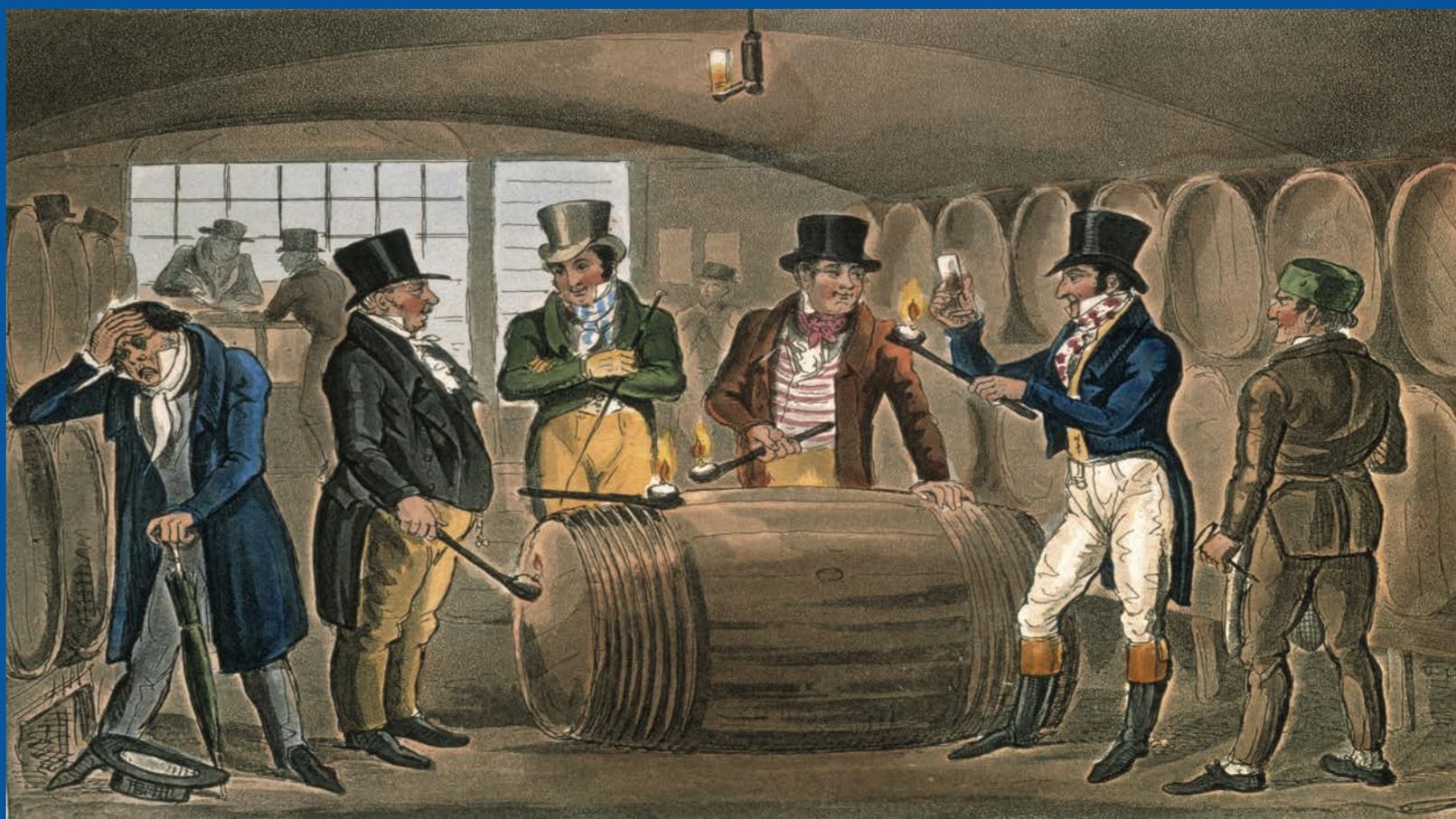


GÉRER & COMPRENDRE

« 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)



Décrire les marchés,
un impératif scientifique

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

*Publiées avec le soutien
du ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique*

N° 119
MARS 2015
PRIX : 30 €

Décrire les marchés, un impératif scientifique

02

Éditorial

Pascal LEFEBVRE

03

Introduction

Hervé DUMEZ

07

La description du premier marché financier

Un retour sur la *Confusion des Confusions*, de Joseph

De La Vega

Hervé DUMEZ

13

De Londres à Porto : une description du marché international du vin au XVIII^e siècle

Paul DUGUID

22

Une confrontation entre deux modes de description d'un marché - en finance et en sociologie : le cas des *exchange traded funds* (ETF)

Laurent DEVILLE et Mohamed OUBENAL

32

La place de la description dans le discours du dirigeant

Benoît DEMIL et Xavier LECOCCQ

Hors dossier

42

Technologies de l'information et variété des formes de co-création : vers un nouveau paradigme pour la Défense américaine

Valérie MERINDOL

53

Mettre le développement du « pouvoir d'agir » au centre de l'intervention : une autre voie de prévention des risques psychosociaux ?

Par Damien COLLARD et Audrey DROUARD

62

Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou investissements directs à l'étranger ?

Pierre BUIGUES, Denis LACOSTE et Maurice SAIAS

73

Leçons d'anatomie conflictuelle en école d'ingénieurs

Michel ALIAS

Mosaïque

82

De nouvelles perspectives sur la performativité

À propos du livre de Fabian MUNIESA, *The Provoked Economy, Economic Reality and the Performative Turn* (2014, Routledge, London/New York)

Hervé DUMEZ

84

Biographies

87

Traductions

Éditorial

Par Pascal LEFEBVRE

« Vous prendrez bien un peu de Porto ? À moins que vous ne préférerez un verre de Bordeaux ? » Qui d'entre nous, en visite chez une grand tante âgée ou chez des voisins à la campagne, n'a entendu cette question familière, quasi proustienne ? Comment alors penser que, derrière cette invite si bon enfant, se révèlent des siècles d'histoire et des enjeux qui ont fondé le jeu des marchés et gouvernement, aujourd'hui encore, notre monde globalisé ? Comment, derrière l'apparente banalité des choses quotidiennes, tenues pour acquises, voire triviales, appréhender la complexité et la finesse des interactions, des régulations, des jeux d'acteurs qui, *in fine*, se résument à ce choix, sur le napperon en dentelle du salon : Porto ou Bordeaux ?

Tout part de la description, nous dit Hervé Dumez, dans son introduction du dossier que nous consacrons à ce thème : « *La description permet de rendre compte du contexte, ce que ne permettent pas les méthodes quantitatives. (...) Les descriptions sont là, non pas pour vérifier les théories, ce qui est absurde scientifiquement, mais pour mettre en tension les théories existantes et les enrichir* ». C'est, en effet, sur l'observation du commerce des vins de Porto vers l'Angleterre, un important marché à son époque, qu'Adam Smith, amateur de vin et écossais, fonde l'analyse économique, comme nous le rappelle Paul Duguid. C'est aussi sur la description du travail des fabricants normands d'épingles, que *Gérer & Comprendre* publia naguère, qu'il théorisa la division du travail. Un demi-siècle plus tôt, Joseph De La Vega avait observé, de l'intérieur, le premier marché financier au monde, à Amsterdam, dont il décrivit finement, sous forme de dialogues, le fonctionnement dans un ouvrage intitulé *La confusion des confusions*, qu'Hervé Dumez nous présente. Et, trois siècles plus tard, c'est le dialogue entre un sociologue et un financier, Laurent Deville et Mohamed Oubenal, qui nous décrit le marché en pleine expansion des *Exchange Traded Funds* (ETF) et peu de choses essentielles ont changé depuis Joseph De La Vega !

La description devrait retrouver le statut d'instrument scientifique de production et de discussion de savoirs qu'elle semble avoir perdu, nous dit Hervé Dumez, citant Ackerman. Face au quantitativisme étroit, *Gérer & Comprendre* s'est toujours battu pour promouvoir cette approche qualitative, bravant la condescendance et le soupçon d'empirisme des thuriféraires du *main stream*. La description ne serait-elle à leurs yeux que littérature, entachée de subjectivité et d'approximation ? Nous pensons au contraire que, partant de l'observation du réel, elle incarne le courage d'abandonner les certitudes face à la complexité du monde et l'effort de systématisation le plus scientifique qui soit. Et, pour en référer à un vrai savant, peu suspect d'absence de rigueur, je citerai le mathématicien et médaillé Fields, René Thom, quand il dit : « *l'explication scientifique, c'est essentiellement la réduction de l'arbitraire dans la description* ». Tout part donc de la description...

Introduction

Par Hervé DUMEZ

i3-CRG École polytechnique-CNRS

Le 4 octobre 2013, le Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique fêtait ses quarante ans d'existence. À cette occasion, une session a été organisée sur le thème : « Décrire les marchés ».

Pourquoi une telle idée ?

Elle pourrait apparaître paradoxale. Comme l'a en effet noté Andrew Abbott, il n'y a pas de pire remarque dans un séminaire ou de commentaire plus assassin sur un projet d'article que ce verdict : « Votre analyse est purement descriptive » (ABBOTT, 2003, p. 43).

Dans le domaine scientifique, la description a mauvaise presse.

Les marchés se prêtent, quant à eux, à des théorisations des plus sophistiquées dans toutes les disciplines. Il a été question de marchés contestables (BAUMOL, PANZAR et WILLIG, 1982), de marchés en tant qu'organisations (AHRNE, ASPERS et BRUNSSON, 2012), de marchés frictionnels (notion qui a valu en 2010 le prix Nobel à ses auteurs - WASMER, 2011), de performativité (MACKENZIE et al., 2007 ; MUNIESA, 2014), etc.

L'idée qui a présidé à la réalisation de ce dossier est que si l'on a une profusion de théories sur les marchés, il manque des descriptions fines de marchés réels, et que la description devrait retrouver le statut d'instrument scientifique de production et de discussion de savoirs qu'elle semble avoir perdu (ACKERMAN et al., 1985).

Les paradoxes de la description

Il convient tout d'abord d'entrer dans la technique de la description et de revenir sur quelques-uns des paradoxes qui la caractérisent (pour un exposé plus complet, voir : DUMEZ, 2013a, ch. 7). Ce faisant, on rencontrera le philosophe Ludwig Wittgenstein, qui a beaucoup réfléchi à cette question.

Contrairement à l'idée que l'on s'en fait spontanément, il n'existe pas de description objective : « *Nous avons dans*

l'idée que la description exacte de ce que je vois existe. Je veux, pour ma part, dire qu'il n'existe pas de description de ce genre » (WITTGENSTEIN, 2001, p. 115). Il n'existe pas une description objective du marché de l'automobile (les producteurs, les distributeurs, les consommateurs), mais *une infinité de descriptions possibles* de ce marché. Toute description repose sur un point de vue, que celui-ci ait été explicité (je décris le marché de l'automobile du point de vue d'une certaine approche de l'économie industrielle) ou qu'il soit implicite.

Toute description est, dans son mouvement, infinie. C'est le point de vue choisi qui permet de sélectionner les éléments de la description et de mettre des bornes au flux sans fin de celle-ci. La nature de l'objet ne joue pas dans la longueur possible de la description, comme l'a très bien vu Valéry : « *On peut décrire un chapeau en vingt pages et une bataille en dix lignes* ». De la même manière, on peut décrire le marché de la verveine en deux cents pages et celui des services Internet en cinq lignes.

Les formes de description peuvent être multiples. Quand nous pensons à une description, nous pensons d'abord à un texte à la manière de Balzac. Il s'agit d'une erreur : « *Nous appelons "descriptions" des instruments visant à des usages particuliers. Pensez ici au dessin d'une machine, à une coupe transversale, au plan avec ses cotes, qu'un mécanicien a sous les yeux. Se représenter une description comme une image verbale des faits risque de nous induire en erreur [...]* » (WITTGENSTEIN, 2004, § 291).

Les sciences sociales font face à un problème particulier : leur objet de recherche se décrit lui-même. Quand le chercheur échange avec eux, les acteurs de marché lui décrivent le marché sur lequel ils opèrent.

Plusieurs positions sont alors possibles.

Certains chercheurs estiment que ces descriptions faites par les acteurs eux-mêmes ne doivent pas être retenues dans l'analyse, n'étant pas objectives. D'autres pensent que les descriptions appartiennent aux acteurs eux-mêmes, le chercheur ne devant pas lui-même décrire, mais analyser

les descriptions indigènes. Hughes, de son côté, pensait que le chercheur, en recueillant les différentes descriptions faites par les acteurs de terrain de leur vécu produisait un effet de savoir : « *Hughes disait souvent : "Il n'y a rien que je sache qu'au moins un des membres de ce groupe ne sache également, mais comme je sais ce qu'ils savent tous, j'en sais plus que n'importe lequel d'entre eux."* » (BECKER, 2002/1998, p. 166). Les ethno-méthodologues (GARFINKEL, 1985) posent, quant à eux, le principe selon lequel le chercheur doit s'inspirer des descriptions que les acteurs qu'il étudie se font de leur activité, rester proches d'elles, mais les corriger, le travail scientifique résidant dans cette correction des descriptions faites par les acteurs eux-mêmes. Au total, une position équilibrée apparaît fondée : « *J'ai dit plus haut, et avec insistance, que les chercheurs devaient apprendre à remettre en question et à ne pas accepter aveuglément ce que les gens du monde qu'ils étudient pensent et croient. Je voudrais dire ici, et avec la même insistance, qu'ils devraient en même temps s'intéresser justement à ça. Après tout, les gens en savent beaucoup sur le monde dans lequel ils vivent et travaillent. Il faut d'ailleurs qu'ils en sachent beaucoup pour réussir à se frayer un chemin dans ses complexités* » (BECKER, 2002/1998, p. 164).

La description permet de rendre compte du contexte, ce que ne permettent pas les méthodes quantitatives. Mais, là aussi, on rencontre le problème de l'infinité de la description : tout contexte est lui-même contextualisé. Dans son livre sur l'intention, Anscombe (2002/1957) prend l'exemple de la phrase : « Pierre scie une planche ». On peut étendre la description en ajoutant : « Pierre scie une planche de chêne », « qui appartient à Paul », « maladroitement », « en faisant un bruit épouvantable », etc. Le sens de la description change selon les éléments de contexte ajoutés. Quand on passe de « Pierre scie une planche de chêne » à « Pierre scie une planche de chêne qui appartient à Paul », l'accent est brusquement mis sur la provenance de la planche et sur la relation de Pierre à Paul. Si Pierre est un menuisier, l'ajout de l'adverbe « maladroitement » peut indiquer que Pierre a l'esprit ailleurs, qu'il est troublé. En revanche, « de chêne » n'ajoute rien en soi à la description en tant qu'élément de contexte, sauf si scier une planche de chêne est un travail plus difficile que scier une planche de sapin. Cela permet de préciser la notion de contexte. Le contexte doit être défini comme l'ensemble des conditions qui font qu'une proposition passe de vraie à fausse ou qui font qu'une pratique change de sens (DE ROSE, 1992). Comme on l'a vu, si Pierre scie une planche alors qu'il est menuisier, l'adverbe « maladroitement » donne un sens particulier à la situation.

On estime généralement, dans la tradition du positivisme, qu'une description, si elle veut être scientifique, doit exclure tout jugement de valeur.

Contrairement à ce que l'on pense souvent, ce n'est pas ce que dit Max Weber lorsqu'il parle de neutralité axiologique (DUMEZ, 2010). L'idée de Weber est double. D'une part, les jugements de valeur doivent être explicités dans la description, ils doivent être maîtrisés et ne pas demeurer

implicites. D'autre part, le chercheur doit être capable de décrire le comportement des acteurs qu'il étudie à partir de leur système de valeurs, et non projeter le sien sur le leur. Mais, dans son analyse, le chercheur peut être appelé, tout en restant dans son rôle, à formuler des jugements de valeur (sur la réussite ou l'échec des projets des acteurs, par exemple).

Voici quelques-uns des paradoxes et des problèmes posés par la pratique de la description. Reste à traiter de la question centrale : quel peut-être le statut scientifique de cet outil ?

Quel rôle scientifique pour la description ?

C'est l'interrogation fondamentale : à quoi sert la description ? Il convient d'abord d'écarter les usages faibles de l'outil. Dans l'introduction des articles en économie qui élaborent des modèles sophistiqués, on trouve parfois de petites descriptions anecdotiques qui servent à établir la plausibilité du modèle. Ce n'est pas ce rôle qui apparaît le plus intéressant.

La description qui est structurée purement et simplement par la théorie, qui l'illustre ou pense la « vérifier » n'a pas non plus grand intérêt. Elle participe du risque de circularité (DUMEZ, 2013b) : si l'on veut retrouver une théorie dans un cas particulier, il est toujours possible de mener une description du cas confirmant la théorie, mais cela n'apporte rien sur un plan scientifique.

Tout au contraire, une description qui infirme ou falsifie une théorie (K. POPPER) a une valeur scientifique forte. Mais, plus généralement, l'intérêt de la description est qu'elle crée une tension avec la théorie et qu'elle permet d'identifier des différences. Un jour où Maurice Drury se promenait dans un parc en compagnie de Wittgenstein, il évoqua Hegel. Son interlocuteur lui répondit : « J'ai l'impression que Hegel veut toujours dire que des choses qui ont l'air différentes sont en fait la même chose. Alors que ce qui m'intéresse, c'est de montrer que des choses qui ont l'air pareilles sont en fait différentes ». Wittgenstein ajouta qu'il aimerait écrire un livre dans lequel l'épigraphe serait une réplique du *Roi Lear* de Shakespeare (Acte I, scène 4) : « *I'll teach you differences* » [« Je vous enseignerai les différences »].

Ce que doit permettre la description, c'est le repérage de différences qui représentent un enjeu théorique. En ce sens, il n'est pas possible de construire une bonne description sans interrogations théoriques. *A contrario*, il n'est pas possible d'élaborer une bonne théorie sans procéder au travail descriptif qui permet de la préciser. Les descriptions sont là non pas pour vérifier les théories, ce qui est absurde scientifiquement, mais pour mettre en tension les théories existantes et les enrichir. *L'Actor-Network-Theory* développée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour a redonné dans la période récente toute sa pertinence scientifique à la description en créant cette forme de mise sous tension (DUMEZ, 2011).

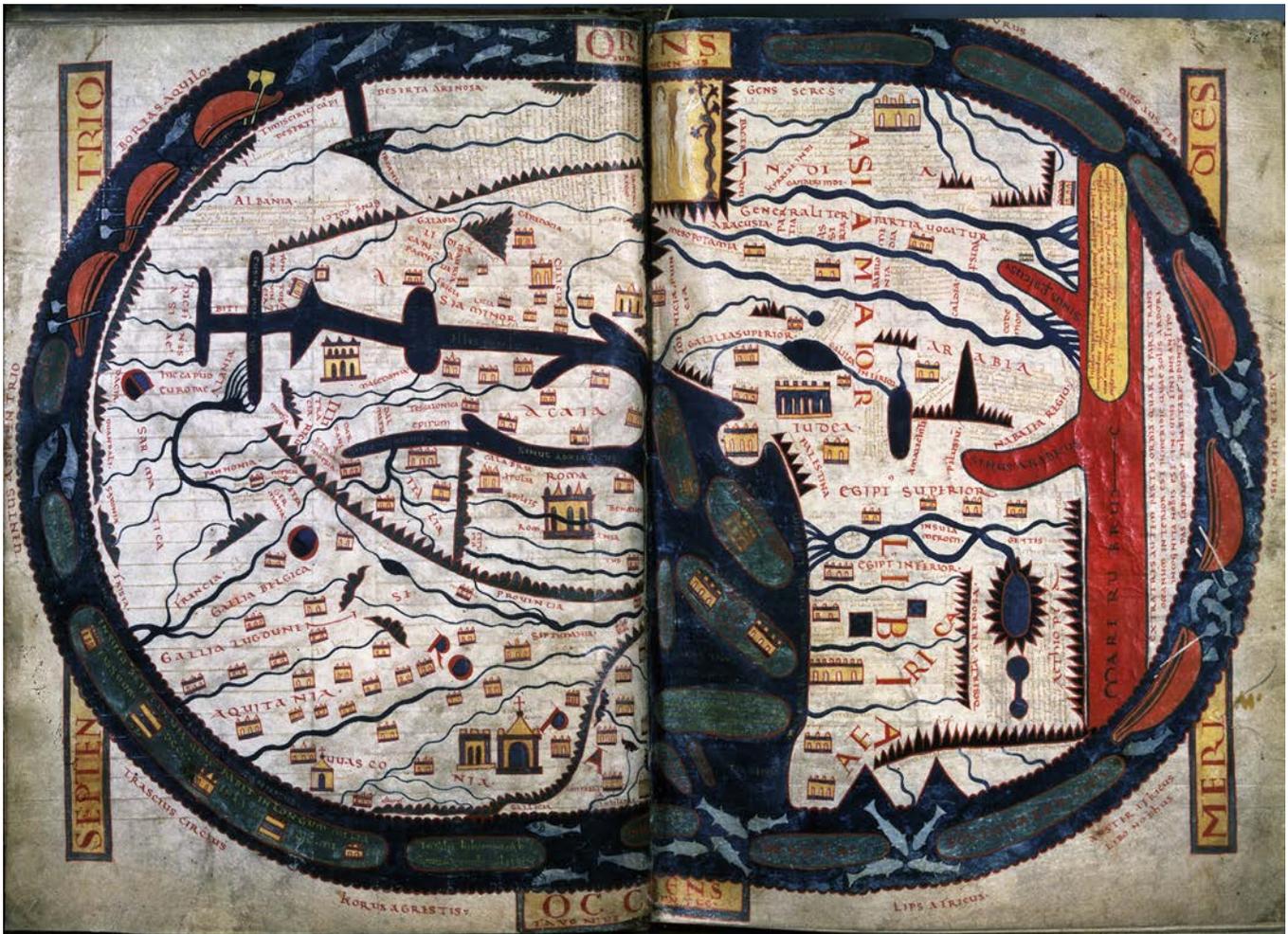


Photo © BNF/AKG Images

« La description qui infirme ou falsifie une théorie a une valeur scientifique forte. Plus généralement, l'intérêt de la description est qu'elle crée une tension avec la théorie et qu'elle permet d'identifier des différences. » La carte du monde de l'Apocalypse de Saint-Sever, miniature de Stéphane Garcia, Abbaye de Saint-Sever-sur-Adour, 1076, Bibliothèque Nationale de France, Paris.

Trop souvent, en effet, le travail conceptuel consiste à simplifier les situations et à construire un modèle qui corresponde à un cas concret de référence. En matière de marchés, le cas emblématique a été au XIX^e siècle celui des céréales et au XX^e siècle celui des marchés financiers. Les théoriciens ont cherché à mettre en évidence un noyau qui serait commun à tous les marchés, quels qu'ils soient, en se focalisant sur un exemple considéré comme idéal-typique du fonctionnement de tous les marchés (un produit bien identifié, une pluralité d'acheteurs et de vendeurs, une unité de lieu et de temps pour l'échange, l'établissement d'un prix d'équilibre). En réalité, ce cœur commun n'existe sans doute pas et il est plus intéressant de raisonner par familles de marché (DEPEYRE et DUMEZ, 2008), dont les descriptions permettent de faire apparaître les différences. C'est dans cette perspective qu'a été conçu ce dossier.

Présentation du dossier

Les articles qui suivent pratiquent la variation. Celles des époques, puisque des cas sont pris au XVII^e ou au XVIII^e siècle, ainsi que dans la période la plus contemporaine. Celle des natures de marché, puisqu'il sera question de finance, de vin et de jeux de rôles.

La question des points de vue possibles pour la ou les description(s) sera mise en lumière. Lorsqu'il décrit le tout premier marché financier, celui d'Amsterdam au XVII^e siècle, Joseph de la Vega choisit la forme du dialogue entre un philosophe subtil, un commerçant discret et un actionnaire savant. Un autre article (celui de Laurent Deville et de Mohamed Oubenal), consacré à un marché financier, contemporain celui-là, oppose et articule entre eux deux points de vue d'analyse : celui du chercheur en finance et celui du sociologue.

L'articulation entre les descriptions faites par les acteurs et celle que le chercheur doit construire est abordée dans l'article consacré à De La Véga. Lui-même est - ou a été - un acteur du marché des actions de la Compagnie des Indes orientales. Dans son livre, il fait dialoguer entre eux des acteurs de ce marché avec un philosophe, qui essaie de comprendre.

L'analyse consacrée au marché des jeux de rôles repose, quant à elle, sur les descriptions faites par un des acteurs centraux de ce marché. Elle met en évidence la manière dont ces descriptions peuvent contribuer à structurer le marché. Les marchés sont des processus d'évaluation ; ils reposent sur des jugements de valeur dont il importe de comprendre la construction : on le constate dans la

consommation de vin français et de vin portugais au XVIII^e siècle en Grande-Bretagne, comme le montre Paul Duguid dans son article. On le voit également au niveau de l'évaluation du risque sur les marchés financiers contemporains, les jugements de valeur qui sont formulés - ou ne sont pas formulés - par les journalistes spécialisés contribuant au fonctionnement du marché, comme l'illustre l'article de Benoît Demil et Xavier Lecocq.

Puisse ce dossier contribuer à redonner un statut à la description scientifique dans les recherches tant en sciences de gestion qu'en sciences sociales ! Il n'y avait pas de revue plus apte à participer à ce projet que *Gérer et Comprendre*.

BIBLIOGRAPHIE

ABBOTT (Andrew), « La description face à la temporalité », in BLUNDO (Giorgio) & OLIVIER DE SERDAN (Jean-Pierre), *Pratiques de la description*, Paris, Enquête, Éditions de l'EHESS, pp. 41-53, 2003.

ACKERMANN (Werner), CONEIN (Bernard), GUIGUES (Christiane), QUÉRÉ (Louis) & VIDAL (Daniel), *Décrire : un impératif ? Description, explication, interprétation en sciences sociales*, Tomes 1 & 2, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Tome 2, 1985.

AHRNE (Göran), ASPERS (Patrik) & BRUNSSON (Nils), "How are markets organized?", *Organization Studies* (à paraître).

ANSCOMBE (Gertrude Elizabeth Margaret), *L'intention*, Paris, Gallimard [trad. française de *Intention*, Oxford, Basil Blackwell], 2002 (1957).

BAUMOL (William J.), PANZAR (John C.) & WILLIG (Robert D.), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1982.

BECKER (Howard S.), *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte [trad. française de : *Tricks of the trade, How to*

think about your research when you're doing it, Chicago, University of Chicago Press], 2002 (1998).

BRUNSSON (Nils), "Organizing the market", Lille, AIMS, 5 juin 2012.

DEPEYRE (Colette) & DUMEZ (Hervé), "What is a market? A Wittgensteinian exercise", *European Management Review*, vol. 5, n°4 (Winter), pp. 225-231, 2008.

DUMEZ (Hervé), « Note sur Max Weber, La recherche et la question du jugement de valeur », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n°4, pp. 61-64, 2010.

DUMEZ (Hervé), « L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°4 (Hiver), pp. 27-38, 2011.

DUMEZ (Hervé), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013a.

DUMEZ (Hervé), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et Comprendre*, n°112, juin, pp. 29-42, 2013b.

GARFINKEL (Harold), « Sur le problème des correctifs », in ACKERMANN (Werner), CONEIN (Bernard), GUIGUES (Christiane), QUÉRÉ (Louis) & VIDAL (Daniel), *Décrire : un impératif ? Description, explication, interprétation en sciences sociales*, Tomes 1 & 2, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Tome 2, pp. 239-249, 1985.

MACKENZIE (Donald), MUNIESA (Fabian) & SIU (Lucia), *Do Economists Make Markets?, On the Performativity of Economics*, Princeton, Princeton University Press, 2007.

MUNIESA (Fabian), *The Provoked Economy: Economic Reality and the Performative Turn*, Abingdon, Routledge, 2014.

WASMER (Étienne), *Le prix Nobel 2010 : les marchés frictionnels*, vol. 121, n°5, pp. 637-666, 2011.

WITTGENSTEIN (Ludwig), *Les cours de Cambridge (1946-1947) édités par P.T. Geach*, Mauvezin, T.E.R., 2001.

La description du premier marché financier

Un retour sur la *Confusion des Confusions*, de Joseph De La Vega

Par Hervé DUMEZ

i3-CRG École polytechnique-CNRS

Le premier marché financier à être apparu dans le monde fut la place boursière d'Amsterdam, au XVII^e siècle. Il a été décrit en 1688 par Joseph De La Vega dans son livre mythique *Confusion de Confusions*, qui fut la toute première analyse d'un marché boursier. Comme le titre l'indique, pour cet auteur, qui a lui-même pratiqué le commerce des titres financiers, un marché est un vaste désordre qui produit normalement de l'ordre, mais aussi, potentiellement, le chaos puisque les premiers krachs n'ont pas tardé à suivre la création du marché. Il n'existe pas de description unique de celui-ci, mais des points de vue divers sur une même réalité. C'est la raison pour laquelle l'auteur a choisi la forme d'un dialogue entre un philosophe subtil, un commerçant discret et un actionnaire savant.

Comment décrire un marché ?⁽¹⁾. Des marchés, il existe de nombreuses explications et plusieurs théories élaborées par des économistes, des sociologues et des anthropologues issus de diverses écoles mobilisant différents concepts et diverses perspectives. Ces explications cherchent généralement à donner des marchés boursiers l'image d'un ordre, qui peut être institutionnel, régulateur, ou encore, social. Mais, ce faisant, ne détruisent-elles pas en partie l'objet qu'elles cherchent à expliciter⁽²⁾ ? Est-il possible, en effet, de décrire un marché d'une unique manière, cette unique perspective étant celle de l'ordre ?

(1) Sur la question de la description, voir : DUMEZ (2010, 2011 et 2013).

(2) Que certaines explications puissent détruire le phénomène qu'elles sont censées expliquer a été noté ainsi par Kierkegaard (1977, p. 203) : « Qu'est-ce qu'expliquer une chose ? Est-ce montrer que la chose obscure en question n'est pas cette chose, mais une autre ? L'explication serait étrange : il me semble qu'une explication a pour but d'établir que la chose examinée est bien cette chose précise que l'on dépouille de son obscurité sans l'éliminer elle-même. Sinon, l'explication est autre chose, une rectification ».

Le marché apparaît plutôt, quand on essaie de l'observer, comme un processus profondément désordonné conduisant à un ordre, le système de prix. Il suffit de revoir les images de ce qu'était la corbeille, à la bourse de Paris, avant que le marché ne devienne électronique. D'où l'idée développée, par exemple, par Oskar Lange (1936 et 1937), que l'on devrait pouvoir parvenir au même ordre (un système de prix efficient) grâce à un mécanisme beaucoup plus ordonné que ne l'est le marché. Ce qui s'est avéré finalement improbable : le marché produit certes un ordre⁽³⁾, mais au travers d'un processus profondément désordonné, qui doit, quant à lui, le rester.

Autrement dit, le cas des marchés semble particulièrement intéressant pour illustrer l'idée que la description est centrale dans un processus de théorisation (DEPEYRE et DUMEZ, 2008).

(3) Cet ordre est lui-même discutable : les marchés produisent également du désordre. Mais on est renvoyé ici à la même question : qu'est-ce qui, dans un processus de marché, doit être ordonné, et qu'est-ce qui ne doit surtout pas l'être ? Il n'a pas manqué d'économistes pour démontrer que le délit d'initié créait de l'ordre sur le marché...

Le premier marché financier apparut au XVII^e siècle, à Amsterdam. Son succès fut considérable et son ampleur, ainsi que l'étrangeté nouvelle de son fonctionnement, frappèrent les esprits. La première description/explication fut donnée par Joseph De La Vega. Le titre de son livre : *La Confusion des Confusions*. Sa forme : un dialogue. Comme si le marché devait être expliqué comme un désordre et comme s'il ne pouvait y avoir qu'un seul point de vue pour le décrire et l'analyser.

La confusion des confusions

C'est un livre mythique dont on ne sait combien d'exemplaires subsistent encore dans le monde. Il y en a un à La Haye, un autre à Göttingen, un seul aux États-Unis (à la Kress Library). Peut-être, en tout, une demi-douzaine ? Des extraits en ont été traduits en anglais (KELLENBENZ, 1957 ; DE LA VEGA, 2013/1688).

L'auteur, Joseph Penso (ou Penço) Felix De La Vega Passarinho, qui signe Joseph De La Vega, appartient à la communauté juive issue de la péninsule ibérique. Sa famille était sans doute originaire du Portugal, comme l'indique le patronyme. Son père est né près de Cordoue. Emprisonné par l'Inquisition, il a renié sa foi. Mais, une fois libéré, il a repris la pratique de sa religion et est parti s'installer à Anvers, puis à Hambourg, et enfin à Amsterdam. Banquier de renom, il devient rapidement l'un des personnages les plus influents de la communauté juive d'Amsterdam, fondant la première école talmudique de cette ville. Deux de ses quatre fils resteront dans la capitale de la province de Hollande, dont Joseph, le plus jeune. Les deux autres partiront pour Londres.

Joseph est sans doute né vers 1650. À dix-sept ans, il écrit en hébreu une pièce de théâtre intitulée *Asira Tiqva*, qui le rend célèbre. Sa famille le destinait au rabbinat, mais il décide de se lancer dans la finance. Il ne cessera pas pour autant de publier des recueils de poèmes, des romans, des livres de morale, etc. Il prétend avoir fait le commerce des actions, avoir fait fortune cinq fois... et avoir tout perdu autant de fois.

C'est en 1688 qu'il publie la *Confusion des Confusions*. Pourquoi a-t-il écrit cet ouvrage ? Pour trois raisons, explique-t-il : se faire plaisir, enseigner à ceux qui ne le connaissent pas le fonctionnement de ce commerce spécial, qui est, selon lui, le plus utile au monde, et les mettre en garde contre les différentes fraudes possibles.

Le titre a été choisi pour rendre compte d'une réalité : dans ces marchés boursiers, on se meut dans un monde obscur que personne ne peut entièrement comprendre. Et aucune plume n'a été capable de décrire réellement ces marchés, dans toute leur complexité.

Cette confusion est due à l'obscurité, mais aussi à la contradiction (on rejoint ici notre propos introductif) : ce commerce énigmatique est à la fois le plus honnête (*fair*, dans la traduction anglaise) et le plus mensonger, le plus

noble et le plus vil au monde, le plus raffiné et le plus grossier sur terre. C'est la quintessence du savoir académique et le parangon de la fraude, la pierre de touche de l'intelligent et la pierre tombale de l'audacieux, un trésor d'utilité et une source de désastre et, finalement, le pendant de Sisyphe qui jamais ne se repose, mais aussi d'Ixion enchaîné à une roue qui tourne sans fin.

L'image qui revient est celle du labyrinthe et c'est afin d'illustrer cette confusion et ces contradictions que l'auteur a choisi la forme de quatre dialogues entre trois personnages : un philosophe subtil, un commerçant discret et un actionnaire savant.

Au départ, le livre devait sans doute être un manuel à l'usage de ses frères de Londres, leur expliquant les mécanismes du commerce d'actions qui démarrait à peine en Angleterre. Puis l'auteur a voulu en faire un ouvrage littéraire. Le manuscrit était déjà bien avancé quand un krach survint : certaines parties sont alors réécrites ou complétées, ce dont souffre la cohérence d'ensemble. Une version française destinée à une diffusion internationale était prévue⁽⁴⁾, mais elle ne vit jamais le jour.

Ce qui retiendra notre attention dans le texte qui va suivre, ce n'est pas la description et l'analyse de la bourse d'Amsterdam dans une perspective historique, mais les traits qui s'en dégagent, qui valent pour les marchés financiers *in abstracto*. Un fil rouge court en effet tout au long de l'ouvrage, qui marque la nature même des marchés financiers : leur complexité essentielle. Elle se décline en deux dimensions - la complexité technique et la complexité des positions - et ouvre à une série d'équilibres entre des tensions contradictoires.

La complexité technique

Le mécanisme boursier d'Amsterdam, la première bourse moderne à avoir fonctionné à grande échelle, apparaît déjà d'une effrayante complexité, défiant la description. Toutes les techniques actuelles sont déjà présentes, même si c'est sous une forme embryonnaire et particulière.

La bourse d'Amsterdam fonctionne au rythme non pas d'un règlement journalier, mais d'un règlement mensuel. Les transactions se font et se défont durant un mois, sans que rien ne s'échange réellement. Le vingt du mois, tout est arrêté. Plus que d'échanges d'actions⁽⁵⁾ proprement dits, il s'agit en fait de spéculation sur les différences de cours. Des *rescontrants* opèrent la compensation et reçoivent

(4) L'auteur place ce projet dans la bouche de l'actionnaire au cours du dialogue.

(5) Les titres négociés sont essentiellement ceux de la Compagnie des Indes Orientales (*Vereenigde Oost-Indische Compagnie* ou VOC), créée en 1602. En 1621, est créée une Compagnie des Indes Occidentales, mais celle-ci ne représente qu'une petite partie du marché. Joseph De La Vega parle aussi des obligations d'État, qui constituent un marché relativement important et régulier. On sait que la Compagnie des Indes Orientales a également émis des obligations, mais l'auteur de *La Confusion* n'en parle pas.



Photo © BNF / Bridgeman Images

« Le mécanisme boursier d'Amsterdam, la première bourse moderne à avoir fonctionné à grande échelle, apparaît déjà d'une effrayante complexité, défiant la description. Toutes les techniques actuelles sont déjà présentes, même si c'est sous une forme embryonnaire et particulière. » "La Bourse d'Amsterdam en 1743", gravure de François Van Bleyswyck (1706-1745), Bibliothèque Nationale de France, Paris.

ou paient les différences. Les achats sont souvent faits à l'aide d'emprunts (portant généralement sur les 4/5^{èmes} de la valeur, d'où un effet de levier important).

Mais il y a aussi un marché à terme très développé. On se met alors d'accord pour effectuer une transaction au-delà de la date du règlement mensuel. Enfin, il existe des options sur actions sous la double forme des « *calls* » et des « *puts* » : une des parties accepte de remettre à l'autre un certain nombre d'actions à un prix spécifié et à une date donnée, ou une partie déclare être en mesure d'acheter un certain volume d'actions à un prix spécifié et à une date donnée si on le lui propose. Dans tous les cas de signature d'une option, l'acheteur paie au vendeur une prime dépendant du montant d'actions spécifié et de l'éloignement dans le temps de l'échéance. Si l'option n'est pas levée, la prime est perdue. Il est possible de prolonger les contrats à terme et de se couvrir sur une option par une option de sens contraire.

Les titres sont donc dématérialisés : il est rare qu'on les échange physiquement en se rendant dans les bureaux du siège (qualifié de « magnifique » par l'auteur) de la compagnie, puis à la banque d'Amsterdam, pour le règlement. Comme cela a été dit, on joue en fait sur les différences

de prix et on ne perd ou on ne gagne, le plus souvent, que ces différences.

La gamme des pratiques utilisées est donc étendue. Elle va des techniques de base à des stratégies des plus sophistiquées. Et le jargon qui est alors apparu reflète cette complexité :

- « Je crus réellement, dit le marchand, assister à la construction de la Tour de Babel, lorsque j'entendis la confusion des langues et le mélange des langages à la bourse. Parfois on parlait latin, avec des mots comme "*opsie*"⁽⁶⁾, parfois le néerlandais ("*bichile*") ou encore le français ("*surplus*").

- L'actionnaire : « Quant à la confusion des langues, elle ne doit pas m'être imputée à charge. Ce jargon a été forgé par les nécessités des affaires, il est devenu ensuite usuel et s'est révélé pratique, à l'usage. Je vends les mots au prix coûtant, et n'en fais nul profit - fors l'effort de les produire et de les expliquer ».

La complexité des techniques correspond à la complexité des positions.

(6) *Opsie* est une déformation néerlandaise du latin *optio*.

L'hétérogénéité des positions

Le bon fonctionnement du marché repose sur l'hétérogénéité des positions, c'est-à-dire la multiplicité des acteurs, laquelle reflète des sources d'information multiples et des comportements de marché divers et typés.

De La Vega, qui connaît bien ce milieu, établit une classification des groupes sociaux participant au marché.

Le premier groupe est celui des « princes des affaires ». Ce sont les notables riches et les grands capitalistes. Eux placent leur capital à long terme et perçoivent les dividendes. Lorsqu'ils réalisent des transactions, ils se rendent rarement à la bourse : ils passent leurs ordres aux agents de change. En cas de krach, ils gardent généralement leur sang-froid, ils raisonnent sur le long terme.

Le deuxième groupe est celui des marchands ou des négociants qui font du commerce d'actions de manière régulière, mais dans une perspective de risque minimal. Ils se couvrent par des contrats à terme, les « contrats de gageure » ou « assurances des changes », ou bien ils valorisent les informations dont ils disposent de par leur activité, toujours dans une perspective de gain modéré, mais sûr.

Ils conçoivent la finance non pas comme une fin en soi, mais comme une auxiliaire de leurs affaires dans le commerce des marchandises. Même lorsqu'ils spéculent, c'est quasi à coup sûr, par exemple en achetant des actions au comptant pour les revendre à terme, avec un bénéfice. Une partie des négociants, à l'image des princes des affaires, refusent de se rendre à la bourse. D'autres préfèrent le faire. Ils évitent ainsi de payer une commission à un courtier. Ils ont aussi le plaisir de pouvoir échanger directement avec leurs collègues. S'ils ont toutefois recours à un courtier, ils peuvent espérer bénéficier d'une remise sur commission, les courtiers appréciant les clients solvables et fiables. Autre avantage : ils sont à l'affût des informations qui s'échangent et des tendances du marché. Enfin, ils appliquent le principe selon lequel on est toujours le mieux placé pour traiter ses propres affaires.

La bourse est donc surtout peuplée du troisième groupe d'acteurs, celui des spéculateurs. Eux utilisent l'effet de levier et veulent gagner beaucoup d'argent. Leurs transactions portent généralement sur des « régiments » plus que sur les actions elles-mêmes, c'est-à-dire sur des lots composés chacun d'une vingtaine d'actions. Leurs comportements sont des arcanes impénétrables : « Le labyrinthe de Crète n'est pas plus compliqué que leurs desseins ».

Ils peuvent être en conflit avec eux-mêmes, hésitant entre leur bon sens et l'opinion du marché, ou entre leur décision personnelle et le mimétisme : « Ce qui surpasse toutes ces énormités et qui est à peine croyable (parce que cela paraît être imagination pure, plus même qu'exagération), c'est le fait que le spéculateur combat son propre sentiment, lutte contre sa volonté, balance contre son espérance, agit contre son repos et est en conflit avec ses propres déci-

sions. En certaines occasions, le spéculateur semble avoir deux corps et, aux yeux d'un observateur, paraît se battre lui-même. C'est le cas par exemple lorsqu'une nouvelle lui parvient et incite le spéculateur à acheter, alors que l'opinion prévalant sur le marché le pousse à vendre. Alors, sa raison combat ses bonnes raisons. Sa raison lui dicte d'acheter, sur la base des nouvelles qui viennent de lui parvenir. Le moment d'après, elle lui enjoint de vendre, à cause des tendances du marché ».

De La Vega affirme qu'à l'époque, une vingtaine de très gros spéculateurs dominaient le marché d'Amsterdam.

Le dernier groupe est celui des courtiers. Les autorités d'Amsterdam reçoivent le serment de courtiers officiels, les courtiers assermentés, dont le nombre est limité par un sévère *numerus clausus*. Ils s'engagent à ne pas pratiquer le commerce d'actions à leur compte. *A priori*, ils sont les seuls habilités légalement à opérer des transactions. Mais il existe également une foule de courtiers libres. Eux peuvent faire des opérations à leur propre compte. Cependant, note De La Vega, on ne peut se maintenir durablement dans cette activité que par la confiance. Ils sont donc généralement fiables.

La réalité du marché est faite de cette complexité technique et de cette complexité des points de vue des acteurs interagissant sur le marché. Ces deux dimensions se combinent entre elles pour faire du marché un mécanisme indéterminé non-maîtrisable par le savoir. En conclusion de ses observations, un analyste déduira qu'aucune perspicacité ne peut dévoiler le jeu et qu'aucune science ne peut suffire en cette matière.

La complexité du marché conduit à des tensions qui se résolvent dans des équilibres instables au niveau des comportements, et à celui des marchés eux-mêmes. Le marché est, par nature, opaque.

Entre rationalité pratique et irrationalité

Lorsque le marché entre dans une zone de turbulence, les comportements peuvent basculer dans l'irrationnel.

Par suite des vicissitudes du marché, beaucoup sombrent dans le ridicule, certains spéculateurs étant guidés par leurs rêves, d'autres par des oracles, ceux-ci par des illusions, ceux-là par leurs humeurs du moment et d'autres, innombrables, par des chimères.

Pourtant, selon De La Vega, quelques principes généraux peuvent guider l'action entre l'extrême des chimères et cet autre extrême chimérique qu'est la croyance en un savoir permettant de maîtriser le marché.

Premier principe : « ne jamais donner de conseil à qui que ce soit, à la vente comme à l'achat, car dans le moment où la lucidité s'évanouit, tout conseil, même bienveillant, peut conduire au pire ».

Deuxième principe : « saisir tout gain qui se présente sans égard ou remords pour des profits échappés, car l'anguille glisse entre les doigts plus vite qu'on ne peut le penser ».

Troisième principe : « se persuader du fait que les profits boursiers sont comme les trésors des lutins - un jour tourbe, puis huile, puis diamant, silex, rosée du matin et larmes amères ».

