer les idées de services initialement établies par les entreprises prestataires, d'apporter de nouvelles idées, de tester le prototype de service, pour ainsi le valider en vue de son lancement sur le marché :

« Disons que... cela a validé le service, ça a validé le principe du service tel qu'on l'envisageait. Ça a aussi apporté des modifications (plutôt d'ordre ergonomique, d'ailleurs) pour le service tel qu'on l'avait conçu, imaginé... au départ. Donc... oui, oui, ça a été fondamental... » (porteur du projet 2).

« Nous, on est quand même baignés par le métier : beaucoup de choses nous semblent normales, qu'un béotien va trouver gênantes (ou pas)(...). On a fait un projet différent, avec des interlocuteurs différents : ça, c'est passionnant. On rencontre aussi des gens qui ont des positions plus ou moins importantes (...). J'ai eu des discussions constructives, on a des points de vue différents. Intellectuellement, c'est puissant, ces nouveaux projets... » (porteur du projet 3).

À partir de ces résultats, nous proposons un ensemble d'implications théoriques et managériales. Puis, nous précisons certaines limites de notre étude et nous proposerons des pistes en vue de futures recherches.

## Discussion

### Implications théoriques et managériales

D'après la littérature, il apparaît que ce sont surtout les bénéfices des clients B2C qui ont été étudiés pour la co-création de produits tant empiriquement (NAMBISAN et BARON, 2009) que conceptuellement (ETGAR, 2008 ; ROSER et al., 2009). Ainsi, dans cette recherche, nous avons identifié les bénéfices perçus des clients B2B à s'engager dans un projet de co-création de services (voir l'Annexe).

Les résultats de notre étude montrent que les bénéfices organisationnels et sociaux sont ceux qui sont le plus souvent cités par les clients B2B lorsqu'il s'agit de s'enga-

ger dans un tel processus (voir le Tableau 2 de la page 68). Ce résultat fait écho à celui d'Antonin Léonard<sup>(10)</sup>, qui déclare que les premières attentes des clients, dans une relation en co-création, ne sont généralement pas d'ordre financier, mais qu'elles résident plutôt dans « *la recherche de sens, le contact social, les apprentissages divers* ».

De plus, il est important d'identifier les facteurs pouvant agir sur la volonté de s'engager dans une relation collaborative. Selon les chercheurs de l'IMP Group, les interactions et l'interdépendance qui en résultent sont considérées comme des prérequis au développement des organisations. Les entreprises vont utiliser leurs ressources et, de ce fait, elles vont interagir ensemble, créant ainsi un certain degré d'interdépendance. Ces interactions sont créatrices de valeur si les acteurs ont le sentiment que le niveau des bénéfices qu'ils perçoivent est plus élevé que les sacrifices perçus. C'est pourquoi il est important d'identifier les facteurs et donc les bénéfices qui agissent positivement sur l'engagement des clients B2B, qui deviennent ainsi de véritables collaborateurs de l'entreprise, car, comme nous l'avons vu plus haut, l'engagement est un pré-requis essentiel pour garantir le succès et la performance des organisations (MORGAN et HUNT, 1994).

D'après nos trois études de cas, l'étape la plus adaptée pour impliquer efficacement les clients B2B à la co-création d'un service est celle du développement, durant laquelle le service est prototypé et testé. Il s'agit en effet de la réalisation concrète et opérationnelle de l'idée de service qui sera ensuite proposée sur le marché. Dans une démarche de co-création de service B2B, il est donc opportun de faire tester par les clients en priorité la maquette du service, afin de noter les dysfonctionnements éventuels et les améliorations à apporter.

Dans leur recherche, McGinnis et Vallopra (1999) ont montré que le succès d'un projet de création d'un nouveau produit est assuré par une intégration appropriée du (ou des) partenaire(s). Il semble que ce résultat soit transposable, côté prestataire, dans le cadre du développement de nouveaux services par une entreprise pour son client B2B. Intégrer au bon moment son client a donc un impact fort sur la performance des projets de co-création de services B2B. La participation d'un client « entreprise » peut également être tout à fait judicieuse aux étapes d'idéation et de conception, qui sont des phases moins « traditionnelles » que les phases de tests, et ce en dépit des risques que ces étapes peuvent comporter (la difficulté de protéger des idées, par exemple).

Les résultats concernant les phases les plus appropriées pour faire intervenir le client B2B dans la démarche confirment les conclusions des études menées en co-création B2C. En effet, d'après Roser et al. (2009), la co-création aurait un impact sur les

pratiques et les procédés des organisations, ainsi que sur la qualité et la rapidité de la prise de décision. Elle faciliterait la créativité et le développement de la stratégie collaborative (ce que l'on retrouve dans nos résultats). En effet, d'après les porteurs de projet, l'intégration des clients a été décisive pour assurer le succès de leur service (voir *supra*).

Au niveau managérial, il s'agit pour les prestataires de services de prendre en considération ces différents types de bénéfice dégagés par la démarche. Ceux-ci peuvent en effet aider à identifier les objectifs poursuivis par chacune des parties prenantes au projet, et ce, avant même de commencer la démarche de co-création. En effet, les clients peuvent avoir le sentiment d'être exploités ou de travailler gratuitement à la conception d'une nouvelle offre. Ceci fait référence à la notion de *Working consumers* définie par Cova et Dalli (2009) : des consommateurs qui sont considérés comme des employés à temps partiel et qui, généralement, ne sont pas rémunérés pour leur participation. Ainsi, les porteurs de projet de service ont intérêt à focaliser leurs messages non seulement sur la perspective de concevoir un service plus adapté aux besoins, mais également sur d'autres types de bénéfice identifiés par notre étude, notamment les bénéfices sociaux et organisationnels (amélioration des connaissances/compétences, appartenance communautaire, développement des relations avec le prestataire) afin d'encourager d'autres clients B2B à participer à la co-construction.

De plus, les entretiens ont permis de souligner l'importance de la sélection de clients B2B présentant un fort potentiel de co-création, cela à partir de l'identification des bénéfices qu'il y a à s'engager dans la conception d'un service. Ce résultat corrobore les travaux de Von Hippel (1986) sur les *lead-users*, qui identifient des clients plus aptes à détecter les tendances de marché. Ainsi, la démarche de co-création a réellement été bénéfique pour les porteurs de projet dans l'amélioration de leur offre de service. Si les clients sont impliqués aux bonnes étapes, en particulier à celle du développement du service, l'offre finale ne pourra qu'en être plus aboutie et davantage en cohérence avec les demandes des utilisateurs. De plus, nos résultats montrent que, si certains bénéfices à co-créer concernent l'entreprise, d'autres sont plutôt spécifiques aux personnes participant directement au projet. Ainsi, même si l'individu interrogé est censé représenter l'entreprise, il percevra inévitablement des bénéfices d'ordre plus personnel (catégorisés ici comme des bénéfices psychologiques et sociaux). Dès lors, il est important, pour les managers qui souhaitent promouvoir la démarche, de souligner dans leur communication le fait que pour l'organisation un projet en co-création n'est pas uniquement bénéfique sur un plan économique et/ou organisationnel.

En effet, c'est aussi l'occasion pour le co-créateur de vivre une nouvelle expérience professionnelle qui permet, entre autres, de s'ouvrir à d'autres pratiques, de développer ses relations avec un prestataire ou encore de partager son propre vécu et son point de vue d'expert.

<sup>(10)</sup> Article disponible sur : <http://www.usinenouvelle.com/article/les-communautaires-sont-une-source-d-innovations-pour-l-entreprise-explicite-l-expert-en-economie-collaborative-antonin-leonard.N235100> (consulté le 19 mars 2016). Antonin Léonard est le fondateur de la communauté OuiShare.

Enfin, comme nous l'avons démontré dans la partie conceptuelle, la co-crédation nécessite une interdépendance entre les acteurs. Ayant été sélectionnés au préalable par les porteurs de projet, les clients B2B ont sans doute davantage participé au projet que s'ils n'avaient pas eu de lien particulier avec les fournisseurs. Il faut donc bien étudier, en amont, quels sont les clients les plus à même de s'engager dans un tel projet collaboratif à partir de leurs propres objectifs (les bénéfices attendus corroborant dans nos résultats ceux énoncés par les entreprises clientes, c'est-à-dire les bénéfices perçus) et de leur relation avec le fournisseur. De même, il semble plus aisé, en B2B, de pouvoir choisir les clients avec qui co-créditer, car les relations inter-entreprises sont plus étroites et, généralement, s'inscrivent à plus long terme que des relations B2C.

Cette recherche peut aider à améliorer la gestion des projets collaboratifs entre des partenaires entreprises prestataires et entreprises clientes. Par l'identification des bénéfices perçus par les clients à s'engager dans un projet de co-crédation de services en amont, les dirigeants peuvent ainsi anticiper certains de leurs comportements et attentes. Ils ont également la possibilité de les impliquer plus fortement à certaines étapes cruciales du processus projet, comme l'étape de développement au cours de laquelle le service est prototypé et testé.

### Limites et voies de recherche

Cette recherche comporte des limites. Tout d'abord, le nombre des clients interrogés est trop restreint pour pouvoir proposer une catégorisation exhaustive des bénéfices qu'il y a à co-créditer des services B2B. Ensuite, l'implication du pôle d'innovation Nekoé a, de par son expertise, contribué à la bonne réalisation des projets collaboratifs entre les porteurs de projet et les clients B2B *via* les outils et méthodologies du *design* des services. Cependant, cette situation n'est pas classique en co-crédation (entreprise, clients et spécialiste de l'innovation), ce qui constitue une limite de cette recherche. Enfin, les similitudes entre les bénéfices perçus par les clients peuvent s'expliquer par la méthodologie de gestion de projet commune aux trois cas de services sous étude, qui sont tous encadrés par Nekoé.

À partir des limites évoquées, nous proposons des pistes de recherche.

Il serait intéressant d'interroger un nombre plus important de clients B2B, notamment sans la présence d'un spécialiste de l'innovation, permettant ainsi de généraliser les bénéfices que nous avons identifiés.

Par exemple, segmenter les clients B2B sur la base de leur volonté de s'engager plus ou moins fortement dans des projets de co-crédation de services à certaines étapes pourrait également s'avérer intéressant. Une telle étude permettrait d'établir des profils de clients pour tel ou tel type de projet de co-crédation de service.