Quatrième principe : « qui veut gagner à ce jeu doit avoir patience et argent. Il faut faire face aux revers tel le lion rugissant face à la tempête déchaînée, et non comme un couard cherchant à s'enfuir. Qui ne perd pas espoir et dispose des fonds suffisants pour tenir dans l'adversité gagne, à la fin ».

Entre rationalité économique et bulle spéculative

À long terme, une rationalité économique finit par dominer le marché. Au temps de Joseph De La Vega, trois facteurs jouent : la situation aux Indes, la politique européenne et l'opinion que le marché se fait de lui-même. Il n'est pas rare que des avis contraires s'affrontent, les uns poussant le marché à la hausse et les autres à la baisse : « Nous avons vu en de nombreuses occasions une partie des spéculateurs acheter en raison de bonnes nouvelles venues des Indes, tandis que d'autres vendaient en raison des incertitudes pesant sur la situation politique en Europe ». Si l'affrontement entre divers points de vue est à la base même du marché, celui-ci est inséparable de la spéculation qui amplifie les mouvements du marché ou qui les provoque de manière « artificielle », c'est-à-dire en décalage avec les grands facteurs économiques.

De La Vega note très justement : « L'anticipation d'un événement crée une impression plus profonde sur le marché que l'événement lui-même. Lorsque de forts dividendes ou de grosses cargaisons sont prévus, les actions voient leurs cours monter. Mais lorsque les prévisions deviennent réalité, il n'est pas rare que le cours des actions chute ».

Ceux qui rêvent d'un marché raisonnable où toute spéculation outrancière serait exclue ne font que rêver.

Tout au plus peut-on tenter de limiter les excès. En 1687, un juriste d'Amsterdam, Nicolaas Muys van Holy, publie un livre contre la spéculation. Il dénonce le commerce d'actions sans mise de fonds initiale, à découvert, et les délits d'initiés que commettent les directeurs de la Compagnie des Indes Orientales et les dirigeants politiques détenteurs d'informations confidentielles. Il préconise la déclaration obligatoire de toute transaction et l'établissement d'une taxe sur chaque échange. Après un débat houleux, les autorités de la ville d'Amsterdam adoptent son point de vue, et l'édit du 31 janvier 1689 crée une taxe sur les transactions (GEPKEN et *alii*, 2005).

Le marché régulé et son double

Cela nous amène au problème de la régulation. À l'époque, elle est minimale et plutôt subtile.

Comme nous l'avons vu plus haut, les courtiers assermentés n'ont pas le droit de mener des opérations pour leur propre compte, mais des courtiers non assermentés au statut informel opèrent en marge. De même, toutes les transactions sont soumises à une taxe. Mais, pour le marché, le danger vient principalement des bulles spéculatives, dont le risque est amplifié par l'achat à découvert.

Un édit de Frédéric Henri de Nassau l'interdit donc. En réalité, la solution recherchée est nettement plus subtile, elle est destinée à freiner les abus tout en protégeant la dynamique du marché. Le risque est mis sur le courtier, celui-ci accepte ou n'accepte pas de prendre un ordre à découvert. S'il a accepté et que son client ne peut pas le payer, le client peut demander à bénéficier de la protection instaurée par cet édit : ce n'est pas lui qui est en faute, c'est le courtier qui a accepté son ordre sans avoir vérifié qu'il n'était pas à découvert ; le client n'est donc pas obligé de payer, et le courtier enregistre la perte.

De La Vega explique que la vente à découvert perdura et que le système finit par s'autoréguler sous la pression de cette régulation juridique qu'était l'édit, mais pas en raison de la régulation qu'il instituait. La protection de l'édit fut très rarement invoquée, uniquement dans des cas de grave défaut de paiement. Dans les situations moins graves, le courtier et son client s'arrangeaient entre eux, le client faisant tout son possible pour rembourser sa dette et... pour pouvoir continuer à spéculer : sous la menace de la régulation publique, le marché s'autorégulait donc.

Conclusion

Rien, comme le dit Bruno Latour (2005), n'est plus difficile qu'une description. Et aucune théorie n'est intéressante et féconde si elle n'est associée à une ou à des description(s). Le cas des marchés est particulièrement illustratif de cette réalité. Ceux qui s'y sont essayés le savent. Ils ont notamment réalisé que représenter un marché sous la forme de schémas ou de figures est un exercice étonnamment complexe. C'est à une cartographie (FINE, 1998) qu'il faut sans doute penser, à un jeu de cartes superposables, comme ceux qui « représentent » un pays : géographie physique, géographie humaine, géographie des ressources, etc. Le livre que De La Vega a consacré à un phénomène inédit, l'apparition du premier marché financier à Amsterdam, exprime en tout cas deux points fondamentaux. D'une part, un marché ne peut se décrire que comme confusion, comme un mécanisme opaque de

construction d'un résultat imprévisible⁽⁷⁾. En même temps, des mécanismes assurant la transparence des comportements et des transactions doivent être mis en place (pour éviter notamment les délits d'initiés, très importants sur le marché d'Amsterdam, en particulier de la part des dirigeants de la VOC). Un marché est, par essence, une combinaison de transparence et d'opacité. Ce sont la nature et les formes de cette combinaison qui doivent être décrites et étudiées, tout en sachant que décrire l'opacité, ce n'est pas la même chose que décrire la transparence, et que décrire une combinaison d'opacité et de transparence est une gageure. C'est en cela que décrire un marché boursier est aussi difficile. Par ailleurs, un marché ne peut se décrire que selon une multiplicité de points de vue. Le marché ne fonctionne que par la confrontation de différents points de vue, et sa description requiert elle aussi une multiplicité de points de vue, ce qu'exprime remarquablement la forme dialoguée adoptée par De La Vega. Trop souvent, ceux qui étudient les marchés s'efforcent d'en donner une vision claire et univoque : De La Vega nous rappelle qu'une description d'un marché pour être bonne doit en rendre la *confusion* essentielle et qu'il est impossible de construire un point de vue unique sur cette réalité complexe.

BIBLIOGRAPHIE

- BUCHANAN (James M.) & VANBERG (Viktor J.), "The market as a creative process", *Economics and Philosophy*, vol. 7, n°2, pp. 167-186, 1991.
- CARDOSO (Jose Luís), "Confusion de confusiones: ethics and options on seventeenth-century stock exchange markets", *Financial History Review*, vol. 9, n°2 (octobre), pp. 109-123, 2002.
- CARDOSO (Jose Luís), "Joseph De La Vega and the Confusion de Confusiones", in POITRAS (Geoffrey), *Pioneers of Financial Economics*, vol. 1, Contributions Prior to Irving Fisher, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 64-75, 2006.
- DE LA VEGA (Jospheh) [Hermann Kellenbenz], *Confusion de Confusiones*, Eastford (CT), Martino Fine Books, 2013/1688.
- DEPEYRE (Colette) & DUMEZ (Hervé), "What is a market? A Wittgensteinian exercise", *European Management Review*, vol. 5, n°4 (Winter), pp. 225-231, 2008.
- DUMEZ (Hervé), « La description : point aveugle de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n°2, pp. 28-43, 2010.
- DUMEZ (Hervé), « L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°4 (Hiver), pp. 27-38, 2011.
- DUMEZ (Hervé), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- FINE (Charles F.), *Clockspeed, Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Readings, MA, Perseus Books, 1998.
- GEPKEN-JAGER (Ella), VAN SOLINGE (Gerard) & TIMMERMAN (Levinus) [eds], *VOC 1602-2002. 400 years of Company Law*, Deventer, Kluwer, 2005.
- KELLENBENZ (Hermann), *Confusion de Confusiones by Joseph De La Vega, 1688*, Cambridge, Harvard University Press, 1957.
- KIERKEGAARD (Sören), Œuvres complètes, Tome X, *Postscriptum définitif et non scientifique aux Miettes Philosophiques*, Paris, Éditions de l'Orante, 1977/1846.
- LANGE (Oskar), "On the Economic Theory of Socialism. Part One", *The Review of Economic Studies*, vol. 4, n°1 (October), pp. 53-71, 1936.
- LANGE (Oskar), "On the Economic Theory of Socialism. Part Two", *The Review of Economic Studies*, vol. 4, n°2 (February), pp. 123-142, 1937.
- LATOUR (Bruno), *Reassembling the social. An introduction to Actor-Network Theory*, Oxford, Oxford University Press, 2005.
- SAYOUS (André), « La bourse d'Amsterdam au XVII^e siècle », *Revue de Paris*, pp. 772-784, mai-juin 1900.
- STRINGHAM (Edward), "The extralegal development of securities trading in seventeenth-century", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 43, n°2 (Summer), pp. 321-344, 2003.

(7) "Future parts of a market simply do not exist; they are, by definition, not present. There are, at any point in time, many potential futures imaginable, based on more or less informed reflections. Yet, which future will come into existence will depend on choices that are yet to be made" (BUCHANAN et VANBERG, p. 176, 1991).

De Londres à Porto : une description du marché international du vin au XVIII^e siècle

Par Paul DUGUID⁽¹⁾

Professor, School of Information, Berkeley

Décrire un marché n'est pas un exercice aisé, parce que les frontières de la description ne sont jamais données *a priori*. Elles demandent à être explorées. C'est ce que cet article entend montrer sur le cas du marché du vin de Porto au XVIII^e siècle. Réaliser l'exercice suppose de faire de la politique (l'affrontement entre la France et le Royaume-Uni, d'une part, entre Anglais et Écossais, de l'autre), d'étudier les goûts des consommateurs et, à la manière dont la politique peut les formater, d'explorer la chaîne des transactions, qui remonte de la vente du Porto dans les rues de Londres aux vignes de la vallée du Douro, en passant par le rôle des négociants et l'analyse d'institutions aussi étonnantes que la *Companhia Geral das Vinhas do Alto Douro* (régulateur, opérateur, négociant).

Quand il s'agit de comprendre ce qu'est un marché, les économistes se tournent vers la théorie et se méfient de la description. En 1983, Ronald Coase fustigeait ses prédécesseurs a-théoriques en économie institutionnelle, affirmant que « *sans théorie, ils n'avaient rien à transmettre qu'une masse de matériaux descriptifs en attente d'une théorie, ou d'un bûcher* » (COASE, 1983, pp. 229-231 cité in SCOTT, 1995, p. 5). Comme le suggère Coase, les économistes prennent le marché comme un concept théorique qui, comme le pensait Milton Friedman, doit pouvoir générer des prédictions informées (FOURCADE, 2009, p. 72). De leur côté, les historiens se concentrent sur des cas spécifiques ayant fonctionné dans le passé, mais qui, souvent, résistent à la théorisation. Clifford Geertz, reprenant une idée de Ryle, a, quant à lui, mis en avant la nécessité de la « description épaisse » en anthropologie. Mais, écrivant lui-même pour des économistes, il a fustigé les études de marchés paysans en anthropologie comme n'étant à ses yeux rien de plus qu'un « *simple inductivisme descriptif fou furieux* » (GEERTZ, 1978, p. 28). Comment mener une description de marché qui ne se perde pas dans des détails inutiles

et puisse entrer en dialogue avec les théories (DUMEZ, 2013) ?

C'est ce qui va être tenté dans les pages qui suivent à partir de la description du marché international du vin à la fin du XVIII^e siècle, celui des vins de Porto en Grande-Bretagne. Pourquoi ce choix ? D'une part, parce que c'est l'époque où la science économique se crée, surtout avec Smith, et que cette science va mettre le phénomène du marché au centre de ses analyses. D'autre part, parce que le marché du vin ne ressemble pas aux marchés dont les théoriciens vont faire leur référence prédominante. Enfin, parce que ce marché présente des caractéristiques particulières qui vont susciter l'invention d'institutions étonnantes qui constituent un défi pour la théorisation.

Dumez (2013) explique que la description soulève une première question méthodologique, qui est celle du « *comment ?* ». Mais avant même cette interrogation, il s'en pose une autre, celle de savoir « *que décrire ?* ». Où sont les frontières d'un marché et comment entrer dans la description si l'on ne sait pas où se situent ces frontières ?

Le choix qui est fait ici est de commencer notre enquête descriptive par Adam Smith. Ce personnage présente en

(1) J'adresse mes remerciements à Hervé Dumez, qui a traduit en français la version originellement en anglais de cet article.

effet quelques caractéristiques qui en font un point de départ intéressant : il fonde l'analyse économique, analyse les marchés de son temps, il est amateur de vin et est écossais (ce qui, comme on le verra, revêt une certaine importance).

Adam Smith, comme point d'entrée de la description du marché du vin

Que dit Smith des marchés et comment les théorise-t-il ? Pour lui (AGNEW, 1986), comme pour ses contemporains, mais aussi pour nous, le mot « marché » désigne un lieu (ce qui se retrouve dans les expressions anglaises de « *market place* » ou « *market town* »). Smith utilise le mot dans cette acception lorsqu'il évoque la distance au marché, comme dans l'expression : « *le marché public le plus proche* ». Le terme évoque également un moment dans le temps (le jour du marché) ou un produit particulier. Et ces trois significations sont très clairement reliées entre elles.

Ainsi, quand Smith parle du marché de la viande de boucherie, il se peut qu'il ait en tête une notion abstraite relative à la capacité des fermiers ou des bouchers à échanger. Mais il se peut aussi qu'il pense à Smithfield, ce lieu, à Londres, ouvert à des heures précises où se rencontrent des acheteurs et des vendeurs de viande. Ces frontières concernant un lieu, un moment et un produit donnés pouvaient aussi inclure un groupe restreint d'acheteurs et de vendeurs. À l'époque de Smith (mais c'est toujours le cas aujourd'hui), il existait des restrictions quant à l'identité de ceux qui pouvaient vendre ou acheter, où et à quel moment (CHALLIS, 1851). De tels marchés opèrent selon des règles. Smith écrit avec enthousiasme sur le marché de Troyes, auquel les comtes de Champagne ont imposé des règles en matière de poids et mesures (SMITH, 1904/1776, livre I, ch. 4, p. 10).

Ces règles et restrictions qui, dans bien des cas, semblent avoir constitué les marchés plutôt que de les avoir cassés, soulèvent la question de l'intervention de l'État et des institutions (dans le cas du marché de Troyes, celle-ci semble avoir été cruciale : lorsque les règles des comtes de Champagne durent céder devant les règles imposées par la monarchie, le marché de Troyes perdit son importance internationale (PIRENNE, 1937)).

De manière évidente, Smith estime que l'intervention dans le jeu des marchés est en soi problématique. Il affirme, par exemple, qu'un prix véritable résulte du libre jeu de la concurrence sur le marché. Pourtant, en dépit de cette démarche relevant de l'idéal-type, Smith identifie clairement le marché comme une institution encadrée, peut-être pas toujours par des règles, mais tout au moins par des normes et des attentes (telles que la mode). Plus profondément, il n'est pas sûr que dans la philosophie générale de Smith les marchés sans restriction soient aussi centraux pour la société que le suggère son ouvrage *La Richesse des nations*. Son autre grand ouvrage, *La Théorie des sentiments moraux*, ne mentionne qu'une seule fois le

marché, et encore lorsqu'il s'agit pour l'auteur de condamner la vente comme esclaves de prisonniers de guerre (SMITH, 1790, livre VII, ch. 11, p. 32).

Comme le soutient Rothschild (2002), la sorte de fondamentalisme des marchés à laquelle est associé le nom de Smith survint plus tard, même si cela n'a pas été bien longtemps après. Pour Rothschild, c'est Edmund Burke, un homme politique et écrivain contemporain de Smith mais plus jeune que lui, qui utilisa l'une des toutes premières fois le mot *marché* dans son sens le plus abstrait, quand il affirma : « *Dès qu'un gouvernement apparaît sur un marché, tous les principes de ce marché seront subvertis* » (ROTHSCHILD, 2002, p. 263, note 112 ; BURKE, 1800, p. 29). Burke fut le premier à aller vers l'abstraction la plus haute en définissant le marché comme « *la rencontre et l'entretien entre le consommateur et le producteur, au cours desquels ils découvrent ensemble leurs besoins respectifs* » (BURKE, 1800, p. 25). Pour Smith, de telles définitions n'excluaient pas l'existence de règles (comme l'atteste le marché de Troyes), ni de normes ou de conventions établies en un lieu (comme l'indiquent ses références aux marchés de Londres ou de Paris). Son approche des marchés s'élabore à partir de cas concrets qui forment la réalité massive de son époque : un marché est un lieu, un moment, des règles, un face-à-face entre offreurs et demandeurs, et cet ensemble entretient des relations ambiguës avec l'État. Or, le marché du vin présente certaines de ces caractéristiques, mais pas d'autres. Il relève notamment de ces marchés dans lesquels le consommateur et le producteur sont éloignés l'un de l'autre – des marchés dont Smith se méfie. Il note en effet que « *si le marché est loin de la résidence de ceux qui le fournissent, ceux qui font les prix peuvent parfois garder leur secret* » (SMITH, 1904/1776, livre I, ch. 7, p. 21). Il s'agit d'une anticipation de la notion d'asymétrie de l'information, telle qu'identifiée par Akerlof (1970).

Mais quel rapport Smith entretient-il plus précisément avec le vin ? Son contemporain, Samuel Johnson, se plaignait de ce que Smith devenait désagréable après en avoir bu et qu'il faisait en vidant son verre un gargouillis désagréable avec la bouche... (ROSS, 1995, p. 253). Le propriétaire de son logement (situé dans la City of Westminster), un certain Mr Mills, était négociant en vin. On pense que le bruit désagréable était lié au fait qu'il aimait le champagne. En tout cas, il semble bien que Smith ait eu une préférence pour le vin français. En effet, quand il évoque le sujet, il use souvent d'exemples de vins français. Il est probable qu'il ait à l'esprit ce pays quand, dans un passage souvent cité, il évoque l'importance du terroir (SMITH, 1904/1776, livre I, ch. 10, p. 42). Le marché du vin lui fournit par ailleurs un exemple intéressant de la tendance générale des marchés à l'équilibre. Il écrit en effet que « *la vogue et la rareté du vin rendent la concurrence entre les acheteurs plus ou moins forte* », suggérant que ces déterminants suffisent à eux seuls à expliquer le marché (SMITH, 1904/1776, livre I, ch. 11, p. 41).

Toute la question est alors celle de comprendre comment cette tendance à l'équilibre se réalise en pratique, alors

que le consommateur est anglais et que les producteurs sont des vigneron portugais de la vallée du Douro. Quelle chaîne d'activités permet-elle de les relier les uns aux autres et de faire qu'il existe un marché, dont la tendance est d'être à l'équilibre ?

C'est cette chaîne que nous allons essayer de décrire, en partant du fait que, comme nous l'avons signalé, Smith avait, quant à lui, une préférence pour le vin français. De cela, les économistes n'ont cure : ils ne discutent pas des goûts et des couleurs et considèrent que les préférences sont données. Or, ce n'est pas ce que montre la description de ce marché. Adam Smith a une préférence pour le vin

français, et c'est un Écossais vivant à Londres, au milieu d'Anglais qui, eux, boivent du Porto. De ces goûts, il faut, précisément, que nous discutons.

Des goûts, il faut discuter : préférences anglaises contre préférences écossaises

Smith lui-même est souvent vu comme ayant reconnu le caractère distinctif du goût, pour le vin. Un article de *The Economist* sur la manière dont les classes moyennes britanniques ont formaté le marché du vin, cite Smith : « La



Photo©Cosham Court, Wiltshire/BRIDGEMAN Images

« La restriction sur les vins français était la conséquence du traité de Methuen signé en 1703 par l'Angleterre et le Portugal après que le Portugal eut rejoint la Grande-Bretagne pour former une alliance contre la France, lors de la guerre de Succession d'Espagne. » "Portrait de John Methuen", toile d'Adrien Carpentiers (1713-1778), Corsham Court, Wiltshire, Royaume-Uni.

vigne est plus affectée par la qualité des sols qu'aucun autre arbre fruitier. De certains sols, le vin acquiert une saveur qu'aucune culture ou aucun soin ne sauraient égaler » (*The Economist*, 2009). Mais *The Economist* a coupé un passage important de la citation de l'auteur. En effet, Smith ajoute : « Cette saveur, réelle ou imaginaire, est souvent propre au produit de quelques vignobles » (SMITH, 1904/1776, livre I, ch. 11, p. 41). La mention de l'imaginaire est ici intéressante. Si le goût peut être réel ou imaginaire, quelles sont les forces qui affectent soit les sens soit l'imagination, et comment ces forces interagissent-elles entre elles⁽²⁾ ?

Quand il parle du marché du vin, Smith évoque le fait d'être en vogue [*fashionableness*]. Mais cette mode est en grande partie politique. Smith, on l'a vu, semble avoir préféré le vin français aux vins portugais. Cela tenait-il simplement à un goût personnel ? Probablement pas. Smith est écossais, et les Écossais buvaient du claret, c'est-à-dire du Bordeaux, parce qu'ils avaient toujours été en bons termes avec les Français, contrairement aux Anglais. Boire du Bordeaux n'était pas seulement un signe de distinction, c'était aussi un acte politique : celui de montrer que l'on n'est pas anglais et que l'on ne sympathise pas avec eux. Daniel Defoe, le romancier mais aussi l'espion envoyé en Écosse au moment de l'union politique entre l'Angleterre et l'Écosse (1707), notait que l'opposition à cette union y était exacerbée par la tentative de stopper la consommation de vins français, qui provoquait un véritable tollé (DEFOE, 1707, p. 3). La restriction sur les vins français était la conséquence du traité de Methuen signé en 1703 par l'Angleterre et le Portugal après que le Portugal eut rejoint la Grande-Bretagne pour former une alliance contre la France, lors de la guerre de Succession d'Espagne. Le traité donnait une préférence fiscale aux vins portugais, qui étaient taxés seulement aux deux tiers des taxes frappant les vins français, en échange de conditions préférentielles accordées aux exportations anglaises de laine vers le Portugal (DUGUID, 2004). Le traité augmentait non seulement les prix pour les amateurs de claret, mais il ouvrait, de surcroît, un lucratif marché de contrebande aux Écossais. La préférence des Écossais pour les vins français ne provenait pas de leur seul palais, elle était, pour user de la formulation de Hume, davantage mentale que corporelle, l'imagination jouant ici un grand rôle.

Si la politique compliquait les goûts et la mode chez les Écossais, elle jouait le même rôle chez les Anglais. Ces derniers, en conflit continu avec la France, se méfiaient de tout ce qui était en provenance de ce pays. La première fois que le mot *port* dans l'acception de « vin en provenance du Portugal » est utilisé en Grande-Bretagne, il désigne une cargaison de vin de Bordeaux ayant été expédiée au Portugal en 1692 (c'est-à-dire bien avant le traité de Methuen) dans l'espoir qu'elle pourrait être prise pour du vin portugais lors de son débarquement en Angleterre.

(2) Le philosophe écossais David Hume, ami d'Adam Smith, distingue goûts mentaux et physiques dans un de ses essais sur le goût. Il affirme que la beauté et la laideur, le doux et l'amer ne sont pas des qualités intrinsèques aux objets eux-mêmes et qu'elles se situent dans l'esprit (HUME, 1987/1757, p. 235).

Certains, sans aucun doute, préféraient le porto pour sa puissance (il est d'ailleurs fortifié avec de l'alcool distillé). Pour Johnson, par exemple, les vins de Bordeaux, c'était « de la bibine ! Le claret est une liqueur pour les gamins, le porto une boisson d'hommes ! » (BOSWELL, 1952/1791, p. 961). Mais beaucoup d'autres voyaient dans le fait de boire du Porto, comme pour nombre d'Écossais de boire du Bordeaux, comme un signal politique. Quelques années plus tard, alors qu'une dynastie allemande s'était installée sur le trône d'Angleterre, Jonathan Swift (1937/1729) exhorterait les Anglais en ces termes :

« Méprisez le Champagne de la Cour,

Et choisissez de dîner chez vous au Porto ! ».

Les opposants à toute alliance avec la France étaient d'ardents défenseurs du vin portugais. À l'époque de Swift, c'étaient les *Tories*. Vers 1710, ce furent les *Whigs* (DUGUID, 2004).

Ces goûts censés être individuels des Anglais pour le Porto et des Écossais pour le Bordeaux faisaient l'objet de tentatives d'orientation de la part de l'État. En bons Écossais et en bons économistes libéraux qu'ils étaient, Hume et Smith vitupéraient contre le traité de Methuen sur la base d'arguments combinant le goût et la théorie économique, malgré le fait que, comme le concédait Smith, ce traité avait été encensé. Selon lui, « les restrictions sur le commerce des vins en Grande-Bretagne ne paraissent pas avoir été calculées pour empêcher les gens d'aller au cabaret, si je puis dire, mais plutôt d'aller là où ils pourraient trouver la meilleure boisson au prix le moins cher. Elles favorisent les importations en provenance du Portugal et elles découragent celles en provenance de France » (SMITH, 1904/1776, livre IV, ch. 3, p. 37). Hume (écossais lui aussi) allait dans le même sens : « Nous achetons une bien moins bonne boisson pour un prix bien plus élevé » (HUME, 1753, p. 88).

Dans notre description du marché du vin, il nous faut en effet prendre en compte les intérêts des États. Bien qu'Hume se fût moqué de la notion de balance des paiements comme mesure objective du commerce extérieur, l'État insulaire avait peu envie de voir l'or anglais partir vers les producteurs français (HUME, 1987/1752 ; SMITH, 1904/1776, livre IV, ch. 3, p. 37). Comme le montrèrent les protestations qui secouèrent le pays en 1713, lorsque le gouvernement envisagea de revenir sur le traité de Methuen, une majorité des Anglais en avaient également peu envie.

Les manifestants persuadèrent le Parlement de voter contre l'intention qu'avait le gouvernement d'établir le libre-échange avec la France et, en conséquence, ils chassèrent les *Tories* du pouvoir pour plus d'un demi-siècle. Si Smith et Hume ont raison sur ce qu'est le meilleur et le moins bon, alors il faut considérer que les Anglais décidèrent d'aller à l'encontre de leur intérêt personnel pour défendre leur vision de l'intérêt public (DUGUID, 2004). Ils défendaient également les intérêts de nombreux compatriotes qui étaient engagés dans le négoce de vins portugais. Marquant cette préférence, ils proposaient un

commentaire étonnant d'un des plus fameux passages de Smith, celui où il évoque la main invisible, précisément au moment où il parle du choc entre intérêt privé et intérêt public à propos du commerce international : « [...] *chaque individu travaille nécessairement à rendre aussi grand que possible le revenu annuel de la société. À la vérité, son intention, en général, n'est pas en cela de servir l'intérêt public, et il ne sait même pas jusqu'à quel point il peut être utile à la société. En préférant le succès de l'industrie nationale à celui de l'industrie étrangère, il ne pense qu'à se donner personnellement une plus grande sûreté et, en dirigeant cette industrie de manière à ce que son produit ait le plus de valeur possible, il ne pense qu'à son propre gain ; en cela, comme dans beaucoup d'autres cas, il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions ; et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre pour rien dans ses intentions* » (SMITH, 1904/1776, livre IV, ch. 2, p. 9). En adoptant une préférence pour le porto, que celle-ci soit réelle ou imaginaire, quitte à surmonter leur préférence éventuelle pour le claret d'une manière là encore réelle ou imaginaire, de nombreux Anglais ont, très clairement, « *préféré le succès de l'industrie nationale à celui de l'industrie étrangère* ». Mais cela, ils l'ont fait directement, pas indirectement, et d'une manière parfaitement intentionnelle. Et si de telles décisions apparemment individuelles sont en réalité profondément sociales non seulement dans leurs effets (la thèse de Smith) mais aussi dans leurs causes, alors la vision qu'avait Burke d'un marché réductible à des préférences individuelles et autonomes n'apparaît pas tenable. Les descriptions et les théorisations du marché du vin ne peuvent être fondées sur les goûts individualisés des consommateurs aussi aisément que ne l'espèrent les économistes qui s'inscrivent dans la tradition de Burke.

Si nous continuons notre description du consommateur anglais ou écossais, il nous faut maintenant passer à celui qui lui vend le vin, le négociant.

Des négociants pour un produit très particulier

Le négociant se trouve au cœur du fonctionnement du marché du vin. C'est que ce produit est très particulier.

Au centre de la négociation entre le producteur et le consommateur de Burke se trouve le bien, la denrée commercialisable [*marketable*] : ici, le vin. La mention par Smith du fait qu'il est en vogue et de sa rareté suggère que ce produit est sans doute différent des autres. En effet, même si on laisse de côté la dimension politique complexe que le vin revêt au XVIII^e siècle (on l'a vu) il demeure une denrée particulière. Les difficultés proviennent des sources limitées du vin, des problèmes introduits par la distance, du fait que le vin est un produit délicat à transporter et à conserver et de la tendance des gouvernements à taxer les produits dont la demande est inélastique au prix. Pour le marché du vin au XVIII^e siècle, tous ces problèmes compli-

quaient l'élégante et simple définition donnée par Burke, la rencontre de consommateurs et de producteurs au cours d'un processus de découverte mutuelle, tout comme la discussion, plus informelle, par Smith de la mode et de la notion de « *mise sur le marché* » [*bringing to market*] comme un processus relativement simple.

Le vin ne change pas seulement selon le terroir, il peut aussi varier, pour un même terroir, d'une année sur l'autre. Il faut au consommateur des talents développés et sophistiqués pour savoir si un vin apparaissant fermé à l'achat va s'ouvrir ou non après quelques années de garde. Le goût du consommateur au moment de l'achat n'a donc aucune pertinence. Le bon vin est ce que les économistes appellent un bien de croyance, un bien pour lequel l'acheteur est fortement dépendant de l'expertise et de la bonne foi du vendeur (WOLINSKY, 1995). Ce type de bien pour lequel il existe une asymétrie d'information intrinsèque constitue un défi majeur pour les théories des marchés bâties autour de la notion de symétrie de l'information. D'où cette réponse d'un négociant portugais à un consommateur londonien qui se plaignait du mauvais goût qu'avait le vin dont il avait fait l'acquisition : « *Il est presque inutile pour nous de vous faire observer qu'en raison de l'accroissement de la demande dans les deux ou trois dernières années, les vins ont été expédiés plus jeunes qu'auparavant et qu'ils requièrent donc une garde plus longue. Les vins que vous mentionnez sont bons pour être mis en bouteille, pas pour être bus. Nous sommes persuadés que le jugement que vous portez est donc prématuré [...] et nous vous prions de surseoir à votre jugement jusqu'à ce que ces vins aient mûri* » (Lettre de la maison Offley & Co à Thomas Harridge, 6 mai 1793, archives Sandeman & Co, Oporto, Portugal).

Dès lors, si le consommateur est dans un tel état d'incertitude quand au produit qu'il achète, la fraude est aisée. Des recettes étaient d'ailleurs régulièrement publiées pour transformer de la piquette en vin de luxe⁽³⁾. Dès lors, historiquement, les marchés du vin ont été dès leur origine l'objet de fraude, des consommateurs naïfs et crédules se retrouvant face à des producteurs sophistiqués et rusés. Suite à de telles fraudes, il n'est pas étonnant que le marché du vin au XVIII^e siècle ait été traversé de crises de confiance qui font partie de la description qu'il faut en donner. Certes, des lois sur la vente de vin falsifié existaient en Angleterre depuis le XIII^e siècle (BLACKSTONE, 1800) et elles firent, au XVII^e, l'objet d'ajustements fins pour pouvoir identifier la source exacte de la fraude, le négociant ou le producteur, ces ajustements qui reflétaient la chaîne logistique complexe qui permettait de mettre les vins sur le marché anglais (DUGUID, 2005). Mais cet arsenal ne suffit pas à éviter les crises.

(3) Par exemple : TYRON Thomas, *The Way to Get Wealth: 1. Directing How to Make 23 Sorts of English Wine, Equal to That of France with Their Virtues* (London, 1703) ; ou : [Anonyme], *The Vintner's Mystery Display'd* (London, [1705 ?]), qui, à en croire sa page de garde, donnait des méthodes infaillibles pour changer des liqueurs pâles, sans goût ou amères, en boissons pleines de saveur.

Ce sont les négociants qui créent la confiance ou qui, au contraire, provoquent la crise de défiance. Ce fut le cas dans l'une des premières crises, celle intervenue en 1710. À cette époque, la paix s'instaura entre l'Angleterre et la France. Elle permit l'importation de vins français, bien qu'à un niveau élevé de taxes, et on envisagea même le libre-échange. La paix entre les deux pays déclencha une guerre de déclarations entre négociants, les Portugais accusant les Français de fraude, et vice versa (voir, par exemple, un article de Richard Steele paru dans *The Spectator* du 25 avril 1712).

Le facteur essentiel pour éviter les crises réside dans la réputation des négociants sur ce marché. Quand il parle du négociant, Smith le présente ainsi : « [Il] n'exerce pas une branche d'activité régulière, établie ou bien connue. Il est négociant en blé cette année, négociant en vin la suivante et, la troisième, négociant en sucre, en tabac ou en thé » (SMITH, 1904/1776, livre I, ch. 10, p. 41) - comme l'a bien vu Marx, ce passage est contradictoire avec les idées fameuses de Smith sur la division du travail et la spécialisation (MARX et ENGELS, 1978/1846, p. 53). Mais c'est précisément ce type de profil qu'il faut éviter sur des marchés tels que celui du vin. Le négociant qui assure le bon fonctionnement de ce type de marché est fortement spécialisé et reste dans ce type de commerce de père en fils. Hume faisait à bon droit l'hypothèse que « la liberté et l'extension du commerce humain dépendent entièrement de la fidélité à l'égard des promesses » (HUME, 1968/1739, p. 152). Une équation simple veut en effet que ceux qui ont la réputation d'être d'honnêtes négociants, une réputation fondée sur leur fidélité à l'égard de leurs promesses, soient réticents à perdre cette réputation et que l'on peut donc espérer d'eux un comportement dans le futur à l'égal de celui qu'ils ont eu dans le passé. Cette équation suppose comme condition que les participants au marché aient un futur et un passé, une condition qui diffère assez de la vision smithienne du marché. De par la nature problématique, suscitant la suspicion, de son produit, le commerce du vin a été inévitablement dominé par des négociants à la réputation bien établie qui se sont servis de celle-ci pour bloquer l'entrée de spéculateurs, lesquels ont régulièrement plongé ce négoce dans la crise.

Ce n'est donc pas un hasard si c'est sur le marché du vin, en France en tout premier lieu, que l'on vit apparaître la notion de marque. Celle-ci rassure en effet le consommateur sur la qualité du produit qu'il achète (LANDES et POSNER, 1987 ; DUGUID, 2009).

Mais même la régulation par la réputation et la marque ne suffit pas à éviter le retour des crises. Comme l'écrivit un négociant lors d'une crise, les marchandises de mauvaise qualité et les faillites des spéculateurs donnèrent à toutes les maisons de négoce de vin la réputation d'être « *le commerce le plus pourri de Londres* » (Lettre de T.H. Hunt à la maison Hunt & Co, 25 octobre 1815, archives A.A. Ferreira, Oporto, Portugal). Mis à part le fait de refuser de revenir sur le traité de Methuen, le gouvernement anglais intervint finalement peu dans ces crises à répétition, il en résulta que ces problèmes de crédibilité finirent par affecter l'organisation de la production de vin au Portugal et furent

la raison principale de sa refonte. Il est donc temps pour nous d'aborder cette question.

L'organisation du marché des vins au Portugal

Objet d'un commerce lointain, le vin a rarement mis en contact direct un producteur et un consommateur pour un processus de découverte mutuelle, selon la description donnée par Burke. Au contraire, la chaîne logistique qui apportait le produit au consommateur londonien était complexe. Le porto, le vin dominant au XVIII^e siècle, était issu de raisins cultivés dans la vallée du Douro, qui étaient pressés sur place puis acheminés, le long de la rivière éponyme, jusqu'à Porto (ville qui lui donna son nom et que les Britanniques appelaient Oporto). Là, les exportateurs opéraient des mélanges pour obtenir « *les vins les mieux adaptés au marché anglais* » (CROFT, 1788, p. 11), lesquels étaient ensuite expédiés en Grande-Bretagne.

Cette chaîne complexe impliquait plusieurs échanges qui, à différents degrés, ressemblaient (ou non) à des marchés, ainsi que diverses institutions qui, de la même manière, ressemblaient (ou non) à des firmes. Après celle de 1710, la grande crise de confiance qui toucha le marché survint dans les années 1750 lorsque la réputation du vin de Porto s'effondra du fait d'accusations de falsifications opérées à grande échelle. Au Portugal, le débat fit rage : les négociants de Porto accusaient les vigneron du Douro, et réciproquement. Menacé de perdre une de ses principales sources de revenu, le gouvernement portugais intervint rapidement et fermement pour contrôler les uns et les autres. Il créa une institution de surveillance, la *Companhia Geral das Vinhas do Alto Douro*. Celle-ci disposait de pouvoirs remarquables soutenus par l'État, dont notamment la possibilité de condamner à l'exil les fraudeurs, voire même de les faire exécuter.

L'une des premières mesures adoptées par la *Companhia Geral* fut de délimiter avec précision une région d'origine des vins pouvant se prévaloir de l'appellation Porto et de n'autoriser l'exportation qu'à partir des entrepôts de Porto. Tout vin qui ne répondait pas à ces deux conditions était considéré comme frauduleux. On peut estimer que ce fut-là la première appellation d'origine contrôlée au monde. Et l'on peut estimer également que depuis (au moins) cette époque, le marché du vin n'a jamais correspondu au modèle proposé par Burke, les gouvernements ayant toujours été (ils continuent à l'être aujourd'hui) impliqués d'une manière ou d'une autre dans son fonctionnement, patrouillant aux frontières.

La *Companhia*, expérience initiale critique de ce genre d'intervention, était une institution d'une étonnante étrangeté. Dans la vallée du Douro, non seulement elle patrouillait aux frontières, mais elle intervenait aussi en profondeur. Chaque année, elle indiquait quel vin pouvait aller vers l'Angleterre, quel autre serait envoyé au Brésil, quel était celui qui serait réservé à la consommation intérieure et lequel, enfin, serait distillé pour produire l'alcool desti-

né à fortifier le vin de Porto. Cela l'autorisait à exercer un pouvoir tel qu'il lui permettait d'éviter d'user de ceux d'exiler ou d'exécuter les fraudeurs. Le vin de celui qui défiait son pouvoir était déclassifié.

En ce sens, la *Companhia* contrôlait le « marché du vin » dans le sens le plus abstrait employé par Smith. Mais elle le contrôlait également au sens concret qu'avait le mot *marché* à l'époque, c'est-à-dire qu'elle spécifiait quel type de produit pouvait être mis sur le marché, où et quand cela pouvait être fait - et par qui. En principe, ces négociations organisées par la *Companhia* entre les exportateurs et les vigneronns se déroulaient tous les ans dans la ville de Peso da Régua, qui est située dans la zone d'appellation délimitée. De plus, la *Companhia* fixait une *taxa*, c'est-à-dire un prix plafond qui, en principe, ne pouvait pas être dépassé. Bien entendu, comme sur tous les marchés, des transactions se faisaient en dehors des règles ou des attentes.

Un autre trait curieux de la *Companhia* était qu'elle était autorisée à imposer des limites aux activités illégales. Car elle ne se contentait pas d'être un régulateur, elle était elle-même une entreprise de négoce qui achetait du vin dans le Douro et qui l'expédiait depuis Porto vers la Grande-Bretagne. En tant que telle, elle pouvait réduire la capacité des exportateurs à obtenir des producteurs des prix bas : s'ils attendaient trop longtemps pour acheter, la *Companhia* achetait pour elle-même. La concurrence qu'elle exerçait pouvait aider à maintenir des prix élevés, et la régulation qu'elle exerçait à les maintenir bas, au besoin. Elle disposait même du pouvoir de réquisitionner le vin déjà acheté, qu'elle devait alors payer à la *taxa*. Dès lors, quiconque avait acheté illégalement du vin à un cours supérieur à la *taxa* risquait non seulement de se voir confisquer son vin, mais de surcroît d'avoir à sa charge la différence entre le prix d'achat et le prix plafond qu'il n'avait pas respecté. Sur de gros volumes, le risque était grand.

En toutes ses composantes, la *Companhia* était un hybride extrêmement curieux. Dépassant la vision classique de Burke, Douglass North, l'économiste institutionnel et titulaire du prix Nobel, pose une distinction intéressante entre les régulateurs et les entreprises. Mais si cette distinction est élégante sur le plan théorique, elle passe à côté d'institutions réelles qui, telle la *Companhia*, sont à la fois des entreprises et des régulateurs (DUGUID et DA SILVA LOPES, 1999a et 1999b). La description d'une forme organisationnelle aussi particulière que celle-ci permet de discuter les théories développées par les économistes.

La *Companhia* se tenant à équidistance entre les exportateurs, d'un côté, et les vigneronns, de l'autre, instaurant ainsi un marché comportant certaines restrictions, ceux-ci pouvaient donc découvrir leurs besoins respectifs, selon les mots de Burke. Mais, en réalité, les relations entre les deux parties étaient, et de très loin, beaucoup plus complexes.

Les exportateurs, en majorité britanniques, possédaient peu de connaissances sur la région de culture de la vigne, et les vigneronns, qui eux étaient en majorité portugais, ne connaissaient pas le marché britannique du vin.

Leur découverte mutuelle n'était pas réalisée par la seule *Companhia*, elle se réalisait également par l'intermédiaire de *comissários*, des agents commerciaux portugais qui se déplaçaient entre la ville et les vignobles, surveillant la production, l'approvisionnement et le transport du vin. Un tel rôle n'est pas exceptionnel dans le négoce du vin. Mais les *comissários* du vin de Porto se distinguaient par une caractéristique unique : traitant avec de nombreux fermiers, chacun d'eux ne travaillait souvent que pour un seul exportateur, tout en étant non pas salarié, mais rémunéré à la commission. De la même manière que la *Companhia* se refuse à tomber dans une catégorie d'institution bien définie (acteur ou régulateur du marché), les *comissários* ne relèvent pas des deux grandes catégories coasiennes que sont le marché et la firme. Ils dépendent d'une organisation, comme c'est le cas de tout salarié, et pourtant leur rémunération dépend des ventes, à l'instar des opérateurs de marché (DUGUID, 2005).

Enfin, il y avait également des relations entre les exportateurs et les entrepôts. Les firmes étant toutes en concurrence pour le marché britannique, on pouvait s'attendre, à ce stade, à voir émerger un marché concurrentiel. Pourtant, bien évidemment, toutes ces firmes partageaient des intérêts communs. À côté des indicateurs de concurrence (les prix du vin, les listes d'exportations, les tentatives pour conquérir des clients lucratifs, etc.), les lettres d'affaires et les livres de comptes montrent des comportements de type cartel, avec des exportateurs travaillant autant en harmonie et de manière synchronisée qu'en concurrence entre eux. Certains de ces comportements reflètent les intérêts communs de firmes étrangères utilisant un même entrepôt, et il apparaît qu'ils ont parfois pour objet de limiter la concurrence des exportateurs portugais. Mais il existait aussi des alliances de long terme entre des firmes de négoce britanniques et leurs homologues portugaises.

Si l'on adopte une vue d'ensemble du négoce, le rôle clef de la *Companhia* était non seulement d'articuler les relations entre les vigneronns portugais et les exportateurs britanniques, mais aussi d'articuler celles existant entre les firmes de négoce portugaises et les exportateurs britanniques, ce qui conduisait à des alliances (que nous avons décrites plus haut) plus qu'à une véritable concurrence.

Était-ce intentionnel ? Difficile de le dire. Cette situation fut en tout cas favorablement accueillie par les Britanniques, qui se reposèrent sur le capital portugais pour établir et consolider leurs firmes, et par certains Portugais, qui se reposèrent, quant à eux, sur la réputation durablement établie des firmes anglaises. Ce n'est ni le marché ni la firme, mais une série d'hybrides qui parut adéquate pour mener cette tâche à bien.

Conclusion

Notre tentative d'une description du marché du vin au XVIII^e siècle illustre plusieurs points. Le premier est la difficulté méthodologique d'une telle description : où

commence-t-elle et où doit-elle s'arrêter ? Le parti pris adopté ici a été de partir d'Adam Smith, de ce qu'il a dit des marchés et de ses goûts personnels, pour montrer que le marché du vin est assez éloigné de ce que ses contemporains ont à l'esprit quand ils parlent d'un marché et pour montrer que les préférences sont construites socialement et même politiquement, et qu'elles ne peuvent être considérées comme données. Il nous a fallu ensuite analyser la particularité du produit constituant le marché et montrer comment un problème de qualité se posait, et comment, dès lors, des solutions ont dû être recherchées non seulement par les négociants (avec l'apparition de la notion de marque, qui a précisément été inventée pour ce marché du vin), mais aussi par le gouvernement portugais, qui a fait preuve d'une étonnante créativité institutionnelle en inventant une organisation très particulière qui était à la fois un acteur du marché, une firme organisant le marché et un régulateur. Cette institution reste en instance de théorisation. La description de ce marché nous a ainsi permis de discuter les théories et de mettre en lumière le fait qu'il n'existe sans doute pas quelque chose qui serait de l'ordre de l'essence du marché, un noyau commun qui se retrouverait dans tous les marchés, mais qu'il existe bel et bien des familles de marchés (DEPEYRE et DUMEZ, 2008). Le marché du vin appartient aux familles des marchés sur lesquels se posent des problèmes particuliers de qualité, des marchés sur lesquels les préférences des consommateurs sont construites en partie politiquement ou sur lesquels les États sont présents en tant que régulateurs ou en tant qu'organismes tentant d'orienter les goûts.