Savoir impliquer efficacement ses clients à l'étape de développement en fonction de leur participation effective ou non aux phases précédentes de co-crédation serait également une voie à creuser. De plus, si un client

a participé à toutes les étapes du service, peut-être s'investira-t-il dans son lancement sur le marché ? Sur ce point, selon le dirigeant du projet A, il serait utile de sélectionner certains clients B2B pour qu'ils deviennent de véritables ambassadeurs de la démarche de co-crédation de services auprès d'autres clients pouvant être potentiellement intéressés pour s'engager dans une telle démarche, à l'instar des travaux de Von Hippel sur les *lead-users* (1986).

Cet article nous a permis d'approfondir les connaissances sur la co-crédation de services B2B au travers de l'étude des bénéfices pour les clients de leur engagement dans la démarche. Elle a également souligné quelle était l'étape la plus appropriée pour intégrer des clients au processus collaboratif, à savoir celle du développement du service. La co-crédation B2B semble ainsi être une stratégie particulièrement appropriée pour concevoir un service dès lors que les clients sont choisis par les entreprises prestataires. Des recherches portant sur le processus de sélection des clients, leur intégration et leur management au sein des équipes internes du prestataire tout au long de la démarche, voire sur une possible rétribution de ces clients B2B co-créditeurs, peuvent aussi faire partie des prolongements de nos résultats.

### Bibliographie

- ABRAMOVICI (M.) & BANCEL-CHARENSOL (L.), « Tests de validation clients et processus d'innovation de service : le cas des services industrialisés de masse », 15<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, France, 2006.
- BARDIN (L.), *L'Analyse de Contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.
- BRANDENBURGER (A.M.) & NALEBUFF (B.J.), *Co-opetition*, New York, Crown Business, 1997.
- CEGARRA (J.J.) & MICHEL (G.), "Co-branding: Clarification du concept", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n°4, 2001, pp. 57-69.
- COVA (B.) & DALLI (D.), "Working consumers: the next step in marketing theory?", *Marketing Theory*, vol. 9, n° 3, 2009, pp. 315-339.
- DAHL (D.W.) & MOREAU (C.P.), "Thinking inside the box: why consumers enjoy constrained creative experiences", *Journal of Marketing Research*, vol. 44, n°3, 2007, pp. 357-369.
- ETGAR (M.), "A descriptive model of consumer co-production process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n°1, 2008, pp. 97-108.
- FÜLLER (J.), "Refining virtual co-creation from a consumer perspective", *California Management Review*, vol. 52, n°2, 2010, pp. 98-121.
- GALVAGNO (M.) & DALLI (D.), "Theory of value co-creation: A systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24, n°6, 2014, pp. 643-683.
- GARBARINO (E.) & JOHNSON (M.S.), "The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer

- relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 63, n°2, 1999, pp.70-87.
- GARRETTE (B.) & DONADA (C.), « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », *Cahier de Recherche du groupe HEC*, n°574, 1996, pp. 1-18.
- GOUNARIS (S.P.), “Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services”, *Journal of Business Research*, vol. 58, n°2, 2005, pp. 126-140.
- GRÖNROOS (C.), “Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?”, *European Business Review*, vol. 20, n°4, 2008, pp. 298-314.
- GUILLERMO (M.), “Co-creation of value: managing cross-functional interactions in buyer-supplier relationships”, thèse de doctorat, The Ohio State University, États-Unis, 2009.
- HÅKANSSON (H.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester, John Wiley and Sons, 1982.
- HOYER (W.D.), CHETY (R.), DOROTIC (M.), KRAFFT (M.) & SINGH (S.S.), “Consumer Cocreation in New Product Development”, *Journal of Service Research*, vol. 13, n°3, 2010, pp. 283-296.
- JAAKKOLA (E.) & HAKANEN (T.), “Value co-creation in solution networks”, *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n°1, 2013, pp. 47-58.
- JOHNSON (G.), SCHOLES (H.) & FRÉRY (F.), *Stratégique*, Paris, Village Mondial, 2002.
- JOUNY-RIVIER (E.) & JOUNY-RIVIER (J.), « Les bénéfiques et risques de la co-création de services : une étude appliquée aux entreprises B-to-B », *Gestion 2000*, vol. 32, n°1, 2015, pp. 17-33.
- KRUG (S.), KORTHAUS (A.), FIELT (E.) & LEYER (M.), *Creation in business service lifecycle management*, 21<sup>st</sup> Australasian Conference on Information Systems, Brisbane, Australie, 2010.
- LAMBERT (D.M.) & ENZ (M.G.), “Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships”, *Journal of Marketing Management*, vol. 28, n°3/4, 2012, pp. 1588-1625.
- LE NAGARD (E.) & RENIOU (F.), « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n°71, 2013, pp. 59-75.
- MATZLER (K.), FÜLLER (J.), KOHLER (T.) & STIEGER (D.), “Avatar-based innovation: how avatars experience co-creation projects in second-life”, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 9, n°2, 2011, pp. 21-32.
- MCGINNIS (M.A.) & VALLOPRA (R.M.), “Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Product Success”, *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 35, n°2, 1999, pp. 4-15.
- MENOR (L.J.), TATIKONDA (M.V.) & SAMPSON (S.E.), “New service development: areas for exploitation and exploration”, *Journal of Operations Management*, vol. 20, n°2, 2002, pp. 135-157.
- MOORMAN (C.), ZALTMAN (G.) & DESHPANDÉ (R.), “Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations”, *Journal of Marketing Research*, vol. 29, n°3, 1992, pp. 314-328.
- MORGAN (R.M.) & HUNT (S.D.), “The commitment trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 58, n°3, 1994, pp. 20-38.
- NAMBISAN (S.) & BARON (R.A.), “Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities”, *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, n°4, 2009, pp. 388-406.
- PAYNE (A.F.), STORBACKA (K.) & FROW (P.), “Managing the co-creation of value”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n°1, 2008, pp. 83-96.
- PFEFFER (J.) & SALANCIK (G.R.), *The External Control of Organizations*, New York, Harper et Row Publishers, 1978.
- PRAHALAD (C. K.) & RAMASWAMY (V.), “Co-Opting Customer Competence”, *Harvard Business Review*, vol. 78, n°1, 2000, pp. 79-90.
- RAMASWAMY (V.) & OZCAN (K.), *The Co-creation Paradigm*, Stanford: Stanford Business Books, 2014.
- ROBERTS (D.), HUGHES (M.) & KERTBO (K.), “Exploring consumers’ motivations to engage in innovation through co-creation activities”, *European Journal of Marketing*, vol. 48, n°1/2, 2013, pp. 147-169.
- ROSER (T.), HUMPHREYS (P.), SAMSON (A.) & CRUZ-VALDIVIESO (E.), *Co-creation: new pathways to value. An overview*, 2009. Disponible sur : [http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation\\_Report.pdf](http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation_Report.pdf) (consulté le 19 février 2016).
- SALGADO (M.), *Analyse théorique et pratique des coopérations multipoints*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon, 1998.
- SALGADO (M.), *Vers la construction d’une grille d’analyse des coopérations inter-entreprises*, Congrès ASAC-IFSAM, Montréal, Canada, 2000.
- SCHEUING (E. E.) & JOHNSON (E. M.), “A proposed model for new service development”, *The Journal of Services Marketing*, vol. 3, n°2, 1989, pp. 25-34.
- THOMKE (S.) & BELL (D. E.), “Sequential Testing in Product Development”, *Management Science*, vol. 47, n°2, 2001, pp. 308-323.
- VON HIPPEL (E.), “Lead Users: an important source of novel product concepts”, *Management Science*, vol. 32, n°7, 1986, pp. 791-805.

## Annexe

Catégories de bénéfice	Interprétation	Verbatim
Bénéfice financier	Recherche de la satisfaction de l'utilisateur final	« C'est de trouver des solutions : il y a toujours des petites choses, des petites options à mettre en place..., faut adapter le produit aux besoins. » (client E).
	Accroissement du réseau	« Ce qui m'a également beaucoup intéressé, c'est de rencontrer de nouvelles personnes qui n'exercent pas du tout les mêmes fonctions que moi - ni même dans le même secteur d'activités. Cela peut toujours servir, pour après... » (client C).
Bénéfice organisationnel	Amélioration des connaissances/des compétences	« Par ailleurs, le marketing est un de mes nombreux points faibles (...). J'ai pu m'approcher de N... et de ses connaissances, [et] donc renforcer mes propres capacités » (client A).
	Service mieux adapté aux besoins	« Donc, je ne veux pas être un client « lambda », acheter un truc et puis, point barre... Faire remonter les problèmes, quand il y en a... (...). Moi, j'aime bien quand on peut faire évoluer les choses, un peu... » (client F).
Bénéfice psychologique	Nouvelle expérience collaborative	« En particulier, le projet A a une forte composante informatique, ce qui m'intéresse d'autant plus. Prendre part à la conception, à l'ergonomie, à la critique, etc. de ce projet m'apporte beaucoup pour me situer par rapport à mon métier. » (client A).
	Retour d'expérience	« De plus, à mon âge (pas encore trop vieux... mais avec une certaine expérience), il est intéressant de redonner aux autres ce que l'on a pu recevoir. » (client B).
Bénéfice social	Appartenance communautaire	« J'aimais bien l'idée d'échanger avec d'autres personnes (...), un peu comme un groupe de savoir qui se réunit autour d'une thématique et qui échange. » (client D).
	Développement relationnel avec le prestataire	« J'étais déjà client de la société. Donc, j'avais déjà du matériel de chez eux. J'ai de bonnes relations avec eux (...). À partir du moment où vous travaillez avec les gens depuis déjà quelques années... » (client E).

Les bénéfices perçus des clients B2B à co-créer un service.

# « On m'avait dit que c'était impossible ! »

À propos du livre de Jean-Baptiste Rudelle, *On m'avait dit que c'était impossible – Le manifeste du fondateur de CRITEO, Stock, 2015*

Par Dominique JACQUET

Président du département Sciences économiques Gestion Finances (SEGF) de l'École des Ponts-ParisTech

Le livre de Jean-Baptiste Rudelle (JBR, dans la suite de ce texte) se lit comme un roman. Il est très précis et convaincant dans la liste des recommandations qu'il livre aux apprentis entrepreneurs. Mais il verse quelque peu dans le prêchi-prêcha quand il évoque la France comme terre d'accueil pour les *start-ups*...