Si nous revenons aux structures étranges et particulières de quasi-marché du Douro, de Porto et de Londres, il est clair que les conditions, les normes, les acteurs et l'information étaient différents (et problématiques, de diverses manières) sur chacune de ces places. On retrouve ici l'idée que les marchés sont des mécanismes enchâssés dans le social (GRANOVETTER, 1985 ; FLIGSTEIN et DAUTER, 2007). C'est en réponse à la diversité de ces conditions que les acteurs sur chacune de ces places à la fois façonnèrent les institutions qui émergèrent et furent façonnés par celles-ci. Il n'est guère surprenant que des institutions différentes soient apparues en chacun de ces lieux. Ce qui apparaît remarquable et étonnant, c'est le fait qu'un « commerce » se créa comme un tout capable d'articuler entre elles ces différences. Vu de cette manière, ce qui se mit en place peut être considéré aussi bien comme remarquable que comme quelque chose de curieux, de lourd, d'inefficient, et suppose une description fine nous permettant de l'analyser.

Après tout ce qui a été dit, il pourrait paraître un peu fou de terminer sur une généralisation. Pourtant, il apparaît bien que vouloir identifier, décrire et comprendre leurs caractéristiques propres, dans le détail, reflète cette vérité générale que les marchés réels sont toujours empêtrés dans ces détails et que, s'il est des avantages à s'en abstraire, il en est aussi à les garder à l'esprit.

BIBLIOGRAPHIE

AGNEW (Jean-Christophe), *Worlds Apart: The Market and the Theater in Anglo-American Thought, 1550-1750*, Cambridge, Cambridge University Press, 1986.

AKERLOF (George A.), "The Market for Lemons: Quality, Uncertainty, and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n°3, pp. 488-500, 1970.

BLACKSTONE (William), *Commentaries on the Laws of England*, 4 volumes, Oxford, Oxford University Press, 1800.

BOSWELL (James), *The life of Samuel Johnson L.L.D.*, New York, Modern Library, 1952/1791.

BURKE (Edmund), *Thoughts and Details on Scarcity*, Originally Presented to the Right, Hon. William Pitt, in the Month of November, 1800/1795, London.

CHALLIS (Thomas M.), *Free Trade in Food: Letter to the Right Hon. Lord John Russell, M.P. on the Proposed Removal of Smithfield Market*, London, Effingham Wilson, 1851.

COASE (Ronald), "The New Institutional Economics", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 140, pp. 229-231, 1983.

CROFT (John), *A Treatise on the Wines of Portugal And a Dissertation on the Nature and Use of Wines in General Imported into Great Britain*, London, Ward for Todd, 1788.

DEFOE (Daniel), *The Trade of Britain Stated: Being the Substance of Two Papers Published in London on Occasion of the Importation of Wine and Brandy from North Britain*, Edinburgh, 1707.

DEFOE (Daniel), *A Letter from a Member of the House of Commons to His Friends in the Country*, London, 1713.

DEPEYRE (Colette) & DUMEZ (Hervé), "What is a market? A Wittgensteinian Exercise", *European Management Review*, vol. 5, n°4 (Winter), pp. 225-231, 2008.

DUGUID (Paul), "The Methuen Treaty in the English Imagination", *Historia*, vol. 3, n°4, pp. 9-36, 2004.

DUGUID (Paul), "Networks and Knowledge: The Beginning and End of the Port Commodity Chain, 1703-1860", *Business History Review*, vol. 79, n°3, pp. 493-526, 2005.

DUGUID (Paul), "French Connections: The International Propagation of Trademarks in the Nineteenth Century", *Enterprise & Society*, vol. 10, n°1, pp. 3-37, 2009.

DUGUID (Paul) & DA SILVA LOPES (Teresa), "Ambiguous Company: Institutions and Organizations in the Port Wine Trade, 1814-1834", *Scandinavian Economic History Review*, vol. 47, pp. 90-111, 1999a.

DUGUID (Paul) & DA SILVA LOPES (Teresa), "The Company You Keep: The Port Trade and the Decline of the Wine Company", in VIEIRA (A.) (ed.), *Os Vinhos Licorosos e a História*, Funchal, Madeira: Centro de Estudos de História, pp. 285-309, 1199b.

DUMEZ (Hervé), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.

FOURCADE (Marion), *Economists & Societies: Discipline and Profession in the United States, Britain, and France, 1890s to 1990s*, Princeton, Princeton University Press, 2009.

GEERTZ (Clifford), "The Bazaar Economy: Information and Search in Peasant Marketing", *American Economic Review*, vol. 68, n°2, pp. 28-32, 1978.

FLIGSTEIN (Neil) & DAUTER (Luke), "The Sociology of Markets", *Annual Review of Sociology*, vol. 33, pp. 105-128, 2007.

GRANOVETTER (Mark), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-510, 1985.

HUME (David), *Political Discourses*, Edinburgh, 1985/1753.

HUME (David), *A Treatise of Human Nature*, Oxford: Clarendon Press, 1968/1739.

HUME (David), "Of the Standard of Taste", in HUME (David), *Essays - Moral, Political, and Literary*, Indianapolis, pp. 226-249, 1987/1757.

HUME (David), "On the Balance of Trade", in HUME (David), *Essays - Moral, Political, and Literary*, Indianapolis, pp. 308-326, 1987/1752.

LANDES (William M.) & POSNER (Richard A.), "Trademark Law: An Economic Perspective", *Journal of Law & Economics*, vol. 30, n°2, pp. 265-309, 1987.

MARX (Karl) & ENGELS (Frederick), *The German Ideology*, New York: International Publishers, 1978/1846.

NELSON (Philip), "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy*, vol. 78, n°2, pp. 311-329, 1970.

PIRENNE (Henri), *Economic and Social History of Medieval Europe*, New York, Harcourt Brace, 1937.

ROSS IAN (Simpson), *The Life of Adam Smith*, Oxford, Clarendon Press, 1995.

ROTHSCHILD (Emma), *Economic Sentiments: Adam Smith, Condorcet, and the Enlightenment*, Cambridge (MA), Cambridge University Press, 2002.

RYLE (Gilbert), *Collected Papers: Collected Essays, 1929-1968*, New York, Barnes & Noble, 1971.

SCOTT (W. Richard), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.

SMITH (Adam), *The Theory of Moral Sentiments*, London, Millar, 1790, (<http://www.econlib.org/library/Smith/smMS.html>).

SMITH (Adam), *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London: Methuen, 1904/1776. (<http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>)

SWIFT (Jonathan), *The Poems of Jonathan Swift*, Oxford, Oxford University Press, 1937/1729.

Une confrontation entre deux modes de description d'un marché - en finance et en sociologie : le cas des *exchange traded funds* (ETF)

Par Laurent DEVILLE

EDHEC Business School

et

Mohamed OUBENAL

Post-doctorant à l'Institut des Sciences de la Communication du CNRS – ISCC

Si l'économiste s'intéresse à la valeur et si le sociologue se focalise sur les valeurs, un économiste financier et un sociologue analysant un même marché doivent en produire des descriptions très différentes. C'est ce qu'ont pu vérifier les deux auteurs de cet article en prenant le cas des ETF (*Exchange Traded Funds*), un marché financier né récemment et en pleine expansion. Deux descriptions contrastées de ce marché ont été ainsi produites et ont donné lieu à une tentative de dialogue. Le financier voit le marché comme un ensemble de produits et de règlements qui ne sont que de simples réponses fonctionnelles aux besoins des investisseurs. Le sociologue voit, quant à lui, le marché comme une arène sociale. Dans le premier type de description, les acteurs sont réduits à leur rôle fonctionnel. La description sociologique semble plus riche, plus compréhensive, mais elle opère elle aussi des réductions et requiert au préalable une description financière.

Introduction

Il existe, selon David Stark (2009, p. 7), un « vieux pacte parsonien » délimitant les territoires disciplinaires de l'économie et de la sociologie : l'économiste (ou le financier) s'intéresse à la valeur, et le sociologue aux valeurs, c'est-à-dire aux relations sociales dans lesquelles les faits économiques sont enchâssés (*embedded*). Dès lors, quand on décrit un marché, deux types de description différenciée de ce même objet doivent être possibles, selon que l'on opte pour la dominante de l'économie ou pour celle de la sociologie.

Les deux auteurs de cet article sont pour l'un financier et pour l'autre sociologue. Ils ont travaillé à analyser la dynamique d'un marché financier en plein développement et se sont trouvés confrontés à cette question des différences possibles dans les manières de décrire un même objet. Leurs discussions ont rapidement porté sur ce qui faisait

sens, pour le chercheur en finance, d'un côté, et pour le sociologue, de l'autre. Et même quand ils se retrouvaient sur un évènement ou une controverse, comme celle de la technique de répliation du produit échangé, leurs façons de l'envisager différaient. Devait-on observer les conséquences de la controverse sur l'activité ou, *a contrario*, s'intéresser au jeu des acteurs autour de cette controverse ? De la réponse dépend naturellement la nature des descriptions à mener.

Le parti pris que nous avons adopté a donc été de mener en parallèle une description sociologique et une description financière du marché en cause en contrastant les deux approches, pour essayer ensuite de les confronter. Il ne s'agissait pas de chercher à identifier la meilleure théorie des marchés ou de disqualifier l'une ou l'autre des descriptions, mais bien plutôt de les faire dialoguer et de s'efforcer de comprendre ce qui fait la force et la faiblesse de chacune d'entre elles.

Le cas que nous avons choisi est celui des ETF (*Exchange Traded Funds*). Il est particulièrement intéressant à deux titres : c'est un marché qui est né récemment, puisqu'il ne s'est ouvert en Europe qu'en 2000, soit après une dizaine d'années d'existence aux États-Unis. C'est aussi un marché en très forte croissance qui a atteint fin 2013 près de 2 400 milliards de dollars d'encours (données BlackRock). Même la crise de 2007-2008 qui a vu s'effondrer les valeurs d'indice des actions, principaux supports des ETF, n'a pas mis de point d'arrêt à la croissance des en-cours sur ce marché.

Pour les situer brièvement, les ETF sont des portefeuilles d'actifs visant à reproduire la performance d'un *benchmark*, dont on peut échanger des parts. En effet, contrairement aux autres types de fonds indiciels, les ETF sont échangeables en bourse à l'instar d'actions. La conciliation de ces deux aspects (réplication et négociabilité) a conduit au développement de techniques spécifiques dont certaines reposent sur le recours à des produits dérivés. Initialement centrés sur les actions, les ETF se sont progressivement étendus à l'ensemble des marchés d'actifs (actions, obligations, taux d'intérêts, matières premières). Si l'impact de l'introduction de ces produits aux États-Unis a fait l'objet de quelques travaux en finance, aucune étude ne s'est encore jamais interrogée sur les conditions de l'émergence de ce marché ni sur les déterminants de son succès.

Comment un financier et un sociologue peuvent-ils décrire ces conditions et ces déterminants ?

Avant de répondre à cette question, il faut commencer par expliquer comment la littérature financière traditionnelle a abordé la question de la description de ce marché.

Les recherches sur les ETF

Jusqu'à la crise financière de 2007 et la mise sous projecteur du marché des ETF par les régulateurs, les recherches académiques portant sur les ETF ont essentiellement été menées sur les marchés nord-américains⁽¹⁾. Elles suivent deux voies principales : d'une part, il s'agit de se demander dans quelle mesure les ETF offrent une alternative efficiente et performante aux fonds indiciels classiques et, d'autre part, de mesurer l'impact de l'introduction de ces produits sur les autres marchés de titres indiciels.

Ces travaux, comme c'est souvent le cas avec les études quantitatives, ne proposent qu'une description *a minima* du produit, et souvent une description encore plus sommaire du marché. Après une brève introduction de l'historique du produit et de ses spécificités, ce dernier est réduit à sa dimension quantitative : ses prix, ses coûts, ses volumes d'échanges et sa volatilité. Le fonctionnement du marché n'est évoqué que dans les seuls cas où ses spécificités sont susceptibles d'expliquer les résultats obtenus. Les ETF ont depuis fait l'objet d'une attention particulière après

(1) Pour une revue des recherches sur les ETF, on pourra se référer à Deville (2007, 2008).

que les régulateurs eurent fait part de certaines inquiétudes suscitées par le développement de ces produits financiers. Néanmoins, la description de leur marché est restée sommaire. Même dans les travaux basés sur la modélisation du marché (GUEDJ et HUANG, 2009), les acteurs « représentatifs » sont réduits à leur dimension fonctionnelle et à leur degré d'aversion au risque.

On est donc très loin d'une description sociologique. Le marché est également en attente d'une véritable description d'un point de vue financier.

Nous allons donc nous efforcer de mener à bien ces deux types de description du produit, des mécanismes de son fonctionnement et des acteurs. Cela suppose un travail de terrain. Si, dans une analyse sociologique du marché des ETF, les acteurs sont au cœur de la description, il devient dès lors nécessaire de les rencontrer au travers d'entretiens, mais aussi en nous immisçant dans leur arène sociale. C'est ce que nous avons pu faire en assistant et/ou en participant aux conférences professionnelles portant sur les ETF. Ce faisceau d'éléments devait nous permettre de comprendre la forte croissance de ce marché au moment même où la crise frappait l'ensemble des places boursières. On verra que la description sociologique force à creuser la notion de frontière et à s'interroger sur les actions des acteurs au-delà du rôle qui leur est attribué dans la modélisation économique. Elle offre ainsi une vision de la structuration du marché qui n'est pas limitée aux seuls attributs du produit. De façon un peu paradoxale, on verra aussi que la description sociologique de la finance s'appuie sur une forte proximité, quand la description en finance repose sur un regard extérieur plus éloigné du marché. Nous allons commencer par cette dernière.

Une première description du marché : le point de vue de la finance

Les ETF ont été introduits en Europe en 2000, après une dizaine d'années d'existence outre-Atlantique. Il s'agissait à l'origine de fonds ayant pour objectif de reproduire la performance d'un indice ou plus généralement d'un panier d'actions. En cela, ils s'inscrivent dans la lignée des instruments offrant la possibilité de traiter un panier de titres en une seule transaction. Black et Scholes (1974) décrivent l'acharnement de la banque Wells Fargo à mettre en pratique ces principes avec le développement au début des années 1970 des fonds de marché (que nous appellerions aujourd'hui « fonds indiciels »). La démarche a été parsemée de barrières tant en termes de régulation et de taxation que de compréhension de la part des investisseurs. Les fonds indiciels se sont heurtés en particulier à une intense résistance de la part d'une industrie de la gestion de fonds poursuivant des stratégies (dites actives) visant à surperformer le marché (MACKENZIE, 2006, pp. 84-88). L'idée selon laquelle la meilleure stratégie pour un investisseur serait simplement de détenir passivement une part du marché, trouve son origine dans les travaux tant théoriques qu'empiriques associés à la théorie

moderne du portefeuille (MARKOWITZ, 1952). En théorie, pour être à l'équilibre, un portefeuille d'actifs risqués détenu par les investisseurs doit être investi dans chacun des actifs existants à due proportion de leur capitalisation boursière. Par ailleurs, la plupart des études empiriques montrent que les fonds qui suivent des stratégies actives affichent en moyenne des performances inférieures aux indices de référence et que ceux qui parviennent à surperformer ces indices de façon systématique sont extrêmement rares (FUNG *et al.*, 2008). La gestion passive a néanmoins fini par conquérir le marché des investisseurs tant institutionnels qu'individuels, pour représenter aujourd'hui une proportion significative des investissements.

Les fonds indiciels sont simplement des fonds gérés par des sociétés de gestion, dont l'objectif est d'assurer aux fonds la même performance que celle de l'indice. L'investissement dans de tels fonds (circuit gris, dans la Figure 1 ci-dessous) se fait directement auprès du gestionnaire, sur une base quotidienne. En échange d'espèces, l'investisseur reçoit des parts de fonds indiciels sur la base de leur valeur comptable augmentée de frais. Le gestionnaire du fonds se chargera alors d'investir les montants reçus en fonction de la stratégie choisie. Dans le cas le plus simple, le fonds peut être investi dans les actions composant l'indice dans ses justes proportions. À titre d'exemple, dans le cas de l'indice S&P 500⁽²⁾, qui est un des supports principaux d'ETF, le fonds indiciel qui détiendrait les 500 titres compo-

sant l'indice avec les pondérations adéquates serait assuré d'une performance égale à celle de l'indice, que ce soit à la hausse ou à la baisse. Plutôt que de détenir l'ensemble des actions composant l'indice, certains gestionnaires de fonds ont recours à des techniques statistiques permettant de réduire l'univers des actions dans lequel ils investissent. Dans ce cas, la performance du fonds ne suivra plus celle de l'indice de manière parfaite, mais la réduction des coûts associés aux titres faiblement représentés dans l'indice doit permettre de compenser d'éventuels écarts de performance.

En plus des caractéristiques des fonds indiciels classiques, les ETF présentent la particularité de pouvoir être échangés (comme des actions) en continu sur des plateformes de négociation dédiées. Dès lors, les investisseurs n'ont plus besoin de s'adresser au gestionnaire pour investir dans le fonds : ils peuvent passer directement par le marché pour acheter ou pour vendre des parts. Les parts restent néanmoins échangeables auprès du gestionnaire de fonds par bloc de grande taille contre le portefeuille d'actions correspondant. Ces opérations de création/rachat de parts accessibles aux investisseurs institutionnels constituent un second marché (dit marché primaire) pour l'ETF. La Figure 1 ci-dessous schématise cette structure particulière dans laquelle le fonds peut être échangé sur le marché primaire à sa valeur comptable directement auprès de l'émetteur, et dans laquelle les parts peuvent être échangées sur le marché secondaire entre investisseurs au prix de marché (dépendant de l'offre et de la demande).

(2) L'indice S&P 500 est un des principaux indices boursiers américains. Sa valeur est calculée par le fournisseur d'indices S&P Dow Jones Indices en pondérant la valeur de marché de 500 des plus importants titres américains par leur capitalisation boursière.

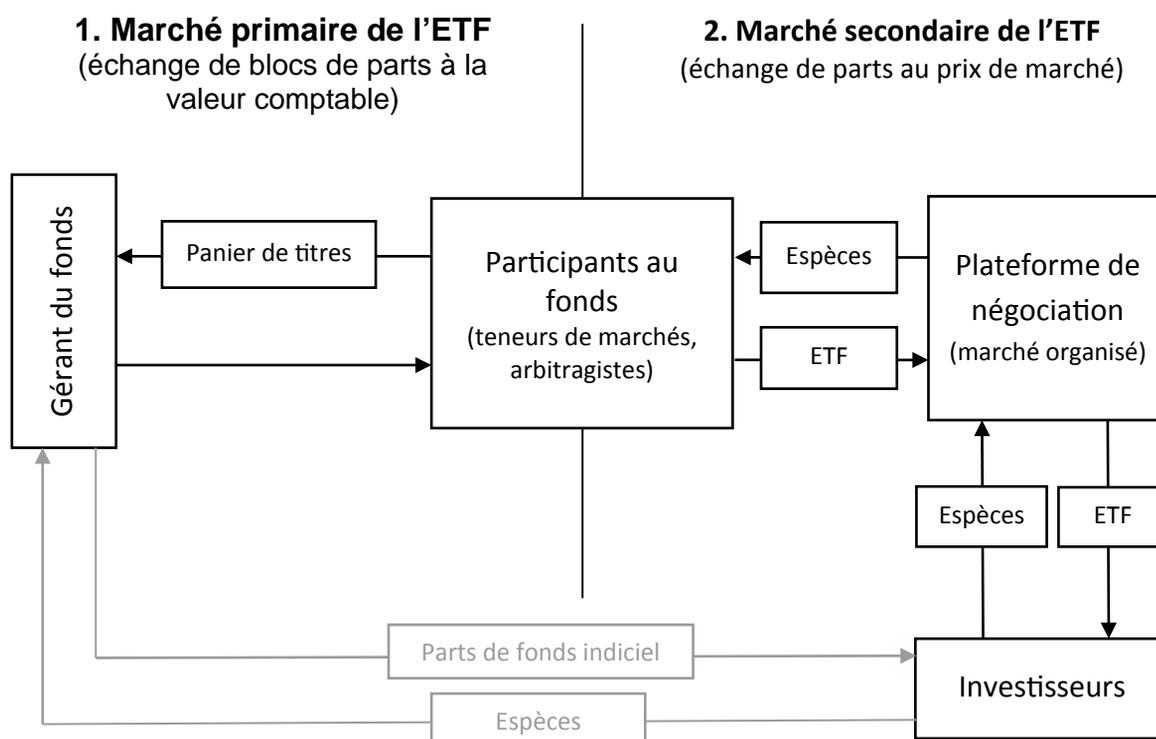


Figure 1 : Schéma de fonctionnement des marchés d'ETF (en noir) et de fonds indiciels traditionnels (en gris).

La supériorité de cette forme organisationnelle dite de fonds ouvert a souvent été avancée pour expliquer la qualité du marché des ETF et, par voie de conséquence, leur succès. La qualité du marché peut se mesurer à la capacité des investisseurs à échanger leurs parts d'ETF rapidement (liquidité) et à des prix proches de la valeur du fonds (efficience). La structure spécifique de négociation des ETF présente à ce titre un double intérêt pour la tenue de marché (sur laquelle repose la liquidité), d'une part, et pour l'arbitrage (sur lequel repose l'efficience de prix), d'autre part.

Les teneurs de marché sont des spécialistes dont le travail consiste à coter tout au long de la journée les prix auxquels ils sont prêts à acheter ou à vendre un produit financier. Leur revenu provient de leur capacité à acheter les titres à un prix plus faible que celui auquel ils parviennent à le vendre. Les plateformes de négociation d'ETF exigent la présence de teneurs de marché, les investisseurs sont assurés de trouver une contrepartie sur le marché. Toutefois, face à une offre ou à une demande excessive sur le marché organisé, ces teneurs de marché vont accumuler une position susceptible de se déprécier en cas de variation défavorable du prix de l'actif. Face à ce risque, dit d'inventaire, les teneurs de marché demandent une rémunération qui prend la forme d'une augmentation des coûts supportés par les investisseurs. Dans le cas des marchés d'ETF, les teneurs de marché peuvent facilement se prémunir contre ce risque en se retournant vers le fonds pour dénouer la position ainsi constituée contre le panier de titres constitutif de l'indice, panier lui-même échangeable sur le marché des actions.

Les arbitragistes sont, quant à eux, des investisseurs qui cherchent à tirer parti de distorsions de prix pouvant exister sur les marchés. Dans le cas des marchés d'ETF, l'existence d'un canal de négociation entre deux marchés facilite les arbitrages et doit, par là même, permettre une meilleure efficience du prix d'échange. Dans le cas où la valeur du fonds et la valeur des parts négociées sur le marché s'écarteraient l'une de l'autre, il serait possible pour un arbitragiste d'acheter l'ETF sur le marché où il est le moins cher et de le revendre simultanément sur celui où il est le plus cher. En théorie, toute opportunité de ce type devrait être saisie rapidement et elle aurait pour effet de faire converger les deux valeurs : quand un ETF représentant n fois l'indice s'échange à un prix égal à n fois la valeur de cet indice, il n'existe plus d'opportunité d'arbitrage.

À l'origine, les ETF nord-américains répliquaient les principaux indices d'actions en recourant à une technique de gestion indiciaire dite physique⁽³⁾. Comme nous venons de le voir, pour garantir à un ETF une performance similaire à celle de l'indice répliqué, les montants placés par les investisseurs sont investis dans le panier d'actions sous-jacent. Lors de leur introduction sur les marchés européens, leur offre a rapidement été étendue à des indices plus étroits,

(3) Les ETF « physiques » achètent les titres qui composent l'indice sous-jacent pour assurer la réplique de la performance de l'indice, alors que les ETF « synthétiques » ont recours à un produit dérivé, le *swap*, pour y parvenir.

voire exotiques avec l'apparition d'ETF sur indices de marchés émergents, et une nouvelle technique de réplique, dite synthétique, a fait son apparition. Dans ce cas, les gestionnaires du fonds ont recours à un produit dérivé, dit *swap* de rentabilité, pour assurer la réplique de la performance indiciaire : les fonds sont investis dans un panier de titres et un *swap* est conclu avec une contrepartie qui s'engage à verser la performance de l'indice répliqué contre celle des actifs du fonds. Cette innovation technique s'est rapidement imposée en Europe, portée qu'elle était par une législation plus libérale et par la nature des émetteurs. Alors qu'aux États-Unis, les principaux émetteurs sont des spécialistes de la gestion de fonds (iShares, Vanguard...), en Europe, le marché est dominé par les banques d'investissement (Société Générale, Deutsche Bank, BNP Paribas...), qui peuvent trouver la contrepartie du *swap* en interne.

Ce montage présente des avantages pour les émetteurs, mais les régulateurs se posent la question des risques supplémentaires qu'il pourrait faire supporter aux investisseurs. Le *swap* permet d'assurer une réplique quasi parfaite de la performance de l'indice, même pour des indices constitués d'actions peu liquides ou difficilement négociables. Par contre, plus rien n'impose que les actifs gérés par le fonds correspondent aux titres constituant l'indice. Il peut être tentant, pour les banques d'investissement, d'utiliser les ETF de leurs filiales pour y placer les titres peu liquides qu'elles détiennent par ailleurs. En cas de défaut de la contrepartie du *swap*, les détenteurs du fonds pourraient se retrouver en possession d'un portefeuille d'actions n'ayant rien à voir avec l'indice répliqué. En réponse à cette controverse lancée par les émetteurs d'ETF dits « physiques », les émetteurs d'ETF dits « synthétiques » avanceront que les risques auxquels leurs concurrents exposent leurs investisseurs avec le recours au prêt de titres sont tout aussi élevés. Le fait de prêter des titres détenus en portefeuille permet une rémunération supplémentaire, mais il expose au risque de défaut de la contrepartie. En cas de prêt de titres, la contrepartie dépose une garantie, appelée collatéral, dont le prêteur prendra possession dans le cas où les titres ne lui seraient pas rendus. Comme pour les ETF synthétiques, en cas de défaut et de liquidation de l'ETF, le détenteur d'ETF risque de se retrouver détenteur d'un portefeuille n'ayant rien à voir avec les titres composant l'indice répliqué.

On peut envisager le marché des ETF comme une simple réponse fonctionnelle aux besoins des investisseurs et à la régulation en place. Cette nouvelle offre de gestion indiciaire passive de diversification de portefeuille est assurée d'une bonne performance de réplique du fait de son mécanisme propre de négociation, elle se pose en concurrente des actifs indiciaires non cotés existants. Cette vision conduit à considérer le marché sous l'angle des produits qui le composent et sous celui de la structure de négociation mise en place. La description fine de cette structure permet d'en faire émerger les avantages, mais aussi les risques. À l'origine investis dans les actions composant les indices qu'ils répliquent, les ETF ont progressivement été optimisés pour assurer une performance accrue, pour



Photo © Baptiste Fenouil/REA

« Alors qu'aux États-Unis, les principaux émetteurs sont des spécialistes de la gestion de fonds (iShares, Vanguard...), en Europe, le marché est dominé par les banques d'investissement (Société Générale, Deutsche Bank, BNP Paribas...) qui peuvent trouver la contrepartie du swap en interne. » Lancement officiel de la saison 2009 de l'iShares Cup Extreme 40 Sailing Series, mai 2009, Sèvres, France.

les investisseurs comme pour les émetteurs. Ces optimisations ont conduit à l'émergence du paradoxe suivant : s'ils répliquent bien la performance d'indices boursiers, certains ETF ne détiennent plus les actifs composant ces indices. Le risque de contrepartie associé à ces évolutions n'a été identifié que très tardivement par le régulateur, et ce, uniquement grâce à la compétition qui s'est instaurée sur le marché entre émetteurs d'ETF. Même si cela n'apparaît pas dans le point de vue de la finance, où les acteurs sont réduits aux titres qu'ils échangent, le marché des ETF est aussi un monde de relations dans lequel des individus appartenant à des sociétés et à des institutions différentes interagissent pour défendre leur vision du marché. Vu sous cet angle, le marché n'est plus seulement un ensemble de produits, il est aussi, et peut-être même surtout, une arène dans laquelle des acteurs luttent autour d'enjeux, tels que la définition du produit et de ses attributs, réels ou supposés, sa promotion et la négociation des règles de fonctionnement du marché.

Une autre description du marché des ETF : le point de vue de la sociologie

Les travaux sociologiques qui s'intéressent aux marchés financiers apportent un regard différent de celui de la finance. Plutôt que de se focaliser sur les variations de prix des différents actifs financiers, les sociologues s'intéressent aux faiseurs de prix. Ils étudient l'agir humain pour comprendre

ses résultats qui peuvent être : la construction de marchés financiers, leur transformation ou encore les variations des prix des actifs. Ainsi, Baker (1984) montre que la bonne communication dans les petits groupes de *traders* réduit la volatilité des prix sur le marché des options. Pour son étude, il a mobilisé la méthode sociologique d'analyse de réseaux pour rendre compte des interdépendances entre *traders*. MacKenzie et Millo (2003) ont, quant à eux, étudié le même marché des options en s'intéressant cette fois-ci à son émergence. Grâce à des entretiens approfondis avec des acteurs ayant participé à la fondation du marché des options de Chicago, ces deux auteurs ont pu décrire cette entreprise comme étant une action collective dans laquelle le contrôle social et les logiques de statut ont joué un rôle décisif. Ils expliquent également que la théorie de Black et Scholes (1973) n'a pu fournir les prix corrects des options qu'après avoir été adoptée par la communauté des *traders*.

L'arène sociale des ETF

Dans notre étude sociologique des ETF, nous nous sommes interrogés sur le processus social qui avait permis de doubler les actifs sous gestion des ETF, et ce même en pleine crise financière⁽⁴⁾. Nous avons commencé par défi-

(4) D'après le rapport annuel de BlackRock, ces actifs sont passés en Europe de 142 milliards de dollars en 2008 à 283 milliards de dollars en 2010.

nir les acteurs qui interviennent dans l'arène sociale des ETF en partant d'une recherche ethnographique. Celle-ci a porté sur une étude des articles de presse et des différents rapports publiés sur les ETF, tout en menant une première série d'entretiens pour comprendre ce que ces acteurs font, concrètement, sur le marché. La lecture des articles de presse et des brochures d'événements dédiés aux ETF fait apparaître l'intervention des mêmes personnes. Il s'agit de responsables *marketing* ou de vendeurs, chez les émetteurs d'ETF, qui ont intérêt au développement de leurs actifs sous gestion. Leur discours argumentatif essaie de connecter les caractéristiques des ETF avec les avantages que ceux-ci peuvent présenter pour les investisseurs. Ces premiers acteurs, qui ne sont pas cités par les recherches en finance, sont les *promoteurs* des ETF.

Ces promoteurs sont souvent interviewés par les mêmes journalistes financiers qui couvrent l'actualité du marché des ETF, cela pendant plusieurs années. Lorsqu'ils présentent les ETF, ces journalistes essaient de prendre l'avis de plusieurs émetteurs et permettent ainsi la diffusion du discours promotionnel sur ces produits. De leur côté, les organisateurs d'événements mettent en place des conférences ou des tables rondes, auxquelles lesdits promoteurs sont invités pour débattre de thématiques liées aux ETF. La deuxième catégorie d'acteurs, qui regroupe les journalistes et les organisateurs d'événements, est donc celle que nous appelons les « diffuseurs ».

L'arène sociale dans laquelle se déploie ce travail de légitimation des ETF est composée d'une troisième catégorie d'acteurs, les « méfiants ». Ce sont les personnes auxquelles est adressé le discours promotionnel. Ces acteurs ont besoin d'être convaincus de la pertinence de ces nouveaux produits financiers. Il s'agit principalement du régulateur, qui alerte les opérateurs financiers quant aux risques liés aux produits et se réserve le droit de sanctionner des comportements déviants. De leur côté, les investisseurs, touchés par la crise financière, sont plus méfiants à l'égard des arguments avancés par les commerciaux.

Une autolimitation de la concurrence

Les événements promotionnels portant sur les ETF sont des lieux privilégiés pour observer les interdépendances entre acteurs. Des conférences annuelles sont organisées par l'Edhec-Risk, le centre de recherche en finance de l'Edhec, une des grandes écoles de commerce françaises. Durant ces conférences, les organisateurs mettent en place des sessions portant sur des thématiques financières, comme la liquidité des ETF. Ces sessions réunissent des chercheurs en finance ainsi que des émetteurs concurrents, qui concentrent leurs discours sur leurs points communs plutôt que sur leurs désaccords. Dans leurs prises de parole ou dans les diapositives qu'ils utilisent, les quatre propriétés des ETF qui reviennent le plus souvent chez tous les responsables sont leur simplicité, leur transparence, leur liquidité et la modicité de leur coût.

Mais c'est surtout lors des pauses et des cocktails que les promoteurs rivaux se coordonnent. Ces pauses, qui durent souvent plus d'une heure, permettent aux acteurs

de se retrouver pour sympathiser et interagir. Le salon des invités offre également un cadre convivial où la proximité et l'ambiance, le plus souvent décontractée, permettent aux émetteurs de mettre leur rivalité entre parenthèses et d'échanger des informations. En plus de la conférence annuelle de l'Edhec-Risk, le magazine financier *Agefi*, la société de bourse Euronext et d'autres établissements financiers organisent également des événements autour des ETF. La fréquence de ces rencontres et la place accordée au *networking* favorisent la création d'une « communauté de marché » des ETF.

Lors des entretiens semi-directifs que nous avons effectués, il s'est avéré que le marché des ETF constitue une petite communauté se caractérisant par une forte interdépendance entre ses acteurs. Nous retrouvons dans leurs expressions la définition de ce « petit monde/milieu » et de cette « petite famille » où « les gens se connaissent ». Une forme d'autolimitation de la rivalité est observée dans le petit milieu des ETF, les émetteurs se considèrent concurrents, « mais on ne se tape pas dessus », alors que d'autres parlent même d'une « concurrence fraternelle ». Il s'agit plus particulièrement d'éviter des attaques frontales contre des concurrents, comme pour cette responsable *marketing* d'un émetteur qui estime qu'« en termes de discours, ça ne met jamais qui que ce soit en valeur que de critiquer ouvertement les produits de la concurrence. [...] Il y a le souhait de garder un discours positif (et non pas négatif) de la part des émetteurs par rapport à la concurrence ». La crainte des émetteurs concurrents est de voir une escalade des remises en cause de part et d'autre, d'aboutir à une perte de repères chez les investisseurs et à une délégitimation des ETF, risquant par là même d'inciter le régulateur à intervenir.

Les principaux émetteurs concurrents coopèrent dans des « niches sociales » (LAZEGA, 2001) pour mener à bien leur action collective de légitimation. Ils sont très actifs pour diffuser les informations dans la communauté et sont également sollicités par les autres acteurs. En constituant un front uni pour promouvoir les ETF, ces émetteurs réussissent à produire un discours positif. L'analyse des articles de presse publiés entre 2001 (date de l'introduction des ETF en France) et 2008 montre d'ailleurs une prédominance des thématiques mettant en évidence la simplicité, la transparence et les faibles coûts des ETF - sans qu'il soit fait mention des risques inhérents à la gestion indicielle de manière générale, ou aux ETF en particulier.

Un contrôle social exercé sur les journalistes

Pour comprendre la diffusion de ce discours uniquement positif sur les ETF, nous nous sommes intéressés aux relations d'échange d'informations entre 57 acteurs avec lesquels nous avons mené des entretiens. Ceux-ci travaillent pour des organisations de presse, des émetteurs d'ETF, des sociétés de bourse, des investisseurs, ou encore pour l'autorité de régulation.

L'objectif était de décrire la relation entre les promoteurs d'ETF et les journalistes diffuseurs d'informations, en situant celle-ci dans une structure d'échange d'informations

comprenant l'ensemble des acteurs de l'arène sociale. La cartographie du réseau d'échange d'informations représentée par la Figure 2 ci-dessous nous permet de visualiser la centralité des marketeurs qui travaillent pour les sociétés émettrices d'ETF, alors que les journalistes sont, quant à eux, périphériques. Ces derniers n'entretiennent pas beaucoup de relations avec les investisseurs, qui peuvent rendre compte de mauvaises expériences lors de leur utilisation des ETF. Nous nous apercevons également que les échanges se font beaucoup moins entre les catégories des *traders* ou des *brokers*, d'une part, et celle des journalistes, d'autre part. Les marketeurs représentent ainsi un passage obligé entre l'univers technique de la finance et les diffuseurs d'informations. Ils peuvent donc retraiter l'information technique pour produire un discours promotionnel destiné à vendre l'utilisation des ETF. Une responsable *marketing* en poste auprès d'une société de gestion déclare : « Je prends le discours d'expert de mes collègues et j'essaie de le simplifier pour le dire en langage normal ». Il s'agit donc de faire un tri dans les aspects techniques du produit pour faire de la « pédagogie » et de s'adapter à la cible en évitant d'utiliser des termes trop techniques, même s'ils sont peut-être plus exacts. Cela expliquerait donc la raison pour laquelle les aspects liés aux risques sont passés sous silence dans le discours produit sur les ETF.

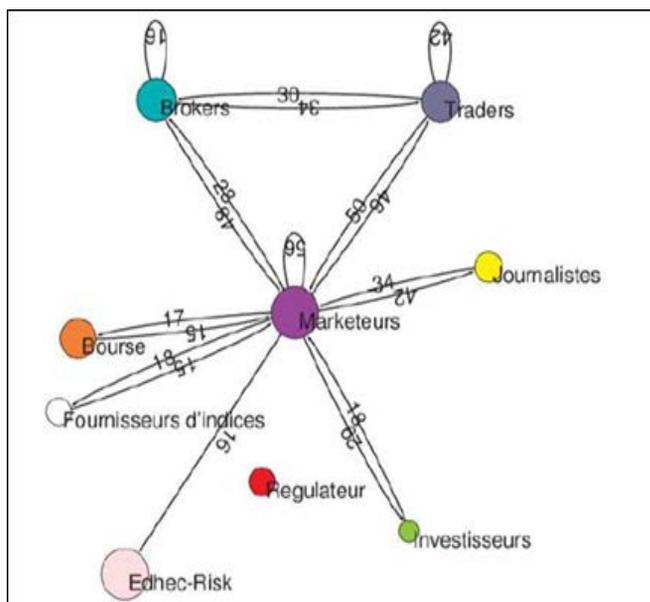


Figure 2 : Représentation simplifiée (5) du réseau d'échange d'informations entre les différents types d'acteurs.

Les marketeurs exercent également un contrôle social sur les journalistes, ce qui a un impact direct sur le contenu relayé par la presse. Les journalistes expliquent que les banques et leurs sociétés de gestion représentent leur

(5) Nous avons regroupé les 57 acteurs de notre milieu social selon leur catégorie. Les chiffres qui apparaissent sur les liens entre les catégories d'acteurs représentent l'intensité des échanges d'informations. L'existence de boucles chez certains groupes signifie que ces acteurs échangent aussi beaucoup d'informations avec des individus qui appartiennent à la même catégorie qu'eux.

principale source d'information. Ils se doivent donc de maintenir de bonnes relations avec les émetteurs au risque de se retrouver sans déclarations ni données pour étayer leurs articles. Cette situation implique la première forme de contrôle social, qui est celle de la dépendance vis-à-vis des émetteurs. La deuxième forme de contrôle social est le rappel à l'ordre adressé aux journalistes lorsqu'ils dévient de la connaissance positive sur les ETF. Certains responsables, chez les émetteurs, appellent les journalistes lorsqu'ils considèrent que ces derniers se sont trompés ou qu'ils ont porté atteinte à la réputation de leurs produits. Enfin, les émetteurs, pour s'assurer de la diffusion de leur discours, peuvent menacer la presse d'arrêter leur financement *via* la publicité. Ce contrôle social conduit même certains journalistes à intérioriser ces contraintes et à les intégrer comme des critères personnels dans la rédaction de leurs articles.

La controverse sur le mode de réplication

La limitation de la concurrence entre émetteurs permettait de contrôler la diffusion d'un discours promotionnel sur les ETF. Or, la faillite de la banque Lehman Brothers, au début de la crise financière, a placé le risque de faillite des banques sous les projecteurs. Un émetteur en a profité pour mettre en évidence le risque de contrepartie induit par la méthode de réplication utilisée par ses concurrents. La thématique du « risque de contrepartie » va cliver la communauté entre ceux qui utilisent la méthode de réplication physique et ceux qui ont recours à la réplication synthétique. Le discours homogène sur les ETF visant à promouvoir collectivement les qualités de ces produits commence à se fissurer. La polarisation de cette controverse conduit les institutions internationales à réagir. Durant le mois d'avril 2011, trois d'entre elles vont publier des rapports dans lesquels il est question des risques liés aux ETF (FSB, 2011 ; IMF, 2011 ; RAMASWAMY, 2011). Les journaux reprennent la thématique des « problèmes potentiels de stabilité du système financier provenant des ETF » et le régulateur européen lance une consultation en juillet 2011.

Discussion autour de la description des marchés

À quoi s'intéresse un chercheur en finance lorsqu'il observe un marché financier, et quel regard un sociologue porte-t-il sur ce même objet ? Les descriptions du marché des ETF illustrent bien les différences et les similitudes dans les regards portés, même lorsque les deux approches s'intéressent à la même question. Sur le mécanisme du fonctionnement du marché des ETF, le regard financier présentera la structure qui permet aux parts de circuler comme étant une réponse fonctionnelle à un problème existant, alors qu'il s'agira, dans une approche sociologique, de situer l'émergence de ce mécanisme comme une réponse à un problème de coordination. La controverse sur le type de réplication sera envisagée par le sociologue à travers des logiques d'acteurs, quand le financier va observer les

conséquences de l'adoption d'une technique donnée pour le prix ou les volumes échangés. Lorsqu'il s'agit de décrire « en finance », l'outil méthodologique privilégié est quantitatif, qu'il s'agisse de travaux théoriques (modélisation) ou de travaux empiriques (statistique), alors que l'usage d'outils statistiques ou d'analyses de réseaux, en sociologie, s'accompagne souvent d'une enquête ethnographique et d'une compréhension plus ou moins approfondie du sens que donnent les acteurs à leur action.

Dans la recherche en finance, la description telle qu'on l'entend dans les recherches qualitatives occupe une position périphérique. Il est toutefois faux de dire que la recherche académique en finance n'userait pas de la description. Un certain nombre de travaux qualitatifs en innovation financière, à l'instar de ceux de Black et Scholes (1974), ou plus récemment de ceux de Tufano (2003), produisent des descriptions des produits et des marchés dont ils cherchent à comprendre l'émergence ou l'échec. On peut même dire, dans le premier cas, que l'objet de recherche est justement la description :

"We will start by describing the theory on which the product ideas were based, and some of the empirical evidence that bears on the theory. Then we will describe the problems Wells Fargo Bank encountered in trying to develop and sell its product, and the prospects for current and future products based on these ideas." (BLACK et SCHOLES, 1974, p. 399) [« Nous décrivons tout d'abord la théorie sur la base de laquelle les concepts de produits ont été développés et certains des résultats empiriques qui confirment cette théorie. Puis nous décrivons les problèmes rencontrés par la banque Wells Fargo dans le développement et la vente de ses produits, ainsi que les perspectives pour les produits existants et futurs s'appuyant sur ces idées. »].

Il faut toutefois reconnaître que les travaux de ce type sont marginaux et qu'ils se sont retrouvés au cours du temps relégués hors des revues les plus en vue de la spécialité. Cette littérature a migré à la marge de la recherche en finance vers des revues ayant une dimension plus professionnelle, des chapitres d'ouvrages ou des récits de vie des praticiens. Elle est l'objet d'un certain mépris, la recherche académique privilégiant des travaux plus quantitatifs.

En outre, même les travaux quantitatifs reposent sur une dose de description, aussi sommaire qu'elle puisse sembler aux yeux du chercheur qualitatif. L'utilisation d'outils et de modèles mathématiques est devenue la norme en finance (EKELAND, 1997). Mais modéliser ou mener des études statistiques, c'est aussi décrire.

Dans le premier cas, il s'agit de construire une vision idéale du monde, une vision que l'on souhaite aussi proche que possible de la réalité (à même de reproduire les faits stylisés décrits par l'approche empirique) tout en restant résoluble. La modélisation est une représentation (simplifiée) de l'objet⁽⁶⁾ étudié qui repose sur sa description préalable.

(6) Cet objet est l'« ensemble des phénomènes que l'on se propose d'étudier, isolés plus ou moins arbitrairement dans une réalité beaucoup plus vaste et plus complexe » (EKELAND, 1997).

Dans le second cas, la description est celle des valeurs, que l'on cherche tout d'abord à rendre lisibles à travers l'agrégation et l'étude de leurs distributions, puis dont on cherche à expliquer la source et les relations à l'aide d'outils économétriques. La recherche en finance porte un regard sur les marchés financiers qui évacue les logiques d'acteurs, mais qui se saisit des multitudes d'indicateurs, de leurs corrélations et de leurs effets réciproques pour produire une représentation du marché. Lorsque le chercheur travaille à identifier les déterminants de la liquidité de marché des ETF (CALAMIA, DEVILLE et RIVA, 2013), il caractérise le marché par les différentes variables associées à cette dimension : la fourchette des prix, les volumes échangés, la volatilité des prix, la nature des ETF.