Comme il ne manque pas d'humour, il montre combien il est important d'être issu du « milieu entrepreneur » pour pouvoir s'exprimer : d'après son père, cette catégorie d'individus pouvait être assimilée aux « marchands de cochons enrichis » (ce qui, dans sa bouche, n'était probablement pas un compliment !).

Un drame familial (la perte accidentelle de sa grande sœur) qui viendra troubler une enfance tranquille dans un milieu intellectuel, une école d'ingénieurs classique bien dans la tradition française (Supélec), un début de carrière dans une grande entreprise, avec le rêve de devenir entrepreneur et une devise inspirée de Steve Jobs : « Pourquoi faire partie de la *Navy*, quand on peut devenir un pirate ? » Il décide donc d'abandonner la grande entreprise (la *Navy*...) pour devenir pirate et créer une *start-up*.

Sa première expérience, Kallback, est un échec qui engloutit quelques

économies familiales (les joies et les peines de la *love money*). La deuxième, Kiwee, un premier contact avec le ciblage sur Internet, est, quant à elle, un succès commercial, avec 20 millions de



revenus et l'équilibre financier ; la cession de celle-ci dans de bonnes conditions, et le voilà à l'abri du besoin, démarrant une saladerie « bio » avec sa femme, tout en cogitant dans son arrière-boutique : comment faire pour monter une entreprise mobilisant le talent mathématique et algorithmique national ?

Le livre de JBR décrit la recherche de partenaires, les « pivots » stratégiques et la montée en puissance de Criteo<sup>(1)</sup>, qui – apothéose finale – permettra de combiner les deux abréviations magiques : IPO<sup>(2)</sup> et NASDAQ<sup>(3)</sup>. Comme ce livre constitue un « manifeste », JBR expose les convictions nées de son expérience et nous offre un manuel qui me semble, à ce titre, être particulièrement utile à toute personne souhaitant disposer d'idées claires sur le processus de création d'une entreprise.

Sans dévoiler au lecteur toutes les richesses de ce livre, je souhaite en extraire quelques idées fortes et vous les proposer comme autant de thèmes de réflexion.

Qui choisir comme partenaires dans l'entreprise ? Pas vraiment la famille et les copains, mais

<sup>(1)</sup> Criteo permet d'optimiser le ciblage *marketing* de la publicité en traitant des « données massives » (*big data*) via des algorithmes prédictifs en constante actualisation (c'est le *machine learning*).

<sup>(2)</sup> IPO : *initial public offering*, ce moment de grâce ultime pour l'entrepreneur (qui se traduit en anglais par... « entrepreneur », mais oui, Monsieur Bush...), qui consiste à actionner une cloche pour démarrer la mise en bourse de son entreprise en regardant, toujours avec le sourire, la valeur de son patrimoine (comprendre : le cours de bourse de ses actions), fruit de quelques années de travail, monter et descendre au gré des transactions.

<sup>(3)</sup> NASDAQ : le plus gros marché boursier électronique au monde, plutôt destiné aux valeurs technologiques (*tech stocks*).

des personnes aux talents complémentaires avec lesquels les rapports seront suffisamment peu affectifs pour pouvoir se dire les « vraies choses » afin de faire avancer le projet (ou de le modifier en profondeur).

Qui choisir pour partenaires financiers (les fameux VC<sup>(4)</sup>) ?

La présentation du *business model* permet, parfois, de rencontrer des Anges qui vous regardent avec condescendance du haut de leur succès personnel. Il faut éviter l'investisseur « pinailleur » qui se focalise sur le *cash-flow* à 10 ans alors même que la robustesse du modèle n'est pas encore démontrée, pour se tourner de préférence vers le partenaire qui croit en l'équipe et est convaincu que la stratégie sera plusieurs fois modifiée au fil de l'eau (le fameux « pivot » stratégique). Le « bon » investisseur sait bien que la progression du projet sera jalonnée de périodes critiques où il faudra redéfinir le modèle, le faire pivoter autour de son axe pour changer de direction stratégique. Le « bon » entrepreneur sait, quant à lui, persévérer dans son idée, mais sans s'obstiner dans l'erreur et être ainsi capable d'anticiper et de construire un retournement.

Le « bon » investisseur sélectionne, donc, l'équipe, mais pas l'idée. Il va même jusqu'à financer l'équipe sans croire à l'idée initiale... et il gardera l'équipe pour mettre en œuvre la nouvelle idée « *firing the plan instead of firing the CEO* » [« en mettant le modèle au rebut, plutôt que de « virer le patron »].

Mais lorsque le concept a fait ses preuves, continuer à être prudent est une erreur, et JBR décrit très clairement la perte d'opportunité de croissance générée par un investisseur trop prudent qui, en exigeant un trimestre de tests complémentaires, a fait perdre ainsi un trimestre de croissance et, surtout, a permis aux concurrents de Kiwee de rattraper une partie significative de leur retard, un comportement caractéristique d'un « financier ». La globalisation de l'Internet et la loi du *winner takes all* font que la rapidité de conquête est fondamentale, et donc qu'une entreprise demeurant « locale » a toutes les chances de disparaître. Enfin, le VC doit ouvrir des portes, générer des idées et en stimuler la confrontation, il doit aussi mobiliser son réseau pour attirer des talents – bref, il doit être un soutien opérationnel, et non pas un spécialiste du sacro-saint *reporting*.

Combien demander aux investisseurs ? La réponse est claire : trop ! JBR a demandé 3 millions, ce qui n'était envisageable qu'en raison de son succès avec Kiwee, lorsque Criteo avait besoin de 2, puis 9 pour 5 et 30 pour 20... Avoir « trop » d'argent permet de mieux dormir et de prendre des risques.

Cette affirmation me rappelle la présentation du CFO d'une (très) grande entreprise française devant des analystes financiers qui lui reprochaient de sous-entendre la firme en période de taux d'intérêts historiquement faibles. Il leur a rappelé que la liquidité du marché de la dette fluctuait au gré des explosions

diverses du genre Lehman, concluant non sans ironie qu'une trésorerie supérieure à la dette permettait de bien dormir et d'arriver au bureau en pleine forme le matin pour travailler sur des sujets aussi négligeables que l'innovation, la recherche, le capital humain, les nouveaux territoires de conquête et le portefeuille de marques... Bien dormir, c'est important pour pouvoir prendre de meilleures décisions, mais avoir du *cash*, c'est aussi pouvoir prendre des risques, et donc investir et tester de nouvelles opportunités. Encore faut-il utiliser sa trésorerie lorsque celle-ci est disponible, et JBR regrette d'avoir joué « petit bras », constatant qu'il lui restait 6 millions d'euros sur les 7 levés pour Kiwee : ce sous-investissement a été un gâchis, de son propre aveu. Disposer de flexibilité financière, et donc de flexibilité stratégique, sans chercher l'optimisation à court terme du bilan, du coût du capital et de l'effet de levier serait, si l'on en croit ses propos, une attitude digne d'être enseignée dans les écoles... Mais ne pas ou mal utiliser sa flexibilité est une erreur stratégique, car c'est perdre des opportunités de création de valeur.

Évidemment, demander plus de fonds que nécessaire, cela conduit à perdre le contrôle plus rapidement, mais il est préférable de ne posséder que 5 % d'une « licorne » (valorisation boursière supérieure à 1 milliard de dollars) que 50 % d'une entreprise qui mourra faute de n'avoir pu atteindre, avant les autres, la masse critique.

Cette prise de risque et d'opportunité ne pourra réellement se réaliser que si les entrepreneurs se sentent eux-mêmes « à l'aise ». JBR évoque le fantasme français du fondateur paresseux et opportuniste. Ses deux partenaires, rencontrés par un heureux hasard chez Agoranov, n'avaient pas hésité à ne percevoir que le RMI pour pouvoir poursuivre leur projet.

Contrairement à JBR (qui disposait de la sécurité financière résultant de la vente de Kiwee), Criteo étant devenue une société à valorisation significative, son patrimoine était à la fois réel, mais totalement non liquide et exposé à des rebondissements, voire à une disparition pure et simple si le projet avait mal tourné. Il a été alors nécessaire que les investisseurs américains convainquent leurs collègues français que la mise en œuvre d'un *partial cash-out*<sup>(5)</sup> rassurerait suffisamment les entrepreneurs pour que ces derniers continuassent à prendre des risques et donc à faire prospérer l'entreprise. C'était là un raisonnement pragmatique (contexte culturel différent ?) s'il en était : permettre aux jeunes co-fondateurs de transformer une partie de leur participation en liquidités leur a permis d'acheter un appartement, d'installer leur famille raisonnablement, de convaincre leur conjoint que cela valait la peine de poursuivre l'aventure, de se constituer un matelas de sécurité, etc. Ainsi rassurés, ils ont pu continuer à conjuguer investissements et prises de risques sans lesquels Criteo n'aurait pas pu se développer avec autant de brio.

<sup>(4)</sup> VC : le *venture capital* (traduit en français par capital-risque). La différence entre « *venture* » et « *risque* » résultant, paraît-il, d'une « différence culturelle notable »...

<sup>(5)</sup> Dans le cadre de modalités précisées dans le contrat de management signé entre les dirigeants et les actionnaires, les fondateurs peuvent être autorisés à céder une partie (*partial*) de leurs actions contre du *cash* (*cash-out*) afin de sécuriser une partie du patrimoine ainsi constitué.

JBR est particulièrement démonstratif lorsqu'il parle du « Co » au sens large. Très tôt dans le livre, il présente le partage de l'idée d'entreprise comme une obligation opérationnelle, et non comme un risque de se la faire voler. Concrètement, les mêmes idées circulent un peu partout au même moment, « tout le monde » a la même idée en même temps, et le vrai risque, c'est de ne pas être capable de mettre en œuvre avec efficacité cette idée prometteuse, faute de l'avoir enrichie de la réflexion et des commentaires des interlocuteurs et de ne pas avoir accordé suffisamment d'attention à la fameuse « qualité d'exécution ».

Partager son idée, ce n'est pas la donner : c'est en enrichir la construction en la confrontant aux opinions des autres, et donc en augmentant les probabilités de succès. « Co », c'est aussi donner de son temps dans un écosystème d'entrepreneurs en ayant la conviction profonde et partagée que la concurrence est rude, certes, mais que « tout le monde a intérêt à ce que tout le monde réussisse ».