La description en finance porte tout d'abord sur l'utilité du produit financier. Les raisons de son succès (ou de son échec) sont inhérentes aux caractéristiques propres du produit et de celui de ses compétiteurs. La description est principalement fonctionnaliste. Tufano (2003) utilise les ETF dans le but d'illustrer les motivations de l'innovation dans le domaine de la finance. Il montre que si des taxonomies de l'innovation financière sont envisageables, elles manquent de pouvoir discriminant puisqu'une innovation tend à remplir des fonctions multiples. En outre, les innovations n'apparaissent pas comme étant le fruit d'une sorte de combustion spontanée, mais sont plutôt le fruit d'un processus s'inscrivant dans la durée, d'adaptions successives des caractéristiques de produits préexistants. Les véritables inventions sont rares et l'ETF est décrit comme s'inscrivant dans la continuité du fonds indiciaire classique tout en améliorant de nombreuses caractéristiques.

Les études sociologiques sur l'innovation financière décrivent aussi l'évolution historique qui conduit à l'avènement du produit. Des grilles de lecture comme celle du dispositif de marché sont mobilisées pour mettre en évidence l'importance des modifications de l'agencement socio-technique ou le rôle de l'action collective dans cette émergence. La structure duale du marché des ETF apporte une réponse technique au problème du détachement entre valeur comptable et valeur de marché des fonds indiciaires cotés. C'est aussi la pression d'Euronext et le recours au *lobbying* des émetteurs qui permettent de débloquer la situation avec le régulateur français. L'évolution n'est donc pas représentée comme une évolution darwinienne des produits, mais plutôt comme un processus politique et technique.

Il se peut toutefois, selon la strate à partir de laquelle on étudie le marché, que le chercheur en finance en arrive à la description des acteurs. Mais, là encore, il s'agit d'effectuer une description fonctionnelle. L'acteur est désincarné, il est réduit à sa fonction de teneur de marché, de gestionnaire de fonds, d'investisseur... Dans un travail théorique, l'acteur sera souvent réduit au strict minimum de ce qui est nécessaire à la modélisation : ses préférences, sa dotation initiale et les choix qu'il peut faire, qui peuvent éventuellement consister en des interactions avec d'autres acteurs. La confrontation avec la réalité n'est pas un prérequis de ce type d'analyse avec des acteurs dont les caractéris-

tiques doivent permettre une résolution aisée et mener à des résultats élégants.

On peut considérer que le regard sociologique porté sur les acteurs qui interviennent sur les marchés financiers est beaucoup plus riche. Le sociologue doit saisir la complexité des raisonnements, des modes d'action, des stratégies et des intentions des acteurs. Cette sociologie compréhensive cherche donc à rendre compte du sens que donnent les acteurs à leur action. L'enquête sociologique va néanmoins réduire la complexité des observations. Pour ce faire, elle peut avoir recours à la construction d'idéaux-types qui permettent de sélectionner certains traits et de les grossir afin de donner une plus grande profondeur à la description. Dans le cas des émetteurs d'ETF, nous avons focalisé la description de leurs actions sur les questions de coopération et de contrôle social. Bien évidemment, ce ne sont pas les seules actions qu'ils mènent : la coopération n'est qu'une manière de grossir les traits d'une forme d'autolimitation de la rivalité. De la même manière, on peut dire que le contrôle du discours des journalistes a aussi été remis en cause lorsque les institutions régulatrices ont produit des rapports critiques sur les ETF. Mais ce n'est qu'en exagérant les traits des mécanismes de coopération entre émetteurs concurrents et ceux du contrôle exercé sur les journalistes que l'on peut comprendre la controverse autour des ETF qui a éclaté entre leurs émetteurs et l'intervention du régulateur européen.

Conclusion

Nous avons présenté dans cet article deux tentatives de description du marché des ETF.

Si la description va de soi pour une étude sociologique consistant à se placer au cœur de l'analyse, il n'en va pas de même pour une recherche en finance.

Comme M. Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir, le chercheur en finance en est venu à décrire, sans qu'il en ait réellement conscience ; il convient donc de le lui rappeler, voire de le lui expliquer. Les conséquences des choix faits dans la description, tant au niveau de l'objet décrit qu'au niveau de la méthode, sont en effet susceptibles d'orienter les résultats obtenus. On retrouve en finance le type de description en pelure d'oignon promue par Dumez (2010) : on s'attache d'abord à l'essentiel, dans une description minimale, puis on cherche à enrichir celle-ci tout en se limitant à ce qui est utile à la démonstration. Ce qui peut apparaître frustrant pour le chercheur qualitatif, c'est peut-être l'étroitesse du champ de la description. Si l'on reprend l'exemple des travaux portant sur les options et que l'on se réfère au travail séminal de Black et Scholes (1973), la description se limite à la définition du produit. Elle n'est même pas fonctionnaliste. En effet, la question de l'utilité du produit et de ses objectifs n'est pas posée : le produit existe et il convient de l'évaluer. Seuls comptent alors les flux financiers générés par le produit et l'énoncé des conditions (hypothèses) sous lesquelles le modèle est valide. La description est minimale, mais elle est efficace.

Qu'apporterait, dans ce cas, une description des acteurs, des utilisateurs, des mécanismes de négociation et des appels de marges ? Isoler le produit de son environnement et le réduire à sa plus simple expression permet de se placer dans un cadre aisément modélisable, quitte à l'enrichir ultérieurement.

A contrario, en sociologie, il convient de se rapprocher le plus possible des acteurs pour décrire le marché financier de l'intérieur. Parmi ces techniques, on peut citer l'entrée par le prisme d'une organisation importante, comme la salle de marché d'une grande banque d'investissement (BEUNZA et STARK, 2004 ; ABOLAFIA, 1996), la participation à des événements et à des conférences où se retrouvent les acteurs (OUBENAL, 2013) ou, tout simplement, le fait de mener des entretiens avec des acteurs emblématiques (MACKENZIE et MILLO, 2003). Dans la sociologie matérielle de l'arbitrage proposée par Beunza, Hardie et MacKenzie (2006), les objets eux-mêmes et leur rapport aux acteurs ont une importance cruciale. La description ne se réduit pas à ce que devraient être ou faire les acteurs ramenés à leurs caractéristiques fondamentales, mais bien plutôt à ce qui les conduit à faire ce qu'ils font. Or, on le sait bien, le comportement des personnes observées peut se voir modifié par la seule présence du chercheur en sciences sociales dans leur univers intime. Le sociologue est aussi confronté au risque de surdétermination de la « dimension sociale ». Lorsqu'il enquête sur les marchés financiers, il s'attache à l'étude des arènes auxquelles il a accès, comme les conférences où les acteurs construisent des relations sociales (OUBENAL, 2013). Et même lorsqu'il est immergé dans l'univers des *traders*, il accorde davantage d'attention aux interdépendances entre acteurs (BEUNZA et STARK, 2004) qu'aux aspects financiers en tant que tels.

Les descriptions de la finance en finance et en sociologie prennent leurs sources dans des problématiques différentes. Quand elles s'attachent aux mêmes objets d'étude, elles le font avec des points de vue pratiquement opposés entre eux. La description en finance se fait de l'extérieur et s'attache au visible, alors que le sociologue cherche à se placer au plus près de l'objet et des acteurs pour faire émerger l'invisible. En ce sens, on peut penser que ces deux approches s'enrichissent mutuellement. La richesse de leur collaboration réside dans la confrontation entre le regard distancié du financier, qui ne contamine pas son terrain d'étude, et l'observation du sociologue, au cœur du marché et de ses interactions. Les risques additionnels provenant des évolutions de la structure de négociation des ETF sont de nature financière. Leur description ne nécessite pas de regard sociologique, mais se priver de ce type de regard conduit à ignorer les processus de contrôle à l'œuvre sans lesquels le marché n'aurait pu se développer comme il l'a fait. Mais la compréhension de ces processus de contrôle nécessite une description préalable du marché d'un point de vue financier. À ce titre, les deux visions sont ici individuellement insuffisantes, et ce n'est que de leur complémentarité que la compréhension peut émerger.

BIBLIOGRAPHIE

ABOLAFIA (M.), *Making markets: Opportunism and restraint on Wall Street*, Cambridge, Harvard University Press, 1996.

BAKER (W.), "The social structure of a national securities market", *American Journal of Sociology*, vol. 89, n°4, pp. 775-811, 1984.

BEUNZA (D.), HARDIE (I.) & MACKENZIE (D.), "A price is a social thing: Towards a material sociology of arbitrage", *Organization Studies*, vol. 27, n°5, pp. 721-745, 2006.

BEUNZA (D.) & STARK (D.), "Tools of the trade: the socio-technology of arbitrage in a Wall Street trading room", *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, n°2, pp. 369-400, 2004.

BLACK (F.) & SCHOLES (M.), "The pricing of options and corporate liabilities", *Journal of Political Economy*, vol. 81, pp. 637-654, 1973.

BLACK (F.) & SCHOLES (M.), "From theory to a new financial product", *Journal of Finance*, vol. 29, n°2, pp. 399-412, 1974.

CALAMIA (A.), DEVILLE (L.) & RIVA (F.), "Liquidity in European equity ETFs: What really matters?", *Bankers, Markets & Investors*, n°124, pp. 60-73, 2013.

DEVILLE (L.), « Les ETFs », *Banque & Marchés*, n°86, pp. 48-58, 2007.

DEVILLE (L.), "Exchange Traded Funds: History, trading and research", in ZOPOUNIDIS (C.), DOUMPOS (M.) & PARDALOS (P.) (Eds), *Handbook of Financial Engineering*, New York, Springer, pp. 67-98, 2008.

DUMEZ (H.), « La description : point aveugle de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n°2, pp. 28-43, 2010.

EKELAND (I.), « Finance et modélisation », in SIMON (Y.) (ed.), *Encyclopédie des marchés financiers*, Paris, Economica, pp. 485-500, 1997.

FSB (2011), *Potential financial stability issues arising from recent trends in Exchange Traded Funds (ETFs)*, Financial Stability Board publications.

FUNG (W.), HSIEH (D.), NAIK (N.) & RAMADORAI (T.), "Hedge Funds: Performance, risk, and capital formation", *Journal of Finance*, vol. 63, n°4, pp. 1777-1803, 2008.

GUEDJ (I.) & HUANG (J. C.), *Are ETFs replacing index mutual funds?*, Working paper, University of Texas, 2009.

IMF, "Annex 1.7. Exchange-traded funds: Mechanics and risks", in *Global financial stability report*, Washington DC, International Monetary Fund publications, pp. 69-73, 2011.

LAZEGA (E.), *The collegial phenomenon, The social mechanisms of cooperation among peers in a corporate law firm*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

MACKENZIE (D.), *An engine, not a camera: How financial models shape the markets*, Cambridge, MIT Press, 2006.

MACKENZIE (D.) & MILLO (Y.), "Constructing a market, performing theory. The historical sociology of a financial derivatives exchange", *American Journal of Sociology*, vol. 109, n°1, pp. 107-145, 2003.

MARKOWITZ (H. M.), "Portfolio selection", *Journal of Finance*, vol. 7, n°1, pp. 77-91, 1952.

OUBENAL (M.), *Le processus social de légitimation des produits financiers : le cas des Exchange Traded Funds (ETF) en France*, Paris, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 2013 (à paraître aux Éditions Management et Société – EMS).

RAMASWAMY (S.), "Market structures and systemic risks of Exchange Traded Funds", *Bank for International Settlements Working Papers*, 2011.

STARK (D.), *The Sense of dissonance. Accounts of worth in economic life*, Princeton, Princeton University Press, 2009.

TUFANO (P.), "Financial innovation", in CONSTANTINIDES (G.), HARRIS (M.) & STULZ (R.) (eds.), *Handbook of the Economics of Finance* (Volume 1a: Corporate Finance), Amsterdam, Elsevier/North-Holland, pp. 307-336, 2003.

La place de la description dans le discours du dirigeant

Par Benoît DEMIL,
Université de Lille - LEM (UMR CNRS 8179)

et

Xavier LECOCQ,
Université de Lille - LEM (UMR CNRS 8179) - IÉSEG School of Management

Les discours représentent une activité importante des dirigeants. Ces discours sont constitués de narrations et de descriptions qui s'entremêlent. Ils visent souvent à transformer la réalité. Dans cet article, nous nous intéressons aux discours d'un dirigeant ayant réussi à transformer son marché en fournissant une nouvelle description de son fonctionnement. Nous montrons l'importance de cette description dont le caractère informatif et légitimant performe une nouvelle réalité du marché. Cependant, ces descriptions, aussi crédibles et élaborées soient-elles, ne garantissent pas le succès d'une manœuvre stratégique.

Les activités des managers relèvent pour beaucoup de la communication vers les membres de l'organisation ou vers des acteurs extérieurs (MINTZBERG, 1971). Cette communication s'incarne au quotidien dans les interactions orales. Occasionnellement, elle s'incarne également dans des discours stratégiques qui ont un pouvoir important de construction d'un ordre dans lequel l'action se déploie (CHANAL et TANNERY, 2007). Ces discours « performent » le monde dans lequel les acteurs évoluent en forgeant des idées, des catégories, des relations et des théories (MAGUIRE et HARDY, 2006). Une façon d'analyser ces discours consiste à les considérer comme des narrations entendues, comme des histoires orientées vers le passé et le futur et ayant du sens pour leur audience et pour ceux qui les portent (BARRY et ELMES, 1997). Ces narrations contiennent différents éléments, tels qu'une séquence temporelle d'événements, un locuteur, des objets, des acteurs et un cadre culturel permettant de comprendre l'histoire (PENTLAND, 1999). Elles contiennent également des éléments descriptifs visant à donner des informations sur le contexte, les acteurs et les objets impliqués dans la narration. En tant qu'éléments constatifs, ils ne font pas avancer « l'histoire » racontée.

Ils transmettent de l'information et relèvent du vrai ou du faux (AUSTIN, 1970, p. 37). Ils décrivent un état du monde, quand les éléments performatifs, qui « *ne "décrivent" pas, ne "rapportent" pas, ne constatent absolument rien* » (AUSTIN, 1970, p. 40) relèvent, quant à eux, de la transformation (ou de la non-transformation) de ce monde.

Dans cet article, nous montrons que dans un discours la distinction entre le performatif et le constatif n'est cependant pas si évidente qu'il y paraît. La description d'une réalité produite par un acteur peut transformer le monde dans lequel il évolue, alors que seuls les énoncés performatifs auraient cette capacité de transformer le réel par l'action qu'ils réalisent. Empiriquement, nous prenons comme objet d'étude les discours d'un acteur sur l'état de son marché passé, actuel et futur, diffusés dans le cadre d'une manœuvre stratégique. Notre objectif est de comprendre la forme, les fonctions et les objectifs des descriptions produites. Nous analysons en particulier les descriptions fournies par cet acteur central sur le marché américain du jeu de rôle (JDR, dans la suite de cet article), un marché de niche. Nous avons déjà étudié ce marché, par ailleurs (LECOCQ et DEMIL, 2006), en nous focalisant sur les effets quantitatifs d'une manœuvre d'ouverture

de standard. Dans le présent article, il s'agit d'aborder la question sous l'angle des discours accompagnant cette manœuvre produisant une histoire ou une narration. En résumé, nous nous intéressons ici à la construction et aux effets d'une description appliquée à un marché, en considérant qu'elle constitue un acte stratégique majeur lorsqu'elle vise d'autres acteurs du marché en vue de transformer ce dernier.

Après une présentation du marché du JDR, nous présentons la méthode inductive que nous avons adoptée pour identifier les thèmes des narrations produites à différents moments. Nous menons ensuite une analyse de ces éléments narratifs en abordant notamment les conditions dans lesquelles un discours essentiellement basé sur une description peut devenir performatif et influencer les autres acteurs du marché.

Une première description du marché

Nous décrivons ici l'histoire du marché du JDR afin de comprendre les descriptions opérées ultérieurement par notre acteur principal, Ryan Dancey. Cette première description se base uniquement sur des données secondaires : magazines et journaux spécialisés, articles, ouvrages (BROWN et LEE, 1998 ; BOOKER, 2004 ; DUNNIGAN, 1992 ; FINE, 2002 ; Mc ED, 2010 ; SCHICK, 1991), sites Internet.

Le JDR est un *hobby* de simulation mettant autour d'une table des joueurs incarnant des personnages et évoluant dans un monde décrit par un narrateur (KOCIATKIEWICZ, 2000, p. 71). Il trouve son origine dans un autre loisir de simulation de batailles, le *wargame*, qui a connu son âge d'or dans les années 1970 (DUNNIGAN, 1992), et sur lequel vient se greffer un événement littéraire (l'édition américaine du Seigneur des Anneaux de Tolkien en 1966) qui donnera naissance au JDR. Ce livre marque rapidement des millions de jeunes Américains, notamment dans les milieux universitaires (BOOKER, 2004). Mais ceux-ci ne pouvaient retrouver dans le *wargame* les combats de dragons, d'orcs et d'elfes, ni la magie du Seigneur des Anneaux. Gary Gygax et David Arneson vont inventer le JDR dans ce contexte et créer la référence - encore aujourd'hui - en matière de JDR : Donjons & Dragons (D&D)⁽¹⁾. En 1972, les créateurs écrivent 50 pages de règles pour leur jeu, qui deviennent, un an plus tard, 150 pages et débouchent sur le premier JDR édité en 1974 pour être vendu. Gygax et Don Kaye créent alors leur propre entreprise, *Tactical Studies Rules* (TSR), pour éditer le jeu qui deviendra bientôt le leader incontesté du secteur.

Économiquement, les débuts du JDR sont assez lents, tout comme l'avaient été ceux du *wargame*. Il faut en effet être un fan pour s'emparer, à l'époque, de ce produit assez incompréhensible, qui se présente sous la forme de

(1) Le nom exact de la première version de leur jeu était *Dungeons and Dragons: Rules for Fantastic Medieval Wargames Campaigns Playable with Paper and Pencil and Miniature Figures*, marquant par là une filiation forte avec le *wargame*.

trois livrets de règles de jeu sur papier, auxquels viennent s'ajouter des suppléments. Mais les manques et les insuffisances du nouveau produit stimulent rapidement la sortie de nouvelles règles. Des fanzines et des magazines dédiés se développent pour expliquer les meilleures façons de jouer, pour amender certaines règles et apporter des précisions. Dès 1979, D&D se vend à plus de 7 000 exemplaires par mois, assurant le succès financier de TSR.

Après le lancement de D&D, beaucoup de nouveaux éditeurs imitent le pionnier, mais ils amènent également des innovations au concept de départ en explorant notamment des univers autres que la *fantasy*. Cependant, TSR dispose, avec D&D, d'une marque intimement liée et associée à la création du secteur, et il bénéficie d'une large communauté de joueurs. Mc Ed (2010) estime ainsi que ce jeu à lui seul a été pratiqué par plus de 20 millions de joueurs aux États-Unis et qu'il a rapporté, à l'échelle mondiale, plus de 1 milliard de dollars à TSR depuis son lancement. Il faut préciser que dès le début des années 1980, D&D s'exporte et se diffuse à travers le monde entier. TSR dégage un chiffre d'affaires d'environ 50 000 dollars en 1975, qui passe au titre des trois années suivantes respectivement à 300 000 dollars, 600 000 dollars et 1,2 milliard de dollars. À la fin des années 1970, le JDR s'est imposé comme un nouveau *hobby*. Il bénéficie de ses communautés de fans, de sa littérature (qu'elle s'adresse aux professionnels ou aux amateurs), ainsi que de ses propres conventions (la première "GenCon" (Geneva Convention) se tient en 1978). Son jargon spécifique s'élabore et se diffuse. Ces éléments participent à la création d'une nouvelle sous-culture et d'un sentiment d'identification à la nouvelle communauté (BOOKER, 2004). Durant cette période, les succès financiers de TSR ou d'autres éditeurs attirent de nombreux concurrents.

Tout va donc pour le mieux pour ce jeune secteur jusque dans les années 1990. Le secteur se compose alors d'une cinquantaine d'éditeurs, avec une dizaine d'éditeurs de premier ordre parmi lesquels TSR. Mais, de la même façon que le JDR avait mis à mal le *hobby* du *wargame* dans les années 1970 (DUNNIGAN, 1992), celui-ci connaît à son tour des difficultés face aux nouveaux *hobbies*, comme les jeux vidéo ou les jeux de cartes à collectionner. Ironie de l'histoire, c'est Wizards of the Coast (WotC, dans la suite de cet article), une *start-up* de Seattle ayant inventé le jeu de cartes à collectionner Magic, qui rachète TSR en 1997, tout comme TSR l'avait fait avec Avalon Hill, l'éditeur leader de *wargames*.

Matériau empirique et méthode

Cet article s'appuie sur les discours d'un acteur unique, Ryan Dancey, initiateur d'une manœuvre stratégique originale dans son secteur, le lancement d'un standard ouvert de règles de jeu, le « système d20 » (ou d20, dans la suite de cet article) qui s'appuie sur les principes de l'*open source* via une licence ouverte : l'*Open Gaming Licence* (OGL).

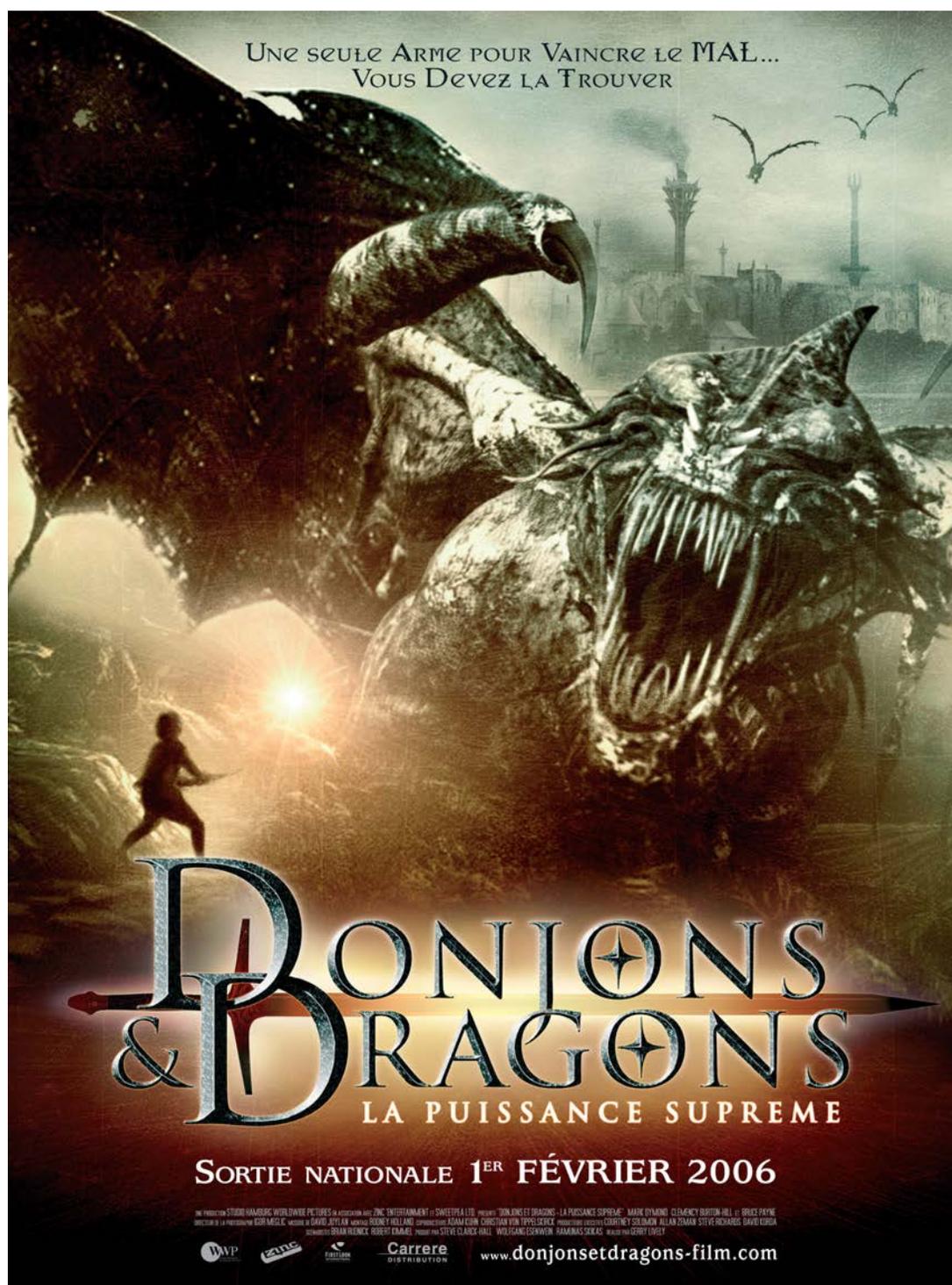


Photo © Archives du 7^{ème} Art / Photo 12

« Gary Gygax et David Arneson vont inventer le jeu de rôle dans ce contexte et créer la référence - encore aujourd'hui - en matière de jeu de rôle : Donjons & Dragons. » Affiche du film *Donjons et Dragons, la puissance suprême* réalisé par Gerry Lively.

Pourquoi avoir choisi cet acteur ? Parce que son arrivée en 1997 en tant que Vice-président responsable de l'activité JDR chez WotC (au moment du rachat de TSR) l'a conduit à lancer une étude de marché, puis à concevoir un nouveau type de produit (son départ de WotC, en 2001, coïncide avec le constat d'échec de la nouvelle stratégie) (DEMIL et LECOCQ, 2014). De par le poste important qu'il occupe chez WotC, Ryan Dancey peut donc être considéré comme l'acteur moteur de la manœuvre.

Se reposer sur un seul acteur présente habituellement un risque - à éviter absolument - pour la recherche qualitative. Cependant, certaines recherches s'appuient sur les comptes rendus d'un acteur unique - par exemple, Duby (2005 [1973]) et la chronique de Guillaume le Breton pour évoquer le dimanche de Bouvines. Dans notre cas, la validité des descriptions de Dancey n'est pas en jeu. Nous les prenons pour ce qu'elles sont : des narrations développées d'un certain point de vue, dont nous essayons de

comprendre la logique, la forme et les objectifs. Il ne s'agit donc pas ici de démêler le vrai du faux.

Les discours analysés sont issus de cinq interventions de Dancey à différents moments se situant entre 1999 et 2011.

Le premier discours est constitué par un résumé sélectif des résultats d'une étude de marché menée par WotC en 1999 (et diffusée en 2000 sur Internet simultanément au lancement du système d20) (DANCEY, 2000) (7 pages).

Le deuxième discours provient d'une interview de Dancey de mars 2000, quelques mois avant le lancement du système d20 (NOAH, 2000) (5 pages). Il y expose les grands principes des systèmes ouverts.

Un troisième discours est constitué de questions et de réponses sur le fonctionnement du d20. Ce document est mis en ligne sur le site Internet de WotC après le lancement du d20 (DANCEY, 2002) (3 pages).

Une quatrième source est un avant-propos d'un guide publié en 2004 sous la forme d'un *e-book* destiné aux éditeurs de produits OGL (*Open Gaming License*) et d20, alors que Dancey a déjà quitté l'entreprise (DANCEY, 2004) (3 pages). Le d20 rencontre alors des problèmes et l'initiative ne semble pas avoir donné les résultats attendus, comme en témoigne le lancement par WotC, en 2003, d'une nouvelle version de son produit phare, qui délaisse le système d20.

Enfin, une dernière source consiste en un message posté sur un site d'information (DANCEY, 2011), qui retrace *a posteriori* sa vision et l'évolution du marché du JDR (6 pages).

Bien que le corpus analysé puisse apparaître maigre en nombre de pages (24 pages au format Word), son intérêt est d'avoir été largement diffusé et commenté sur les forums Internet dédiés au *hobby*, lesquels sont devenus des lieux d'échanges cruciaux pour la communauté du JDR à partir de la fin des années 1990.

Pour restituer ces discours, nous avons opté pour une présentation thématique de la manœuvre stratégique étudiée qui va du constat effectué jusqu'aux résultats décrits par l'acteur central. Mais étant dans l'impossibilité de présenter l'ensemble des documents utilisés, nous avons choisi de retenir les passages les plus significatifs à nos yeux et de les restituer sous la forme de *verbatim* traduits de l'anglais.

Les éléments narratifs relatifs à la manœuvre stratégique

Cinq thèmes généraux émergent des discours que nous avons analysés. Les destinataires de ces discours sont de deux types. D'abord, il s'agit de s'adresser aux éditeurs de JDR concurrents de WotC, qui seront potentiellement les producteurs de produits d20. Ensuite, les discours

s'adressent aux joueurs-clients, qu'il faut également convaincre de la pertinence du changement à venir.

Thème 1 : L'état du marché à la fin des années 1990

Après son arrivée chez WotC, Dancey, qui est en charge de la division JDR, essaie de se forger une vision globale de l'état du marché. Cette vision est assez négative, le *hobby* ayant souffert d'une désaffection des joueurs pendant la décennie 1990 : « *La plupart des observateurs du secteur voient la période 1994-1999 comme relativement mauvaise pour le JDR. La double émergence des cartes à collectionner et du jeu de Games Workshop (...)* » (DANCEY, 2011). Au-delà de l'apparition de nouveaux loisirs concurrents, Dancey identifie un problème général de rentabilité des produits dû à leur prolifération : « *(...) les coûts de production devenaient trop élevés dans le secteur (...). L'effet sur le marché était qu'il devenait de plus en plus difficile de produire et de vendre quelque chose qui ait assez de joueurs pour être rentable et permette de couvrir les coûts de développement et de production* » (DANCEY, 2011).

Thème 2 : Les facteurs explicatifs de l'état du marché

Le problème majeur qu'affrontent les éditeurs sur le marché du JDR est celui d'une trop grande diversité des produits, et notamment de l'existence de nombreux systèmes de jeu (c'est-à-dire un foisonnement de règles de jeu toutes différentes) incompatibles entre eux : « *Et c'est ce [la diversité] que l'industrie du jeu a dû endurer depuis sa création (...). L'inconvénient de toute cette diversité est qu'elle réduit la valeur de chaque produit que vous achetez. Parce que ces règles de jeu ne sont pas interopérables, vous devez payer une "taxe sur la connaissance" à chaque fois que vous voulez utiliser le produit d'un autre éditeur* » (DANCEY, 2002).

Cette coexistence de nombreux systèmes de jeu exige des joueurs, pour chaque produit, de supporter un important coût d'apprentissage. Ce point est particulièrement illustré par les résultats d'une étude de marché commanditée par Dancey, à son arrivée chez WotC : « *Quand on demande [aux joueurs] pourquoi ils abandonnent ce hobby, les réponses (à partir d'un questionnaire à choix multiples) sont : être trop occupé par d'autres choses : 79 % ; trop peu d'autres joueurs avec qui jouer : 63 % ; pas assez de temps pour jouer : 55 % ; a trouvé un meilleur jeu : 38 % ; insatisfait par les jeux et les règles : 38 % (...)* » (DANCEY, 2000).

Un des principaux problèmes du secteur est donc le fait que les joueurs ne trouvent pas de partenaire pratiquant le même jeu. Ils abandonnent alors la pratique du JDR plutôt que d'apprendre un autre système de jeu. Moins les joueurs s'adonnent au *hobby*, plus les problèmes de rentabilité des éditeurs s'accroissent : « *La prolifération des jeux et des "systèmes maison" avait tellement fragmenté le marché que même si les revenus globaux du segment*

étaient constants, les revenus par produit et par entreprise étaient divisés et que beaucoup (de produits et d'entreprises) [enregistraient] des pertes... » (DANCEY, 2011).

Thème 3 : Proposer une nouvelle description du marché

Sur la base des éléments descriptifs qui précèdent, Dancey procède à une nouvelle description de son marché en mobilisant la théorie des externalités de réseau pour appuyer son propos : « [Nos] données nous ont amenés à concevoir une rupture dans l'activité JDR qui a influencé toutes nos décisions lors du lancement de la 3^{ème} édition de D&D. Nous avons réalisé que les JDR tombaient dans une catégorie de produits et de services qui génèrent des externalités de réseau (...). Nous avons commencé à voir le marché non pas comme une série de produits en pyramide (...), mais plutôt comme une série de réseaux humains se superposant et s'interconnectant. Là où ces réseaux étaient forts, les produits se développaient. Là où ils étaient faibles, les produits échouaient » (DANCEY, 2011).

Thème 4 : La manœuvre stratégique

Afin de défragmenter le marché du JDR et de l'unifier, Dancey propose d'articuler tous les produits des autres éditeurs autour du d20, ces derniers devenant des fournisseurs de produits complémentaires du jeu le plus vendu. Il souhaite qu'un seul système de jeu émerge, car « les réseaux ne se comportent pas comme les systèmes économiques traditionnels. Ils font des choses assez bizarres, parce que le réseau lui-même devient une partie de la valeur proposée sur le marché » (DANCEY, 2004). Cette manœuvre vise à réduire explicitement la diversité sur le marché et à réduire les coûts d'interconnexion : « La conclusion logique est qu'en réduisant le coût des autres éditeurs et en supportant le cœur d'un système de règles D&D, on devrait amener le coût de soutien de tous les autres systèmes au niveau le plus bas et créer une résistance des consommateurs à l'introduction d'un nouveau système, avec le résultat que tout ce "soutien" sera redirigé vers D&D et augmentera la communauté des joueurs qui jouent à D&D, en tirant les ventes du livre de règles. C'est un cycle avec feedback : plus il y a de soutien, et plus les gens jouent à D&D. Plus les gens jouent à D&D, et plus le soutien est effectif (...). Nous allons établir la "marque d20", comme [cela a été fait pour le] "VHS" ou [le] "DVD" » (NOAH, 2000).

Le système d20 a donc vocation à devenir un standard. Afin d'en assurer la promotion et la diffusion, Dancey propose d'ouvrir ce standard en adoptant le copyleft, caractéristique de l'open source en informatique, et en lançant un mouvement qu'il appelle l'Open Gaming : « Nous avons alors réalisé que si nous pouvions utiliser la créativité de tous les gens qui désiraient produire des contenus compatibles avec D&D - mais qui ne le pouvaient pas, à cause de l'ancien régime du copyright -, nous pouvions produire une

incitation à connecter des milliers de produits nouveaux » (DANCEY, 2004). Au-delà des autres éditeurs, Dancey vise également les clients : « J'espère que, dans la prochaine étape de l'ère de l'open gaming, les clients exigeront des éditeurs qu'ils utilisent l'OGL, et non leurs systèmes maison. Des consommateurs éduqués qui comprennent la proposition de valeur de l'Open Gaming peuvent plus changer le marché que n'importe quelle autre force (...) » (DANCEY, 2002).

Thème 5 : Les effets sur le marché

À sa sortie, en 2000, le système d20 a été très vite adopté par de nombreux éditeurs. Il a permis de développer des produits compatibles les uns avec les autres et a globalement eu un impact positif pour le marché : « Quatre ans après, l'Open Gaming a eu un effet énorme sur le marché. En un clin d'œil, le système d20 a muté, s'est transformé et recombina (...). Certains contenus étaient bons, d'autres mauvais (...). L'Open Gaming a eu aussi un effet commercial : les JDR se sont plus vendus en quelques années que dans toute la décennie précédente » (DANCEY, 2004).

Malgré un développement du nombre de produits et des volumes de vente, dans un premier temps, Dancey constate, en 2011, que les conséquences du d20 sur le long terme sont négatives. Le nombre très élevé de produits d'assez faible qualité et la concurrence plus intense ont fini par détourner les joueurs et les éditeurs de l'activité : « Les effets sur le marché du JDR sont maintenant assez visibles. À la GenCon de 2011, le nombre d'entreprises qui paient des salariés à plein temps pour concevoir et développer des JDR s'est réduit comme peau de chagrin... » (DANCEY, 2011).

Une description qui ne se limite pas à un constat

Les différents discours de Ryan Dancey s'appuient en grande partie sur la description de l'état du marché à différents moments : ils s'avèrent donc essentiellement constatifs, au sens d'Austin. Cependant, il semble que ces discours soient plus complexes qu'il n'y paraît, car le dirigeant décrit également des éléments du passé et imagine en partie un futur souhaitable. Les descriptions sont ici au service de la manœuvre stratégique de l'acteur, qui consiste à modifier profondément la structure du secteur. En effet, si l'on définit les marchés par les transferts de droits de propriété qu'ils opèrent, alors un changement de régime de ces droits modifie profondément le marché. Or, ce qui est visé ici, c'est justement ce régime : il est question de substituer partiellement un régime « d'open gaming » à un régime de produits « copyrightés ». Même si le marché étudié est mineur, voire marginal, la manœuvre est ambitieuse. Le cas peut s'analyser d'une façon très large par la mise en avant d'une nouvelle description pour faire advenir un nouveau fonctionnement du marché.

Mais, jusqu'à présent, nous avons évité de donner une définition de la description, comme si ce terme allait de soi. Nous pouvons à présent le préciser à l'aune des discours étudiés. Que nous donnent-ils à voir ? On peut proposer de définir la description comme une représentation d'un phénomène ou d'une entité (dans notre cas, un marché) dans laquelle le producteur de la description en souligne certaines des caractéristiques. Cette définition large permet en théorie de la distinguer de cet autre élément fondamental de tout discours (écrit ou oral) qu'est la narration. Tout discours renvoie en effet à ces deux piliers, qui s'entremêlent. La narration relève du mouvement, de la dynamique, des actions, retrace le passage entre différents états, quand la description s'attache aux états, à la statique, à « ce qui est ».

Les discours sur le marché décrit font bien ressortir ces deux éléments (description et narration). Certains fragments enchaînent les dates pour montrer des évolutions, des changements d'état (l'arrivée de *hobbies* concurrents, la chute du marché). D'autres donnent des visions, expliquent des fonctionnements, produisent des représentations plus statiques (la segmentation du marché, le fonctionnement des produits à externalités, le comportement des joueurs).

La séparation entre narration et description n'est cependant pas si nette et si évidente que cela. Dire, par exemple, que sur un marché les externalités produisent des effets de réseaux, cela tient d'abord de la description, mais cela fournit également un puissant mécanisme explicatif d'évolution, qui fait progresser la narration. La description n'a donc pas uniquement pour rôle d'offrir un arrière-fond à une histoire, elle fournit également les moteurs de changement nécessaires à cette histoire. Une structure de marché relève certes d'une description, mais elle entraîne aussi des effets. Le figé agit, si l'on peut dire. Si l'on raisonnait par l'absurde et qu'aucune description n'était donnée, l'histoire entière du marché et de sa transformation serait incompréhensible.

La définition que nous proposons de la description implique également que ce qui est décrit n'est pas la réalité⁽²⁾. C'est une façon de présenter les choses, de faire toucher du doigt à des tiers un objet, en l'occurrence un marché devenu inefficace. À ce titre, elle se rapproche du travail de description du chercheur : la description par le stratège est partielle et partielle.

Partielle, elle l'est car elle laisse de côté un grand nombre d'éléments et parce qu'elle pourrait toujours être enrichie (un travail que fait par exemple Georges Duby, dans *Le Dimanche de Bouvines*, qui s'écarte largement de la bataille pour esquisser le système féodal ou la façon de faire la guerre (DUBY, 2005 [1973])). Ainsi, les interventions de Dancey sont focalisées sur le fonctionnement du marché. Il s'agit non pas de faire une ethnographie des

(2) On pourra d'ailleurs noter que la description faite par un chercheur peut être également assez éloignée de la réalité, sans pour autant être inintéressante, comme dans les cas de l'idéal type wébérien ou d'un agent simulé sur un ordinateur.

joueurs, de faire une analyse littéraire de l'écriture de ces jeux, d'évoquer la vie des étudiants sur les campus américains dans les années 1980 ou de retracer l'histoire entière du *hobby*, mais d'adopter une vision avant tout économique du marché. Dumez (2013, p. 111) souligne à juste titre qu'une bonne description est une description qui exclut, qui adopte un point de vue. Dans le même sens, une bonne description par le stratège est une description qui ne dit pas tout de la réalité, qui laisse de côté certains éléments pour se concentrer sur d'autres, qui se refuse à « embrasser le monde entier ». Mais si la description acquiert véritablement son sens, c'est justement parce qu'elle ne prend pas en compte tous les éléments du marché. Elle se justifie par ce qu'elle met de côté.

Elle est également partielle, car elle défend un point de vue tout au long des fragments présentés : le marché du JDR va à sa perte s'il n'adopte pas une approche ouverte de ses systèmes de règles. L'acteur ne s'en cache pas, qu'il soit encore ou non salarié de WotC, son point de vue ne varie pas. Il n'est donc pas question de donner une vision objective et froide du marché, mais bien plutôt de sauver un marché qui s'effondre, à la fin des années 1990, et de défendre sa thèse pour faire changer les choses dans l'intérêt de WotC et dans celui de tous les éditeurs.

Enfin, les descriptions proposées ne sont pas uniquement factuelles. Elles contiennent également des développements théoriques. D'abord, formellement et explicitement, en s'inspirant de théories économiques existantes, telles que les externalités de réseaux et leurs effets sur la concurrence. Ensuite, en proposant des mécanismes de causalité entre différents éléments du marché. C'est ainsi que la description inclut également des théorisations « maison » comme le « *Skaff effect* » : « *Toute l'activité marketing et de ventes dans le jeu contribue globalement au succès du leader en part de marché* » (NOAH, 2000). L'*Open Gaming* est un autre exemple de théorisation construite par l'analogie entre le marché du jeu et le mouvement du *Free Software* dans la programmation portant sur la façon de développer des produits en décomposant ceux-ci en de multiples composants interopérables. On voit ici le « théoricien ordinaire » en action (CALORI, 2000) : il est capable de mobiliser des connaissances scientifiques préexistantes (*episteme*) de portée générale et, en même temps, de forger des savoirs pratiques (*phronesis*) liés aux contingences de sa situation, à sa connaissance du monde des affaires et à son expérience passée (VILLETTE, 1996).

Les différentes fonctions remplies par les descriptions

Le chercheur en sciences sociales passe par la description pour « savoir ce qu'il en est d'un phénomène ». Derrière cette formulation générale, la description a pour finalité de « *bousculer les théories ou d'inventer de nouvelles notions, et souvent les deux à la fois* » (DUMEZ, 2013, p. 109). Les descriptions élaborées par Dancey n'ont cependant pas la

théorie en ligne de mire. Cette dernière intervient bien pour construire et étayer la description, mais elle n'en est pas la finalité. Nos analyses laissent apparaître que les descriptions dans les discours étudiés remplissent au moins trois fonctions : l'information, la justification et la performance, rendues opérantes par plusieurs éléments qui crédibilisent les descriptions (qualités du locuteur, collecte méthodique des données, théorisation).

La première fonction, la plus évidente (mais qui peut ne pas être notée du fait de son évidence), est d'être informative. C'est une fonction minimale qui consiste à fournir à une audience des informations sur le monde. Mais celles-ci sont organisées pour lui donner un sens. Cette première fonction transparait notamment dans l'étude de marché. Dancey mentionne d'ailleurs à plusieurs reprises à quel point cette étude de marché est présentée dans une logique de transparence : « (...) *Les contenus de ce fichier sont des extraits [de l'étude originale] (...). Vous avez mon assurance que nous avons fait au mieux pour que l'information présentée dans ce document représente un compte rendu valide et pertinent des données* » (DANCEY, 2000).

L'étude est également menée sur une population importante, avec le plus grand sérieux. L'information est donc fiable : « (...) *Puisque les données sont extraites de l'étude de la segmentation en 1999, il est important que le lecteur comprenne comment ces données ont été rassemblées. (...) Une approche en deux temps a été utilisée pour collecter les informations (...) dans la population américaine en général, âgée de 12 à 35 ans. (...) L'étude rassemble de l'information sur 65 000 individus interrogés par questionnaire (...). Une seconde étude a également été menée sur environ mille répondants issus de la première phase. (...) Les données de l'étude ont été collectées et préparées par le département des Études de marché de Wizards, épaulé par un cabinet conseil extérieur* » (DANCEY, 2000).

Les informations issues de l'étude de marché, même brutes, sans commentaire, sont mises en forme et organisent la représentation du marché par les catégories mobilisées dans l'étude de marché : le classement des jeux auxquels on joue mensuellement, les raisons d'abandonner le *hobby*, le temps d'apprentissage nécessaire pour maîtriser un système, etc... Au-delà des données chiffrées, la description propose également des catégories d'acteurs qui peuplent ce marché et que la narration va mettre en branle. Certaines de ces catégories sont évidentes, par exemple les éditeurs et les joueurs, qui constituent l'offre et la demande du marché. D'autres apparaissent, qui n'étaient pas forcément visibles avant d'avoir été révélées par la description de Dancey et de son équipe, tels que les joueurs vus comme des réseaux, les *hobbies* concurrents, les systèmes de règles à interconnecter, la catégorie de biens à externalités. Enfin, certains des mécanismes décrits participent également aux mouvements du marché : la concurrence entre systèmes, la disparition des réseaux de distributeurs, la « taxe sur la connaissance ».

Dancey mobilise ainsi des théories, comme les externalités de réseau : « *(Pour ceux qui sont intéressés par la théorie, ce concept est appelé "la théorie des externali-*

tés de réseau"). (...) *Si vous acceptez (comme je l'ai fait finalement) que la théorie est valide, alors la conclusion logique est que, plus il y a de joueurs de D&D, plus il est difficile pour les concurrents de réussir, et plus longtemps les gens resteront des joueurs actifs dans le secteur et plus la valeur du réseau de joueurs D&D augmentera pour WotC* » (NOAH, 2000).

Comme nous l'avons souligné plus haut, la description des mécanismes à l'œuvre est un facteur puissant de narration. Pour un entrepreneur voulant changer l'ordre social, la fonction d'information revient à cadrer la réalité des acteurs (FLIGSTEIN et McADAM, 2012). Le cadrage consiste en effet à organiser l'expérience des acteurs participant à une situation (GOFFMAN, 1991 [1974], p. 19). De ce point de vue, le cadrage guide la représentation que les acteurs se font de la réalité.

Une deuxième fonction de la description concerne la justification du discours de Dancey et du comportement du leader WotC. Dans les traditions interactionniste et ethnométhodologique, la description peut être appréhendée en effet comme le résultat du travail des acteurs qui rendent compte de leurs actions lorsque celles-ci sont soumises à un jugement extérieur (ORBUCH, 1997). Pour le stratège, la description sert à expliquer la logique de lancement d'un standard ouvert. Afin de crédibiliser son propos, à plusieurs reprises, dans ses interventions, Dancey commence par expliquer qui il est. Cette énonciation va au-delà de son titre de Vice-président de Wotc en charge de l'activité JDR. Il se décrit en effet comme « *la force qui motive le mouvement envisagé au sein de Wizards* » (DANCEY, 2000) et comme étant « *impliqué dans l'activité du hobby depuis 1993 et à l'origine du premier distributeur online de ce hobby* » (DANCEY, 2011). Ces éléments biographiques sont fournis pour établir qu'il est « *un observateur du secteur depuis de longues années* » et qu'il pense « *en avoir une bonne vision* » (DANCEY, 2011). Le locuteur est donc un fin connaisseur, voire un expert du secteur dont il parle.

De plus, les éléments sélectionnés dans la description du marché rendent la manœuvre stratégique la plus inéluctable possible dans ses causes et ses conséquences, en suivant la logique suivante : l'ensemble du marché est en crise parce que les systèmes se sont multipliés. D&D est le système le plus utilisé par les joueurs, il est donc le seul capable de modifier efficacement le marché au bénéfice de tous les acteurs (éditeurs, comme joueurs). Il s'agit donc d'éliminer une certaine forme de diversité néfaste pour tous les acteurs du marché, à la suite d'un enchaînement de causes et de conséquences rendu le plus implacable possible.

La forme scientifique du raisonnement - chiffrée, théorisée - amenant la nouvelle description est fondamentale dans cet exercice de justification. L'analogie positive, avec le Free Software et Linux, est également un élément important dans cet exercice : « *L'idée est clairement reliée à la philosophie du Free Software et nous avons la chance que les pionniers du Free aient déjà pu montrer qu'un tel système pouvait fonctionner* » (DANCEY, 2004). Cela

marche ailleurs, pourquoi cela ne marcherait-il pas sur notre marché ?

Enfin, un déplacement clair, une « traduction », est opéré entre l'intérêt propre de WotC et celui de tous les acteurs du marché. Dancey ne nie ni ne cherche à cacher l'intérêt de WotC dans la nouvelle configuration du marché qu'il envisage. Mais l'essentiel de ce qui est décrit reste une opération de sauvetage du marché dans son entier, un sauvetage dont tous les acteurs bénéficieront. L'assimilation avec le *Free Software*, emblème du désintéressement, est importante, en inscrivant l'*Open Gaming* dans la filiation de Richard Stallman et de Linus Torvalds et en permettant d'envisager un mode de production rentable pour développer les produits et en prônant la liberté d'utilisation et de création : « *Il y a environ vingt ans, un gars nommé Richard Stallman était étudiant au MIT. (...) La General Public License (GPL) est la première forme d'un nouveau concept connu comme le "copyleft" (...). Une décennie plus tard, un programmeur finlandais nommé Linus Torvalds crée un petit système d'exploitation appelé "Linux", et le lance via la GPL (...). Il y a donc maintenant une nouvelle façon fiable de créer des systèmes complexes en utilisant des protocoles standardisés et des interfaces partagés par de nombreux individus, avec une multitude de sous-composants qui ont besoin de pouvoir travailler entre eux* » (NOAH, 2000). Le fonctionnement communautaire issu du logiciel libre est fortement valorisé dans ce secteur, qui trouve son origine dans la sous-culture américaine de l'*heroic fantasy* des années 1970 (BOOKER, 2004). Le mouvement stratégique envisagé est collectif : l'acteur doit réussir à coordonner les autres acteurs de son marché et à trouver un accord avec eux en mettant en avant les similitudes entre leurs intérêts particuliers. Dancey y parvient en se référant à un principe supérieur commun de justification (BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991) basé sur l'analogie avec le mouvement du *Free* (cité civique du bien commun), auquel peut être assimilée la licence OGL.

Enfin, la description est produite pour avoir des effets sur les autres acteurs (sinon, pourquoi la diffuser ?). Dans le cadre d'une manœuvre de stratégie collective (ASTLEY et FOMBRUN, 1983) qui vise à engager l'action des autres pour réussir, il ne suffit pas en effet de discours justificatifs pour que les choses changent. Il faut aussi que « les autres » adhèrent à la nouvelle représentation et qu'ils modifient leurs comportements en conséquence, notamment dans le sens espéré par le leader, pour rendre leurs produits compatibles avec D&D. Les éditeurs doivent modifier la conception de leurs produits, se concentrer sur des produits complémentaires plus que sur des systèmes de base, afin de permettre la compatibilité entre les produits.

Les clients « éduqués », actuels et potentiels, doivent faire pression sur les éditeurs en réclamant le standard ouvert. La description revêt une importance particulière lorsqu'une nouvelle stratégie repose ainsi sur le passage d'un secteur atomisé où il existe une concurrence entre systèmes, à un secteur où l'ensemble des acteurs doivent coopérer. Ce type de stratégie nécessite alors le passage de relations de concurrence à un niveau interindividuel à des relations

coopératives à un niveau collectif, et il requiert des compétences sociales, notamment en termes de communication, pour s'assurer de la coopération des autres (FLIEGTSEIN et McADAM, 2012, p. 46). On peut ainsi avancer qu'une bonne description est celle qui modifie les comportements des autres dans le sens voulu par le locuteur qui performe la réalité, au sens d'Austin, et qui ne se résume pas à un énoncé constatif (AUSTIN, 1970 [1955]). La description infuse en effet la réalité et les agencements de marché, et elle les rend proches finalement du performatif.

Le constatif ne serait donc qu'un état du monde qui a été performé précédemment par d'autres énoncés (CALLON, 2006). Le constatif se révèle vrai quand le monde s'est actualisé pour correspondre à des énoncés constatifs.

Si les éléments constatifs du discours se rapprochent du performatif, il faut s'interroger sur les éléments qui permettent de croire réelles les représentations proposées afin qu'elles aient des effets réels. Un premier élément consiste à s'adresser à une audience pour laquelle la description est construite, ce qui implique, dans le mouvement stratégique envisagé, une large diffusion dans les médias. D'où une intervention active sur Internet de la part de Dancey et son accord donné à une diffusion large de l'étude de marché réalisée. Ensuite, la performativité nécessite que le mouvement annoncé soit crédible. Dans notre cas, différents éléments crédibilisent la description : c'est le leader incontesté qui engage la manœuvre ; il a investi dans une vaste étude de marché ; son raisonnement semble solide, car il s'appuie sur une théorisation scientifiquement étayée⁽³⁾ et des chiffres sont produits ; son instigateur justifie d'une longue carrière dans le secteur ; le leader accepte de mettre son produit phare sous la forme d'un standard ouvert.

Ces éléments attribuent une compétence particulière à Dancey et à WotC. Au-delà du discours, ils révèlent un réel engagement. Enfin, le contexte qui permet à la description de s'imposer et de produire ses effets est important. D'abord, parce que le marché est en crise et qu'il faut trouver une solution d'urgence. Ensuite, parce que la description fournie est la seule à se situer au niveau de l'économique. Avant celle proposée par Dancey, des éléments historiques sur le *hobby* circulaient (comme SCHICK, 1991), des travaux universitaires ont été faits sur la narration particulière du JDR ou sur l'ethnographie des communautés de joueurs (voir, par exemple, KOCIATKIEWICZ, 2000). Mais aucune, jusque-là, ne s'attachait à donner une vision globale et cohérente du marché du point de vue économique. Il est donc d'autant plus facile pour elle de s'imposer.

(3) Au passage, on remarquera que les théories des économistes peuvent avoir de véritables effets sur la réalité, quand ils sont pris au sérieux par les acteurs !

Une bonne description ne peut suffire à changer le monde...

La description produite par Dancey est partielle et partielle, supportée qu'elle est par une théorisation élaborée qui cadre la réalité et qui, en même temps, légitime l'action du leader. Elle s'est révélée performative quant à ses effets en suscitant l'arrivée de nouveaux entrants et le lancement de plusieurs milliers de nouveaux produits d20 (DEMIL et LECOCQ, 2014).

La description élaborée par le stratège a donc eu effectivement un effet rapide et impressionnant sur le marché et a ouvert la porte à une expérimentation grandeur nature de l'effet d'un standard ouvert sur un marché. Pourtant, la manœuvre est finalement abandonnée par le leader en 2002 et une nouvelle version de D&D propriétaire est lancée, marquant l'abandon de la précédente.

Dancey quitte l'entreprise en 2001. Une bonne description peut donc échouer, car le marché n'est pas fait de discours ! La réalité n'est pas exclue de l'analyse de la performativité (CALLON, 2006). Ainsi, « *Le monde ne se réduit pas à une scène, et le théâtre non plus, d'ailleurs ! Que vous construisiez un théâtre ou une usine aéronautique, il vous faudra prévoir un espace pour garer votre voiture et un autre pour déposer votre manteau, et il vaut mieux que ces espaces soient réels et soient réellement garantis contre le vol...* » (GOFFMAN, 1991 [1974], p. 1). L'action induite par la description d'un acteur n'exclut pas des « débordements » (CALLON, 1999) par les autres acteurs qui poursuivent leurs projets et se révèlent indisciplinés : des éditeurs ne suivent pas les prescriptions des licences ; certains continuent à produire leurs propres systèmes maison sapant ainsi le projet d'un système universel ; de nouveaux *hobbies* font leur apparition et accroissent la concurrence ; certains produits d20 sont de qualité médiocre. Le marché et ses acteurs ne se laissent donc pas enfermer définitivement dans une description figée et il est nécessaire de réactualiser en permanence ces descriptions pour performer à nouveau la réalité.

BIBLIOGRAPHIE

ASTLEY (W. G.) & FOMBRUN (C. J.), "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, 8 (4), pp. 576-587, 1983.

AUSTIN (J.L.), *Quand dire c'est faire*, Éditions du Seuil, 1970 [1962].

BARRY (D.) & ELMES (M.), "Strategy retold: A narrative approach to strategic discourse", *Academy of Management Review*, 22(2), pp. 429-452, 1997.

BOLTANSKI (L.) & THÉVENOT (L.), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

BOOKER (C.M.), "Byte-Sized Middle Ages: Tolkien, Film, and the Digital Imagination", *Comitatus: A Journal of Medieval and Renaissance Studies*, 35, pp. 145-174, 2004.

BROWN (T.) & LEE (T.), *Official price guide to Role Playing Games*, The Ballantine Publishing Group, 1st edition, 1998.

CALLON (M.), "Actor Network Theory - The market test", in LAW (J.) & HASSARD (J.) (édité par), *Actor Network theory and after*, Blackwell Publishing, pp. 181-195, 1999.

CALLON (M.), "What does it mean to say that economy is performative?", *Cahier de Recherche du CSI*, n°5, 2006.

CALORI (R.), "Ordinary theorists in mixed industries", *Organization Studies*, 21, pp. 1031-1057, 2000.

CHANAL (V.) & TANNERY (F.), « La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action ? », *Finance Contrôle Stratégie*, 10, pp. 97-127, 2007.

DANCEY (R.S.), "Adventure game industry - Market research summary", February 07, V1.0, Wizards of the Coast, 2000.

DANCEY (R.S.), "The most dangerous column in gaming - Questions you may have asked (and some answers that might surprise you !)", *Wizards of the Coast* (<http://www.wizards.com/D20/article.asp?x=dt20020228a>), 2002.

DANCEY (R.S.), "Forward", in "ePublisher Guide to D20 & Open Gaming Publishing", *Minion Development Corp.*, pp. 4-5, 11 avril, 2004.

DANCEY (R.S.), "Escapist Colum bonus", *Enworld - RPG News and Reviews*, décembre 2011 (<http://enworld.org/forum/showthread.php?315800-4-Hours-w-RSD-Escapist-Bonus-Column>)

DEMIL (B.) & LECOCQ (X.), "The rise and fall of an open business model", *Revue d'Économie Industrielle*, 146, pp. 85-113, 2014.

DUBY (G.), *Le dimanche de Bouvines*, Éditions Gallimard, 2005 [1973].

DUMEZ (H.), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 2013.

DUNNIGAN (J.F.), *The complete wargames handbook*, Quill, 1992.

FINE (G.A.), *Shared Fantasy. Role-Playing Games as Social Worlds*, The University of Chicago Press, 2002.

FLIGSTEIN (N.) & Mc ADAM (D.), *A theory of fields*, Oxford University Press, 2012.

GOFFMAN (E.), *Les cadres de l'expérience*, Éditions de Minuit, Collection Le sens commun, 1991 [1974].

KOCIATKIEWICZ (J.), "Dreams of Time, Times of Dreams: Stories of Creation from Roleplaying Game Sessions", *Studies in Cultures, Organizations & Societies*, 6(1), pp. 71-86, 2000.

LECOCQ (X.) & DEMIL (B.), "Strategizing Industry Structure: The Case of Open Source in Low Tech Sector", *Strategic Management Journal*, 27 (9), pp. 891-898, 2006.

MAGUIRE (S.) & HARDY (C.), "The emergence of new global institutions: a discursive perspective", *Organization Studies*, 27 (1), pp. 7-29, 2006.

Mc ED, *Dungeons & Dragons - History & Overview*, 189 p. (Pdf File), 2010.

MINTZBERG (H.), "Managerial work: Analysis from observation", *Management Science*, 18, pp. 97-110, 1971.

NOAH (E.), "A new way to license games?", *EN World*, 19 mars 2000.

ORBUCH (T.L.), "People's account count: The sociology of accounts", *Annual Review of Sociology*, 23, pp. 455-478, 1997.

PENTLAND (B.T.), "Building process theory with narratives: from description to explanation", *Academy of Management Review*, 24 (4), pp. 711-724, 1999.

SCHICK (L.), *Heroic worlds: a history and guide to Role Playing Games*, Prometheus Books, 1991.

VILLETTE (M.), « Phronésis - Une alternative à la gestion comme science, et aux affaires comme pur opportunisme », *Gérer & Comprendre* n°43, pp. 85-98, mars 1996.

Technologies de l'information et variété des formes de co-création : vers un nouveau paradigme pour la Défense américaine

Par Valérie MÉRINDOL

PSB, Paris School of Business

Cet article présente le rôle de la Défense en tant qu'utilisateur innovant de la technologie. Il met en évidence la coexistence de deux modèles d'innovation centrés sur l'utilisateur (le maître d'ouvrage et le *lead user*) suite à l'introduction massive des technologies de l'information et de la communication. Il analyse les conséquences des caractéristiques de l'utilisateur innovant sur deux dimensions, la relation entre le client et les entreprises et les formes de co-création, d'une part, et le management de la technologie en interne à la Défense, d'autre part. Cette recherche se fonde sur une étude de cas longitudinale concernant la Défense américaine.

Introduction

Les ministères de la Défense - la Défense – sont des acteurs qui ont une fonction originale dans le développement des technologies dans de nombreux pays occidentaux. La Défense constitue non seulement un opérateur de la politique publique, mais aussi le client final des programmes d'armement dont elle a financé totalement ou partiellement les développements. Ses caractéristiques en tant que client final sont rarement prises en compte pour mettre en perspective comment la Défense influence les trajectoires d'innovation. Ce manque de prise en compte est d'autant plus dommageable que dans le contexte de l'après-Guerre froide, avec la diminution des budgets et l'émergence de sociétés fondées sur la connaissance, les *policy makers* se trouvent face à la nécessité de redéfinir leur rôle. La Défense n'est plus considérée comme une locomotive technologique, sans pour autant que la nature de sa contribution ait été clairement redéfinie (STOWSKY, 2004 ; MÉRINDOL et al., 2010). Tout au plus est-elle considérée, au mieux, comme un simple client qui achète de plus en plus de technologies « sur étagères » développées par des réseaux d'innovation tirés par les besoins commerciaux (DOMBROWSKY et al., 2002). Pourtant, il est possible d'apporter une autre lecture du rôle de la Défense.

Cet article propose de renouveler l'analyse du rôle de la Défense en s'intéressant à ses caractéristiques en tant qu'utilisateur innovant. Le statut d'utilisateur renvoie à une variété de situations : la Défense intervient dans la définition des spécifications et dans l'évaluation des technologies et des systèmes d'armes développés par les entreprises de ce secteur. Dans certains cas, la Défense va beaucoup plus loin : elle intervient directement dans la conception des systèmes. Elle contribue ainsi à l'émergence de nouvelles idées et à la résolution de problèmes complexes. La Défense a alors une activité de co-conception, aux côtés des firmes. Dans cet article, nous nous intéresserons aux cas où la Défense intervient dans la conception des technologies, et ce, afin de montrer comment son rôle évolue au fur et à mesure de l'introduction des technologies de l'information. En proposant l'identification de deux modèles d'innovation centrés sur l'utilisateur - le maître d'ouvrage, d'une part, et le *lead user*, d'autre part - cet article met en évidence le fait que la contribution de la Défense à l'innovation présente de multiples facettes. Appréhender la combinaison des rôles permet de comprendre l'évolution des relations entre la Défense et les entreprises, ainsi que les modes de management de la technologie adoptés dans le contexte militaire.

L'intérêt de cette approche est double. La grande variété des formes de co-création a des incidences multiples

sur les capacités technologiques et organisationnelles de l'utilisateur et sur le management des projets (PRAHALAD et al., 2004 ; LETTL, 2007), d'une part, et sur les relations client-fournisseurs, d'autre part (JOHNSON et al., 2006 ; LETTL et al., 2006 ; OBERG, 2010). La co-création permet de s'interroger sur la capacité organisationnelle de la Défense dans la mise en œuvre d'une variété d'interactions avec les entreprises et de comprendre quelles en sont les conséquences sur la gouvernance de l'innovation.

Cet article se subdivise en quatre sections : la première met en perspective la coexistence de deux modèles d'innovation centrés sur l'utilisateur dans le domaine de l'armement : la Défense en tant que maître d'ouvrage, d'une part, et en tant que *lead user*, d'autre part. La seconde section présente la méthode utilisée et le cas analysé. Sur la base d'entretiens approfondis, cet article étudie les deux modèles d'innovation précités dans le cadre des programmes d'armement américains. La troisième section présente les caractéristiques de la position de la Défense américaine en tant qu'utilisateur innovant de la technologie. Enfin, la quatrième et dernière section analyse le rôle du client et les incidences des caractéristiques de l'utilisateur innovant à deux niveaux : sur la gouvernance de la relation État-industrie et sur le management interne de la technologie.

Les modèles d'innovation militaire centrés sur l'utilisateur innovant

Pour identifier les caractéristiques de la Défense comme utilisateur actif de la technologie, nous proposons de retenir deux approches, celle du maître d'ouvrage, avec l'ensemble des caractéristiques décrites par Cohendet et Lebeau (1987), et celle du *lead user* (VON HIPPEL, 2005). Ces deux statuts conduisent à définir les formes d'interaction entre la Défense et les entreprises selon des logiques différentes, mais qui vont se combiner entre elles.

La Défense comme maître d'ouvrage des systèmes technologiquement complexes

La première approche concerne la contribution de la Défense à la conception des grands programmes complexes (SAPOLSKY, 2003 ; DAVIES et HOBDAY, 2005). Ceux-ci supposent la mobilisation d'une grande variété de compétences au sein d'un réseau d'entreprises organisé de manière modulaire et hiérarchique, dont l'activité est coordonnée par une firme qui occupe la fonction d'intégrateur de systèmes (VERSAILLES, 2005 ; BRUSONI et al., 2011). Brusoni et al. (2001) et Hobday et al. (2005) ont analysé la spécificité de ce type de réseau en mettant en évidence le fait que la division des connaissances était faiblement corrélée à la division des tâches. Dans le domaine de l'armement, les acteurs parties prenantes (Défense, entreprises et recherche publique) entretiennent des relations complexes et denses qui s'articulent autour de la fonction d'intégration (VERSAILLES, 2005 ; GHOLTZ, 2005).

La Défense exerce la fonction de maître d'ouvrage, ce qui renvoie à deux grandes caractéristiques (COHENDET et al., 1987 ; MÉRINDOL, 2009) : tout d'abord, la Défense est l'utilisateur final des programmes ; ensuite, elle est aussi l'un des opérateurs de son développement. La Défense participe au *design* du programme (GHOLTZ, 2005). En effet, elle élabore les spécifications techniques et évalue la performance du système d'armement en fonction des attentes des opérationnels. Dans beaucoup de cas, elle contribue aussi directement à la conception de l'architecture technologique par l'intermédiaire de ses services d'acquisition et de ses centres de R&D. Les ingénieurs au sein de la Défense font évoluer la conception au fur et à mesure de leurs échanges sur les problèmes d'intégration rencontrés.

La Défense comme maître d'ouvrage requiert une capacité multi-technologique (BRUSONI et al., 2001) indissociable de sa position dans le réseau d'intégration système. Ses compétences technologiques et organisationnelles doivent lui permettre de coordonner les contributions et de générer un consensus autour de la solution technique. Cette capacité multi-technologique suppose des ingénieurs et des chercheurs spécialisés, ainsi que des ingénieurs généralistes porteurs de valeurs et de références communes et capables de faciliter la traduction d'enjeux technologiques en réponses opérationnelles (MÉRINDOL, 2009).

La Défense en tant que *lead user*

Le rôle de la Défense peut aussi être appréhendé d'une manière fondamentalement différente. Les recherches en sciences de gestion (VON HIPPEL, 1986, 2005) ont montré que le client peut être non seulement une source d'informations sur l'usage, mais aussi une source d'idées et de solutions sur les fonctionnalités de la technologie.

Son expérience et la connaissance reliée à un milieu spécifique d'application est difficilement transférable (« *sticky information* »). La collaboration entre l'utilisateur et les fournisseurs de technologies permet de réduire les coûts de coordination et d'apprentissage (VON HIPPEL, 1994). La gestion de l'innovation implique alors un processus complexe de réflexivité entre les usagers et les entreprises autour de la fonction de la technologie. Ce processus est particulièrement important pour les technologies dites « flexibles » (NAHUSI et al., 2009 ; AKRICH, 2006), pour lesquelles il existe peu de limitations à leur adaptation à un contexte d'application donné. Dans ce contexte, les usagers contribuent directement à la solution technologique à mettre en place (BILGRAM et al., 2008). C'est le cas, par exemple, pour les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Le milieu militaire représente un domaine spécifique d'application des technologies. Si beaucoup de technologies sont aujourd'hui développées dans des réseaux d'innovation tirés par les besoins commerciaux, leur implémentation dans le milieu militaire requiert des savoir-faire

spécifiques qui reposent sur une expérience concrète des opérations militaires. Ainsi, la Défense peut contribuer au processus d'innovation pour les technologies flexibles à travers les expériences individuelles et collectives que les militaires ont retirées de leurs activités opérationnelles. Cela permet d'introduire des fonctionnalités nouvelles allant, par exemple, de cartes interactives géo-positionnées à des systèmes de communication permettant une combinaison inédite de systèmes d'armes.

Von Hippel (1986) a défini le statut de *lead user* afin de caractériser le rôle clé de certains usagers en tant que sources de l'innovation. Les *lead users* présentent des caractéristiques qui les différencient des autres usagers : ils sont en avance sur les besoins du marché et leur innovation va ensuite bénéficier à d'autres usagers. Ils vont influencer les comportements sur les marchés. Morisson et al. (2004) précisent que les organisations *lead user* sont composées d'individus autodidactes férus de technologie, insatisfaits des modes de résolution de problème adoptés par l'entreprise, qui vont dès lors s'impliquer dans la définition de nouvelles solutions technologiques. Disposant d'une indépendance de point de vue, ils développent des comportements créatifs en étant en avance sur la proposition de solutions. Ils inscrivent souvent leurs actions dans des communautés d'usagers. Les *lead users* présentent des compétences rares et faiblement substituables dans le processus d'innovation de par la concomitance de leurs expériences concrètes et de leurs comportements créatifs. Ils émergent généralement dans des domaines d'activité où le cycle de vie de la technologie est court et ses contextes d'utilisation nombreux (FRANKE et al., 2003). Nous partons de l'hypothèse que l'innovation dans le domaine militaire est propice à l'émergence de *lead users* en raison de la spécificité des contextes d'usage et du besoin de rechercher des solutions technologiques toujours plus performantes.

Maître d'ouvrage et *lead user*, deux conceptions qui vont être combinées

Ces deux modèles d'innovation se structurent autour de cinq grandes caractéristiques qui vont les différencier.

La première de ces caractéristiques porte sur la nature du projet technologique : dans un cas, il s'agit de grands programmes ayant pour focale l'intégration des systèmes. Dans l'autre cas, il s'agit de technologies dites flexibles, dont la focale repose sur les voies créatives permettant d'adapter la technologie aux contextes, voire d'aller jusqu'à l'émergence d'une nouvelle solution/fonctionnalité technologique.

La deuxième caractéristique est la manière dont la Défense est impliquée dans le projet : la conception de l'architecture technologique du programme, pour le maître d'ouvrage, et la définition de nouvelles fonctionnalités technologiques dans un contexte dédié, pour le *lead user*.

La troisième caractéristique est reliée aux formes de co-conception de la technologie. Dans les programmes

complexes, la co-conception se focalise sur des échanges portant sur la fonction d'intégration de systèmes. Pour les technologies flexibles, l'interaction prend sa place dans des contextes locaux d'utilisation et d'application de la technologie.

La quatrième caractéristique renvoie aux processus et aux drivers de l'innovation. Dans le cas du maître d'ouvrage, on se situe dans un modèle *technology push*, dans lequel l'innovation, les processus et les concepts ont comme point de départ l'évolution des technologies et de l'architecture des systèmes. Le management des projets s'articule autour du *stage gate processes* (COOPER et al., 2012). La phase de conception se distingue clairement de la phase de développement et de production. Dans le cas du *lead user*, on se situe davantage dans des projets se caractérisant par des *flexible processes* (BIAZZO, 2009). Les projets sont portés par une approche *market pull*, dans laquelle c'est le besoin de l'utilisateur qui est le point de départ de l'innovation. Le *lead user* joue un rôle clé dans la phase d'idéation (LETTL, 2007). La phase de conception chevauche en partie la phase de développement : l'identification des problèmes et de leurs solutions sont des phases qui s'articulent toutes les deux autour de l'expérimentation et de la pratique (BIAZZO, 2009).

Enfin, les modèles du maître d'ouvrage et du *lead user* se distinguent par la définition des compétences clés : dans le premier cas de figure, celles-ci s'articulent autour des compétences multi-technologiques et, dans l'autre, elles sont associées au profil d'utilisateurs autodidactes de la technologie tournée vers la nouveauté. Le Tableau 1 de la page suivante synthétise les principales caractéristiques des modèles d'innovation du maître d'ouvrage et du *lead user*.

Cette première section a permis de clarifier les modèles d'innovation fondés sur les usagers dans le domaine militaire et de faire émerger la question de recherche : quelles sont les implications des différents rôles possibles de la Défense en tant qu'utilisateur innovant sur la gouvernance des projets technologiques ? Comment les deux modèles qui viennent d'être présentés se combinent-ils entre eux et comment permettent-ils de mieux comprendre le rôle de la Défense en matière d'innovation ?

La méthodologie et les données utilisées

L'analyse s'appuie sur une étude de cas approfondie (YIN, 1994) réalisée aux États-Unis. La Défense américaine comprend les unités qui composent le Pentagone et qui interviennent dans le développement des armements, à savoir les services d'acquisition et les centres de R&D et d'essais des nouveaux matériels. Ces unités sont réparties par armée (US Army, US Navy et US Air Force). Celles-ci sont caractérisées par des différences dans les systèmes d'armes, dans les doctrines d'emploi ainsi que dans les relations avec les entreprises. Le Pentagone est aussi composé de *battle labs*, dont l'activité est centrée sur la simulation et l'expérimentation en grandeur nature de nouvelles

technologies. Enfin, la Défense comprend aussi les laboratoires de R&D fédéraux, qui travaillent directement sous la tutelle du Pentagone : il s'agit de 8 laboratoires dénommés FFRDC (*Federally Funded Research and Development Center*). La Défense américaine est donc composée de nombreuses institutions impliquées directement dans le développement et l'acquisition de systèmes d'armes.

Deux types de source sont mobilisés. Tout d'abord, une source documentaire issue des nombreux rapports et études produits par le Pentagone, le General Accounting Office (GAO) et les institutions de recherche spécialisées. Ces documents nous ont permis de cerner les spécificités

du modèle américain, pour ensuite construire les guides d'entretiens sur la base desquels vingt-cinq interviews semi-directifs, d'une durée allant d'une heure trente à trois heures, ont été réalisés entre 2000 et 2005, puis en 2009 et 2010. Vingt de ces interviews ont été réalisés avec des responsables de programmes, des ingénieurs et des militaires directement impliqués dans le développement de technologies dans le cadre de leurs fonctions au sein de la Défense américaine. Cinq interviews ont été réalisés auprès d'entreprises qui ont fourni des technologies ou qui ont assuré une fonction d'intégrateur de systèmes en étroite interaction avec la Défense américaine.

Tableau 1 - Les caractéristiques des modèles d'innovation militaire portés par le maître d'ouvrage et le *lead user*

Modèles d'innovation militaire	Nature du projet technologique	Contribution de la Défense à l'innovation	Processus d'innovation	Co-conception de la technologie entre la Défense et les entreprises	Compétences de la Défense comme usager innovation
Défense maître d'ouvrage	<ul style="list-style-type: none"> Grands programmes complexes Réseau hiérarchique et modulaire 	<ul style="list-style-type: none"> Contribue à la définition de l'architecture technologique, définit les spécifications, évalue la performance 	<ul style="list-style-type: none"> <i>State gate processes</i> Les phases de conception, de développement, de production sont séquentielles 	<ul style="list-style-type: none"> Partage la fonction intégration Co-spécifie l'architecture technologique Faible corrélation entre la division des tâches et les connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> Multi-technologiques Capacité d'intégration
Défense <i>lead user</i>	<ul style="list-style-type: none"> Technologie flexible Pratique hétérogène entre les contextes d'application Cycle court de la technologie 	<ul style="list-style-type: none"> Développe des fonctionnalités technologiques nouvelles Anticipe les usages possibles pour accroître la performance des missions 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Flexible processes</i> fondés sur des phases de conception, développement, implémentation qui se chevauchent 	<ul style="list-style-type: none"> Co-conception de la solution technologique dans des contextes spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> Autodictacte de la technologie Expérience opérationnelle Indépendance d'esprit Comportements créatifs

Tableau 2 : Détail du nombre d'interviews réalisées par structure d'appartenance des répondants

Structures dont sont issues les personnes interviewées	Nombre d'entretiens
<ul style="list-style-type: none"> Services d'acquisition des armées Centres de R&D et de tests militaires <i>Battle lab</i> et unités opérationnelles FFRDC 	6 5 5 4
Entreprises	5

Présentation du cas

Le cas, longitudinal, est structuré autour de 3 séquences temporelles qui se sont déroulées entre les années 1970 et 2000. Au cours de cette période, des changements technologiques, économiques et politiques ont impliqué des réponses institutionnelles du Pentagone. Ce contexte permet de mieux comprendre la coexistence des rôles de maître d'ouvrage et de *lead user*. Nous allons tout d'abord présenter le contexte et les trois séquences temporelles, pour ensuite introduire le rôle de la Défense américaine en tant que maître d'ouvrage et en tant que *lead user*, en fonction de ces trois séquences.

Le contexte institutionnel, économique et technologique

La première séquence concerne la période de la Guerre froide, des années 1970 à la fin des années 1980. La course aux armements s'intensifie dans les années 1980. Le Pentagone mène une politique industrielle volontariste, avec un objectif de supériorité technologique (ERGAS, 1987). La position de la Défense américaine comme maître d'ouvrage s'affirme alors, avec le rôle pivot joué par chaque armée dans la fonction d'intégration de systèmes. Au cours des années 1980, l'introduction des TIC dans les opérations militaires a permis l'apparition d'usagers innovants au sein même de la Défense, qui présentent des caractéristiques des *lead users*. C'est en particulier le cas au sein de l'US Air Force (GILLOT, 1998 ; LYNDSEY, 2006).

À partir de 1990, une seconde séquence apparaît. La fin de la Guerre froide et l'émergence de la société fondée sur la connaissance (FORAY, 2004) sont propices à la coexistence de la position de maître d'ouvrage de la Défense avec celle de *lead user*. Le maintien de la supériorité technologique doit être envisagé dans un contexte budgétaire plus contraint qu'auparavant. Cette situation amène la Défense américaine à faire le choix de la réduction du nombre de ses fournisseurs (GAO, 2007a). Elle va ainsi jouer un rôle dans les nouvelles stratégies de coopération des firmes (DEYPERE et al., 2007).

De plus, le développement des TIC et du marché de l'Internet s'accélère. Cela a entraîné une généralisation des phénomènes de co-création sous des formes variées (PRAHALAD et al., 2004). La Défense n'échappe pas à ces évolutions. L'utilisation des TIC dans les systèmes de commandement et de contrôle a amené des évolutions dans la conduite des missions militaires (MILLER, 2001 ; STOOP, 2005). La Défense comme *lead user* prend une place croissante, alors que la position de maître d'ouvrage, là où elle est maintenue, connaît une adaptation importante en raison des contraintes budgétaires et de la complexité technologique croissante. En effet, l'introduction des TIC implique un niveau supplémentaire d'intégration de systèmes. Les systèmes de systèmes représentent un ensemble de systèmes d'armes inter-reliés entre eux par des systèmes de communication. Ces derniers se conçoivent de moins en moins indépendamment les uns

des autres (MATTHEWS et al., 2000 ; HOBDAÏ et al., 2005).

Enfin, la troisième et dernière séquence débute en 2000. Elle est caractérisée par des réponses institutionnelles du Pentagone concernant à la fois la place des TIC dans les opérations militaires et l'institutionnalisation de nouvelles pratiques de gestion des programmes. Cette phase va favoriser la recherche d'articulations entre les deux modèles d'innovation précités (maître d'ouvrage et *lead user*). Cette articulation est encouragée à la fois par les évaluations du GAO et du Congrès américain et par la doctrine *Network centric Warfare* qui va impulser une évolution des opérations militaires via la numérisation des champs de bataille.

La Défense américaine comme maître d'ouvrage : vers une nouvelle division des tâches et des connaissances entre le Pentagone et les entreprises

Avant 1990, la Défense américaine était très active dans la conception des systèmes d'armes (GHOLZ, 2005 ; KING, 2003). La répartition des tâches entre la Défense et les entreprises pouvait cependant varier en fonction des programmes. À titre d'illustration, l'US Army assurait une part importante de la fonction d'intégration des programmes d'hélicoptères de combat Apache et de chars de combat Abrahams. Les services d'acquisition et les centres de R&D de l'US Army réalisaient plus de 50 % des technologies jugées stratégiques pour l'architecture des systèmes. Ils participaient à la résolution de tous les problèmes de conception et assuraient la distribution du travail au sein du réseau d'entreprises.

D'autres programmes illustraient une autre forme de répartition du travail. Dans le domaine des missiles, par exemple, l'US Army internalisait moins de développement. Elle ne disposait pas d'une vision d'ensemble de l'architecture. Pour les programmes Stinger et Javelin, l'industrie développait 75 % des systèmes et résolvait une bonne partie des problèmes d'intégration. L'US Army représentait le financeur et l'autorité contractuelle d'un programme dont elle était ensuite l'utilisateur final, mais son intervention dans la résolution des problèmes de conception était circonscrite à deux aspects spécifiques : a) les arbitrages sur les choix technologiques lorsque ceux-ci avaient un impact important sur l'enveloppe budgétaire, et b) les arbitrages sur la résolution de problèmes techniques lorsque l'architecture technologique des missiles avait des incidences potentielles sur les spécifications des équipements porteurs (chars, hélicoptères...). C'est à ce titre que l'US Army assurait 25 % de la conception des technologies intégrées dans les missiles. Des illustrations équivalentes existaient en ce qui concerne l'US Air force et l'US Navy.

À partir de 1990, les contraintes budgétaires et l'introduction des systèmes de systèmes ont entraîné une nouvelle division des tâches et des connaissances. La capacité de la Défense à participer à la résolution de problèmes de plus en plus complexes aux côtés de l'industrie se réduit.

Les laboratoires militaires de R&D sont de moins en moins les producteurs de technologies. Ils consacrent une part de plus en plus importante de leur activité aux tests et aux évaluations de technologies produites par les entreprises. Bien que près de 30 000 ingénieurs et scientifiques travaillent dans les laboratoires militaires, des spécialistes dans de nombreux domaines technologiques manquent (par exemple, dans l'optique laser, pour l'US Navy). Les laboratoires ont de plus en plus de difficulté à assurer une fonction de traducteur entre les besoins opérationnels et les propositions technologiques de l'industrie.

L'externalisation des fonctions et des compétences va même plus loin que la seule fonction de R&D⁽¹⁾, puisque certaines entreprises obtiennent le statut de *lead system integrator* à l'échelle des systèmes de systèmes (GANSLER et al., 2009). Elles sont alors en charge de l'ensemble des fonctions d'animation de réseaux et de gestion d'intégration de technologies au niveau systèmes de systèmes. La Défense se situe alors en retrait dans la conception des programmes, comme le précise un responsable de l'*Office of Secretary of Defense* : "...*The DoD is still present upstream in the programs for the specification of expected performances, and downwards for the evaluation. This most specifically takes place when a company becomes lead systems integrator. The services and the acquisition office manage to transfer appropriate updates about the war fighter needs, but they are not present for problem resolution. They do not watch program management but at major deadlines, and hardly get data about cost management*".

Toutefois, cette évolution cache l'existence de plusieurs options stratégiques. Malgré les difficultés, l'US Navy cherche à maintenir sa capacité d'intégration système de systèmes. Ce choix reflète sa volonté explicite de préserver sa capacité d'orientation du développement technologique. Il est fortement critiqué par les grandes entreprises du secteur, qui considèrent que l'US Navy n'a pas les compétences requises pour faire face à la complexité technologique et que son intervention réduit parfois l'efficacité des solutions mises en œuvre : "... *The [Office for naval research and related procurement office] cannot play the role they used to enact in program conception just two decades ago. The complexity of system engineering and the variety of competences for the various technological components have become too large now. The USN is not able to have the leadership in the problem resolution process anymore. If we try to specify at technical levels, we end up with misleading orientations. These steps incur avoidable delays and additional costs...*"

L'US Army et l'US Air Force ont opté pour un recours croissant au statut de *lead systems integrator*. Une illus-

(1) Plus globalement, le nombre des ingénieurs et des scientifiques des services d'acquisition et des laboratoires militaires n'a cessé de diminuer entre 1994 et 2005. Il a notamment diminué de 50 % par rapport au pic des « années Reagan », avec le programme dit de la guerre des étoiles (BAYLA GRASSO, 2010).

tration majeure en est le programme *Futur Combat Systems* (FCS) de l'US Army, qui constituait un système de systèmes reliant 17 grands armements. La fonction d'intégration était confiée à un consortium composé de Boeing et de Saic, l'US Army ne définissant plus que les spécifications opérationnelles et les conditions des tests grandeur nature du programme (SHANLEY et al., 2007). L'US Army et l'US Air force ne conservaient dès lors, en interne, que des compétences sur des briques technologiques jugées particulièrement critiques pour la conduite des opérations militaires, comme le précise un responsable R&D d'un laboratoire de l'US Air force : "... *as soon as technologies become a differentiator for the war fighter, or when we have the slightest uncertainty as regards the preservation of industrial competences on a 10-15 year horizon, the USAF decides to internalize the competences...*"

À partir de la fin des années 2000, les évaluations du GAO (GAO, 2003 ; GAO, 2007b) et du Congrès américain (BALLEY GRASSO, 2010 ; LOUDIN, 2011) critiquent le recours au *lead systems integrator* pour gérer les systèmes de systèmes en raison de l'absence de maîtrise des coûts. Ces deux institutions suggèrent une ré-internalisation de ces fonctions au sein du Pentagone, qui va devenir progressivement effective à partir de 2008 avec l'abandon du recours au *lead systems integrator*. Cette situation implique de fait pour le Pentagone une nouvelle vague de recrutement d'ingénieurs de haut niveau au sein des laboratoires de R&D militaire et des services d'acquisition. Le Pentagone généralise aussi les méthodes d'ingénierie fondées sur les architectures ouvertes au sein des trois armées (SCACCHI et al., 2011). Cette approche s'était développée progressivement avec la doctrine NCW au cours des années 2000. En particulier, l'US Navy a implémenté très tôt cette méthode pour faciliter la prise en compte des évolutions du *software* et du *hardware* au sein des programmes complexes, comme le précise un responsable de l'*Office of Secretary of Defense* : "... *open architectures...* allow for new modalities for the specification of hardware. They also make software integration easier. This methodology has become a central feature in all projects since the adoption of the NCW doctrine. It was adopted very early in the USN thanks to the commitment of the people at Monterey, and processes have then stabilized and diffused onto all other related projects in the DoD services..."

La Défense américaine comme *lead user* : l'émergence des opérationnels comme acteurs clés du processus d'innovation

Au cours des années 1980, deux jeunes pilotes d'avion de combat dans l'US Air force ont été à l'origine de la création d'un logiciel FPAN pour la planification des opérations aériennes sur F-16. À l'époque, le système CAMP utilisé par l'US Air force avait été développé dans le cadre d'un contrat entre les services d'acquisition et IBM. Les utilisateurs finaux, les pilotes de chasse, étaient peu satisfaits du système : ils le jugeaient peu convivial, la préparation et la

conduite des opérations étant rendues très complexes. Le projet FPAN a été développé par les deux jeunes pilotes dans le cadre de la communauté de logiciel libre LINUX. L'interface homme/machine était une priorité du projet. Ce logiciel a d'abord été utilisé de manière informelle par les pilotes sans autorisation explicite de leur hiérarchie. Celle-ci ne fut informée de l'usage et de la performance du FPAN qu'au début des opérations de la guerre du Golfe, en 1991. L'absence d'un système de planification et de conduite des opérations qui fût simple et rapide à utiliser constituait un manque, alors même que les opérations aériennes s'intensifiaient. L'usage du FPAN s'est alors généralisé sur F-16 au détriment du système CAMP.

À partir des années 1990, le développement du projet FPAN prend un nouveau tournant pour s'inscrire davantage dans le mode de management des technologies et des programmes d'armement du Pentagone. Les deux pilotes à l'origine du FPAN furent mutés en 1993 dans les services d'acquisition de l'US Air force afin d'améliorer les travaux sur le logiciel, et ce dans le cadre d'un financement accordé à une équipe de chercheurs en informatique de l'Université de Georgia. En collaboration avec les deux pilotes de chasse, les chercheurs ont écrit les codes de la nouvelle version du logiciel. Les améliorations successives du FPAN via les échanges entre militaires et les fournisseurs de la technologie représentent un réel succès pour le Pentagone. Le programme FPAN fut exporté sur le marché international. Il a conduit à de nouvelles pratiques concernant la planification des opérations et l'utilisation en temps réel de systèmes géo-positionnés. L'exportation du F16 allait de pair avec la diffusion de nouvelles pratiques au sein des armées ayant acquis le système FPAN. Plus encore, le projet FPAN fut adopté par des agences civiles, comme l'*US Forest Agency* pour la surveillance des forêts. Progressivement, les usages se sont étendus aux secteurs commerciaux. Microsoft a proposé aux deux pilotes à l'origine du FPAN de rejoindre ses équipes pour développer des applications de géopositionnement sur les marchés commerciaux.

À partir des années 2000, le rôle des opérationnels dans le processus d'innovation est institutionnalisé. Cela est facilité par la mise en place de la doctrine NCW et par l'implémentation progressive du *spiral development* dans le processus d'innovation (BOEHM, 2000 ; RAINVILLE, 2001). L'US Navy a été moteur dans ce processus : "... *At the center of the NCW doctrine, you have ITs that are flexible technologies. When you want to adapt them to the context of military operations, you need a huge amount of feedback loops between technology providers and people who know what it is like to use them as a war fighter. This changes the way to defining the specs. The process is not a linear one. The spiral development makes it possible to adapt to the new practices. It was first tested at a local level by the war fighters. They worked in close collaboration with the specialists from SEI [FFRDC]. Now we generalize the methodology...*"

Au départ, les ingénieurs des services d'acquisition furent réticents, car la co-conception s'inscrivait dans une relation

directe et étroite entre l'utilisateur final et le fournisseur de la technologie. De plus, des difficultés émergeaient sur le plan du contrôle des améliorations produites et de leurs conséquences au niveau de l'architecture des systèmes complexes. Ces difficultés vont être levées lorsque la démarche *spiral development* va s'inscrire dans les méthodes d'architecture ouverte, facilitant ainsi l'existence d'initiatives locales centrées sur les innovations d'usages. Une nouvelle relation entre intégration de systèmes complexes et innovation d'usages s'instaure alors. Elle sera institutionnalisée à la fin des années 2000 pour devenir une référence du management de la technologie au sein du Pentagone.