Échanger avec ses pairs, c'est peut-être avoir la chance d'identifier le Mark Zuckerberg de demain, mais c'est aussi donner parce que l'on m'a donné, et c'est apporter ma confiance *a priori* plutôt qu'*a posteriori*, après une période de probation plus ou moins longue. Si mon interlocuteur me « trahit », il perd la confiance de l'environnement : capital de réputation, théorie des jeux, donnant-donnant, etc. « Co », enfin, c'est créer l'entreprise à plusieurs, et les études statistiques tendent à montrer que la durée d'atteinte du seuil de rentabilité est réduite de moitié lorsque deux partenaires développent leur projet ensemble plutôt qu'en loups solitaires (il existe bien sûr des exceptions...).

Il y a de nombreux autres développements très intéressants et utiles dans le livre de JBR, notamment la

conquête des États-Unis (pourquoi et comment devenir américain, se développer « sous le radar » et n'apparaître au grand jour qu'après avoir pris une avance significative sur la concurrence potentielle), la mise en œuvre du recrutement, la persévérance, la *scalability* (et sa difficile traduction en français) et l'approche *marketing*, qui consiste à sélectionner les consommateurs potentiels non pas pour ce qu'ils sont, mais pour ce qu'ils veulent. Bien évidemment, ce livre présente une belle histoire et il serait tentant, comme pour tout CEO ayant réussi, de tomber dans le travers de la post-rationalisation à vocation « relations publiques », mais JBR montre bien que son succès n'a pas été vraiment linéaire et que pivot rime parfois avec chaos.

Peut-être moins convaincant est son plaidoyer pour la France. JBR s'insurge, à juste titre, contre la quasi-institutionnalisation du *French bashing* comme exercice de style obligatoire et de bon goût dans certains milieux, et il rappelle toutes les dispositions juridiques et fiscales qui rendent l'Hexagone attractif pour tout créateur. Mais il vit aux États-Unis, vante l'approche pragmatique et anglo-saxonne du *partial cash-out*, considère que la conquête du marché américain était un point de passage obligatoire, que sa crédibilité commerciale passait par la vente aux grands comptes américains et que sa mise en bourse devait se faire au NASDAQ. Alors, oui : « Vive la France ! », mais...

En conclusion, je recommande fortement la lecture du livre de Jean-Baptiste Rudelle à toute personne qui souhaite créer une entreprise ou qui, n'étant pas familiarisée avec cet environnement très spécifique, souhaite apprendre à partir d'une réflexion tirée d'une expérience réussie ce qui distingue (valeurs, processus, management) une *start-up* issue des nouvelles technologies d'une grande entreprise « installée ».

# Liberté, immoralité, rentabilité

À propos du livre de Mathieu Detchessahar, *Le Marché n'a pas de morale*, Éditions du Cerf, Paris, novembre 2015

Par Frédéric KLETZ

Enseignant-chercheur au Centre de gestion scientifique, Mines ParisTech

Blanchiment d'argent, parachutes dorés, corruption, rémunérations pharaoniques des dirigeants, licenciements à foison, délocalisations, dumping social... : le monde des affaires a-t-il une morale ?

C'est la question à laquelle Mathieu Detchessahar nous invite à réfléchir au travers d'un ouvrage passionnant, qui commence en beauté avec un très joli titre, qui peut sembler au premier abord tautologique : *comment un marché pourrait-il avoir une morale ?* Pourtant, c'est bien de cela qu'il s'agit : Mathieu Detchessahar nous propose d'essayer de comprendre ce qui se joue derrière la montée en puissance de l'économie de marché et d'en décrypter les signaux et les multiples – et inquiétantes – conséquences.

Sa thèse, très clairement défendue, est simple : si la société se délite et si les liens sociaux se distendent, c'est à cause de l'invasion de l'économie de marché, cet être monstrueux qui s'infiltré partout – aussi bien dans l'économie que dans la société, dans l'éducation comme dans les grandes entreprises. En promettant liberté, profusion et consommation, l'économie de marché réussit à étendre son emprise et, tel Attila, à tout détruire sur son passage (valeurs, règles, système moral). C'est là une thèse sans doute déjà connue, mais une thèse que Mathieu Detchessahar, naviguant avec aisance entre différentes disciplines du savoir et mobilisant de multiples auteurs et courants de recherche, traite d'une manière originale et percutante en jouant

sur différents niveaux d'analyse, allant des micro-mécanismes économiques qui conduisent à cette emprise, jusqu'aux impacts sociétaux et moraux...

Le début de l'ouvrage nous amène à reconsidérer notre représentation de l'économie de marché en appro-



©Éditions du cerf

chant celle-ci non plus seulement comme un projet économique, mais de manière plus globale, comme un projet sociétal, une « société de marchés » qui écrase les formes traditionnelles du lien social (des valeurs communes, une histoire partagée, une culture collective...) et qui compromet subrepticement l'idée, pourtant maintes fois mobilisée, d'un « vivre ensemble ». La coopération se fait désormais par intérêt.

L'ouvrage s'arrête ensuite sur la question morale. Mathieu Detchessahar montre que la recherche de l'efficacité économique devient l'unique critère du bien et du beau, et réussit à faire sauter un à un tous les verrous et tous les obstacles à la diffusion dudit critère. On assiste ainsi à un formidable mouvement de libéralisation des services et, de manière plus globale, de la société. L'auteur nous en offre quelques exemples originaux : la libéralisation du commerce de l'adultère, l'intégration du trafic de drogue dans les statistiques commerciales nationales, les émissions de télé-réalité...

Sur le plan de la morale individuelle, l'emprise de la société de marché s'avère particulièrement délétère : perte de repères, recherche de la liberté à tout prix, fuite devant toute contrainte, quête perpétuelle de nouveaux droits et rejet corrélatif de ses devoirs, individualisme grandissant « *renfermant les personnes sur elles-mêmes et sur des passions que plus rien ne vient borner* » et générant ainsi une société faite d'égoïsme et d'indifférence.

L'auteur utilise, en fin d'ouvrage, une très jolie image pour caractériser cet « homme replié » sur lui-même, et appelle de ses vœux l'émergence d'un homme qui, au contraire, serait « déployé », c'est-à-dire ouvert sur les autres, communiquant, en relation avec autrui, en communion serait-on tenté de dire...

Vous avez bien dit : « communion » ?

En effet, l'auteur, qui cherche non seulement à adopter une posture

critique vis-à-vis de l'économie de marché et de ses conséquences funestes, mais qui tente aussi de trouver des pistes pour les contrer, puise ses sources et ses forces au sein du corpus de la morale chrétienne. C'est là un des fils directeurs que choisit l'auteur tout au long de son ouvrage, en multipliant les références aux textes chrétiens (conciles, écrits de différents papes : Benoît XVI, Léon XIII, François...) et en faisant apparaître les fondements de la morale chrétienne comme de possibles ressources pour le futur. La quatrième de couverture met d'ailleurs largement l'accent (peut-être trop ?) sur cet aspect, laissant même à penser que l'auteur du livre serait... le pape François lui-même ! : « *C'est à cette révolution qu'invite (non pas Mathieu Detchessahar, mais) le pape François. C'est cette transformation que propose la pensée sociale de l'Eglise* ».

L'auteur introduit ensuite un chapitre, passionnant, consacré à l'un des principaux instruments de l'économie de marché, à savoir les entreprises, et plus précisément les « très grandes entreprises » (les TGE).

Grand spécialiste du champ de la gestion et du management (qu'il enseigne et qui constitue l'objet de ses recherches), Mathieu Detchessahar nous invite à saisir le rôle particulier que jouent les TGE dans le paysage économique et social contemporain : en poussant à leur paroxysme la recherche de rentabilité et les principes d'anonymat de l'autorité, du travail et des règles qui s'imposent aux travailleurs sans que ceux-ci puissent peser sur leur définition, les TGE font disparaître de l'espace décisionnel toute forme de solidarité et toute considération morale. Ou plutôt, comme le précise fort justement l'auteur, elles vont elles-mêmes définir un corpus de valeurs, en invitant leurs salariés à faire preuve de fidélité et d'engagement à leur égard en échange de promesses... qu'elles ne tiendront jamais. C'est là un des paradoxes, mais en même temps une parfaite illustration de la thèse de Mathieu Detchessahar : à l'image des marchés, les TGE sont amenées sous l'effet conjugué des objectifs de rentabilité et du pouvoir des actionnaires (et ce, sans aucune espèce de considération morale) à restructurer et à licencier, à considérer les salariés comme de vulgaires objets, de simples pions qu'elles peuvent « souffler sans jouer ».

Mais, on l'aura compris, l'ambition de Mathieu Detchessahar ne se résume pas aux considérations économiques. Il brasse un champ bien plus vaste allant de la sociologie à l'histoire, des sciences politiques à la théologie, en passant, bien évidemment, par les sciences de gestion. À cet égard, les passages dans lesquels Mathieu Detchessahar cherche à comprendre les modalités d'expansion de l'économie de marché et, en même temps, les formes de résistance historique à ce déploiement sont d'un très grand intérêt, mobilisant plusieurs cadres théoriques et plusieurs auteurs allant de Karl Polanyi (dont les analyses du coût social du développement du marché libre, avant la Seconde guerre mondiale, sont très proches de celles qui sont défendues dans l'ouvrage) à Emmanuel Mounier, en passant par Max Weber et Simone Weil. Ces allers-retours permanents entre apports théoriques et exemples concrets piochés dans l'actualité la plus contemporaine constituent à n'en pas douter un des

points forts de l'ouvrage.

Face aux analyses de Mathieu Detchessahar sur le délitement social et l'abandon progressif des systèmes de valeurs qui faisaient « tenir » la société, deux questions peuvent alors nous intriguer.

Tout d'abord, si les marchés n'ont pas de morale, est-ce à dire que les individus qui se cachent derrière ces marchés, qui les ont créés, qui les font vivre et qui les modifient, n'ont eux aussi pas de morale ?

Ou bien est-ce à dire que les objets inanimés comme le sont les marchés réussiraient à se retourner contre leurs propres créateurs (voire contre leur Créateur avec un grand C, un C chrétien ?) et que, parvenant à acquérir une force incroyable, ils les amèneraient à adopter des logiques et des comportements amoraux, voire immoraux, les individus devenant des marionnettes obéissant fidèlement à des systèmes qui les pousseraient au crime ? Et que l'on assisterait ainsi à un total retournement des rôles dans lequel le créateur d'un système deviendrait la marionnette du système qu'il a créé ?