Le nouveau rôle des opérationnels a été lui aussi progressivement institutionnalisé, avec la création des *battle labs*⁽²⁾ (BELL, 2003). Au nombre d'une quinzaine aujourd'hui, ces centres d'expérimentation permettent aux militaires qui ont une idée de trouver des structures dédiées au test de nouvelles fonctions technologiques : l'objectif est de stimuler des pratiques performantes fondées sur des usages localisés. Ces *battle labs* facilitent aussi la prise en compte de nouvelles idées dans la conception des systèmes d'armes, une fois les expérimentations stabilisées. Progressivement, ils ont permis d'institutionnaliser de nouvelles formes de coopération entre les ingénieurs issus des laboratoires de R&D militaire, les industriels et les opérationnels, autour d'exercices de simulation et d'expérimentations, comme le précise un responsable de l'US Army : "... *We have introduced incentives for the industry to attend presentations of returns on experience and workshops about doctrinal issues. We also invite them as observers in actual operations, just to foster new forms of exchange between guys who have an experience on the battlefield and the industry. Together, they discuss new technology options and potential advantages...* »

Des communautés d'utilisateurs ont aussi émergé et se sont vu reconnaître un rôle clé au sein des armées. Ainsi, une communauté des pilotes s'est formée (*AFMSS Community*) pour encourager les développements et applications *software* autour de la fonction aérienne. Initialement développée par des pilotes de l'US Air force, cette communauté s'est progressivement étendue à tous les pilotes (pilotes de chasse de l'US Navy, pilotes d'hélicoptères de l'US Army), et cela permet aux différents professionnels d'échanger entre eux.

Discussion

Le cas américain permet d'illustrer la combinaison de deux modèles d'innovation centrés sur l'utilisateur innovant dans le domaine militaire. Leurs caractéristiques ne sont pas neutres pour les relations entre le client (ici, la Défense) et les firmes, ainsi que pour l'organisation même du client. L'application de ces statuts est avant tout tributaire du

(2) Il s'agit ici non pas des *battle labs* que les industriels ont tenté de créer pour se rapprocher de leur client, mais bien l'Armée de l'organisation de nouvelles structures au sein des services de l'Armée ou dans un cadre interarmées.

type de technologie et de produit. Les formes de co-création se révèlent non seulement différentes, entre la position de maître d'ouvrage et celle de *lead user*, mais elles vont aussi requérir progressivement que soit trouvée une nouvelle articulation entre ces deux rôles. C'est bien ce qui constitue l'originalité de ce cas : il concilie deux formes de coordination, verticale et horizontale, entre la Défense et les entreprises.

Dualisation de la gouvernance de l'innovation et des relations État-clients et État-entreprises

La Défense maître d'ouvrage et la firme intégrateur de système se situent en haut de la pyramide au sein du réseau. Elles constituent les acteurs de la hiérarchie « experte » (DOSI et al., 2008) et peuvent intervenir en matière de répartition des tâches entre les acteurs du réseau. La difficulté qu'éprouve la Défense américaine à préserver une activité de co-conception *via* une stratégie d'*in-sourcing* la rend moins présente dans le réseau d'intégration de système. Progressivement, la position de maître d'ouvrage repose moins sur sa capacité à résoudre les problèmes technologiquement complexes que sur sa capacité à gérer la flexibilité au sein du programme. La Défense doit mettre en place les modes de management qui permettent d'intégrer en cours de route de nouvelles innovations tout en maîtrisant les coûts.

En revanche, le statut de *lead user* implique une gouvernance qui soit fondée sur des réseaux horizontaux et collaboratifs (VON HIPPEL, 1994). Les relations fondées sur la confiance au sein de communautés sont centrales. Comme dans d'autres secteurs d'activité (BURGER-HELMCHEN et COHENDET, 2011), des typologies existent. En particulier, deux types de communauté d'utilisateurs émergent dans le cas étudié. Tout d'abord, des communautés de développeurs, avec la participation de militaires dans des communautés de type Linux. La deuxième catégorie de communauté se structure autour des pratiques et des expérimentations vécues à travers l'usage des technologies dans les opérations militaires. Ces communautés ont une dimension inter-organisationnelle, elles favorisent le décloisonnement des pratiques au sein des armées.

Ces deux modèles d'innovation se différencient entre eux en termes de diffusion des connaissances. Le modèle du *lead user* est indissociable d'une logique de diffusion des connaissances, notamment des nouveaux usages sur le marché. Par ailleurs, les innovations sont difficiles à protéger par les mécanismes traditionnels (secret et brevet), car elles sont facilement imitables une fois que leur usage s'est développé (HARHOFF et al., 2003). Les communautés d'utilisateurs constituent non seulement le niveau clé de développement des connaissances, mais aussi un support pour leur diffusion en interne à la Défense et à l'extérieur. Pour la Défense maître d'ouvrage, l'approche est radicalement différente. L'internalisation des connaissances est fondée sur un pouvoir d'influence qui s'exerce par la maîtrise exclusive des connaissances clés pour préserver

la supériorité technologique. Les contraintes de propriété intellectuelle (secret, brevet) imposées aux entreprises ou *via* les stratégies d'*insourcing* sont introduites pour réduire tout risque de transfert technologique.

Un nouveau modèle de management de l'innovation : créer la complémentarité entre le modèle du maître d'ouvrage et le modèle du *lead user*

Les modèles de *lead user* et de maître d'ouvrage sont aussi liés à des processus d'innovation différents (*state gate processes/flexible processes*). Comme dans d'autres secteurs, une des conséquences de l'adoption de technologies flexibles est de changer les processus dans le développement de nouveaux produits (THOMKE et REINERTSEN, 1998). La combinaison des deux modèles passe par un nouveau mode de gestion des programmes complexes qui va pouvoir se développer avec l'adoption de méthodologies fondées sur les « architectures ouvertes ». Cela va faciliter l'existence de phases d'idéation au-delà de la période de conception du grand programme. Ces phases d'idéation vont reposer sur des approches réflexives de l'usage des technologies fondées sur le *spiral development*, au fur et à mesure que les usages et les nouvelles fonctionnalités des opérationnels émergent des tests et de la pratique.

Les ingénieurs et les opérationnels voient leur rôle évoluer sensiblement. Les ingénieurs responsables des grands programmes doivent favoriser le maintien de ces phases d'idéation au-delà de la conception des programmes, tout en faisant des choix qui permettent d'en maîtriser les coûts. Ils doivent à la fois préserver une ligne stratégique définie par les priorités autour des grands programmes et des grandes masses budgétaires associées, et des stratégies plus émergentes, autour des nouveaux usages. Les opérationnels, quant à eux, voient leur rôle se renforcer à deux niveaux différents, comme cela sera précisé ci-dessous, et ils trouvent au sein des *battle labs* du Pentagone les moyens d'activer ces deux types de rôle :

- au niveau des grands programmes, dans les phases de spécifications des performances attendues et de leur évaluation par des tests dans la phase d'élaboration des prototypes ;
- dans les phases d'idéation, en testant et en imaginant de nouveaux usages autour des technologies flexibles. La réflexivité et la réification des pratiques et des usages s'articulent autour de l'expérience opérationnelle et des comportements créatifs de certains militaires.

La dualisation des modes de gouvernance évoquée dans le paragraphe « Dualisation de la gouvernance de l'innovation et des relations État-clients et État-entreprises », ainsi que le nouveau rôle dédié aux ingénieurs et aux opérationnels dans le processus d'innovation vont permettre de coordonner les deux types de processus au sein d'architectures ouvertes, comme le montre la figure de la page suivante.

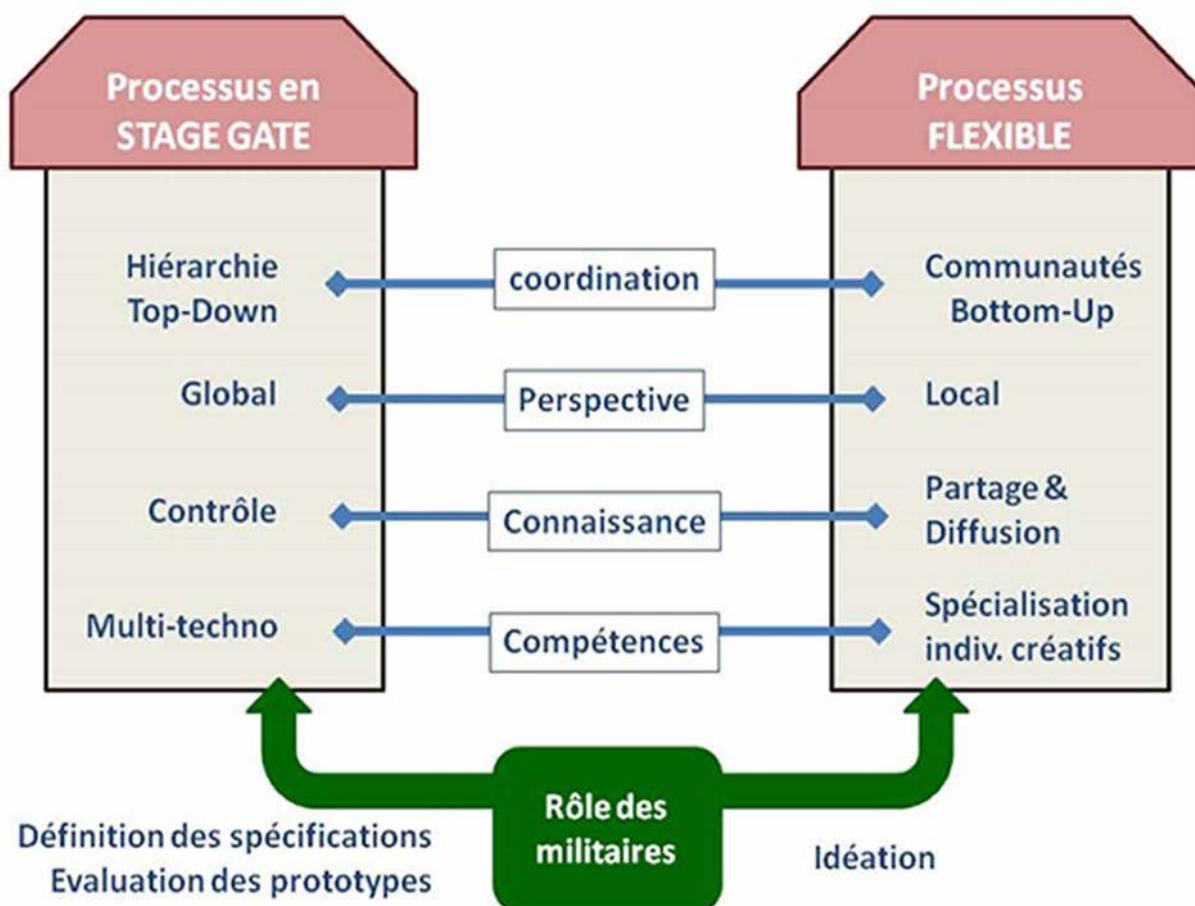


Figure 1 : Les nouvelles formes de gouvernance de l'innovation

Conclusion

La variété des technologies conduit à accorder une attention accrue aux usagers pour comprendre les trajectoires en matière d'innovation. L'introduction des TIC a eu un impact majeur sur la gestion de l'innovation dans le domaine militaire et sur le rôle de la Défense dans le management de la technologie. Très souvent, l'analyse du rôle des usagers innovants vise à comprendre comment l'entreprise peut tirer parti d'une collaboration avec ce type d'acteurs (BOGERS et *al.*, 2010). L'approche est ici de montrer comment une telle approche permet de mieux comprendre le rôle d'organisations publiques qui sont non seulement des financeurs de l'innovation, mais qui sont aussi utilisatrices de nouvelles technologies. Le cas américain permet de montrer comment deux modèles d'innovation centrés sur l'utilisateur innovant coexistent pour la Défense. Au-delà de la spécificité du contexte de l'armement, la coexistence de ces deux modèles permet de comprendre que les caractéristiques de l'utilisateur innovant ne sont neutres ni vis-à-vis de la relation entretenue par le client avec les entreprises ni au regard de ses propres capacités technologiques et organisationnelles.

Dans ce contexte, la Défense américaine met en place un modèle hybride de gestion de l'innovation fondé sur des pratiques à la fois hiérarchiques et collaboratives, et sur des compétences clés pour innover qui installent les attributs de chaque modèle. Le cas américain présente bien entendu des spécificités. Le budget pour l'acquisition et la R&D militaires reste sans commune mesure avec celui des pays européens. La place de la Défense dans le système d'innovation américain est plus stable que c'est le cas en Europe. Néanmoins, les analyses qui sont proposées sont tout à fait transposables, pour que les pays ayant fait le choix d'une politique industrielle et technologique active dans le domaine de l'armement. Les caractéristiques de l'utilisateur innovant dépendent plus du type de technologies que des moyens financiers mis en place. L'approche retenue dans cet article introduit aussi de nouveaux questionnements sur le rôle des administrations publiques (civiles ou militaires) en tant que clientes. En particulier, la nature des relations avec le secteur privé et les compétences dont l'administration doit se doter sont trop fréquemment sous-estimées.

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH (M.), « Les objets techniques et leurs utilisateurs. De la conception à l'action », in AKRICH (M.), CALLON (M.) & LATOUR (B.) (sous la direction de), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, collection Sciences Sociales, Mines Paris, Les Presses, pp. 253-264, 2006.
- BAILEY GRASSO (V.), *Defense Acquisition: Use of Lead System Integrators (LSIs)*, Background, Oversight Issues, and Options for Congress, CRS, Report for Congress, The Library of Congress, Washington, 2011.
- BELL (H.M.), *What are Battle labs – Do we still Need Them?*, Strategy Research Project, US Army War College, Pennsylvania, 2003.
- BIAZZO (P.), “Flexibility, structuration and simultaneity in new product development”, *Journal of product innovation management*, 26, pp. 336-353, 2009.
- BILGRAM (V.), BREM (A.) & VOIGT (K.), “User centric innovations in new product development - Systematic identification of *Lead users* harnessing interactive and collaborative online-tools”, *International Journal of Innovation Management*, 12 (8), pp. 419-48, 2008.
- BURGER-HELMCHEN (T.) & COHENDET (P.) “User communities and Social software in the video game industry”, *Long Range Planning*, 44, pp. 317-342, 2011.
- BRUSONI (S.), PRENCIPE (A.) & PAVITT (K.), “Knowledge specialisation, organizational coupling, and the boundaries of the firm: why do firms know more than they make?”, *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), pp. 597-621, 2001.
- BRUSONI (S.) & PRENCIPE (A.), “Patterns of modularization: the dynamic architecture in complex systems”, *European Management Review*, 8 (2), pp. 67-80, 2011.
- BOGERS (M.), AFUAH (A.) & BASTIAN (B.), “Users as innovators: a review, critique and future research directions”, *Journal of Management*, 36(4), pp. 857-887, 2010.
- BOEHM (B.), *Spiral development: experience, principles and refinements*, CMU-SR 008, Carnegie, Mellon, Software Engineering Institute, Pittsburgh, 2000.
- COHENDET (P.) & LEBEAU (A.), *Choix stratégiques et grands programmes civils*, CPE- Economica, Paris, 1987.
- COOPER (R.G.) & EDGETT (S.J.), “Best practices in the idea-to-launch process and its governance”, *Research Technology Management*, Mars-April, pp. 43-54, 2012.
- DEPEYRE (C.) & DUMEZ (H.), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, 176, pp. 99-110, 2007.
- DAVIES (A.) & HOBDAI (M.), *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.
- DOMBROWSKY (P.), GHOLTZ (E.) & ROSS (A.), *Military transformation and the Defense industry after next*, Naval War College, Center of Naval War College, Newport, 2002.
- DOSI (G.), FAILLO (M.) & MARENGO (L.), “Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction”, *Organization Studies*, 29, pp. 1165-1185, 2008.
- ERGAS (H.), “The importance of technology policy”, in DAUGUSPTA (P.) & STONEMAN (P.) (ed. by), *Economic Policy and Technological Performance*, Cambridge: CUP, pp. 50-96, 1987.
- FORAY (D.), *The Economics of Knowledge*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2004.
- FRANKE (N.) & SHAH (S.), “How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users”, *Research Policy*, 32(1), pp. 157-178, 2003.
- GANSLER (J.), LUCYSHYN (W.) & SPIERS (A.), *The role of Lead systems integrator*, NPS Acquisition Research Symposium, University of Maryland, États-Unis, 2009.
- GAO, “High Level Attention Needed to Transform DoD Services Acquisition”, Report to the Congress Committees, GAO-03-935, Washington, September 2003.
- GAO, “DoD budget: Trends in operation and maintenance costs and support services contracting”, GAO-07-631, United States, 2007a.
- GAO, “Role of Lead Systems integrator on Futur Combat Systems Program Poses Oversight Challenges”, Report to the Congress, GAO-07-380, United States, 2007b.
- GAO, “Assessments of Selected Weapons Programs, Report to the Congress”, GAO-12-400SP, United States, 2012.
- GHOLTZ (E.), “Systems integration in the Defense US Industry: Who does it and Why is it important?”, in PRENCIPE (A.), DAVIES (A.) & HOBDAI (M.) (ed by), *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, Oxford & New York, 2005.
- GILLOTT (M.K.), *Breaking the mission planning bottleneck: a new paradigm*, Air Command and Staff College, Air University, AU/ACSC/099/1998-04, Alabama, 1998.
- HARHOFF (D.), HENKEL (E.) & VON HIPPEL (E.), “Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their innovations”. *Research Policy*, 32 (10), pp. 1753-1769, 2003.

- HOBDAV (M.), DAVIES (A.) & PRENCIPE (A.), "Systems integration: a core capability of the modern corporation", *Industrial and Corporate Change*, 14 (6), pp. 1109-1143, 2005.
- JOHNSEN (T.), PHILIPS (W.), CADWELL (N.) & LEWIS (M.), "Centrality of customer and supplier interaction in innovation", *Journal of Business Research*, 59, pp. 671-678, 2006.
- KING (D.), "Balanced innovation management", *Defense Acquisition review Quartely Journal*, January, pp. 151-169, 2003.
- LETTL (C.), "User involvement competence for radical innovation", *Journal of Engineering and Technology Management*, 24, pp. 53-75, 2007.
- LETTL (C.), HERSTATT (C.) & GERMUENDEN (H.G.), "Learning from users for radical innovation", *International Journal of Technology Management*, 33(1), pp. 25-45, 2006.
- LINDSAY (J.R.), *War upon the Map: the politics of military user innovation*, Working paper, Draft v3.0, Massachussets Institute of Technology, Department of Political Science, 2006.
- MATTHEWS (D.) & COLLIER (P.), *Assessing the value of a C4ISREW System-of-Systems capability*, working paper, Joint systems Branch DST, Australia, 2000.
- MÉRINDOL (V.), *Gestion des compétences et gouvernance de l'innovation : la Défense dans l'économie fondée sur la connaissance*, Paris, Economica, 2009.
- MILLER (S.A.), *Will we achieve a network centric navy? Department of Defense acquisition system adjustments and reforms necessary to bring about the successful migration*, The Center for Naval Warfare Studies, US Naval War College, 2001.
- MORRISON (P.D.), ROBERTS (J.H.) & MIDGLEY (D.F.), "The nature of the *lead users* and measurement of leading edge status", *Research Policy*, 33, pp. 351-362, 2004.
- NAHUIS (R.), MOORS (E.) & SMITS (R.), "User producer interaction in context: a classification", ISU Working paper, University of Utrecht, 2009.
- OBERG (C.), "Customer roles in innovations", *International journal of innovation management*, 14 (6), pp. 989-1011, 2010.
- PRAHALAD (C.R.) & RAMASWAMY (V.), "Co-creation experiences: the next practice in value creation », *Journal of interactive marketing*, 18 (3), pp. 5-14, 2004.
- RAINVILLE (T.), *Stimulating innovation in naval special warfare by utilizing small working groups*, California, Naval Postgraduate School, 2001.
- SAPOLSKY (H.M.), "Inventing systems integration", in PRENCIPE (A.), DAVIES (A.) & HOBDAV (M.) (eds), *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, Oxford, 2003.
- SCACCHI (W.T), ALSPAUGH (T.) & ASUNCION (H.), *Investigating Advances in the Acquisition of Systems Based on Open Architecture and Open Source Software*, Institute for Software Research, University of California, États-Unis, 2011.
- SHANLEY (M.G.) & CROWLEY (J.C.), *Supporting training strategies for brigade combat teams using future combat sytems (FCS) technologies*, Rand Corporation, Arroyo Center, États-Unis, 2007
- STOOP (S.G.), *Alignment syndromes: using constructive technology assessment to diagnose C2 system development*, Febo Druck b.V., Enschede, 2005.
- STOWSLY (J.), "Secrets to shield or share? New dilemmas for military R&D policy in the digital age", *Research Policy*, 33, pp. 257-269, 2004.
- THOMKE (S.H.) & REINERTSEN (D.), "Agile Product Development: Managing Flexibility in Uncertain Environments", *California Management Review*, 41(1), pp. 8-30, 1998.
- VERSAILLES (D.W.), « Le maître d'œuvre dans les programmes d'armement : de l'émergence à la consolidation des réseaux de connaissances », *Revue d'Économie Industrielle*, 113, pp. 83-105, 2005.
- VON HIPPEL (E.), "Lead users: sources of novel products concepts", *Management Science*, 32 (7), pp. 791-805, 1986.
- VON HIPPEL (E.), "Sticky information and the locus of Problem Solving: implications for innovation", *Management Science*, 40 (4), pp. 429-439, 1994.
- VON HIPPEL (E.), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge, 2005.
- WONG (C.), HORN (K.), AXELBAND (E.) & STEINBERG (P.), "Maintaining the government's ability to buy smart", *Acquisition Review Quartely, summer*, pp. 259-274, 2000.
- YIN (R. K.), *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.), Sage, Thousand Oaks, 1994.

Mettre le développement du « pouvoir d'agir » au centre de l'intervention : une autre voie de prévention des risques psychosociaux ?

Par Damien COLLARD

Maître de conférences, Université de Franche-Comté, Chercheur au Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO), EA 7317, Université de Bourgogne

et

Audrey DROUARD

Chargée de mission, Association APAMAD - La Croisée des Services

Les agents au contact du public constituent une catégorie de personnel qui est particulièrement exposée aux risques psychosociaux. Pour prévenir ce type de risque, de nombreuses organisations ont mis en place un plan de prévention. Une enquête récente menée au sein d'une préfecture a mis en évidence les effets pervers de ce type de démarche qui ne fait pas forcément sens pour les opérationnels et qui tend finalement à les déresponsabiliser. Pourtant, cette enquête révèle dans le même temps que les agents de *front office* et leur encadrement ne sont pas passifs : ils cultivent les « ressources psychologiques et sociales » de leur métier pour faire face à des situations de travail difficiles. Ce sont ces ressources qu'il convient justement de développer pour renforcer le « pouvoir d'agir » des professionnels et prévenir les risques psychosociaux au travail.

Introduction

C'est au début des années 2000 qu'apparaît la notion de « risque psychosocial » (THEBAUD-MONY et ROBATEL, 2009 ; LHUILLIER, 2010 ; BOUFFARTIGUE, 2012). À l'époque, elle est étroitement associée au concept de *stress* (DOUILLET, 2010). Cette terminologie n'est pas neutre. Elle véhicule en effet certaines représentations et, de ce fait, oriente l'action (BUSCATTO et al., 2008). Il s'agit de se centrer sur les individus pour les écouter (notamment en mettant en place des cellules psychologiques) et de les « outiller » (en développant leurs ressources pour qu'ils puissent faire face à des situations difficiles). L'heure est à la gestion du stress, la cible est l'individu : il s'agit de le faire évoluer, voire de le transformer.

À partir de la seconde moitié des années 2000, cette notion devient une catégorie plus englobante désignant l'ensemble des expériences négatives liées au travail. Elle en vient ainsi progressivement à recouvrir une grande variété de maux : stress, harcèlement moral, violences, dépression, conduites addictives, troubles musculo-squelettiques, etc. (LHUILLIER, 2010). Elle agglomère ainsi des situations très hétérogènes, mêlant dans une grande confusion les causes et leurs conséquences (LÉGERON, 2008). Elle permet cependant d'unifier le débat et d'offrir un point d'appui aux pouvoirs publics pour légiférer en vue de prévenir les atteintes à la santé des travailleurs. Les risques psychosociaux représentent ainsi un nouveau type de risque dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail, à côté des risques physiques, biologiques et

chimiques. Le collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail les définit comme des « risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (GOLLAC, 2012, p. 7). Les entreprises doivent désormais mettre en place un plan d'action et des mesures de prévention de ces risques (article L. 4121-1 du Code du travail).

De ce fait, la plupart des acteurs appréhendent la sphère du psychosocial en termes d'exposition à des risques dans les milieux de travail (MIOSSEC et CLOT, 2011). Cette vision permettrait de dépasser les limites de l'approche par le stress en identifiant des risques liés aux configurations organisationnelles. Selon l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), les risques psychosociaux constitueraient un concept opérant pour transformer l'organisation du travail (DOUILLET, 2010). Pour Vézina et al. (2006), toute démarche d'intervention visant à réduire ces risques doit nécessairement comporter un volet de prévention primaire afin de réduire la présence d'agents psychosociaux pathogènes dans le milieu de travail. Dans la même veine, Sardas et al. (2011) préconisent de remonter systématiquement des effets pathogènes aux phénomènes organisationnels pour *in fine* transformer l'organisation du travail et préserver la santé des salariés. Certains auteurs se montrent cependant très critiques du fait de la perspective épidémiologique que sous-entend l'expression « risques psychosociaux ». Cette perspective postule en effet un travailleur passif dans un environnement « à risques » (LAVILLE, 1998 ; DANIELLOU, 2009 ; CLOT, 2010 ; BOUFFARTIGUE, 2012). Ce faisant, « le "psychosocial" est uniquement envisagé comme risque et comme source de problèmes de santé » (MIOSSEC et CLOT, 2011, p. 345). Cette conception véhiculerait une vision très critiquable de la santé : celle-ci serait « ce qui reste lorsque les dangers ont été évités, ou vécus avec une douleur moindre » (RAYBOIS, 2010, p. 75). On appréhende ainsi ces risques « comme s'il s'agissait d'un nuage toxique planant au-dessus de l'entreprise ou de certaines de ses composantes » (DANIELLOU, 2009). L'enjeu, du point de vue de la gestion, est alors d'éviter que le nuage ne fasse trop de victimes en mettant en place certaines actions, comme l'évaluation de l'environnement psychosocial de travail et celle des risques encourus par les salariés. Pour Clot, « rien n'est pire, pour tous, que ce modèle "toxicologique" du psychosocial comme risque » (CLOT, 2010, p. 105) qui fait de certains salariés des victimes, et qui tend à évacuer la question du travail.

Une enquête récente que nous avons réalisée au sein d'une préfecture dans le cadre de la mise en place d'un plan de prévention des risques psychosociaux nous a confrontés à ces questions. Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à la situation des agents en contact avec le public, qui représentent la catégorie la plus exposée à ces risques. Après une brève description du terrain et de la méthodologie employée, nous étudierons les modalités de déploiement de ce plan. Nous verrons notamment que

la démarche d'ingénierie qui le sous-tendait s'est soldée par un échec. Nous essaierons ensuite de tirer les enseignements de cet échec en mettant en évidence quelques leviers d'action pour prévenir les risques psychosociaux.

Le terrain et la méthodologie

L'organisation étudiée est une préfecture. Elle emploie notamment des agents qui sont en contact direct avec les administrés. Ces agents sont répartis au sein de services et de bureaux qui ont un rôle d'accueil, d'écoute et de délivrance de titres (permis de conduire, cartes grises, cartes d'identité, passeports, titres de séjour, etc.) aux usagers qui en font la demande. Ces dernières années, cette administration, comme d'autres, a dû se « moderniser » à marche forcée et mettre en œuvre un certain nombre de dispositifs et de mesures pour se rapprocher des usagers (WELLER, 2010). Ainsi, dès la fin de l'année 2004, le gouvernement a demandé aux administrations centrales et aux services déconcentrés de l'État accueillant du public d'appliquer un référentiel générique de l'accueil des usagers, la charte Marianne.



GUIDE METHODOLOGIQUE Pour une mise en œuvre réussie

Version 1
novembre 2004

© Ministère de la Fonction publique - France

« Dès la fin de l'année 2004, le gouvernement a demandé aux administrations centrales et aux services déconcentrés de l'État accueillant du public d'appliquer un référentiel générique de l'accueil des usagers, la charte Marianne. »

Méthodologie

Dans un premier temps, la jeune stagiaire a pu s'entretenir de manière informelle avec le personnel du bureau des ressources humaines et l'assistante sociale, collecter un certain nombre d'informations pour renseigner la matrice d'évaluation des risques psychosociaux, servir d'interface avec le cabinet conseil, participer aux différentes réunions de la cellule de veille, échanger avec l'encadrement dans le cadre d'un groupe de travail intitulé « Partage des bonnes pratiques dans la conduite du changement : facteurs humains, risques psychosociaux, techniques de management » et mener des entretiens semi-directifs avec les membres de l'encadrement.

Dans un second temps, elle a pu étudier plus spécifiquement les conditions de travail des agents en contact avec le public. Dans cette perspective, elle a mené des entretiens semi-directifs avec des agents *en front office*, ainsi qu'avec une assistante sociale particulièrement impliquée sur le chantier des risques psychosociaux. En complément, quelques observations *in situ* ont été effectuées.

Ce dispositif stipule que l'ensemble des services ayant un contact avec le public doivent être en mesure de s'engager sur des objectifs précis et quantifiés en matière de délais d'attente ou de délais de traitement des demandes. Par la suite, le ministère de l'Intérieur a initié une démarche de qualité de service dénommée « Qualipref ». Celle-ci oblige désormais les administrations territoriales à définir et à formaliser des engagements de service. Le respect de ces engagements est évalué régulièrement lors d'audits réalisés auprès du public et des agents. Couplés à d'autres mesures prises par le gouvernement (comme la révision générale des politiques publiques (RGPP), lancée en 2007), ces changements organisationnels ont eu d'importantes répercussions sur les conditions de travail des agents au contact du public.

L'enquête qui a été menée au sein de cette préfecture partait d'une demande formulée fin 2011 par son bureau des ressources humaines. La préfecture devait en effet décliner localement le plan de prévention des risques psychosociaux du ministère de l'Intérieur. Toutes les administrations concernées avaient notamment pour obligation de créer auprès de chaque CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) une cellule de veille, animée par le service en charge des ressources humaines. Cette cellule devait nécessairement associer différents acteurs : la direction, les organisations syndicales, le service social, le ou les médecin(s) de prévention, l'encadrement, etc. Par ailleurs, ces acteurs devaient utiliser un outil de gestion créé par une société de conseil en partenariat avec une université, la « matrice d'évaluation des risques psychosociaux ». Notre réponse à la demande de l'institution a pris la forme d'une observation participante de quatre mois réalisée par Audrey Drouard au sein du bureau des ressources humaines de la préfecture dans le cadre de son stage de deuxième année de master professionnel (DROUARD, 2012).

Une ingénierie ne produisant pas de sens

La mise en place d'une cellule de veille au sein de la préfecture et le déploiement de sa matrice d'évaluation

des risques psychosociaux sont symptomatiques d'une démarche de changement de type *top-down* qui n'a pas forcément de sens pour les acteurs de terrain et qui est génératrice d'effets pervers. Il faut remonter au fondement du projet pour en comprendre les ressorts. La mise en place d'un plan de prévention des risques psychosociaux constitue tout d'abord une obligation légale pour toute organisation d'une certaine taille, y compris pour les administrations. Quand la mise en place d'un plan de prévention des risques psychosociaux devient obligatoire dans la fonction publique, suite à l'adoption d'une position commune signée fin 2008 au niveau européen entre les directeurs généraux des fonctions publiques et les organisations syndicales, le ministère de l'Intérieur engage (durant les années 2009 et 2010) un long travail de conception et de discussion avec l'ensemble des acteurs concernés, en particulier avec les représentants du personnel. Un document cadre qui définit les risques psychosociaux est alors élaboré. Des documents complémentaires sont également rédigés. Ils stipulent les dispositifs de prévention à mettre en place, les acteurs à impliquer, les outils à utiliser et les « bonnes pratiques » à diffuser. Une circulaire du 20 octobre 2010 précise notamment les modalités de mise en œuvre du plan ministériel de prévention des risques psychosociaux, en particulier le rôle des cellules de veille. À l'issue de la réunion du CHSCT du 3 mars 2011, une cellule de veille multipartenaires est mise en place au sein de la préfecture étudiée. Quelques mois plus tard, le ministère fait part de sa volonté d'objectiver ce type de risques : à cette fin, il demande aux acteurs locaux de renseigner une matrice d'évaluation des risques psychosociaux.

L'utilisation de cette matrice au niveau local fait dès lors l'objet d'une attention toute particulière et d'un suivi au niveau central, ce qui provoque d'emblée l'inquiétude des responsables de service de la préfecture, comme a pu le constater Audrey Drouard au cours de la première phase de l'enquête.

Un responsable : « S'il n'y a que certains services qui le réalisent, cela va faire que ce service va être stigmatisé, que l'"on a des problèmes", alors que ce ne sera pas forcément le cas... Après, les autres services vont se dire que notre service a un risque... ».

Une situation de risque(s) psychosocial(aux) avérée pourrait en effet être préjudiciable aux services qui emploient du personnel en *front office*, cela d'autant plus que ces services peinent déjà à recruter en interne et à garder leurs agents, du fait de conditions de travail difficiles. Devant les réticences de l'encadrement, il est alors décidé de renseigner la matrice pour l'ensemble des services de la préfecture et non par service. Pour mener à bien cette tâche, Audrey Drouard s'appuie sur les données compilées par le bureau des ressources humaines et le service d'action sociale.

Sur la trentaine d'indicateurs que comporte la matrice, trois (dont le taux d'agressions et d'incivilités) ne peuvent pas être renseignés, faute de chiffres, et quatre présentent un indice de risque élevé, mettant ainsi en lumière quelques situations à risques (les agents en longue absence ne sont pas remplacés, le nombre des agents exerçant un travail au contact du public est élevé, les dépassements d'horaires sont fréquents, et il n'existe aucun dispositif de réaction aux situations de violence et/ou de harcèlement).

Mais, paradoxalement, quand on bascule sur la seconde table de la matrice, il apparaît que les niveaux de risque évalués par famille de risque sont très faibles.

Ces résultats sont présentés aux membres de la cellule de veille. C'est alors la perplexité qui domine. Personne en effet ne comprend les modalités qui ont présidé à la construction de la matrice, ni comment s'opère le passage de la première table à la seconde.

Les informations données par l'outil ne font donc pas sens. À la suite de cette réunion, la stagiaire et la responsable du bureau des ressources humaines contactent la société de conseil propriétaire de la matrice pour avoir quelques explications. La société leur rétorque que la matrice est protégée par un *copyright* et que les utilisateurs n'ont donc pas besoin de connaître les modalités de construction de cet outil. Celui-ci restera donc à jamais une boîte noire pour ses utilisateurs ! Le travail engagé par la cellule de veille semble alors au point mort, et ce d'autant plus que les responsables de service n'y participent pas, au grand regret des membres de la cellule de veille.

Une assistante sociale : « Pour ce qui concerne le manque de représentativité au sein de la cellule, je pense que les chefs de service ne se sentent pas concernés. Je pense que ça les remet en question aussi. Ils ont peut-être peur ?... Et puis, je pense que... Enfin, si... En RH, ça a été diffusé, mais les cadres n'ont pas pris le temps de regarder cela. Franchement, moi, je pense que c'est le dernier de leurs soucis ! ».

Un responsable de service interrogé au sujet de la prévention des risques psychosociaux : « Je n'ai aucune information à ce sujet ! Comment voulez-vous que je m'intéresse à ces questions ? Je sais qu'il y a des choses qui sont réalisées au niveau du ministère. Pour le plan de prévention, j'en ai entendu parler de bouche à oreille, mais personne n'est venu me voir à ce sujet. J'ai entendu dire par des collègues qu'il y avait une cellule de veille. Mais moi, en tant que responsable de service, je n'y ai jamais été convié.

La matrice d'évaluation des risques psychosociaux

Cet outil créé par des consultants en lien avec des universitaires constitue une grille d'analyse des situations de risque à caractère psychosocial spécifiques aux administrations publiques.

Conçue sur la base d'une large revue de littérature sur les risques psychosociaux et d'études épidémiologiques, elle se compose de deux tables, une « table de consolidation des indicateurs associés aux risques psychosociaux » et une « table d'évaluation des risques et de définition des mesures d'action ».

La première table rassemble une trentaine d'indicateurs regroupés en trois catégories : des indicateurs de tendance, de l'ordre d'une vingtaine (le nombre et la fréquence des arrêts maladie, le taux de rotation des agents, le taux d'agressions et d'incivilités, le taux d'accidents du travail, etc.), des indicateurs de situations de travail (le nombre d'agents exerçant leur activité en contact avec le public, les horaires décalés et atypiques...), des indicateurs de dispositifs internes (dispositifs de réaction aux situations de violence et de harcèlement). Cette table, une fois renseignée, permet de calculer des indices de risque pour la trentaine d'indicateurs retenus.

Ces premiers résultats permettent ensuite à l'utilisateur de basculer sur la seconde table pour mesurer des niveaux de risque par famille de risques (rangés sous deux rubriques : les risques liés à la nature de l'activité et ceux liés à l'organisation et aux relations de travail). Cette seconde table permet également de visualiser les types d'action à engager en fonction des niveaux de risque par famille. Elle se veut donc être un guide pour l'action.

Pourtant, vu que les agents de mon service sont les plus touchés, ça m'aurait intéressé de donner mon point de vue et des pistes de réflexion... ».

Étrange situation que celle où les uns (les membres de la cellule de veille) regrettent l'absence des autres (les responsables de service), qui, eux, disent regretter de ne pas avoir été associés à la réflexion ! Cette situation est en réalité révélatrice des représentations des acteurs quant à la manière d'envisager la gestion des risques psychosociaux au sein de l'institution.

D'un côté, on trouve des professionnels du soin (assistantes sociales, psychologue, médecin de prévention, etc.) qui se positionnent comme des experts en matière de détection et de prise en charge des risques psychosociaux.

Ainsi, une assistante sociale que nous avons interrogée dit jouer un rôle d'alerte sur des situations de souffrance, voire un rôle de médiateur : « Parfois, je conseille à certains individus de se mettre en arrêt de maladie... parce qu'il m'arrive de dire à quelqu'un qu'il n'est plus en état de travailler, qu'il faut aller voir le médecin. Et puis, par ailleurs, j'essaie de voir, avec la RH et le chef de bureau, si l'agent n'exagère pas, aussi... ».

De l'autre, on a les responsables de service qui se disent mal informés sur les risques psychosociaux, un sujet qui de toute manière ne relève pas, selon eux, de leur domaine de compétences.

Un responsable de service : « Je ne pense pas que les agents aimeraient venir me raconter leurs problèmes de dépression. Je pense qu'ils se concertent entre eux, selon les affinités, ou encore qu'ils vont voir l'assistante sociale ».

Un autre responsable : « Il y a beaucoup de gens qui développent un malaise assez sérieux (...). Donc, on est parfois face à l'expression première de leurs soucis. Notre fonction n'est pas de les traiter. Notre rôle est vraiment de les orienter vers l'assistance sociale. Je pense qu'il faut rappeler la nécessité d'une assez grande coopération, d'une confiance mutuelle entre le monde du management et le monde du risque psychosocial – avec, notamment, les assistantes sociales, les médecins de prévention... ».

La situation est donc clivée, comme s'il y avait, d'un côté, la ligne managériale et, de l'autre, le monde du « psychosocial », avec ses professionnels du soin. Les questions de management et d'organisation du travail (qui relèvent de la prévention primaire) semblent de ce fait évacuées au profit d'un questionnement sur les dispositifs à mettre en place pour prendre en charge des individus en souffrance (actions de prévention tertiaire). D'où l'utilité de l'étude réalisée par Audrey Drouard sur les conditions de travail des agents au contact du public (dans la deuxième phase de l'enquête) : celle-ci permet à la fois de dresser un état des lieux et d'identifier de manière exploratoire les « ressources psychologiques et sociales » des salariés

(CLOT, 2010) ; elle permet ce faisant de changer de regard et d'élargir le champ des possibles.

Les conditions de travail et les « ressources psychologiques et sociales » des agents au contact du public

Il ressort en premier lieu de cette étude que les facteurs d'ambiance liés à l'environnement de travail contribuent grandement à la détérioration des conditions de travail des agents au contact du public. Le bâtiment dans lequel sont situées les entités employant des agents en *front office* est vétuste. Par exemple, il supporte de plus en plus mal les périodes de grand froid. Durant l'hiver 2012, le carrelage s'est considérablement dégradé, certains murs se sont effrités et le chauffage est tombé en panne à plusieurs reprises. Les agents en poste au pré-accueil sont ceux qui souffrent le plus de cette situation du fait qu'ils se situent à proximité de la porte d'entrée du bâtiment.

Le bruit est un autre motif de plainte de la part des agents. Le hall d'accueil de la préfecture est en effet très bruyant, car il fait caisse de résonance. Travailler dans un environnement sonore bruyant est une source importante de fatigue.

À cela s'ajoute un problème d'éclairage. Le hall d'accueil est en effet très sombre et les espaces qui laissent pénétrer la lumière naturelle sont quasi inexistantes. Le seul éclairage disponible pour les salariés est celui des luminaires mis à leur disposition.

Démotivation, irritabilité, troubles de la concentration, maux de tête, manque de reconnaissance, sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, etc., constituent autant de maux qui sont la conséquence directe de cette situation matérielle dégradée.

L'aménagement des espaces de travail et l'ergonomie des postes sont également évoqués par les agents et leur encadrement. En la matière, la situation est très contrastée.

Les postes de travail des agents du service de l'immigration sont aménagés de manière à ce qu'une relation de confiance puisse s'établir entre l'agent et l'utilisateur. Une organisation « par box » a été mise en place à cet effet. Chaque agent dispose ainsi d'un petit box pour échanger en toute confidentialité avec l'utilisateur. Cette configuration spatiale a été choisie pour que l'utilisateur se sente non pas traité comme un simple numéro, mais pris en compte dans toute sa singularité.



Photo © Alain Le Bot/Photononstop

« Les postes de travail des agents du service de l'immigration sont aménagés de manière à ce qu'une relation de confiance puisse s'établir entre l'agent et l'utilisateur. »
 Porte d'accès au guichet du service des titres de séjour pour les étrangers, Préfecture de Nantes.

Pour les autres services accueillant du public, la disposition est tout autre puisque l'on a opté pour une configuration dite de « guichet ». Cet aménagement spatial crée une certaine promiscuité entre les agents. Ils se retrouvent en effet souvent, coude à coude, à devoir gérer les demandes des administrés. De ce fait, les communications interfèrent fréquemment, ce qui génère des problèmes de concentration et parfois des tensions dans les relations interpersonnelles. Par ailleurs, ils sont constamment sous le regard du public, ce qui crée une forte pression.

À cela s'ajoutent les incivilités et les comportements parfois agressifs des usagers. Ces attitudes sont d'autant plus mal vécues qu'un certain nombre de démarches managériales (comme la charte Marianne et le dispositif Qualipref) ont eu pour effet de transformer l'utilisateur en « client » (un agent : « l'utilisateur, on le bénit, il peut te cracher à la figure : on le bénit !... »). Pour être complet, il convient également de mentionner une charge de travail en constante augmentation depuis plusieurs années du fait d'un afflux supplémentaire d'utilisateurs et de la mise en œuvre de la

révision générale des politiques publiques lancée en 2007, qui occasionne de fréquents dépassements d'horaire.

Le tableau apparaît donc *a priori* très sombre et les leviers d'action semblent assez limités. Pourtant, l'enquête révèle en second lieu que les agents et leur encadrement ne sont pas passifs. En effet, les salariés cultivent les « ressources psychologiques et sociales » de leur métier (CLOT, 2010) : il s'agit d'un ensemble de ressources collectives patiemment construites par des professionnels exerçant un même métier et demandant à être entretenues. Elles leur permettent *in fine* de faire face collectivement à des situations de travail dégradées. Elles sont sociales parce que fabriquées collectivement, et psychologiques car intériorisées et mobilisées dans l'action. Dans le cas étudié, quatre ressources ont pu être identifiées : la coopération au travail, la présence d'espaces de discussion, l'encouragement à l'innovation locale et le droit à l'expérimentation et, enfin, la conscience professionnelle. Elles dessinent un cercle vertueux en matière de prévention des risques psychosociaux.

L'enquête révèle tout d'abord une forte coopération dans le travail tant sur le plan horizontal (entre pairs) que vertical (avec la hiérarchie). Il s'agit là non seulement d'un facteur de prévention des risques psychosociaux, mais également d'un régulateur de l'activité permettant de maintenir celle-ci en phase avec le réel. La coopération horizontale permet à chacun tout à la fois de donner du sens à son travail, de supporter les épreuves rencontrées et d'éprouver une certaine solidarité et du plaisir dans son travail.

Une hôtesse du service pré-accueil : « Enfin, nous, entre les collègues, on s'entend bien. L'entente au travail, pour moi, c'est 80 % du boulot ! La bonne entente permet de ressentir un bien-être... ».

Un agent d'accueil du service des usagers de la route : « L'autre jour, il y avait une dame qui s'est arrêtée devant le guichet de ma collègue et qui a dit : "Si vous ne savez pas faire votre travail vous n'avez qu'à aller vendre des petits pains !". Alors, après, avec la collègue, on s'est regardées, toutes les deux, et puis on a éclaté de rire, même si je peux vous dire qu'intérieurement, on l'a quand même mal pris... ».