Voilà un champ de questionnements extraordinairement intéressant. Mais ce n'est pas tout : une deuxième question intrigante est celle que la liberté requise par l'économie de marché pousserait à faire sauter tous les obstacles et contraintes à son déploiement, d'où cette dérive libertaire que Mathieu Detchessahar dénonce.

Pourtant, il semble que des signaux contraires apparaissent, qui sont eux aussi souvent dénoncés au niveau sociétal : la loi sur la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages, les lois contre les OGM ou contre l'exploitation du gaz de schiste, l'état d'urgence, les règles anti-monopoles et autres traités européens... ce sont là autant d'événements montrant la force de la régulation par la loi et la contrainte, ou tout du moins sa terrible rémanence. Et finalement, on en arriverait à croire – ou à prier – que l'économie de marché pourrait être compatible avec un système de règles qui la contraindrait et l'empêcherait de mener à bien son entreprise destructrice.

Au total, au-delà de ces questions, c'est à une magnifique réflexion sur l'état du monde économique, voire du monde tout court, que Mathieu Detchessahar nous invite avec beaucoup de pédagogie. On en ressort avec quelque inquiétude, voire quelque effroi, face à la déconstruction de la morale commune à laquelle nous assistons, face à l'emprise de la logique des marchés, face à la perte de la notion de bien commun, au délitement du lien social, à la montée de l'individualisme et de l'égoïsme. En effet, tout se tient : Mathieu Detchessahar réussit à mettre de la cohérence dans des événements ou des épisodes qui nous paraissent jusque-là éclatés. C'est là aussi une des principales qualités de l'auteur.

Cet ouvrage, qui se lit très facilement, doit devenir le livre de chevet de tout étudiant en sciences humaines et sociales, de tout chercheur, de tout dirigeant du monde économique, de tout acteur du monde associatif et religieux, et, enfin, de tout décideur politique : cet œcuménisme ne déplaira sans doute pas à Mathieu Detchessahar...

# For our english-speakers readers

## OVERLOOKED...

**Chinese direct foreign investments: What are the motives?**

**Dominique Jolly**, professor of corporate strategy and director of the Walker School of Business (Webster University, Geneva), and **Bernard Belloc**, advisor in strategy to the board of administration of SKEMA Business School

Chinese direct foreign investments have soared since 2004. Over time, the targets have become bigger and are less often ailing firms. These investments are made under full control by the Chinese government. An argument is presented in support of the thesis that the country's enormous currency reserves are a powerful, nearly free, means for investing abroad, even though the yuan is not de facto convertible. It is necessary to distinguish among foreign direct investments those that are made to secure the country's access to raw materials and energy. The latter fall into three strategic categories: a) broadening the access of foreign firms to chinese market; b) enabling the country to obtain access to assets that it lacks; and c) diversifying so as to reduce risks.

**Preventing fraud in financial establishments: A "crossed appropriation"**

**Nicolas Dufour**, PhD in management, professor affiliated with the Paris School of Business, and **Emmanuel Laffort**, consultant in organization and associate researcher at the Centre de Recherches et d'Études en Gestion (Université de Pau et des Pays de l'Adour)

How can financial establishments obviate fraud related to market activities? Two forms of qualitative research help us answer this question. The one focuses on market operators whereas the other, via operational risks, focuses on risk-controllers. A comparison of the semidirective interviews conducted during this research shows that the organization of controls through a "crossed appropriation" helps market operators and risk-controllers to identify cases of fraud.

## TRIAL BY FACT

**The manager's role and posture in sense-making during the deployment of quality control in an international humanitarian organization**

**Christelle Perrin**, associate professor at the University of Versailles St. Quentin-en-Yvelines (UVSQ), and **Rémi Fabbri**, PhD in managerial sciences at the Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (University of Lorraine)

What is the manager's role in a humanitarian organization that is implementing quality control? Increasingly attentive to the quality of their services, humanitarian organizations are looking for the best ways to apply quality procedures in-house. This bottom-up research project on quality-control procedures in the Luxemburg Red Cross presents the manager as a "facilitator of meaning" who rallied his teams to realize the project. To clarify the manager's posture, references are made to several research studies, including Weick's theory of sense-making. Though applied to NGOs, the findings can be extended to any sort of organization – a bottom-up managerial method in contrast with the top-down one still adopted in most organizations.

**Briefing-debriefing: A procedure for lifting the barriers to organizational learning?**

**Pierre Barbaroux**, research professor at École de l'Air, Centre de Recherche de l'Armée de l'air (CRéA), and **Cécile Godé**, professor, COACTIS (University Lumière Lyon 2)

This article investigates how teams and organizations manage to mitigate the impacts of unfavorable factors to organizational learning. Elaborating on organizational action learning theories, this contribution addresses the following question: how do briefing-debriefing procedures enable mitigating organizational learning barriers? Building on a case study that focuses on French air force squadrons' briefing-debriefing procedures, this contribution suggests that organizational learning depends upon a variety of learning mechanisms, organizational norms, behavioral values and technological artifacts which assemblage is enacted by individuals through social inquiry and reflective thinking. Altogether, these resources enable organizations to moderate the impacts of technical, socio-cultural and psychological barriers on organizational learning.

## IN QUEST OF A THEORY

**The internationalization strategies of French and German firms: Two different models**

**Pierre-André Buigues** and **Denis Lacoste**, professors of strategy at Toulouse Business School

Macroeconomic statistics and data on big firms are used to compare the types of internationalization strategies adopted by French and German firms. The two models have differences related to how investments are made outside the country and to decisions about exports as well as the volume and nature of foreign investments. Several possible explanations are proposed about these differences in corporate internationalization strategies. Costs, the strategic choices made by firms and the institutional and cultural environment figure among the variables accounting for the noticeable differences between these two models.

## What interest do client firms have in co-creating a B2B service?

**Élodie Jouny-Rivier**, PhD in managerial sciences, University of Orleans, professor at École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (ESSCA)

Today, user's involvement in product or service co-creation is part of many corporate strategies. Toward the growth of this trend called "co-creation", a huge number of research in management focus on the way customers and companies co-create. However, a few of them study the perceived benefits of customers to commit to the collaboration empirically and none of them in a B2B context of service creation. Yet, customers' participation is not always rewarded. In this context, we may wonder why B2B customers should engage in value co-creation projects?

To answer this question, three case studies of new service co-creation are presented. Findings mainly show that organizational and social benefits are the most determining factors of customers' commitment to service co-creation.

## MOSAICS

**Dominique Jacquet** (chairman of the Department of Economic Sciences, Management, Finances, SEGF, at École des Ponts–Paris Tech): "**They told me it was impossible!**" on Jean-Baptiste Rudelle's *On m'avait dit que c'était impossible / Le manifeste du fondateur de CRITEO* (Paris: Stock, 2015).

**Frédéric Kletz** (assistant professor, Centre de Gestion Scientifique de Mines ParisTech): **Liberty, immorality and profitability**: On M. Detchessahar's *Le Marché n'a pas de morale* (Paris: Éditions du Cerf).

# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

## VERKANNTEN REALITÄTEN

Die chinesischen direkten Auslandsinvestitionen :  
welchen Motivationen sind entscheidend ?

**Dominique Jolly**, Professor für Unternehmensstrategie und Direktor der Walker School of Business der Webster University (Genf), und **Bernard Belloc**, strategischer Berater der Generaldirektion der SKEMA Business School

Die direkten Auslandsinvestitionen Chinas sind seit 2004 steil angestiegen. Mit der Zeit werden die Zielsetzungen immer bedeutender und betreffen immer seltener Unternehmen in einer schwieriger Lage. Diese direkten Auslandsinvestitionen unterliegen gänzlich der Kontrolle der chinesischen Regierung. Wir verteidigen hier die Annahme, dass die riesigen Devisenreserven des Landes eine quasi kostenlose Streitmacht darstellen, die den Zweck verfolgt, im Ausland zu investieren, während der Yuan de facto nicht konvertibel ist. Wir halten es weiterhin für notwendig, unter den direkten Auslandsinvestitionen diejenigen zu unterscheiden, die darauf abzielen, den Zugang zu verschiedenen Rohstoffen und Energiequellen zu sichern. Für diesen zweiten Typ von direkten Auslandsinvestitionen lassen sich drei Strategiekategorien unterscheiden : a) der erweiterte Zugang ausländische Unternehmen zu chinesischen Märkten, b) die Möglichkeit, Aktiva zu erwerben, die China fehlen, und c) die Diversifizierung, um die Risiken zu reduzieren.

### Betrugsprävention in den Finanzinstituten und die Bedeutung des cross-ownership

**Nicolas Dufour**, Doktor der Betriebswirtschaft, Professor an der Paris School of Business, und **Emmanuel Laffort**, Berater in Organisationsfragen und assoziierter Forscher am Centre de recherches et d'études en gestion de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Dieser Artikel befasst sich mit den Maßnahmen, die es den Finanzinstituten ermöglichen können, betrügerischen Handlungen in Finanzgeschäften vorzubeugen. Wir haben uns dazu auf zwei qualitative Untersuchungen gestützt : die erste richtet den Fokus auf die Trader und die zweite behandelt dieses Thema unter dem Blickwinkel des operationellen Risikos und konzentriert sich auf die Risikocontroller. Die semidirektiven Gespräche, die im Rahmen dieser beiden Studien geführt wurden, werden verglichen : sie zeigen, dass die Organisation der Kontrolle auf der Basis des cross-ownership den Tradern und Risikocontrollern die Identifizierung von Betrugsfällen ermöglicht.

## AN TATSACHEN GEMESSEN

Rolle und Selbstverständnis eines Managers in der Co-Konstruktion von common sense im Rahmen eines Projekts zur Einführung von Qualitätsstandards in einer Organisation für internationale Solidarität

**Christelle Perrin**, Universitätsdozentin an der Université de Versailles St-Quentin en Yvelines, und **Rémi Fabbri**, Doktor der Betriebswirtschaft am Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (Université de Lorraine)

Dieser Artikel befasst sich mit der Rolle und dem Selbstverständnis des Managers, der im humanitären Sektor mit der Einführung von Qualitätsstandards betraut ist. Tatsächlich bemühen sich die Akteure des humanitären Sektors immer intensiver um die Qualität ihrer Dienstleistungen und fragen sich, wie sie am besten vorgehen sollen, um diese qualitative Verbesserung in ihrer Organisation zu erreichen. Eine induktive Untersuchung zur Einführung von Qualitätsnormen beim Roten Kreuz von Luxemburg führt zu dem Ergebnis, dass der Manager als „Förderer der Sinnhaftigkeit“ gesehen werden kann, der sein Team für die Durchführung eines solchen Projekts gewinnen will. Zur Verdeutlichung dieser Haltung stützen wir uns auf mehrere Forschungsbeiträge, unter anderem auf diejenigen von Weick, an dessen Theorie über das *sensemaking* wir anknüpfen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind zwar auf die Nichtregierungsorganisationen bezogen, können aber auch auf jeden anderen Organisationstyp angewandt werden. Sie stellen eine bottom up – Managementmethode dar, während die Manager der meisten Organisationen noch eine ausgeprägte top down - Haltung einnehmen.