Quant à la coopération verticale au travail, elle permet notamment de renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe, de faire face à la surcharge de travail et de résoudre les cas les plus épineux.

Un agent d'accueil du service des usagers de la route, évoquant le cas des usagers mécontents : « Quand le responsable est là et qu'il est dans son bureau, il intervient ; il n'y a pas de souci. Il y a donc, d'abord, la responsable du service des immatriculations, et donc on lui demande d'intervenir. Et si, vraiment, ça ne va pas, elle appelle le chef de bureau. Et puis, s'ils ne sont pas là, on peut facilement demander à un autre chef d'intervenir... ».

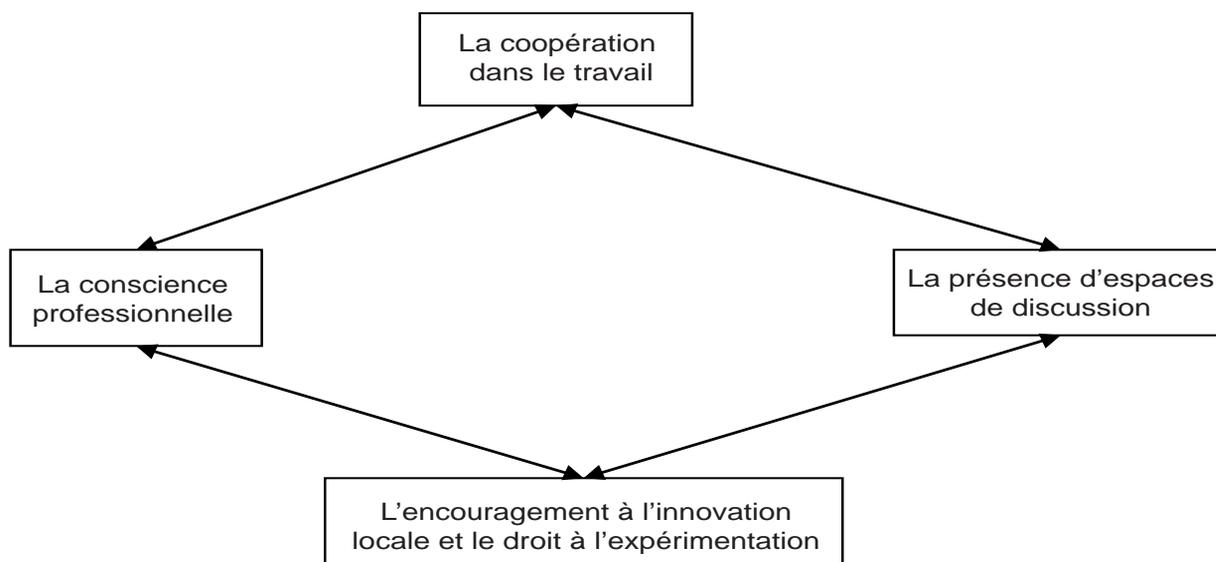


Figure 1 : Un cercle vertueux en matière de prévention des risques psychosociaux.

Le chef du service de l'immigration : « On a mis en place deux catégories B, en bas, qui ont pour mission (et qui le font d'ailleurs très bien) de venir en appui aux agents, immédiatement. Donc, là, cela montre que l'agent est soutenu par la hiérarchie intermédiaire. Et moi, je n'hésite pas à descendre, quand il y a un problème. Mon collègue, [lui] aussi, intervient aux guichets ».

La présence d'espaces de discussion (formels ou informels) facilite cette coopération tant horizontale que verticale. Ces espaces dans lesquels se réalise un « travail d'organisation » (TERSSAC et LALANDE, 2002 ; TERSSAC, 2003) qui permet tout à la fois de faire face à l'incomplétude de la prescription et de réguler les tensions générées par le travail, constituent des opérateurs de santé et de qualité de vie au travail (DETCHESSAHAR, 2013, 2011 ; CONJARD et JOURNOUX, 2013 ; BERTRAND et STIMEC, 2011).

Ils permettent en premier lieu à l'encadrement intermédiaire d'être en prise avec le « réel du travail » (au sens où l'entend la psychodynamique du travail)⁽¹⁾ et de concevoir une organisation du travail en phase avec ce réel.

Le chef du service de l'immigration : « On est un service assez soudé, les agents discutent beaucoup entre eux - donc les choses se partagent en interne (...). Nous, dans le service, on a déjà réalisé plusieurs remises en ordre et on va avoir d'autres réformes, comme les titres de séjour biométriques, ce qui va impacter l'organisation (...). Il y a aussi de l'information qui va donner de la souffrance - mais il faut aussi qu'elle s'exprime, il faut qu'elle soit travaillée en commun. Un changement est réussi si, à mon sens,

(1) Pour Christophe Dejourn, le « réel du travail » se manifeste « sous la forme de l'expérience, au sens d'expérience vécue » (p. 42), celle-ci étant toujours « une expérience subjective de l'échec, de l'incertitude, de l'impuissance, du doute » (p. 126), 2006.

on part de ce qui préoccupe les agents. C'est pour ça que j'ai bien aimé la méthode *lean* : on a d'abord examiné les postes de travail et, après, on a essayé - ensemble - de trouver des solutions. On n'a pas imposé des solutions venant d'en haut, ou venues d'ailleurs ! ».

Ils permettent en second lieu aux membres de l'équipe d'entamer des retours réflexifs sur l'activité, autrement dit de s'engager collectivement dans une activité « au carré » (CLOT, 2008), passage obligé pour à la fois maintenir vivant le « genre social du métier »⁽²⁾, développer les compétences individuelles et collectives et améliorer les procédures existantes, voire en inventer de nouvelles.

Un agent d'accueil : « Depuis que notre nouvelle responsable est là, on a mis en place une réunion tous les quinze jours (le mardi) (...). C'est vrai qu'au guichet, c'est tellement prenant que l'on n'a pas systématiquement le temps de prendre en compte toutes les particularités des dossiers. Alors, maintenant, quand on a un cas spécifique et que, sur le coup, on n'a pas la solution, eh bien, on voit ça ensemble lors de la réunion avec notre responsable, pour que l'on fasse telle ou telle procédure... ».

L'encouragement à l'innovation locale et le droit à l'expérimentation constituent également une ressource. Ils témoignent d'une confiance partagée entre les agents et leurs responsables, d'une bonne coopération dans le travail, mais aussi de la reconnaissance (par l'encadre-

(2) Le « genre social du métier » est un ensemble d'obligations partagées par les professionnels et qui vient s'intercaler entre le travail prescrit et l'activité individuelle (CLOT, 2008). Il offre des points d'appui et des repères pour agir et constitue un répertoire de ressources partagées par les membres d'un collectif. Pour Clot (2008, p. 103), « sans la ressource de ces formes communes de la vie professionnelle, on assiste à un dérèglement de l'action individuelle, à une "chute" du pouvoir d'action et de la tension vitale du collectif, à une perte d'efficacité du travail - et de l'organisation elle-même ».

ment) de l'intelligence pratique et du « pouvoir d'agir »⁽³⁾ des salariés (CLOT, 2008). En outre, ils permettent aux agents de trouver un juste équilibre entre efficacité dans le travail et préservation de soi.

Le chef du service de l'immigration : « On a toujours dit aux agents que l'on a trois guichets pour un nombre d'agents [qui est] de cinq pour faire en sorte qu'une personne qui n'aurait pas envie d'être au guichet se téléporte à l'arrière. Et puis, elles sont tout de même assez solidaires entre elles pour échanger. Donc, ça permet de faire un petit roulement, qui n'est pas du tout institutionnalisé : c'est leur idée ! Elles sont libres de faire ce qu'elles souhaitent, tant que le guichet est bien organisé ».

Ils permettent également aux membres de l'équipe de réguler l'activité et de faire face aux tensions qui naissent dans le travail. Cette ressource semble très développée au sein du service de l'immigration, où l'encadrement valorise et expérimente systématiquement les bonnes idées qui émanent des agents.

Le chef du service de l'immigration : « On voudrait mettre en place une sorte de pré-accueil, en fait, pour que l'on pré-digère un peu les dossiers (...). On a déjà fait un test vendredi (et il faut savoir que c'est une idée qui vient des agents), pour voir si ça permet de décompresser la file d'attente ».

La conscience professionnelle est la dernière « ressource psychologique et sociale » que nous ayons repérée. Elle permet de répondre tant bien que mal aux dilemmes de l'activité. Il faut dire que dans les activités de service, les objectifs à atteindre et les chemins à emprunter pour y parvenir sont sujets à controverses (CLOT, 2008).

Comme le souligne Yves Clot (2008, p. 251), « l'"objet" travaillé devenu sujet laisse moins encore qu'auparavant les travailleurs en paix. Il multiplie les "problèmes de conscience" ». Les conflits entre critères sont en effet multiples, comme l'a d'ailleurs bien montré Jean-Marc Weller (1999) dans ses travaux : entre la volonté de consacrer du temps à l'usager pour rendre un service de qualité et la nécessité de gérer une file d'attente (une hôtesse du service pré-accueil : « Tu ne peux pas non plus prendre dix minutes pour chaque dossier, car il y a quand même la file d'attente, derrière... Donc, voilà : il faut essayer de jongler avec tout cela... »), c'est-à-dire entre la prise en compte des singularités de chacun et l'égalité de traitement, entre la recherche de la satisfaction des usagers et l'application stricte des règles, etc. : autant de compromis, à réaliser en situation, et qui posent des « problèmes de conscience ».

(3) Pour la clinique de l'activité, le « pouvoir d'agir » renvoie à la « puissance du sujet à agir sur le monde et sur lui-même » (RAYBOIS, 2010, p. 75), ce qui se traduit par une action à la fois efficace et porteuse de sens (CLOT, 2008). Ce concept fait écho à la notion de « puissance d'agir » chère à Spinoza. Celle-ci se manifeste lorsque le sujet est capable d'initier dans le monde une action qui produit des effets dont il est la cause adéquate (SPINOZA, 1985).

Un agent d'accueil : « C'est vrai qu'il y a eu la mise en place de la charte Marianne et puis [de] Qualipref... Donc, on est censé remplir plusieurs critères qui permettent de satisfaire l'usager au maximum. Et moi, personnellement, je vous le dis honnêtement, j'ai toujours fait de mon mieux pour les renseigner, quitte à prendre parfois des dossiers incomplets pour les mettre en instance, en attendant la pièce complémentaire, par courrier (...). Du coup, on a vraiment du mal à "couper", quand on arrive chez nous, et puis on se remet en question en se disant : "Est-ce que j'ai bien répondu aux questions ? Est-ce que j'ai été claire ? Est-ce que je parle correctement ? Est-ce que je n'utilise pas des termes un peu trop techniques ?" ».

Les situations de travail engagent donc fortement la subjectivité des agents. Si elles ne sont pas neutres du point de vue psychosocial, du fait qu'elles mettent les agents à rude épreuve, la conscience professionnelle est, *in fine*, un gage d'efficacité et de qualité du service rendu.

Conclusion

L'urgence est donc moins, selon nous, de déployer une démarche d'ingénierie pour évaluer et prévenir les risques psychosociaux que de manager le travail en prenant soin de celui-ci (CLOT, 2010 ; UGHETTO, 2011). Le soin du travail constitue en effet une source essentielle de la santé au travail (FERNANDEZ, 2009). Dans le cas étudié, deux types d'action sont envisageables pour prévenir les risques psychosociaux. Des actions d'amélioration des conditions de travail, en agissant non seulement sur les facteurs d'ambiance et l'environnement de travail, mais aussi sur les espaces de travail et l'ergonomie des postes. Et des actions visant à développer les « ressources psychologiques et sociales » des salariés. L'enjeu est ici de permettre aux agents en contact avec le public et à leur encadrement de cultiver ce type de ressource, voire d'en inventer de nouvelles. Il s'agit donc de soutenir les collectifs de travail dans leurs efforts pour déployer leur « pouvoir d'agir » dans leur milieu (CLOT, 2008) et de leur permettre de réguler les épreuves qu'ils rencontrent dans le travail. Ce faisant, nous nous référons à une conception de la santé qui n'est ni l'absence de maladie ni un « état de complet bien-être physique, mental et social », comme l'avance l'Organisation mondiale de la santé (LHUILIER, 2009), ni même « ce qui reste lorsque les « dangers » ont été évités ou vécus avec une douleur moindre » (RAYBOIS, 2010, p. 75). La conception de la santé à laquelle nous nous référons trouve son origine dans les travaux de Canguilhem (1984, p. 130) : « Ce qui caractérise la santé, c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentané, la possibilité de tolérer des infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles ». Autrement dit, c'est un pouvoir de « normativité » et de créativité qui s'éprouve dans l'action. C'est ce pouvoir qu'il s'agit selon nous de renforcer pour prévenir les risques psychosociaux au travail.

BIBLIOGRAPHIE

BERTRAND (T.) & STIMEC (A.), « Voyage en pays de lean management », *Revue Française de Gestion*, n°214, pp. 127-144, 2011.

BOUFFARTIGUE (P.), *Mesurer les « risques psychosociaux » ?*, XIII^{èmes} journées internationales de sociologie du travail - Mesures et démesures du travail, Bruxelles, les 25-27 janvier 2012.

BUSCATTO (M.), LORIOU (M.) & WELLER (J.-M.), *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Eres, collection « Clinique du travail », 2008.

CANGUILHEM (G.), *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF, 1984.

CLOT (Y.), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, collection « Le travail humain », 2008.

CLOT (Y.), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

CONJARD (P.) & JOURNOUD (S.), « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management et Avenir*, n°63, pp. 81-97, 2013.

DANIELLOU (F.), *L'ergonomie et les débats sur la performance de l'entreprise*, 16^{èmes} Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, Bordeaux, le 19 mars 2009.

DEJOURS (C.), « Aliénation et clinique du travail », *Actuel Marx*, vol. 1, n°39, pp. 123-144, 2006.

DETCHESSAHAR (M.), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n°19, pp. 57-80, 2013.

DETCHESSAHAR (M.), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue Française de Gestion*, n°214, pp. 89-105, 2011.

DOUILLET (P.), « "Risques psychosociaux" : un concept opérant pour transformer l'organisation du travail ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 10, n°2, pp. 167-178, 2010.

DROUARD (A.), *La mise en place d'un plan de prévention : une réponse pertinente aux risques psychosociaux induits par les conditions actuelles de travail des agents accueillant du public à la Préfecture de X*, Mémoire de stage, Master Management des relations humaines, Université de Franche-Comté, 2012.

FERNANDEZ (G.), *Soigner le travail. Itinéraires d'un médecin du travail*, Toulouse, Eres, 2009.

GOLLAC (M.), « Les risques psychosociaux au travail : d'une "question de société" à des questions scientifiques. Introduction », *Travail et Emploi*, n°129, pp. 5-10, 2012.

LAVILLE (A.), *Les silences de l'ergonomie vis-à-vis de la santé*, Actes des journées « Recherche et ergonomie » de la SELF, Toulouse, 1998.

LÉGERON (P.), « Le stress professionnel », *Information psychiatrique*, vol. 84, n°9, pp. 809-820, 2008.

LHULLIER (D.), « Travail, management et santé psychique », *Connexions*, pp. 85-101, 2009.

LHULLIER (D.), « Les "risques psychosociaux" : entre rémanence et méconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 10, n°2, pp. 11-28, 2010.

MIOSSEC (Y.) & CLOT (Y.), « Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité », *Le travail humain*, vol. 74, n°4, pp. 341-363, 2011.

RAYBOIS (M.), « "Les risques psychosociaux" : question de santé ou déni de cette question ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°2, pp. 71-81, 2010.

SARDAS (J.-C.), DALMASSO (C.) & LEFEBVRE (P.), « Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n°214, pp. 69-88, 2011.

SPINOZA (B.), *L'Éthique*, Paris, Gallimard, collection « Idées », 1985.

TERSSAC (G. de) & LALANDE (K.), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF, 2002.

TERSSAC (G. de), « Travail d'organisation et travail de régulation », in TERSSAC (G. de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, collection « Recherches », 2003.

THEBAUD-MONY (A.) & ROBATEL (N.), « Stress et risques psychosociaux au travail », *La Documentation Française*, collection « Problèmes politiques et sociaux », n°965, 2009.

UGHETTO (P.), « Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. Les niveaux d'un management attentif au "métier" », *Revue Française de Gestion*, n°217, pp. 61-75, 2011.

VEZINA (M.), BOUBONNAIS (R.), BRISSON (C.) & TRUDEL (L.), « Définir les risques. Note de recherche sur la prévention des problèmes de santé mentale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°163, pp. 32-38, 2006.

WELLER (J.-M.), « Les compétences de l'agent de bureau dépendent aussi de son guichet », *Éducation permanente*, n°141, 1999.

WELLER (J.-M.), « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? », *Informations sociales*, n°158, pp. 12-18, 2010.

Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou investissements directs à l'étranger ?

Par Pierre BUIGUES,

Professeur de stratégie, Toulouse Business School

Denis LACOSTE

Professeur de stratégie, Toulouse Business School

et

Maurice SAIAS

Professeur de stratégie à l'IAE d'Aix - Graduate School of Management

Dans cet article, nous examinerons les déterminants des stratégies des constructeurs automobiles européens à l'international. Comment le choix des modalités d'internationalisation (exportations ou investissements directs à l'étranger - IDE) est-il influencé par les avantages spécifiques des entreprises et/ou par les avantages comparatifs des pays d'origine ? Nous montrerons dans quelle mesure les modèles présentés dans la littérature expliquent les stratégies d'internationalisation en prenant en compte les avantages stratégiques des entreprises et ceux des pays d'origine. Notre étude empirique porte sur les constructeurs automobiles européens et elle indique l'importance du positionnement stratégique (effort de R&D) et de l'évolution des avantages comparatifs des pays d'origine (coût et productivité de la main-d'œuvre) dans le choix des modalités d'internationalisation. Elle permet aussi de mieux expliquer les différences de performance entre les constructeurs automobiles français et leurs homologues allemands en matière d'internationalisation.

Introduction

La question de l'internationalisation des entreprises a fait l'objet d'un grand nombre d'études au plan théorique et empirique (RUIGROK et WAGNER, 2003 ; LI, 2007). Certaines de ces recherches portent sur l'impact de l'internationalisation sur les performances (CONTRACTOR, 2007), certaines se focalisant plus particulièrement sur l'influence des modalités mêmes de l'internationalisation (exportation ou investissements directs à l'étranger) sur la performance (LU & BEAMISH, 2004) et d'autres encore sur le lien entre la localisation géographique des investis-

sements et la performance (UNCTAD, 2002 ; COLOVIC et MAYRHOFER, 2008). Une des questions les plus débattues porte sur les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent d'exporter ou de produire à l'étranger (BLONIGEN, 2005).

Dans ce contexte, cet article se focalise sur les constructeurs automobiles européens, qui présentent des différences considérables dans leurs stratégies d'internationalisation et de localisation de leurs usines. Nous nous sommes attachés à analyser ces différences de stratégies sur une période de plusieurs années (2000-2010) et avons tenté d'expliquer la façon dont les avantages stratégiques

respectifs des constructeurs, ainsi que les avantages comparatifs de leurs pays d'origine respectifs, ont façonné leur processus d'internationalisation.

La première partie de l'article sera consacrée à l'analyse des recherches antérieures sur l'impact des différentes formes d'internationalisation sur la performance. Dans un premier temps, nous présenterons une synthèse de la littérature sur les coûts et les bénéfices des exportations, d'une part, et des investissements directs à l'étranger, d'autre part. Dans un deuxième temps, nous montrerons l'importance des avantages stratégiques spécifiques de l'entreprise (innovation, R&D) et des avantages comparatifs des pays dans le choix des modalités de son internationalisation.

La deuxième partie de l'article sera consacrée à une analyse du processus d'internationalisation des entreprises automobiles européennes. Nous avons conduit notre étude empirique au niveau sectoriel, répondant en cela à la critique que Hennart formule à l'égard des recherches antérieures (2007) : *"Studies examining the relationship between international diversification and performance should be performed at a much lower level of aggregation, for example at a detailed industry level"* [« Les études portant sur la relation entre la diversification à l'international et la performance devraient être réalisées à un niveau d'agrégation bien moindre, par exemple, au niveau d'une branche »]. Si nous avons retenu l'étude de l'industrie automobile, c'est parce que celle-ci est façonnée par un petit nombre d'entreprises multinationales très puissantes et parce que ce secteur est très largement internationalisé. Cette étude exploratoire suggère l'existence d'une relation forte entre l'avantage concurrentiel des entreprises, les caractéristiques du marché d'origine et les choix opérés en matière d'internationalisation.

Les modalités d'internationalisation des entreprises : exportation ou investissements directs à l'étranger ?

Les entreprises qui s'internationalisent peuvent soit exporter à partir de leur marché domestique, soit privilégier les investissements directs à l'étranger, soit s'allier avec des entreprises des pays cibles, ou encore combiner ces différentes options stratégiques. Les choix des entreprises multinationales sont différents selon l'analyse qu'elles font des coûts et des bénéfices de ces différentes options dans une situation donnée. De nombreux travaux théoriques et empiriques ont analysé ces coûts et bénéfices (GERINGER, BEAMISH et DA COSTA, 1989 ; LU et BEAMISH, 2004 ; RUIGROK, WAGNER, 2003).

Les coûts et bénéfices de l'internationalisation

De nombreux auteurs soulignent le fait que les entreprises les plus internationalisées seraient plus profitables, et ce pour les raisons suivantes.

En premier lieu, l'internationalisation favoriserait l'exploitation d'économies d'échelle (la présence sur un marché plus large permet en effet d'étaler les coûts fixes, par exemple, les coûts de R&D et de *marketing*).

En second lieu, l'internationalisation donnerait accès à des ressources nouvelles, ce qui permettrait d'accroître la flexibilité dans l'utilisation de l'appareil de production et d'utiliser au mieux les ressources locales des pays étrangers (coûts de production plus faibles ou main-d'œuvre qualifiée abondante). L'entreprise augmenterait ainsi sa compétitivité à la fois sur son marché domestique et sur les marchés étrangers où elle est présente.

En troisième lieu, l'internationalisation fournirait davantage d'opportunités d'apprentissage, dans des environnements différents. Plus le portefeuille de pays dans lesquels la multinationale a des filiales est important, et plus grande serait sa capacité à apprendre et à améliorer ses profits (DELIOS et BEAMISH, 1999 ; RUIGROK et WAGNER, 2003).

Et pour finir, l'internationalisation réduirait les fluctuations de revenus et les risques d'investissement, grâce à une présence dans des pays aux économies très différentes.

Cependant, l'internationalisation conduirait aussi à une augmentation des coûts. En s'établissant dans un nouveau pays, l'entreprise est confrontée à un environnement nouveau. Elle doit recruter du personnel local, construire un réseau pour pouvoir fonctionner, et elle se trouve dans une situation compétitive désavantageuse vis-à-vis des concurrents locaux qui sont, quant à eux, familiarisés avec cet environnement. Au fur et à mesure de la diversification de son implantation internationale, l'entreprise verra ses coûts augmenter (par exemple, les coûts de gouvernance et de coordination, qui seront d'autant plus importants que le réseau des filiales étrangères sera étendu). Hennart (2007) a également émis des doutes sur les bénéfices de l'internationalisation dans le cas où les entreprises sont situées sur des marchés domestiques de taille importante et dans des industries où la taille minimale efficace peut être atteinte sur un marché domestique donné sans que cela implique nécessairement une importante internationalisation de leur production.

On recense plus d'une centaine d'études empiriques et conceptuelles sur les questions liées à l'internationalisation des entreprises. Contractor (2012) et Hennart (2007) ont présenté une revue de la littérature sur les bénéfices et les coûts de la diversification internationale. Le fait de savoir si les bénéfices l'emportent sur les coûts a été la question centrale de très nombreuses études académiques. Les résultats de ces études sont tellement contradictoires entre eux que plusieurs auteurs, comme Hennart (2011), ont suggéré d'analyser l'impact de l'internationalisation sur la performance au niveau d'un secteur donné et de mieux distinguer les différents modes d'internationalisation. En effet, la plupart des recherches ont utilisé comme mesure de l'internationalisation le ratio entre les ventes à l'étranger et le total des ventes. Or, comme le souligne Hennart (2011), ce ratio mélange deux choses : les ventes issues

de l'export depuis le territoire national et les ventes réalisées par des unités établies à l'étranger. Ces deux modalités ne sont cependant pas des substituts absolus l'une de l'autre et les entreprises ne poursuivent généralement pas exclusivement une modalité aux dépens de l'autre, en particulier dans le cas des entreprises multinationales.

Plusieurs auteurs, comme Lu et Beamish (2001, 2006), ont examiné l'impact de ces deux stratégies d'internationalisation (l'exportation et l'investissement direct à l'étranger) sur les performances à l'international. Ils montrent, par exemple, que pour les PME, l'exportation est liée positivement au niveau d'exportation, alors que la relation entre le niveau d'investissement direct étranger et la performance à l'international est non linéaire. Il est donc légitime de s'interroger sur les bénéfices et coûts respectifs de ces deux modalités.

Les exportations

Les stratégies d'internationalisation *via* les exportations se distinguent d'abord par la réversibilité de l'engagement de l'entreprise, qui est bien moindre dans le cas des investissements directs à l'étranger. Cette flexibilité des exportations se traduit par la capacité de l'entreprise à ajuster ses volumes d'exportation vers les différents marchés étrangers visés selon l'évolution de la demande spécifique d'un marché par rapport à un autre. De plus, les exportations fournissent un accès relativement rapide aux marchés étrangers, puisque l'entreprise utilise les capacités de production déjà existantes pour pénétrer les marchés étrangers plutôt que de développer de nouvelles capacités de production. Un volume d'exportation important permet aussi aux unités de production du marché domestique d'accroître leur productivité grâce aux économies d'échelle réalisées (GRANT, JAMMINE et THOMAS, 1988). Finalement, à travers l'exportation, l'entreprise va acquérir une expérience des marchés internationaux et mieux comprendre les déterminants de la réussite dans la pénétration des marchés étrangers. Les exportations constituent le mode d'internationalisation le plus répandu en particulier dans le cas des PME, mais toutes les grandes multinationales accordent une importance plus ou moins grande aux exportations dans leur stratégie d'internationalisation.

Les investissements directs à l'étranger

Les stratégies d'internationalisation à travers les investissements directs à l'étranger présentent un certain nombre d'avantages par rapport aux stratégies d'exportation (BUIGUES, LACOSTE, 2011). Tout d'abord, les bénéfices de l'exportation peuvent être amoindris par l'existence de différentes barrières aux échanges qui peuvent être de types tarifaire et non tarifaire. Les gouvernements préfèrent généralement les investissements directs étrangers (IDE), qui permettent de créer des emplois locaux. Ensuite, la concurrence avec les firmes locales constitue un des éléments essentiels du choix d'une interna-

nationalisation par les investissements directs à l'étranger plutôt que par les exportations. Les investissements directs à l'étranger permettent aux multinationales de réduire leurs coûts de production et les coûts de transport, d'une part, et les coûts de transaction, d'autre part, face aux risques possibles d'une appropriation par les firmes locales de leurs actifs intangibles propriétaires qui font le succès de leurs exportations dans ces pays (HENNART, 1982).

Les avantages spécifiques des firmes et les avantages comparatifs des localisations

Si de nombreux chercheurs se sont intéressés à la question de l'impact de l'internationalisation sur la performance, il n'existe pas à ce jour de consensus sur la forme de cette relation. Cela a amené un certain nombre d'auteurs à poser la question des variables pouvant influencer cette relation. Ces variables peuvent être liées, d'une part, aux avantages concurrentiels de l'entreprise et, d'autre part, aux avantages comparatifs de son pays d'origine.

Les avantages spécifiques des firmes

Verbeke et Brugman (2009) suggèrent que ce sont les avantages spécifiques de l'entreprise qui déterminent son succès à l'international. La performance de l'entreprise à l'international va dépendre de ses avantages spécifiques (innovations technologiques, marques...), qui vont lui permettre de s'adapter à des environnements différents. Les auteurs soulignent la pertinence des études portant sur des entreprises relevant d'un même secteur d'activité et situées dans un environnement économique homogène. Elles permettent en effet de mieux tester l'impact des avantages spécifiques de l'entreprise sur la réussite de son internationalisation.

Les ressources internes et les avantages spécifiques d'une entreprise détermineraient le succès de sa stratégie d'internationalisation. La question du rôle de la R&D sur le degré d'internationalisation des entreprises et de son impact sur la relation entre leur internationalisation et leur rentabilité est la plus débattue. Ainsi, pour Kotabe, Srinivasan et Aulakh (2002), il est nécessaire d'atteindre un certain seuil de dépenses en R&D ou en *marketing* pour bénéficier de l'internationalisation : "*Do firms need to have some threshold of R&D or marketing intensities to benefit sufficiently from multinationality?*" [« Les entreprises doivent-elles avoir atteint un certain seuil de recherche et développement ou d'intensité de *marketing* pour pouvoir bénéficier de manière conséquente de leur diversification à l'international ? »]. Selon certains auteurs, les entreprises qui ne disposent pas d'avantages spécifiques dans le domaine de la R&D et de l'innovation par rapport à leurs concurrentes vont s'engager dans des stratégies d'internationalisation privilégiant davantage les IDE que les exportations (BLONINGEN, 2005).

La R&D joue un rôle essentiel dans certaines industries, comme l'automobile, où il existe entre la production et la R&D des interactions très fortes qui génèrent des effets cumulatifs positifs importants pour les entreprises. Les entreprises disposant d'avantages spécifiques en R&D et dont les dépenses en R&D sont les plus importantes pourraient être ainsi amenées à privilégier la production nationale domestique pour bénéficier au mieux des effets cumulatifs positifs importants liés à l'interaction entre la production et la R&D. De nombreuses études ont montré que la R&D est très largement conduite au niveau national, même si l'on constate ces dernières années une internationalisation progressive d'une part des dépenses en R&D, essentiellement celles visant à adapter les produits au marché local. D'ailleurs, la part des brevets résultant de recherches faites au niveau du marché national domestique serait globalement de 81 % pour les entreprises des pays développés, une part qui ne semble pas diminuer sensiblement (HENNARD, 2007).

La question de l'influence des dépenses de *marketing* sur le degré d'internationalisation des entreprises et de leur impact sur la relation entre l'internationalisation et la rentabilité a été largement moins étudiée, et aucune de ces rares études n'a débouché sur une conclusion claire. La question de la mesure des dépenses de *marketing* est souvent complexe, les entreprises ne diffusant pas nécessairement d'informations précises en la matière, contrairement à ce qu'il en est de leurs dépenses de recherche et développement.

Les avantages comparatifs entre le pays d'origine et le ou les pays d'implantation

Un arbitrage entre la localisation de la production dans le seul pays d'origine ou une délocalisation se fera en fonction des différents avantages comparatifs d'offre et de demande pouvant exister dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil (MUCCHIELLI, 1992, 2003). S'il n'y a pas d'avantage de localisation des investissements à l'étranger, l'exportation seule pourrait être envisagée. Cependant, si le pays domestique de l'entreprise voit ses coûts de main-d'œuvre augmenter, sans qu'il y ait augmentation simultanée de la productivité, il y aura progressivement une perte relative de l'avantage comparatif du pays domestique en tant que lieu de production. Cela conduira alors les entreprises à rechercher d'autres pays d'accueil à coût unitaire plus intéressant ou pouvant présenter des avantages relatifs en termes de dynamique de la demande.

En effet, les investissements directs à l'étranger ne permettent pas seulement d'assurer une meilleure connaissance des marchés étrangers (comme l'exportation), de surmonter des barrières aux échanges ou de répondre à une demande locale en croissance, ils permettent aussi d'accéder aux avantages comparatifs propres aux marchés étrangers et de bénéficier de divers avantages liés à une présence physique à l'étranger, notamment de l'accès à des compétences spécifiques et d'un coût du travail plus faible (ZAHRA, IRELAND et HITT, 2000). Dans ce cas, la production réalisée dans ces pays étrangers peut ensuite

être réexportée vers le marché d'origine de la multinationale, ou vers d'autres marchés. C'est le cas, par exemple, des importations de voitures Renault en Allemagne qui ne seraient pas produites par Renault en France, mais dans des sites de ce même constructeur implantés en Turquie ou en Roumanie.



Photo © Benoît Decout/REA

« C'est le cas, par exemple, des importations de voitures Renault en Allemagne qui ne seraient pas produites par Renault en France, mais dans des sites de ce même constructeur implantés en Turquie ou en Roumanie. » Parc d'automobiles Megane 2 dans l'usine d'Oyak Renault en Turquie, novembre 2008.

L'internationalisation des constructeurs automobiles européens

L'objectif de notre recherche est d'examiner, dans le cas des constructeurs automobiles européens, les modalités choisies par les entreprises pour développer, d'une part, leur activité à l'international (exportation ou investissements directs à l'étranger) et, d'autre part, les avantages spécifiques de celles-ci (intensité des dépenses en R&D) et les avantages comparatifs d'une localisation des unités de production sur le sol domestique ou dans les marchés étrangers. L'objectif de cette recherche exploratoire est de faire émerger des liens entre ces différentes variables.

Nous avons choisi de comparer entre eux les processus d'internationalisation des grands constructeurs automobiles européens (VW, BMW, Daimler, Renault, PSA et Fiat)⁽¹⁾ sur la période 2000-2010. Ces constructeurs bénéficient en effet d'un environnement économique assez homogène. Comme ces entreprises sont toutes situées dans la zone euro, il n'y a pas de risque d'interférence d'évolutions erratiques des taux de change sur la période précitée. L'information que nous avons collectée provient des rapports annuels d'activité établis par ces constructeurs automobiles et par les associations professionnelles des constructeurs automobiles européens OICA et CCFA⁽²⁾.

(1) Ces six constructeurs ont une part de marché cumulée en Europe de plus de 63 %.

(2) OICA : International Organization of Motor Vehicles Manufacturers et CCFA : Comité des constructeurs français d'automobiles.

Nous précisons que nous considérons Renault indépendamment de Nissan. Ces deux entreprises sont alliées, mais elles restent indépendantes en dehors de leur alliance. De même, nous n'avons pas pris en compte Chrysler. En effet, si Daimler et Chrysler n'ont constitué qu'un seul groupe entre 1998 et 2007, les deux entreprises ont en réalité fonctionné plutôt de façon parallèle. Les données sur l'exploitation des deux entités Daimler et Chrysler sont fournies de façon séparée. Plus récemment, Fiat a pris, à la mi-2009, des participations dans Chrysler, mais nous considérons que cela n'a pas eu d'influence sur les variables que nous mesurons pour Fiat jusqu'à la fin de la période d'observation (2010). Il convient également de noter que pour des raisons d'homogénéité des données, nous ne nous sommes intéressés qu'à l'activité d'assemblage de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires légers (les LUVs, "light utility vehicles"). Nous avons donc exclu la fabrication de poids lourds, qui ne concerne que certains fabricants. Les activités financières des constructeurs, qui relèvent d'une autre logique économique, ont également été exclues du champ de notre recherche. L'unité de base que nous avons retenue pour la mesure de l'activité industrielle des entreprises est le nombre de véhicules assemblés.

Des modalités d'internationalisation et des évolutions très différentes selon les constructeurs

La mesure des modalités de l'internationalisation, des exportations et des IDE

La stratégie d'internationalisation des entreprises a été appréciée de deux façons distinctes : en prenant en compte les exportations de véhicules à partir du territoire domestique de l'entreprise, d'une part, et en étudiant la délocalisation de l'assemblage, d'autre part.

Nous avons reconstitué un indicateur d'exportations ou d'importations nettes par constructeur à partir des informations disponibles sur leur production domestique⁽³⁾

(3) Données CCFA.

et sur les immatriculations domestiques des véhicules produits⁽⁴⁾. Ces deux variables peuvent être rapprochées : si une entreprise produit dans son pays d'origine plus de véhicules qu'elle n'en immatricule, cela signifie qu'elle est exportatrice nette de véhicules. Si, en revanche, elle produit moins de véhicules qu'elle n'en immatricule, alors elle est importatrice nette de véhicules. Ainsi, l'intensité d'exportation est mesurée par l'indicateur suivant :

Intensité d'exportation = (production domestique - immatriculations domestiques)/production domestique.

La délocalisation peut être mesurée à partir des données de localisation de l'assemblage fournies par l'OICA. Il est *a priori* pertinent de distinguer les stratégies d'implantation d'usines dans les pays où la production répond, pour les entreprises européennes, à une demande locale (Asie, Amérique Latine), des stratégies d'implantation d'usines dans les pays proches (comme ceux d'Europe de l'Est). Dans ce dernier cas, l'argument coût peut être déterminant par rapport au marché d'implantation, mais il ne s'oppose en rien à une logique d'exportation sur l'ensemble du marché européen, en particulier vers le marché d'origine du constructeur. Deux indicateurs de délocalisation ont donc été utilisés :

- a) Intensité de délocalisation totale = (production mondiale - production domestique)/production domestique ;

- b) Intensité de délocalisation proche = (production Europe - production domestique)/production domestique.

Les stratégies d'internationalisation sur la période 2000-2010

Le tableau 1 ci-dessous donne la moyenne de ces différentes variables pour les six constructeurs étudiés sur l'ensemble de la période d'observation.

(4) Données OICA.

	Variables d'internationalisation		
	Intensité d'exportation	Délocalisation totale	Délocalisation proche
Fiat	15 %	123 %	57 %
Renault	30 %	151 %	109 %
PSA	49 %	105 %	67 %
VW	48 %	170 %	84 %
Daimler	61 %	35 %	17 %
BMW	67 %	50 %	27 %
Moyenne	45 %	106 %	60 %

Tableau 1 : Moyenne des différents constructeurs sur les variables d'internationalisation (période 2000/2010).

Sources : Calculs réalisés par les auteurs à partir des données CCFA et OICA.

Ces données font apparaître des choix très différents en matière d'internationalisation. Concernant l'exportation à partir du territoire national, trois groupes se distinguent : Renault et Fiat exportent très peu, VW et PSA sont dans la moyenne et Daimler et BMW exportent beaucoup depuis leur territoire d'origine. En termes de délocalisation totale, on peut également isoler trois groupes : Renault, VW et Fiat délocalisent relativement plus, PSA se situe dans la moyenne et Daimler et BMW délocalisent relativement peu.

Une analyse des corrélations entre ces variables sur la période 2000-2010 peut être intéressante (en prenant en compte les données annuelles, correspondant à 66 observations, soit 6 constructeurs sur onze années). On peut tout d'abord constater que les deux variables de délocalisation sont très fortement corrélées ($r=0,936$). Les constructeurs adoptent une approche globale de la délocalisation : ils ont une préférence plus ou moins marquée pour cette stratégie sans favoriser la délocalisation en Europe ou la délocalisation hors d'Europe.

En revanche, l'exportation et la délocalisation sont elles aussi fortement corrélées mais négativement ($r = - 0,76$ entre exportations et délocalisation totale et $r = - 0,722$ entre exportations et délocalisation proche). Cela indique que les entreprises réalisent un arbitrage entre ces deux formes d'internationalisation : les entreprises qui exportent plus que les autres réalisent moins d'investissements à l'étranger et, à l'inverse, les entreprises qui délocalisent davantage exportent moins. Il faut souligner que les investissements à l'étranger peuvent intervenir soit à travers le rachat d'un producteur local (comme Dacia pour Renault en Roumanie, Seat pour VW en Espagne ou Mini pour BMW au Royaume-Uni), soit par la réalisation d'investisse-

ments de type Greenfield (comme Toyota à Valenciennes). Dans tous les cas, nous comptabiliserons la production à l'étranger (qu'elle résulte du rachat d'un producteur local ou de la construction d'une nouvelle usine) dans l'indicateur de délocalisation.

Dans un secteur très dépendant des conditions macro-économiques et où les évolutions sont rapides, il est toutefois nécessaire de s'intéresser aux évolutions des stratégies des différentes entreprises au cours de la période 2000-2010.

Une analyse dynamique de l'internationalisation sur la période 2000-2010

L'exportation de véhicules

Comme le montre le Tableau 2 ci-dessous, l'intensité d'exportation de BMW est, au début des années 2000, plus élevée que celle des autres constructeurs. Mercedes, VW et PSA sont dans une situation intermédiaire, tandis que Renault, et surtout Fiat, présentent des intensités d'exportation beaucoup moins élevées. Au cours de la période d'observation, les constructeurs français, ainsi que Fiat, ont très nettement diminué leur niveau d'exportation, à tel point que Fiat et Renault sont devenus importateurs nets de véhicules (ces deux constructeurs immatriculent désormais davantage de véhicules sur leur territoire national qu'ils n'en produisent sur ce même territoire). À l'inverse, les constructeurs allemands ont augmenté le niveau de leurs exportations. Aujourd'hui, l'intensité d'exportation de VW, Mercedes et BMW est bien supérieure à celle de leurs homologues français et italien.

	Fiat	Renault	PSA	VW	Mercedes	BMW
Moyenne 2000-2002	30,9 %	46,6 %	53,9 %	48,2 %	55,2 %	66,8 %
Moyenne 2008-2010	-5,3 %	-10,5 %	32,2 %	48,9 %	65,4 %	69,6 %
Evolution (en points de pourcentage)	-36,2	-57,1	-21,7	+0,7	+10,2	+2,8

Tableau 2 : Intensité d'exportation des constructeurs et évolution du ratio (production domestique-immatriculations domestiques)/production domestique (5).

Sources : Calculs réalisés par les auteurs à partir des données CCFA et OICA.

(5) Données CCFA

	Fiat	Renault	PSA	VW	Mercedes	BMW
Moyenne 2000-2002	66 %	70 %	65 %	155 %	31 %	31 %
Moyenne 2008-2010	206 %	295 %	167 %	189 %	40 %	56 %
Evolution (en points de pourcentage)	+ 140	+225	+ 102	+ 34	+ 9	+ 25

Tableau 3 : Indice de délocalisation de l'assemblage des constructeurs et évolution du ratio (production totale-production domestique)/production domestique.

Source : Calculs réalisés par les auteurs à partir des données OICA.

Une délocalisation de l'assemblage

Une première analyse générale montre que sur la décennie 2000, tous les constructeurs ont augmenté la part de leur production à l'étranger (voir le Tableau 3 de la page précédente).

Cependant, les points de départ et l'ampleur du mouvement de délocalisation de l'assemblage sont très différents d'un constructeur à l'autre. VW est celui des six grands constructeurs qui a mis en œuvre de la façon la plus précoce une stratégie de délocalisation de sa production. Le groupe VW avait dès 2000 de forts volumes de production en Belgique, en Espagne et en République tchèque après le rachat de producteurs locaux, comme Seat en Espagne ou Škoda en République tchèque, mais également au Mexique, au Brésil et en Chine.

Les autres constructeurs généralistes lui ont emboîté le pas et, désormais, la part de leur production à l'étranger est voisine de celle de VW (dans les cas de PSA et de Fiat), voire très supérieure (en ce qui concerne Renault). Les autres constructeurs allemands (Daimler et BMW) ont également accru leur production à l'étranger, mais celle-ci est désormais très inférieure à celle des autres constructeurs.

Cependant, il existe aussi des stratégies différentes en ce qui concerne les rôles respectifs de l'assemblage et des pièces détachées. La stratégie allemande privilégie l'assemblage final des véhicules sur le territoire national et l'importation de pièces détachées fabriquées dans des

pays à bas coûts, un système que certains ont pu qualifier d'« économie de bazar » (SINN, 2006).

Le solde automobile français, encore excédentaire de 13 milliards en 2004, est déficitaire de 5 milliards en 2011, le déficit résultant des importations de véhicules en France (-8,1 milliards) en provenance des usines d'assemblage de Renault et de PSA situées dans les pays de l'Est ou en Turquie, alors que les pièces détachées dégagent un surplus (de 3,1 milliards). À l'opposé, l'excédent du solde automobile allemand de 103 milliards en 2011 provient principalement des véhicules (90 milliards). Pour les constructeurs allemands, les composants qui sont incorporés dans les véhicules destinés à être exportés, proviennent en grande partie des nouveaux pays membres de l'Union européenne, notamment de République tchèque et de Pologne.

Analyse conjointe des exportations et de la délocalisation

La Figure 1 ci-dessous met en évidence les évolutions des stratégies internationales des différents constructeurs au cours de la décennie 2000 à la fois en matière d'exportation et de délocalisation. Les constructeurs allemands n'ont pas beaucoup fait évoluer leur stratégie au cours de la période : BMW et Daimler restent prioritairement exportateurs et VW allie exportation et investissements à l'étranger. En revanche, les trois autres constructeurs (Renault, PSA et Fiat) ont tous évolué dans la même direction : leur niveau d'exportation s'est effondré et leur activité à l'étranger s'est principalement axée sur la délocalisation.