### Briefing – debriefing : eine Verfahrensweise zur Überwindung von Barrieren, die den organisatorischen Lernprozessen entgegenstehen ?

**Pierre Barbaroux**, Ausbilder und Forscher an der École de l'air, Centre de recherche de l'Armée de l'air (CreA), und **Cécile Godé**, Universitätsprofessorin, Université Lumière Lyon 2, COACTIS

Dieser Artikel befasst sich mit der Frage, wie die Organisationen mit Sachverhalten umgehen, die den organisatorischen Lernprozessen entgegenstehen. Ausgehend von den Theorien des Lernens durch Handeln stellen wir hier folgende Frage : wie kann die Verfahrensweise des *briefing–debriefing* zur Beseitigung von Barrieren beitragen, die den organisatorischen Lernprozessen entgegenstehen ? Die Analyse einer

Fallstudie über eine Staffel der französischen Luftwaffe zeigt, dass das Verfahren des *briefing – debriefing* auf einer Vielzahl von Lernmechanismen, Werten, Verhaltensweisen und technologischen Bedingungen beruht, deren Synthese von den Akteuren geleistet werden muss, um das Lernen zu fördern. Der gemeinsame Rückgriff auf diese Ressourcen erlaubt es den verschiedenen Teams, technische, soziokulturelle und psychologische Barrieren zu überwinden, die das organisatorische Lernen behindern.

## AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

Die Internationalisierungsstrategien der französischen und der deutschen Unternehmen : zwei gegensätzliche Modelle

**Pierre-André Buigues**, Professor für Strategie an der Toulouse Business School, und **Denis Lacoste**, Professor für Strategie an der Toulouse Business School

In diesem Artikel stellen wir einen Vergleich zwischen den Internationalisierungsmodellen der französischen und der deutschen Unternehmen an. Ausgehend von Daten über die größten Unternehmen und von makroökonomischen Analysen zeigen wir, dass die Internationalisierungsstrategien der französischen und der deutschen Unternehmen auf zwei gegensätzlichen Modellen beruhen. Diese Differenzen resultieren aus den unterschiedlichen Entscheidungen über die Ausfuhren, das Volumen und die Art der Auslandsinvestitionen, und hängen zuletzt auch mit den Modalitäten der Durchführung dieser Investitionen zusammen. Wir schlagen mehrere mögliche Erklärungen für die Unterschiede der Internationalisierungsstrategien der französischen und der deutschen Unternehmen vor. Die strategischen Entscheidungen der Unternehmen, die Kostenstrukturen, die institutionellen und kulturellen Besonderheiten sind variable Faktoren, die diese offenkundigen Unterschiede zwischen den Strategien der französischen und der deutschen Unternehmen erklären können.

Worin besteht das Interesse der Kundenunternehmen an der Co-Kreation einer business- to-business-Dienstleistung ?

**Élodie Jouny-Rivier**, Doktor der Betriebswirtschaft an der Université d'Orléans, Professorin an der École supérieure des sciences commerciales d'Angers (ESSCA)

Die Entwicklung der Teilnahme von Kunden an der Konzeption von Produkten und Dienstleistungen gehört heute zur Strategie zahlreicher Organisationen. Angesichts der Zunahme dieser Praxis der so genannten „Co-Kreation“ interessieren sich viele betriebswissenschaftlichen Studien für die Art und Weise, wie die Kunden mit den Unternehmen zusammenarbeiten. Doch rar sind die Untersuchungen, die empirisch der Frage nachgehen, welche Vorteile die Kunden aus dieser Art der Zusammenarbeit ziehen, und noch keine Studie hat dies im Zusammenhang mit

business-to-business-Dienstleistungen geleistet. Nun wird eine solche Zusammenarbeit aber nicht immer vergütet. Was veranlasst also die Kunden, sich auf ein solches Vorgehen einzulassen ? Um diese Frage zu beantworten, haben wir drei Fallstudien über die neuen Dienstleistungen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen vor allem, dass es die organisatorischen und sozialen Vorteile sind, die für das Engagement der business-to-business-Kunden in der Co-Kreation einer Dienstleistung die eigentlich entscheidenden Faktoren sind.

## MOSAIKE

Man hatte mir gesagt, dass es unmöglich sei !

**Dominique Jacquet**, Präsident des Studienbereichs Wirtschaftswissenschaften, Betriebswirtschaft, Finanzen (SEGF) der École des Ponts – Paris Tech  
Zum Buch von Jean-Baptiste Rudelle, *On m'avait dit que c'était impossible / Le manifeste du fondateur de CRITEO*, Stock 2015

Freiheit, Immoralität, Rentabilität

**Frédéric Kletz**, Oberassistent am Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
Zum Buch von M. Detchessahar, *Le Marché n'a pas de morale*, Éditions du Cerf

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## REALIDADES DESCONOCIDAS

Quando la China invierte fuera de sus fronteras, ¿Cuáles son sus motivaciones?

**Dominique Jolly**, Profesor de estrategia empresarial y director de la Walker School of Business de la Webster University (Ginebra) y **Bernard Belloc**, Consejero estratégico de la Dirección General de SKEMA Business School

Las inversiones directas de China en el extranjero han aumentado vertiginosamente desde 2004. Poco a poco los objetivos aumentan y no solamente se relacionan con empresas en crisis. Estas inversiones extranjeras directas se realizan bajo el control estricto del Gobierno chino. En el artículo se defiende la idea de que las enormes reservas de divisas del país constituyen una fuerza casi gratuita para invertir en el extranjero, mientras que el yuan es *de facto* no convertible.

Se debe diferenciar de otras inversiones extranjeras directas aquellas que buscan garantizar el acceso de China a diversas materias primas y fuentes de energía. Para este segundo tipo, las inversiones extranjeras directas chinas podrían clasificarse en tres categorías estratégicas cuyo objetivo sería: a) ampliar el acceso de las empresas extranjeras al mercado chino, b) permitir a China el acceso a los bienes que necesita y c) diversificar para reducir los riesgos.

La prevención del fraude en las instituciones financieras, un reto de apropiación cruzada

**Nicolas Dufour**, Doctor en gestión, profesor asociado, Paris School of Business, y **Emmanuel Laffort**, Consultor en organización e investigador asociado al Centro de Investigaciones y Estudios en gestión de la Universidad de Pau et des Pays de l'Adour

El artículo se interesa en la forma en que las instituciones financieras pueden tratar de anticipar los fraudes que afectan las actividades de mercado. Para ello, se ha recurrido a dos investigaciones cualitativas: la primera se centra en los operadores de mercado y la segunda aborda este tema desde la perspectiva del riesgo operativo, especialmente desde centrándose en los controladores de riesgo. Luego se comparan las entrevistas semi-normativas realizadas en el marco de estas dos investigaciones. Se demuestra así que la organización del control en torno a la apropiación cruzada permite favorecer la identificación del fraude por parte de los operadores de mercado y los inspectores de riesgo.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

Rol y posición de un Manager en la co-elaboración de sentido común en torno al despliegue de un enfoque de calidad en una organización de solidaridad internacional

**Christelle Perrin**, Catedrática de la Universidad de Versailles St-Quentin en Yvelines, y **Rémi Fabbri**, Doctor en Ciencias de la gestión del Centro europeo de investigación en economía financiera y gestión de empresas (Universidad de Lorraine)

El artículo analiza el papel y la posición del manager humanitario en el despliegue de un enfoque de calidad. En efecto, los actores humanitarios se preocupan cada vez más de la calidad de sus servicios y buscan las mejores maneras de aplicarla a su organización. Una investigación inductiva sobre el caso del despliegue de un enfoque de calidad en la Cruz Roja de Luxemburgo nos lleva a presentar al manager como un «facilitador de sentido» para lograr que su equipo participe en la realización de dicho proyecto. Para poner de relieve esta posición, nos basamos en varios trabajos de investigadores, incluidos los de Weick, aplicando su teoría sobre el *sensemaking*. Los resultados de esta investigación, aunque se hayan aplicado al caso de organizaciones no gubernamentales, pueden aplicarse a cualquier tipo de organización. Presentan un método de gestión ascendente, en el que la mayoría de las organizaciones adoptan una posición gerencial *top down*.

El *briefing-debriefing*, ¿es un procedimiento que permite eliminar las barreras que pesan sobre el aprendizaje organizativo?

**Pierre Barbaroux**, Profesor-investigador de la Escuela del Aire, Centro de Investigación del Ejército del Aire (CREA), y **Cécile Godé**, Profesora universitaria, Universidad Lumière Lyon 2, COACTIS

El artículo analiza la forma en que las organizaciones gestionan los factores que obstaculizan el aprendizaje organizativo. Dentro del marco de las teorías del aprendizaje en y por la acción, el interrogante planteado en este trabajo es el siguiente: ¿cómo los procedimientos de *briefing-debriefing* permiten eliminar los obstáculos que pesan sobre el aprendizaje organizativo? El análisis de un estudio de caso llevado a cabo en diferentes escuadrones del Ejército del Aire revela que el *briefing-debriefing* se basa en una variedad de mecanismos de aprendizaje, valores, actitudes de comportamiento y artefactos tecnológicos cuya articulación es aceptada por los actores con el

fin de favorecer el aprendizaje. En conjunto, estos recursos permiten que los equipos eliminen las barreras técnicas, socioculturales y psicológicas que pesan sobre el aprendizaje organizativo.

## EN BUSCA DE TEORÍAS

**Estrategias de internacionalización de las empresas francesas y alemanas, dos modelos diametralmente opuestos**

**Pierre-André Buigues**, Profesor de estrategia en Toulouse Business School, y **Denis Lacoste**, Profesor de estrategia en Toulouse Business School

El objetivo de este artículo es comparar los modelos de internacionalización de las empresas francesas y alemanas. Basándose en datos sobre las empresas más grandes y datos macroeconómicos, el artículo muestra la existencia de dos modelos opuestos de estrategia de internacionalización de las empresas alemanas y francesas. Estas diferencias se evidencian principalmente en las opciones relativas a la exportación, el volumen y el tipo de inversiones en el extranjero y, por último, en las modalidades de aplicación de estas inversiones en el extranjero. Varios factores pueden justificar las diferencias de estrategia de internacionalización de las empresas alemanas y francesas. Las decisiones estratégicas de las empresas, los factores de coste, el entorno institucional y cultural son variables que pueden explicar estas diferencias notorias en las estrategias internacionales entre las empresas francesas y las empresas alemanas.

**¿Qué interés tienen las empresas-cliente en co-crear un servicio B2B ?**

**Élodie Jouny-Rivier**, Doctora en ciencias de la gestión de la Universidad de Orleans, Profesora de la Escuela Superior de Ciencias Empresariales de Angers (ESSCA)

El desarrollo de la participación de los clientes en el diseño de productos o servicios en adelante forma parte de la estrategia de muchas organizaciones. Frente al aumento de esta práctica conocida como «co-creación», muchas investigaciones en ciencias de la gestión se interesan en la forma en que los clientes co-crean con las empresas. Sin embargo, pocas son las investigaciones que destacan los beneficios que obtienen los clientes al comprometerse con este tipo de colaboración de manera empírica, y ninguna investigación lo ha hecho en un contexto de servicios B2B. Ahora bien, dicha participación no obtiene siempre una retribución. ¿Qué incita a los clientes a participar en este tipo de enfoque ?

Para responder a esta pregunta, hemos llevado a cabo tres estudios de caso sobre nuevos servicios. Los resultados de nuestros estudios demuestran principalmente que los beneficios organizativos y sociales son determinantes en el compromiso de los clientes B2B en la co-creación de un servicio.

## MOSAICOS

**¡Me habían dicho que era imposible!**

**Dominique Jacquet**, Presidente del Departamento de Ciencias Económicas y Gestión de Finanzas (SEGF) de la Escuela de Puentes - Paris Tech  
Comentarios sobre el libro de Jean-Baptiste Rudelle, *On m'avait dit que c'était impossible / Le manifeste du fondateur de CRITEO*, Stock, 2015

**Libertad, inmoralidad, rentabilidad**

**Frédéric Kletz**, profesor asistente del Centro de gestión científica de la Escuela de Mines ParisTech

Comentarios sobre el libro de M. Detchessahar, *Le Marché n'a pas de morale*, Éditions du Cerf

## BARBAROUX Pierre

Pierre Barbaroux est enseignant-chercheur à l'École de l'air (Salon de Provence). Directeur de programme du mastère spécialisé « Aerospace Project Management » (APM), il est également co-titulaire de la Chaire « Cyber-résilience aérospatiale » de l'Armée de l'air. Ses travaux de recherche s'inscrivent dans les champs de l'analyse des processus de changement, d'apprentissage organisationnel et d'innovation. Il est l'auteur (ou le co-auteur) d'une quarantaine d'articles de recherche, de plusieurs chapitres d'ouvrage et d'études réalisées au profit de l'État-major de l'Armée de l'air et du ministère de la Défense.

Actualité et contact sur :

[https://www.researchgate.net/profile/Pierre\\_Barbaroux](https://www.researchgate.net/profile/Pierre_Barbaroux)

## BELLOC Bernard

Ancien professeur à l'Université de Toulouse 1 Capitole qu'il a présidée de 1998 à 2003, Bernard Belloc en est aujourd'hui le président honoraire. Il a également présidé la CPU de 2001 à 2002, puis il a exercé les fonctions de conseiller pour la science et la technologie auprès de l'Ambassade de France en Chine de 2005 à 2007. De 2007 à 2012, il a été le conseiller du Président Sarkozy pour l'enseignement supérieur et la recherche. Il assiste actuellement la Skema Business School, notamment dans l'élaboration de sa stratégie de développement en Chine à partir de son campus de Suzhou (Jiantsu), un campus sur lequel il séjourne régulièrement.



## BUIGUES Pierre-André

Pierre-André Buigues est ingénieur Sup Elec, docteur en sciences de l'Université de Paris et est docteur en gestion de l'Université d'Aix Marseille. Il a enseigné dans de nombreuses universités étrangères, dont l'ULB

à Bruxelles pendant dix ans. Il a conduit des missions de conseil pour l'ONU, la Commission européenne, le ministère des Affaires économiques, le Trésor et de nombreuses multinationales. Avant de rejoindre Toulouse Business School comme professeur de stratégie, il a occupé les fonctions de conseiller économique à la direction générale de la Concurrence à Bruxelles. Son domaine d'expertise porte sur les stratégies des multinationales et l'impact des politiques de concurrence et des politiques industrielles sur la compétitivité des entreprises. Il est l'auteur de plus d'une quarantaine d'articles académiques et d'une dizaine de livres, dont les trois plus récents sont : *Industrial policy in Europe*, *Japan and the United States*, qu'il a co-écrit avec Khalid Sekkat, professeur à l'Université Libre de Bruxelles (Palgrave, London), *Les stratégies d'internationalisa-*

*tion des entreprises*, dont il est le co-auteur avec Denis Lacoste (De Boeck, Brussels), et *Le décrochage industriel*, co-écrit avec Elie Cohen (Fayard, 2014).



## DUFOUR Nicolas

Docteur en gestion, Nicolas Dufour est *risk manager* dans le secteur des assurances et des mutuelles, et est professeur affilié à Paris School of Business. Ses recherches portent sur les politiques de maîtrise des risques et sur leur déclinaison opérationnelle.

Nicolas Dufour s'intéresse plus particulièrement à la manière de rendre effectif les dispositifs de contrôle interne et de gestion globale des risques dans les secteurs réglementés.



## FABBRI Rémi

Rémi Fabbri est docteur en sciences de gestion au Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises, le laboratoire de recherche en science de gestion et en finance de l'Université de Lorraine (site de l'ESM-IAE de Metz). Ses recherches se concentrent

principalement sur la création de sens commun, la gestion du changement et le déploiement d'outils de gestion au sein d'organisations ; des travaux qu'il publie dans différentes revues.

Après avoir travaillé treize ans dans un centre de recherche public, il a intégré la Croix-Rouge luxembourgeoise en tant que responsable de la Cellule de développement de l'organisation qu'il gère depuis 2013. Il est aussi membre du conseil d'administration de l'ESM IAE de Metz.

## GODÉ Cécile

Professeur des universités au sein du laboratoire COACTIS (EA 4161) de l'Université Lumière Lyon 2, Cécile Godé est également chercheur associé au Centre de recherche de l'Armée de l'air. Elle est également la directrice de la Chaire « Management des risques et performances collectives dans les PME et ETI » (<http://coactis.org/chaire-de-recherche-performrisk/presentation/>). Ses recherches portent sur l'analyse des processus de coordination et de décision au travers des trajectoires d'appropriation des technologies et d'apprentissage collectif. Elle a publié ses travaux dans plusieurs revues scientifiques, dont *Système d'Information et Management*, *Management International*, *European Management Journal* ou encore

*Scandinavian Journal of Management*. Elle est également l'auteur d'un ouvrage intitulé *La coordination des équipes en environnement extrême* (qui a été traduit en anglais), ainsi que de plusieurs rapports réalisés au profit de *start-ups* et de PME, de l'École supérieure de la Police nationale et du ministère de la Défense.

Actualité et contact sur :  
[https://www.researchgate.net/profile/Cecile\\_Gode](https://www.researchgate.net/profile/Cecile_Gode)

## JACQUET Dominique

Dominique Jacquet est le président du département Sciences économiques Gestion Finances (SEGF) de l'École des Ponts-ParisTech

## JOLLY Dominique

Dominique Jolly est professeur de stratégie d'entreprise. Il est le directeur de la Walker School of Business de la Webster University – campus de Genève. Son dernier ouvrage *Chine : Colosse aux pieds d'argile* a été publié par les Éditions Maxima.



D.R.

## JOUNY-RIVIER Elodie

Elodie Jouny-Rivier est enseignant-chercheur à l'ESSCA (École de management). Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion dans le domaine de la co-création de services B2B, elle a travaillé dans le cadre de sa

thèse au sein du *cluster* Nekoé, qui est le premier pôle français spécialisé dans d'innovation par les services. Parallèlement à son implication dans des projets de recherche portant sur la co-création en entreprise, elle enseigne notamment le marketing des services, le marketing stratégique et les fondamentaux du marketing.

## KLETZ Frédéric

Frédéric Kletz est enseignant-chercheur à MinesParisTech (Centre de gestion scientifique). Ingénieur de formation, il a fait toute sa carrière au sein de l'École des Mines de Paris, où il est responsable de plusieurs modules d'enseignement en sciences de gestion (comptabilité, évaluation des coûts, GRH...). Ses travaux de recherche portent sur la mise en place de nouveaux dispositifs de gestion (tableaux de bord, grilles de classification...) et l'impact de celle-ci sur le plan organisationnel, ainsi que sur l'étude des processus de professionnalisation et de développement des métiers au sein des organisations.



D.R.

## LACOSTE Denis

Denis Lacoste est docteur en sciences de gestion de l'IAE d'Aix-Marseille et est habilité à diriger des recherches. Il a été post-doctorant à San Diego State University et professeur invité dans plusieurs universités étrangères. Il a mené des missions d'études et de

conseils auprès de PME et de grandes entreprises. Il est aujourd'hui professeur de stratégie d'entreprise et directeur de la recherche à Toulouse Business School. Ses recherches actuelles portent sur les stratégies internationales, le management des entreprises de services et la *Corporate Governance*. Il est l'auteur de nombreux articles et de cas d'entreprises sur ces thématiques et a publié *Stratégies d'internationalisation des entreprises* en collaboration avec Pierre Buigues, aux Éditions De Boeck.



D.R.

## LAFFORT Emmanuel

Ingénieur en génie logiciel, ancien gérant d'OPCVM, consultant en organisation auprès d'entreprises exerçant une activité de finance de marché, Emmanuel Laffort est également docteur en sciences de gestion. Chercheur associé au

Centre de recherches et d'études en gestion de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, il est très impliqué dans la recherche, ses thèmes de prédilection portent sur les liens entre finance et société.

Mél : [emmanuel.laffort@univ-pau.fr](mailto:emmanuel.laffort@univ-pau.fr)



D.R.

## PERRIN Christelle

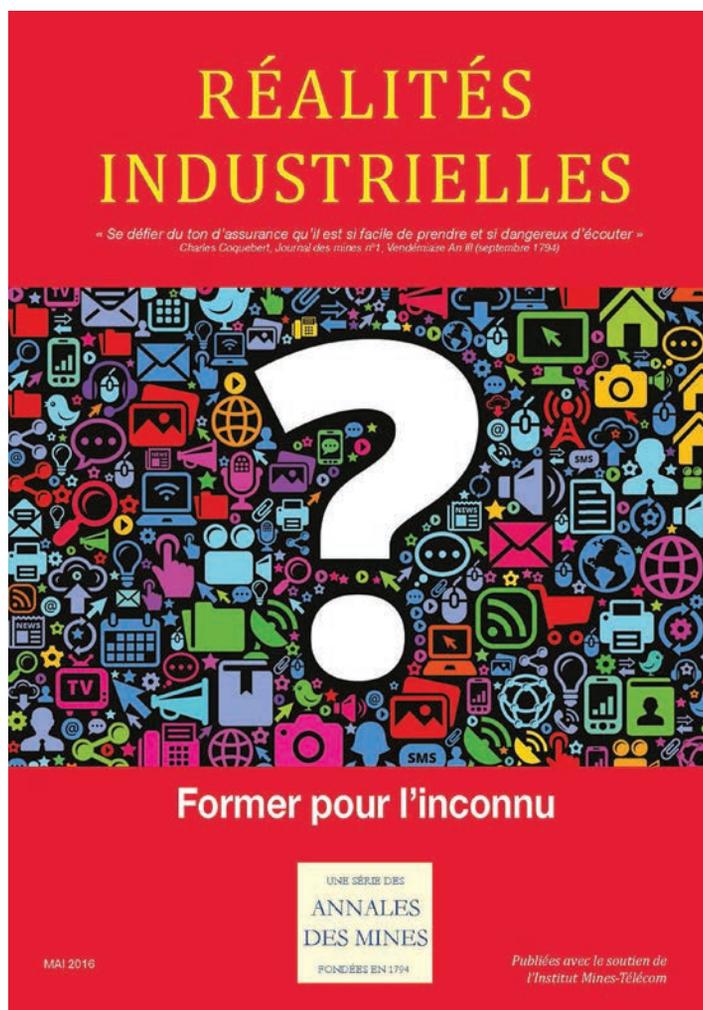
Christelle Perrin est docteur en sciences de gestion de l'Université Paris II Panthéon Assas et est maître de conférences à l'Institut supérieur de management (ISM) de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ).

Ses recherches portent sur le management public et le management non marchand (tiers secteur). Elle s'intéresse aux problématiques de management, de gouvernance, d'utilité sociale et de partenariats. Elle publie dans de nombreuses revues et est fortement impliquée dans les réseaux liés au management public et non marchand.

Au sein de l'ISM, elle est responsable de la mention Management public, qui se compose du master 2 « Management Public Territorial (MPT) », qu'elle dirige aux côtés du professeur Annie Bartoli, et du master 2 « Management des organisations artistiques (MOCA) ». Elle est également membre du conseil de l'ISM.

# RÉALITÉS INDUSTRIELLES

## Former pour l'inconnu



Mai 2016

Éditorial - **Pierre COUVEINHES**

Introduction - **Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA**

### Visions d'avenir pour l'éducation

Comprendre et gérer la transition éducative

**Philippe JAMET** et **Frédérique VINCENT**

La formation : une dynamique collective pour l'industrie

**Isabelle MARTIN**

Les STEM jobs (métiers scientifiques et technologiques) et le développement de l'industrie

**Christian MARGARIA** et **Bruno VERLON**

Former pour l'avenir : le rôle joué par le programme Erasmus+

**Elena TEGOVSKA**

Science vs humanités : changer de modèle et de perception

**Alexandre MOATTI**

La prospective : de l'anticipation à la préparation à l'avenir

**Pierre PAPON**

### Quelques effets de la révolution numérique dans le domaine éducatif

L'enseignement en ligne suscite une soif nouvelle de connaissance - **Gilles DOWEK**

FUN, une plateforme de MOOCs au service des établissements d'enseignement supérieur - **Catherine MONGENET**

De Lausanne à Yaoundé : l'aventure des MOOCs

**Dimitrios NOUKAKIS**, **Gérard ESCHER** et **Patrick AEBISCHER**

### Enseigner et apprendre autrement

Éducation et développement cognitif de l'enfant

**Olivier HOUDÉ**

Plaidoyer pour l'école primaire et l'apprentissage

**Thierry WEIL**

L'artisanat augmenté

Conceptions, enseignements et pratiques d'un art numérique appliqué aux métiers de l'artisanat - **Bruno MONPÈRE**

Faire pour inventer l'avenir : une utopie concrète ?

**Rafaële COSTE LARTIGOU** et

**Emmanuelle REILLE- BAUDRIN**

Comment approfondir les relations entre l'école et l'entreprise pour préparer les jeunes aux réalités économiques de demain ?

**Christiane DEMONTÈS**

Former pour l'inconnu : le rôle de la prospective

**Thierry GAUDIN** et **Anne-Marie BOUTIN**

### Hors dossier

Deux cents ans de métallurgie à l'École des Mines de Saint-Étienne - **Michel DARRIEULAT**

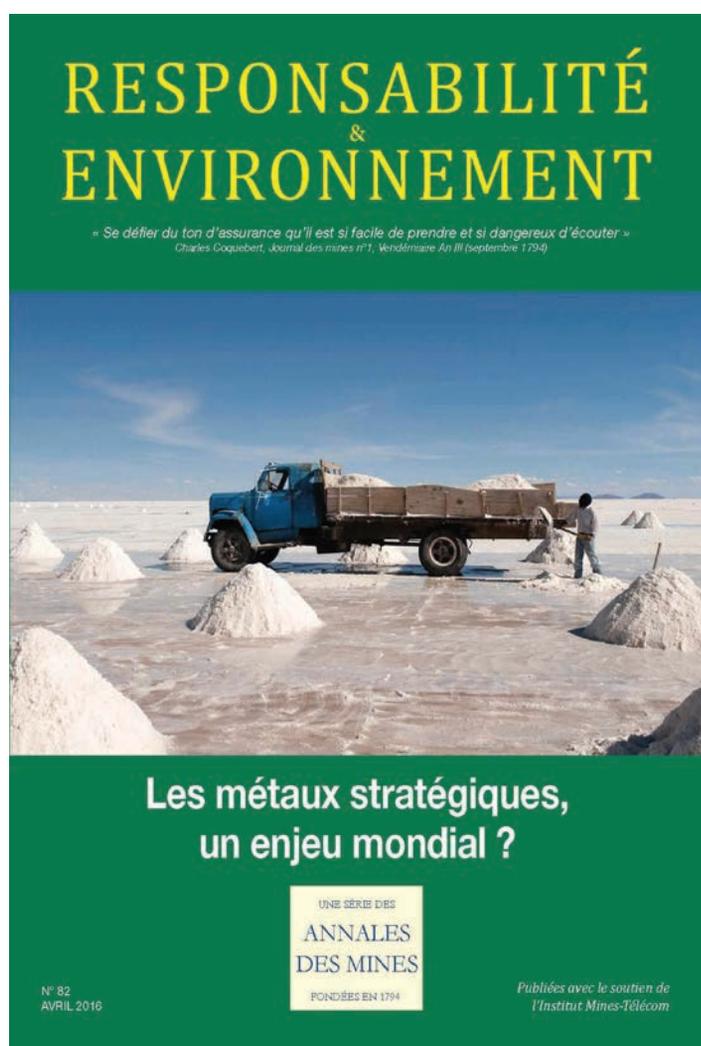
Le dossier est coordonné par Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA

Pour plus d'information, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.annales.org>

# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

## Les métaux stratégiques, un enjeu mondial ?



Avant-propos - **Emmanuel MACRON**

Introduction - **Alain LIGER**

### Cadre général et stratégies des États

Développement économique et croissance des usages des métaux  
**Patrice CHRISTMANN**

Un facteur déterminant de la géopolitique des matières premières : la stratégie industrielle de la Chine - **Joël RUET**

La stratégie européenne des matières premières - **Gwenole COZIGOU**

Le Comité pour les métaux stratégiques (COMES), un lieu de dialogue consacré à l'industrie - **Alain LIGER**

Les modes d'action de la stratégie d'approvisionnement japonaise en métaux non-ferreux stratégiques - **Jean-Claude GUILLANEAU**

### Une priorité : l'économie circulaire

Métaux rares et dépendance stratégique - **François VALÉRIAN**

Les limites physiques de la contribution du recyclage à l'approvisionnement en métaux - **Jean-François LABBÉ**

Recyclage des cartes électroniques : un aperçu de l'état de l'art  
**Christian THOMAS**

Strategic metal recycling: adaptive metallurgical processing infrastructure and technology are essential for a Circular Economy  
**Dr Markus A. REUTER et Antoinette VAN SCHAİK**

Métaux stratégiques : la mine urbaine française - **Alain GELDRON**

### L'industrie française et sa réponse au risque

Mines et minéraux : un secteur clé mobilisé au service de l'industrie française de demain - **Catherine TISSOT-COLLE**

Le renouveau minier français et les matières premières stratégiques  
**Rémi GALIN**

Les enjeux pour le groupe Delachaux de son approvisionnement en chrome - **Philippe LIEBAERT**

Les enjeux européens de l'approvisionnement en titane  
**Patrick DELABORDE**

Le lithium, un métal au cœur des enjeux industriels, économiques et environnementaux du XXI<sup>e</sup> siècle - **Hughes-Marie AULANIER**

De la stratégie d'Orange à la mise en place de méthodes d'évaluation pour le secteur des technologies de l'information et de la communication  
**Philippe TUZZOLINO**

L'analyse du cycle de vie au service d'une politique responsable de consommation des métaux stratégiques chez Orange  
**Mikko Samuli VAIJA**

La gestion des matières premières stratégiques chez Renault  
**Philippe SCHULZ**

Avril 2016

Le dossier est coordonné par **Alain LIGIER**

Pour plus d'information, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.annales.org>