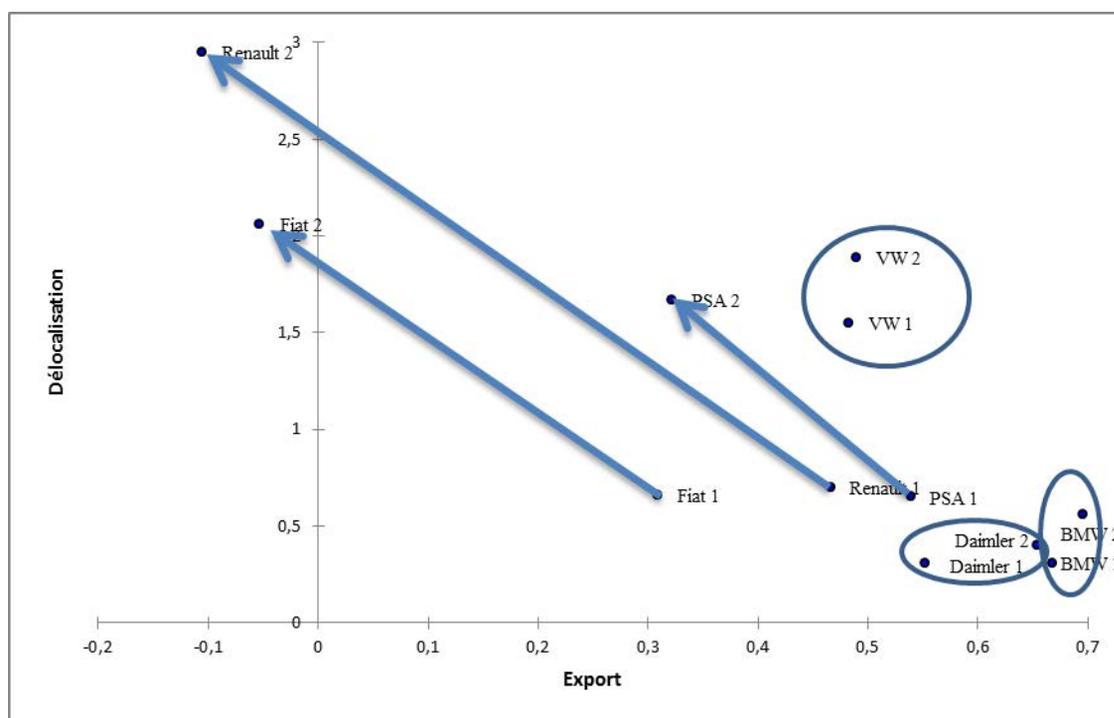


Figure 1 : Les choix des constructeurs automobiles européens en matière d'internationalisation (exportation et délocalisation) - Évolution sur la période 2000-2010.

		Italie	France	Allemagne
Personnel occupé (en milliers)	2000	169	270	845
	2008	184	280	798
	2008/2000	+8,88 %	+ 3,70 %	-5,56 %
Valeur ajoutée par personne occupée (en milliers d'euros)	2000	44,7	64,5	57,1
	2008	49,2	59,2	73,5
	2008/2000	+10,07 %	-8,22 %	+28,72 %
Dépenses personnel par personne occupée (en milliers d'euros)	2000	32,8	40,6	52,8
	2008	39	51,6	61,7
	2008/2000	+ 18,90 %	+ 27,09 %	+ 16,86 %
Dépenses personnel par personne occupée/Valeur ajoutée par personne occupée	2000	73,38 %	62,95 %	92,47 %
	2008	79,27 %	87,16 %	83,95 %
	2008/2000	+ 5.89	+24.21	-8.52

Tableau 4 : Données pays de la filière automobile européenne (entreprises de plus de 20 salariés).

Source : Eurostat, CCFA.

La question est donc de savoir pourquoi certaines entreprises de la même industrie et appartenant à la même zone monétaire ont évolué de manières aussi différentes. Pourquoi les entreprises allemandes continuent-elles à exporter depuis leur base nationale, alors que les autres grands constructeurs continentaux délocalisent de plus en plus, et pour certains deviennent importateurs nets de véhicules ?

Deux facteurs peuvent avoir une incidence sur ces choix : la compétitivité-coût de leur production domestique, d'une part, et la stratégie de différenciation des entreprises, d'autre part.

Avantages comparatifs des pays d'origine et avantages spécifiques des firmes

Les avantages comparatifs des pays d'origine

Le Tableau 4 ci-dessus fournit les évolutions des coûts unitaires au niveau de l'ensemble de la filière automobile en fonction du lieu d'implantation des unités de fabrication. Les données portent sur l'ensemble de la filière automobile, y compris les sous-traitants des constructeurs. Cela est d'autant plus pertinent que le coût de production des constructeurs est déterminé non seulement par leurs coûts propres, mais aussi par ceux de leurs fournisseurs. Les données sectorielles utilisées n'étaient disponibles que jusqu'en 2008, l'année où a commencé la crise.

L'analyse des données du tableau 4 est sans ambiguïté. La productivité du personnel (valeur ajoutée/personne occupée) a progressé très fortement en Allemagne sur la

période 2000-2008. En Italie, elle a également progressé mais beaucoup plus lentement, alors qu'en France, elle a régressé. Alors que sur la période, l'emploi de la filière automobile a diminué en Allemagne, il a augmenté en France, et plus encore en Italie. Le chiffre d'affaires de la filière a, quant à lui, fortement augmenté en Allemagne et en Italie, mais a régressé en France ! Les évolutions défavorables de l'Italie et de la France s'expliquent aussi par une augmentation des dépenses de personnel par personne occupée plus rapide qu'en Allemagne. Cependant, cette augmentation des salaires dans l'industrie automobile n'est pas spécifique à ce secteur. Sur la même période, le coût horaire du travail dans l'ensemble de l'industrie a augmenté de 38 % en France et de 31 % en Italie, contre seulement 17 % en Allemagne, l'augmentation des salaires résultant d'un ensemble de facteurs de nature macroéconomique en partie conditionnés par les pouvoirs publics (salaire minimum) ou par les discussions entre les syndicats et le patronat. Il en va de même pour l'évolution de l'emploi, certains pays imposant des contraintes plus fortes sur les licenciements. Au total, sur la période, la part des charges de personnel dans la valeur ajoutée baisse dans la filière automobile allemande alors qu'elle augmente en Italie et surtout en France, d'où une forte dégradation de la compétitivité de l'industrie automobile en France.

Ces évolutions de la productivité peuvent s'expliquer par le faible développement de la robotisation industrielle en France par rapport à l'Allemagne, et même par rapport à l'Italie : en 2010, les ventes de robots industriels étaient proches des 14 000 unités en Allemagne, contre 4 500 en Italie et seulement 2 000 (environ) en France (source : Fédération Internationale de la Robotique). VW a privilégié-

gié le développement de plateformes communes pour ses véhicules, ce qui constitue une source clé d'économies, mais ce qui implique aussi une robotisation croissante de la production. Un responsable de VW déclarait ainsi pouvoir gagner « jusqu'à 20 % sur les coûts d'approvisionnement et les dépenses d'investissement » (*Les Echos*, 6 mars 2012). Les nouvelles plateformes communes de VW qui étaient jusqu'à présent destinées à un segment précis (les petites citadines, par exemple) vont associer désormais plusieurs segments pour gagner en flexibilité et en coûts et produire des véhicules aux marges confortables, dans les moyen et haut de gamme, sur les mêmes plateformes.

La préférence des constructeurs français pour des stratégies d'internationalisation *via* les IDE s'explique donc en partie par la dégradation des conditions de production en France, ce qui conduit ces constructeurs à produire des véhicules dans les pays de l'Est, pour ensuite les réimporter en France. Au contraire, les constructeurs allemands ont vu les conditions de production sur le sol allemand s'améliorer comparativement à leurs concurrents français et ils ont investi lourdement en Allemagne pour améliorer encore la productivité des usines allemandes.

Les avantages spécifiques des entreprises, le cas de la R&D

Les entreprises européennes que nous avons étudiées ont des stratégies contrastées en ce qui concerne la part de leur chiffre d'affaires investie en R&D (voir le Tableau 4 de la page précédente) et ces différences sont plus marquées en fin de la période d'observation. Schématiquement, on peut distinguer trois groupes : Mercedes et BMW investissent environ 6 % de leur CA en R&D, puis Renault, PSA et VW avec un investissement autour de 5 % et, enfin, Fiat, loin derrière, à un peu plus de 3 % sur la période 2000-2010.

On peut observer des différences très fortes en termes d'investissements en valeur absolue. Ces différences

s'expliquent bien sûr par un effet taille. Ainsi, entre 2000 et 2010, VW aura investi en recherche 2,5 fois plus que Renault et 5 fois plus que Fiat. Or, nombre de projets de recherche dans l'automobile sont transverses, ce qui signifie que les résultats s'appliquent à l'ensemble de la gamme. Ainsi, avoir une capacité globale de recherche importante peut se révéler être un avantage concurrentiel décisif. On note que les constructeurs allemands sont ceux dont la progression en la matière est la plus forte entre 2000 et 2010.

Les divergences entre constructeurs se remarquent également au niveau du contenu en recherche de chaque véhicule vendu (voir le Tableau 5 ci-dessous). Les véhicules des constructeurs haut de gamme intègrent beaucoup plus de recherche, en valeur. Mais on note également des différences entre les généralistes, une voiture Fiat intégrant deux fois moins de recherche (en valeur) qu'un véhicule VW, un véhicule français trois fois moins de R&D qu'un véhicule BMW ou qu'un véhicule Mercedes. L'observation des évolutions sur la période de dix ans montre que le contraste est fort entre, d'une part, des entreprises comme VW et BMW, qui ont accru leur effort absolu de recherche respectivement de 49 et 66 % et, d'autre part, PSA, Renault et Fiat, qui présentent respectivement des hausses de 15, 18 et 6 %.

Les différences de stratégie d'internationalisation que nous avons observées peuvent être mises en relation avec le contenu en recherche et développement. Les entreprises qui exportent le plus sont celles qui investissent le plus en R&D par véhicule. À l'inverse, les entreprises qui délocalisent sont celles dont les véhicules contiennent le moins de R&D. Ces résultats confirment que les entreprises qui dépensent moins que leurs concurrentes en R&D ont tendance à préférer les IDE à l'exportation (BLUMINGEN, 2005).

		Renault	PSA	VW	Fiat	Mercedes	BMW
Investissements R&D (en millions d'euros)	Moyenne 2000-2002	1623	1776	4030	894	2479	1705
	Moyenne 2008-2010	1869	2088	5991	948	2940	2831
	Évolution en %	15,16 %	17,61 %	48,67 %	6,04 %	18,60 %	66,09 %
R&D véhicule /	Moyenne 2000-2002	688	574	797	409	1959	1775
	Moyenne 2008-2010	759	632	912	423	2347	2033
	Évolution en %	10,24 %	10,21 %	14,43 %	3,31 %	19,77 %	14,49 %

Tableau 5 : Indicateurs de R&D et évolution entre la sous-période 2000-2002 et la sous-période 2008-2010.

Source : Calculs réalisés par les auteurs à partir des données constructeurs.

Conclusions et discussion

Nous nous sommes intéressés dans cette recherche aux liens entre les modalités d'internationalisation des entreprises, aux conditions de production domestique et aux avantages concurrentiels, dans le cadre d'un secteur particulier, celui de l'automobile.

Notre étude a tout d'abord mis en évidence le fait que les constructeurs européens font des choix différents en matière d'internationalisation. De façon très synthétique, les constructeurs allemands exportent beaucoup plus depuis leur base nationale, alors que les autres constructeurs privilégient de plus en plus les investissements à l'étranger et exportent de moins en moins. Ces différences de comportement stratégique peuvent être rapprochées :

- des évolutions divergentes de la compétitivité-coûts de leur marché domestique (évolution des salaires et de la productivité dans le secteur automobile dans le pays d'origine du constructeur),
- de leur positionnement stratégique, largement déterminé par le niveau des dépenses en R&D.

Les entreprises qui ont conservé un niveau d'exportation élevé sur la période et ont investi fortement en R&D sont également celles dont le niveau de performance opérationnelle et les prix de vente sont les plus élevés. Sur la période 2000-2010, la marge opérationnelle par véhicule était de plus de 1 700 euros par véhicule pour BMW et Mercedes, de 635 euros pour VW et d'autour de 250 euros pour Renault et PSA. Le prix moyen des véhicules vendus sur la période est supérieur à 35 000 euros pour BMW et Mercedes, environ de 17 000 euros pour VW et inférieur à 15 000 euros pour Renault et PSA. Il faut souligner ici que la rentabilité et le prix moyen par véhicule peuvent correspondre à une gamme très large de véhicules très différents, comme c'est le cas pour VW. La marge opérationnelle moyenne pour le groupe VW est calculée ici pour toutes les voitures de marques Škoda, Seat, Audi et VW. Dans sa recherche d'économies, le groupe VW vise d'ailleurs à mettre en place des plateformes communes pour produire les véhicules des différentes marques vendues par le groupe.

Notre recherche met donc en évidence deux modèles différents et cohérents d'internationalisation. La stratégie privilégiant l'exportation vise à valoriser un avantage concurrentiel fort acquis sur le territoire d'origine du constructeur. Cette stratégie, plus offensive, permet à des constructeurs de bénéficier d'économies d'échelle sur les dépenses de R&D et des synergies liées à la localisation en un même lieu géographique de la production et de la R&D, comme cela est le cas pour les constructeurs automobiles allemands. De plus, plus l'avantage en termes de différenciation en R&D est fort, moins le poids du coût du travail est élevé dans le coût total et plus les entreprises tirent parti de l'exportation, ces conclusions s'inscrivant dans la lignée des travaux antérieurs de Kotabe et *al.* (2002).

À l'inverse, la stratégie de délocalisation semble plus adaptée pour des entreprises qui investissent moins en R&D et qui ont ainsi un positionnement en moyen et bas de gamme, comme c'est le cas pour les entreprises automobiles françaises et italiennes. Cette tendance à la délocalisation a été renforcée par une évolution très défavorable des conditions de production domestique en termes de coût. Ces évolutions conduisent les constructeurs à rechercher de nouvelles zones de production, et ce d'autant plus que la part des coûts de production dans le prix final est bien plus élevée en ce qui concerne les véhicules d'entrée de gamme.

Au-delà de la cohérence globale des deux modèles, on constate une meilleure performance des entreprises qui ont un positionnement plus haut de gamme et qui ont conservé une part importante de leur production sur leur territoire national par rapport à celles qui délocalisent. Il est donc possible, à l'issue de cette recherche, d'émettre l'hypothèse que le premier modèle est plus performant que le second.

En suivant les recommandations faites par des chercheurs comme Hennart (2007) et Verbeke et Rugman (2009), cette recherche se distingue tout d'abord de nombreux autres travaux en se centrant sur l'étude d'un seul secteur d'activité. Pour Hennart (2011), les travaux statistiques sont dans une impasse, ce qui indique que les chercheurs doivent se concentrer sur une meilleure compréhension des phénomènes. Nous distinguons clairement deux formes d'internationalisation qui ne sont pas totalement substituables. Cette distinction est essentielle. Or, la plupart des recherches mélangent ces deux modalités en mesurant l'internationalisation des firmes par le rapport entre les ventes à l'étranger et le total des ventes. Les résultats de notre recherche, en suggérant l'existence de deux modèles d'internationalisation qui ont chacun leur propre logique et qui débouchent sur des niveaux de performance différents, légitiment cette distinction entre export et délocalisation.

Au plan de la recherche, ce travail indique tout d'abord que l'on doit essayer d'identifier des modèles d'internationalisation cohérents. Pour reprendre l'image d'Hennart (2011), il ne faut peut-être pas s'intéresser à la taille de l'empreinte de l'entreprise à l'étranger, mais bien à la forme de cette empreinte.

Au plan managérial, ce travail suggère que les investissements à l'étranger ne sont pas nécessairement le *nec plus ultra* de l'internationalisation. Comme le montre le cas de l'industrie automobile, il est possible, même dans une industrie globale, de conserver une part importante de sa production sur son territoire domestique, tout en étant performant.

Bien évidemment, ce travail est limité car il suggère des liens entre avantages concurrentiels, formes d'internationalisation et performance. Des liens qu'il ne permet pas de valider du fait qu'il est centré sur une seule industrie fortement concentrée. Il serait utile de le prolonger en prenant

un échantillon plus large dans l'industrie automobile et dans d'autres secteurs d'activité. En prenant appui sur les liens suggérés par notre recherche, les études futures sur de larges échantillons pourraient ainsi s'inspirer de la théorie des groupes stratégiques en identifiant des types de stratégies d'internationalisation et en comparant les différences de performance, entre les groupes stratégiques, d'une part, et à l'intérieur des groupes stratégiques, d'autre part.

BIBLIOGRAPHIE

- BLONINGEN & BRUCE (A.), "A Review of the Empirical Literature on FDI Determinants", *Atlantic Economic Journal*, 33, pp. 383-403, 2005.
- BUIGUES (P.A.) & LACOSTE (D.), *Stratégies d'internationalisation des entreprises - Menaces et opportunités*, De Boeck, 2011.
- COLOVIC (A.) & MAYRHOFER (U.), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales. Une analyse du secteur automobile », *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 151-165, 2008.
- COLOVIC (A.) & MAYRHOFER (U.), "Optimizing the location of R&D and production activities: Trends in the automotive industry", *European Planning Studies*, 14, pp. 1481-1498, 2011.
- CONTRACTOR (F.J.), "Is international business good for companies? The evolutionary or multistage theory of internationalizations vs. The transaction cost perspective", *Management International Review*, 47, pp. 453-475, 2007.
- CONTRACTOR (F.J.), "Why do multinational firms exist? A theory note about the effect of multinational expansion on performance and recent methodological critiques", *Global Strategy Journal*, 2, pp. 318-331, 2011.
- DELIOS (A.) & BEAMISH (P.W.), "Geographic scope, product diversification and corporate performance of Japanese firms", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 711-727, 1999.
- Direction générale des Douanes et Droits indirects, *Les stratégies automobiles différentes en France et en Allemagne*, Département des études économiques, études et éclairages, n°30, avril 2012.
- GERINGER (J.M.), BEAMISH (P.W.) & DA COSTA (R.C.), "Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 109-119, 1989.
- GRANT (R.M.), JAMMINE (A.P.) & THOMAS (H.), "Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies", 1972-84, *Academy of Management Journal*, 31, pp. 771-801, 1988.
- HENNART (J.-F.), "The theoretical rationale for a multinationality/performance relationship", *Management International Review*, 47, pp. 423-452, 2007.
- HENNARD (J.-F.), "A theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance", *Global Strategy Journal*, 1, 2011.
- KOTABE (M.), SRINIVASAN (S.S.) & AULAKH (P.S.), "Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities", *Journal of International Business Studies*, 33, pp. 79-97, 2002.
- LI (L.), "Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. International," *Journal of Management Review*, 9, pp. 117-139, June 2007.
- LU (J.W.) & BEAMISH (P.W.), "International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, 47, pp. 598-609, 2004.
- MUCCHIELLI (J.-L.) & PUECH (F.), « Internationalisation et localisation des firmes multinationales », *Économie et Statistique*, n°364-364-365, 2003.
- RUIGROK (W.) & WAGNER (H.), "Internationalization and performance: an organizational learning perspective", *Management International Review*, 43, pp. 63-83, 2003.
- 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.
- UNCTAD (2002), World Investment Report.
- VERBEKE (A.) & RUGMAN (P.), "Triple testing the quality of multinationality-performance research: An internationalization perspective", *International Business Review*, 18, pp. 265-275, 2009.
- 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*, 43, pp. 925-950, 2000.

Leçons d'anatomie conflictuelle en école d'ingénieurs

Par Michel ALIAS

Pseudonyme

Cet article s'intéresse à une classe d'évènements organisationnels peu commentés : *les conflits organisationnels exacerbés d'origine groupale*. Il décrit les conditions de leur émergence et leurs caractéristiques. Il propose de les comprendre comme des épisodes de dérèglement des régulations autonomes et de contrôle issus d'un management inerte et d'impossibles situations d'échange social.

Je propose ici une entreprise singulière : rendre compte d'un conflit groupal exacerbé et d'une crise organisationnelle durable au sein d'une école d'ingénieurs. J'en fus, je l'avoue, l'un des principaux protagonistes.

Démarche singulière, mais non inédite : nombreux sont ceux qui, après Bronislaw Malinowski, William Foote Whyte ou Simone Weil, ont produit des connaissances sur un fait organisationnel en se plaçant au plus près de ceux qu'ils observaient. Mais je n'ai ni choisi mon terrain d'enquête - c'est mon propre univers professionnel - ni tenté de le vivre comme un indigène - je suis moi-même un indigène ! Et je n'avais point, au moment où ce conflit organisationnel se noua, l'intention d'en produire une glose sociologique ; elle vint par la suite, quand la confrontation devint à mes yeux déraisonnable et qu'il me fallut en objectiver le sens et les motifs. Si je choisis un camp, sans barguigner, appuyé sur ma professionnalité pour performer mon engagement dans ce conflit, j'en tins un journal, accumulant les documents et lisant des travaux académiques. C'est ce cheminement que je retrace ici : comment un acteur social qui n'a pas oublié sa condition de chercheur procède-t-il pour objectiver son action ?

L'oscillation entre l'action de ceux qui vivent leur vie et la pensée de celui qui vit la sienne en relatant comment ces autres vivent la leur est « au cœur de la sociologie et, de fait, de toute science sociale », souligne Everett Hughes (1996, p. 276). Sauf qu'inscrit dans ce conflit organisationnel - où nul n'entre contre son gré -, je ne me suis pas dérobé : j'ai joué le jeu de l'affrontement, convaincu de sa nécessité. N'y a-t-il pas alors partialité garantie et objectivation impossible ? Peut-être que non, car je n'en oubliais pas moins que j'étais sociologue. Dominique Schnapper (2010) a nommé, après d'autres, *participation obser-*

vante l'enquête qu'elle a menée au Conseil constitutionnel dont elle fut, pendant neuf années, un des membres : « J'ai été un acteur social engagé, tout en objectivant mon expérience », dit-elle. Comment ce dédoublement lui fut-il possible ?

Ma propre expérience - c'est Schnapper qui écrit ces lignes (2011), que je recopie, mais j'aurais pu les écrire moi-même, je maintiens donc le « je » de son texte - m'a fait prendre conscience plus que je ne l'avais fait jusqu'à de ce qu'être sociologue n'était pas seulement un « métier » ou une « profession », mais que cette pratique est devenue au cours des années une manière de vivre et un effort continu de comprendre le monde en mettant à distance ses pratiques, et d'objectiver sa conduite autant que celle des autres. C'est là (je cite toujours Schnapper sans guillemets) une manière d'être au monde. Autant qu'une distance à ses rôles sociaux, le sociologue pratique aussi une distance à soi qui, en l'occurrence, m'a permis de mieux comprendre - j'écris maintenant seul ces lignes - comment des enseignants du supérieur divergeant sur quelques principes ou intérêts se livrent une lutte féroce, sans aucune volonté de compromis.

Récit de l'indigène au cœur du conflit groupal

J'enseigne dans un des départements d'une école d'ingénieurs. Nommons celle-ci l'Institut et celui-là, le Centre H***. La mission des soixante enseignants de ce Centre consiste à former des promotions d'élèves-ingénieurs aux réalités sociales et industrielles *via* l'apprentissage des langues et l'apport de quelques disciplines de sciences

humaines et sociales. Créé en 1992, il est au service d'une dizaine de départements d'ingénierie. Il gère seul son budget et son personnel. Une équipe de recherche, Lab1, rassemblait les sept enseignants-chercheurs en poste à l'époque (aucun n'appartenant à la même section CNU). Mais elle a éclaté en 2005, suite à un conflit de priorités scientifiques. Une autre équipe a été formée, Lab2, par les opposants.

En 2002, je deviens directeur-adjoint. Problème : le directeur de l'Institut (élu l'année précédente) décide de réorganiser le Centre en trois entités distinctes, chacune étant dédiée à une thématique (langues, management, culture générale). Un combat frontal s'engage, que j'anime ; un vote en Conseil d'administration, en 2004, maintient l'intégrité du Centre. Je suis mis en quarantaine par le directeur et son équipe. Lorsque l'on me croise sur le campus, on ne me salue plus. Des enseignants du Centre se désolidarisent de mon action. Une majorité, silencieuse, la soutient.

En juillet 2006, faute de candidature interne, un enseignant de mécanique, Gris, est nommé directeur du Centre. En février 2007, le Conseil du Centre (composé d'élus et de membres nommés) critique publiquement, dans plusieurs comptes rendus un de mes projets académiques, à l'invitation expresse de Gris, qui voit en moi un rival. En juillet 2007, ce même Conseil vote à la quasi-unanimité une motion de défiance envers Blanche, l'enseignante animatrice d'une des cinq équipes pédagogiques, pour avoir adressé un courriel privé à une collègue, que celle-ci a diffusé, s'estimant agressée. Cette motion l'accuse d'avoir eu « un comportement inacceptable » et d'avoir procédé à « une mise en accusation publique » (ce que fait pourtant cette motion...).

En février 2008, Rouge, l'animatrice d'une autre équipe pédagogique, démissionne de son poste, m'accusant de ne pas avoir tenu compte d'une décision prise en réunion (à laquelle j'étais opposé). Deux enseignants quittent l'équipe arguant « de la gravité des faits » et d'une situation devenue « inacceptable » ; ils parlent du dépôt d'une plainte. Je suis convoqué par le DRH de l'Institut, qui me sermonne.

En juillet, le Conseil me dénonce à nouveau suite à l'envoi d'un courriel privé adressé à Noir, recruté quelques jours auparavant au titre de la mutation des enseignants-chercheurs. Dans ce courriel, je lui faisais part, malencontreusement, d'une « crise d'identité, de projet et organisationnelle du Centre » ; j'y mentionnais « des jeux organisationnels sclérosants » et je lui demandais (car je l'avais fréquenté dans un autre établissement et il travaillait parfois avec Rouge) « d'aider le Centre à performer son organisation ». Noir transmet aussitôt ce courriel à Gris, qui l'adresse au directeur de l'Institut. Le Conseil vote une nouvelle motion de défiance à mon encontre, dont le texte indique que mes propos « sont d'une extrême gravité et discréditent le Centre tant dans son intégrité éthique et morale que dans son fonctionnement » et qu'il faut « trouver une solution la plus appropriée et la plus pertinente pour mettre fin à ces procédés qui nuisent considérablement à la crédibilité

et à la respectabilité du Centre et de l'École ». Effondré, abasourdi, je me mets en retrait et je diffuse aux personnels une lettre ouverte ; j'y déplore des pratiques de stigmatisation, contraires, à mes yeux, aux normes de la vie académique.

En mars 2009, devant ce même Conseil, le directeur de la formation indique que l'équipe de recherche Lab1 (que je dirigeais) est dissoute, que ses budgets sont retirés et que désormais seul Lab2 sera soutenu par l'Institut. Je suis convoqué par le directeur, qui me demande de quitter l'Institut. Plusieurs enseignants prennent ma défense. Jusqu'en juillet 2009, ils multiplient, sans succès, les demandes d'explication et de réunion d'une AG des personnels. Un projet d'intervention d'un consultant demandée dans l'objectif de faire taire les divisions et de remettre le Centre en mouvement est refusé par Gris ; la direction de l'Institut annule l'audit.

En juillet 2010, un groupe d'enseignants s'organise pour contrer la candidature de Noir à la direction du Centre. Ce dernier est soutenu par la direction de l'Institut et les chercheurs de Lab2, dont il est l'un des membres. Noir est élu grâce aux voix des membres extérieurs. En avril 2011, les opposants (dont je suis) critiquent en réunion le management de Noir, qu'ils jugent, devant lui, « solitaire, partisan et bureaucratique ». Ce dernier, en retour, met en cause la santé mentale d'une élue et l'accuse de diffamation - celle-ci démissionne. Les enseignants soutenant Noir votent ensuite une motion nous accusant de pratiquer « un enchaînement de prises de parole dont l'intention est de déstabiliser le directeur du Centre et de susciter de sa part, en réponse, des propos excessifs ».

Fin juin 2011, Noir adresse à tous les personnels une lettre les informant de la dissolution immédiate des équipes pédagogiques en place et de leur remplacement par deux, voire trois « pôles », sans pour autant définir les objectifs et les modalités de cette réorganisation. Les opposants (la moitié des élus) s'inquiètent de la probable désorganisation du Centre et du bien-fondé de cette « restructuration ». Ils demandent qu'un débat public soit organisé. Devant la fin de non recevoir opposée par Noir, ils refusent de siéger au Conseil et, par une lettre publique, ils exposent leur point de vue. En octobre 2011, ces mêmes élus, devant le silence de Noir, rendent publique une seconde lettre dénonçant « son refus de la concertation et du dialogue ».

Une AG est convoquée par le nouveau directeur de l'Institut, élu en juillet. Ce dernier indique soutenir le projet de Noir. Il invite les « contestataires » (c'est le mot qu'il emploie) à venir individuellement voir ce dernier dans son bureau. Des réunions séparées, « pôle » par « pôle », sont convoquées, au grand dam des opposants. Celles-ci ne regroupent que quelques rares enseignants. Je propose une rencontre, discrète, à Noir. Celle-ci se tient en présence d'un ancien directeur du Centre et le principe d'une réunion générale des personnels est acté. Elle se tient en février 2012, mais elle ne débouche sur aucun plan d'action. Les factions demeurent ; Noir refuse de m'adresser la parole.

Une information m'est communiquée : depuis 2010, une quinzaine d'agents et d'enseignants du Centre ont rencontré le médecin du travail. Je demande au directeur de l'Institut de procéder à l'élection d'un nouveau directeur du Centre et de réfléchir à une autre organisation - matricielle - de ce Centre. Mon offre de rendez-vous est ignorée. De leur côté, les syndicats demandent la tenue d'une réunion extraordinaire du CHSCT et saisissent le Conseil des études de l'Institut. En mars 2012, un Conseil du Centre se réunit à nouveau, à la demande des opposants. Noir maintient sa position d'un refus de débattre de la nouvelle organisation. Le ton monte. Le directeur de la formation, présent, réitère son soutien à Noir. Nous démissionnons une nouvelle fois.

Les relations entre Noir et les directeurs des départements d'ingénierie se dégradent rapidement. Ces derniers se réunissent sans lui. Noir est auditionné devant le Conseil des études en juin 2012. Nous y sommes conviés, nous avons l'impression d'être écoutés. Le Conseil des études rend un avis très critique sur le « projet du Centre H*** » proposé par Noir et le groupe qui le soutient ; il est qualifié « d'inabouti ».

Le 11 novembre 2012, Noir démissionne. Il accuse, dans une lettre publique, la direction de l'Institut de ne pas l'avoir soutenu. Les élus au Conseil se réunissent. Un consensus se dessine pour engager le Centre dans une démarche de réflexion collective associant tous les personnels. Une réunion extraordinaire du Conseil, en présence de l'équipe de direction de l'Institut, valide ce schéma début janvier 2013, mais sans le mettre en œuvre. En lieu et place, la Direction rédige un cahier des charges pour un « audit organisationnel et structurel » du Centre ; elle y explique que « des clans s'opposent ». Elle demande au consultant sélectionné de lui proposer des scénarios organisationnels.

Les élus demandent, sans succès, que ce consultant accompagne plutôt leur démarche de réflexion. Début avril, des groupes de travail se mettent en place, associant quelques enseignants du Centre et des départements d'ingénierie. Ils produisent deux documents d'étape, qui sont présentés à la mi-septembre devant le Conseil des études. En juillet, le consultant remet son rapport d'audit : il y préconise l'éclatement du Centre entre trois entités, tout en pointant l'inertie et la responsabilité de la direction de l'Institut. L'ayant accusé d'être un charlatan, ce consultant dépose plainte contre moi pour diffamation. Il agit de même à l'encontre d'un autre enseignant (ce dernier avait observé dans un courriel que les conclusions de l'audit avaient été probablement écrites avant même qu'il ne soit entrepris). Le directeur de l'Institut calme le jeu. En octobre 2013, il écarte l'idée d'un démantèlement du Centre et accepte celle d'un appel à candidatures pour le diriger. Cette idée a été proposée par un enseignant de physique, Vert. Ce dernier est élu en novembre sur la base d'un projet de reconstruction d'une politique SHS au sein de l'Institut, et d'un Centre appelé à la faire vivre. Vert réunit un groupe de travail composé de représentants des principales entités

de l'Institut. En avril 2014, un document d'étape est produit. Présenté devant les personnels du Centre, il est jugé positivement. La démarche de réflexion collective se poursuit pendant l'automne, jusqu'à la rédaction d'un premier texte de synthèse, promis à une délibération au Conseil d'administration de l'Institut avant l'été 2015. La mission de Vert est prolongée.

Fin du récit de l'indigène.

Des individus ordinaires qui font ce qu'ils peuvent ?

Comment comprendre cette dynamique conflictuelle ?

Je me pose cette question dès 2009, quand je m'aperçois qu'il ne s'agit pas seulement de la contestation d'un manager ou de la protestation de quelques-uns contre une décision à laquelle ils n'ont pas été associés, mais d'un *conflit groupal de forte intensité* opposant des individus organisés en groupes rivaux et refusant de s'accorder sur des évaluations communes à propos de ce qu'il convient de faire. Et cela, dans *un tout petit monde*, ce monde universitaire (férocement) dessiné par David Lodge.

Attentif à comprendre ce qui survenait, je me souviens de la notion de *conflit pathologique* proposée par Jack Barbash (1979). Il s'interrogeait sur le basculement d'un conflit « normal » (essentiel, pensait-il, à la maintenance du système) dans un conflit « dysfonctionnel » (quand ce dernier ne remplit que des *destructive functions*). Barbash décrivait diverses situations d'organisation, assorties d'*"horrible examples of conflict on the shopfloor"* aboutissant à une désorganisation des services, à la disparition de syndicats qui les avaient menés, à la fragmentation des collectifs de travail, à des chutes de productivité sur fond d'absentéisme et d'indiscipline.

Cela me semblait correspondre à ce que j'étais en train de vivre : une forme singulière de conflit où la crise, ouverte, au lieu d'être un opérateur de changement produit un chaos organisationnel ne permettant plus à l'organisation de remplir ses missions. Mieux encore : au-delà de la distinction entre crise et conflit - la première traduisant, comme le proposent Jacqueline Barrus-Michel et ses collègues (1996), une perte de sens et la disparition des règles usuelles du jeu social, et le second supposant le maintien de ces règles et un minimum de co-reconnaissance mutuelle -, je m'aperçus qu'ici crise et conflit coïncidaient et que nul protagoniste ne s'interdisait l'outrance.



Photo©GRAPHIC ARTS/BRIDGEMAN Images

« La notion de conflit pathologique proposée par Jack Barbash (1979) est une forme singulière de conflit où la crise, ouverte, au lieu d'être un opérateur de changement produit un chaos organisationnel ne permettant plus à l'organisation de remplir ses missions. » Patron observant avec perplexité un bureau fonctionnant de manière complètement chaotique, 1929, auteur inconnu (Collection privée).

J'ouvris un cahier et inscrivis sur la page ma question de recherche : comment et pourquoi des individus de commune condition et réunis par un rapport social horizontal prennent-ils aussi activement part à une querelle organisationnelle, rivalisant de prouesses conflictuelles ? Je me rendais compte, en outre, du fait que les individus subissant cette violence organisationnelle étaient aussi ceux *par lesquels* elle s'exerçait - et que leur responsabilité (donc la mienne) ne pouvait être diluée. Habiles dans les dénonciations d'injustices, ils auraient pu cesser de nourrir leur univers conflictuel. Or, ils ne le faisaient pas. Pourquoi produisaient-ils ce dont ils souffraient ?

Deux lectures d'ouvrages permirent d'apporter une première réponse à cette question : ils font du mieux qu'ils peuvent, persuadés de leur bon droit, mais victimes « d'alchimies

mentales » et d'un biais de « généralisation sociale ». Jon Elster venait en effet de publier *L'Irrationalité* (2010) ; il y décrivait ces heuristiques bricolées auxquelles les individus ont recours (comme « couper la poire en deux » ou répéter le choix précédent) et notait, exemples à l'appui, l'usage d'une pensée magique, un aveuglement volontaire, une aversion à l'inaction, l'emprise des émotions. Cette hypothèse, celle d'une rationalité *limitée* - mes collègues (et moi-même !) étant probablement, comme l'écrit Claude Javeau (2001), « mal renseignés sur les intentions de leurs partenaires, même les plus intimes (à l'instar de ceux-ci eux-mêmes, du reste), et incapables de mesurer et prédire correctement la portée de leurs actes » (p. 225) -, est classique. Elle se double d'une deuxième, complémentaire, relative au travail de *catégorisation d'autrui*.

Je découvris le trait chez Georg Simmel, dans son opus *Sociologie* (1908/1999), alors que je prenais des notes en vue d'un projet d'ouvrage sur le conflit en entreprise. Dans les pages qu'il consacre au processus de socialisation, il note que les interactions sociales - les *actions réciproques*, sous sa plume - s'opèrent entre des individus à la fois fragmentés et déchirés. Puisque le savoir parfait sur l'autre, dit-il, est impossible, celui-ci est pensé dans une catégorie *générale* en fonction d'un type auquel il est supposé appartenir. Résultat : « Chacun des membres voit les autres non pas de façon purement empirique, mais en fonction d'un *a priori* que ce cercle impose à chacune des consciences qui en font partie » (p. 69). Cette généralisation abusive conduit à des assignations erronées de personnalité ; l'autre est en effet saisi « en fonction d'un type implicite, avec lequel ne coïncide pas son pur être-pour-soi ». Au Centre H***, chacun ne semblait définir son adversaire que comme *type* - « un agrégé », « un rang A », « ceux de Lab2 », etc., - plus facile à combattre, sa personnalité étant réduite à son statut ou déduite de son appartenance groupale.

J'élargis alors mes réflexions au groupe - pas seulement aux individus et à leurs biais cognitifs. Je retins l'expression de *conflit groupal*, de préférence à celle de « conflit interne ». En effet, elle me semblait mettre l'accent sur une spécificité : des clans rivaux composés d'égaux, issus d'une même communauté et combattant sans délicatesse pour l'hégémonie et la captation de ressources rares. La question devenait donc celle des motifs de dissolution du groupement initial. Je constatais un désaccord avéré sur les missions (priorité à la formation des élèves-ingénieurs ou à la recherche en SHS ?), l'élargissement du groupement (d'une douzaine de personnes, à l'origine, à plus de soixante enseignants), l'hétérogénéité des statuts et la rivalité entre agrégés et certifiés (l'accroissement du nombre de ces derniers renforçant l'attitude élitiste des premiers), la diminution des fréquences des interactions mesurées par la rareté des réunions d'équipe ou des AG des personnels, l'émergence de normes comportementales différenciées, des limites de rôles mal définies ou des attentes de rôles insatisfaites. Ces facteurs me semblaient s'auto-entretenir. Disparaissaient ainsi les conditions favorables au fonctionnement d'un groupe, telles que repérées par Edgar Schein (1969). À leur place, je relevais : peu de *feed-back*, des procédures décisionnelles déficientes, une perte d'estime et de confiance entre les membres du groupement, une faible mobilisation des ressources disponibles, des objectifs non partagés et assumés comme tels, des canaux de communication obstrués ou rompus, un clair refus de partager le *leadership*, la négation du droit d'être minoritaire.

L'analyse me semblait surtout *descriptive*. Quels étaient les ressorts de ce conflit ? Je trouvais la réponse chez James March et Herbert Simon (1958/1991). Deux conditions, estimaient-ils, sont nécessaires pour qu'émerge un conflit groupal : « l'existence d'un réel besoin ressenti de décisions communes » et « l'existence, soit d'une différence d'objectifs, soit d'une différence de perception

de la réalité parmi les participants à l'organisation, ou des deux à la fois » (p. 120).

Je résume ici, brièvement, leur analyse. Le premier facteur, disent-ils, est lié à *l'interdépendance entre les membres*. Si celle-ci est faible, l'organisation peut fonctionner sans coordination et supporter de nombreux désaccords. À l'inverse, la probabilité de conflits internes s'accroît lorsqu'il y a dépendance des membres envers une ressource limitée. C'est le cas du Centre H*** : les enseignants sont dépendants des directeurs des départements d'ingénierie, qui contrôlent, de fait, les services d'enseignement, les horaires de travail et le nombre et la répartition des étudiants. Le volume des heures SHS enseignées n'excédant pas de 5 à 8 % des maquettes pédagogiques, toute modification des volumes par discipline rompt l'équilibre global de la dotation horaire. S'ensuivent des frictions inévitables, alors que la dotation globale diminue drastiquement.

Second facteur : *la différenciation des objectifs*. C'est un acquis en théorie des organisations : les objectifs sont pluriels et font l'objet d'interprétations. Chaque unité possède son propre classement et, en son sein, des groupes luttent pour réviser celui-ci. Certes, divers mécanismes organisationnels réduisent ces divergences : le contrat de travail (par l'engagement explicite qu'il contient), les rémunérations (qui sont liées à la conformité de l'action avec les consignes de l'organisation), les récompenses (accordées en fonction de cette soumission), le type de recrutement (visant l'homogénéité des embauchés).

Or, dans le monde de l'enseignement supérieur, rares sont ces mécanismes à être déployés : les embauches échappent à l'établissement ; les rémunérations sont établies sur une base nationale ; les récompenses sont symboliques ; les recrutements sont hétérogènes et dépendent du bon vouloir des commissions *ad hoc*. Facteur aggravant : le fait que l'organisation regroupe des individus dotés de fortes compétences analytiques et rhétoriques. Chacun s'estime alors en capacité de juger l'organisation et la validité des objectifs qu'elle s'assigne (ou d'en proposer d'autres). S'ensuit une polyphonie d'objectifs (par exemple : doit-on produire des ingénieurs humanistes et responsables, ou devenir un centre européen de recherche et d'innovation ?).

Je tenais là une explication de la crise organisationnelle au Centre H***. Elle me semblait toutefois banale. Car, si je comprenais pourquoi elle avait surgit, elle ne me renseignait guère sur son *intensité* : pourquoi une telle animosité entre pairs ?

Un état polémique, au-delà du nécessaire ?

La rédaction de mon ouvrage sur le conflit en entreprise me mit sur une nouvelle piste. Relisant les travaux de Lewis Coser (1982) et découvrant ceux de Michel Monroy

et d'Anne Fournier (1997), je réalise que le conflit groupal est aussi une manière fonctionnelle de renforcer l'unité des factions. Que plus le conflit gagne en intensité, et plus cette fonction cohésive est assurée. Qu'il corresponde à un *traitement de situation*, soit à une manière coûteuse, mais appropriée, de répondre à un désordre organisationnel ou de faire face à des impératifs systémiques. Enfin, je note qu'aucun conflit organisationnel ne perdure sans la bonne volonté des protagonistes : ils le nourrissent, ils le chérissent.

Parmi les méthodes d'entretien de cet univers conflictuel, on trouve la péjoration et la disqualification de l'adversaire, l'attribution de torts, la désignation d'un évènement déclencheur, la réécriture orientée de l'histoire, la mobilisation d'universaux et de grands principes, le recrutement d'alliés, la mise en scène et la publicisation du conflit, l'extension du champ conflictuel à d'autres objets de discorde, la recherche d'arbitrages de faveur, l'usage d'un vocabulaire outrancier, la désignation de boucs émissaires. Chaque clan « mobilise » au sens propre du terme - il se met en capacité de « faire la guerre » - puisque ce qui est recherché est non pas un compromis organisationnel honorable, mais *la victoire*, par la déstabilisation, puis par la défaite de l'adversaire.

Ce désintérêt pour le compromis m'intrigue. Dans mon cahier, je note : pourquoi ces combattants renoncent-ils à toute solution négociée au risque de détruire leur organisation ? Que puissent-ils dans leur conflit qu'un apaisement organisationnel ne peut leur offrir ? Je parcours à nouveau Simmel et découvre les pages qu'il consacre à l'antagonisme entre factions. J'ajoute à mon vocabulaire le terme de *conflit organisationnel exacerbé* pour désigner un état *polémique* - pour reprendre la catégorie de Julien Freund (1983), qu'il distingue de l'état *agonal* (dont la compétition est l'archétype), mais un *polemos* mené *au-delà du nécessaire*, sans vergogne et sans barguigner.

Parmi les raisons possibles du choix d'un non-compromis : l'*histoire commune* des personnes qui rend la lutte acharnée (puisqu'aucune ne peut ni ne veut se séparer de sa communauté), la *tentation despotique* née de la volonté qu'a le groupe dominant (ici piloté par Noir) d'écarter toute résistance à son projet organisationnel. Il est alors exigé du groupe rival dominé non seulement sa soumission, mais aussi son *effacement* (s'expliquent ainsi les motions d'exclusion votées en Conseil par le groupe tyrannique ou la dissolution brutale des équipes pédagogiques anciennement en place), la *fluidité de la participation* des individus dans l'organisation et l'intermittence de leur engagement dans le conflit (chacun entre avec vigueur dans le conflit groupal, n'étant pas entravé par des coopérations préalables ou futures et estimant agir au nom de principes *indépendamment des personnes* ; cette objectivité du conflit le radicalise), les effets de *group polarisation* (soit la propension qu'ont des individus en groupe à ne pas converger vers des positions moyennes : voir les travaux de Serge Moscovici et Willem Doise, 1992), enfin, la *jalousie* et le dépit. L'accès contrôlé et raréfié aux postes d'agrégés,

de maîtres de conférences et de professeurs conduit les candidats à ces postes à forte valeur symbolique à entrer en concurrence, puis, en cas de promotion d'autres qu'eux, à développer des sentiments de frustration et de haine sociale.

Actualisant mon cours sur l'autorité et le pouvoir du manager, dont les premières diapositives sont consacrées à l'obéissance *via* l'expérience de Stanley Milgram, les réflexions de Vassili Grossman (dans *Vie et destin*, quand il tente de comprendre le dévouement des officiers du NKVD) et l'enrôlement, accepté, des soldats allemands dans le génocide du peuple juif - des hommes normaux, mais des meurtriers de masse, comme titre l'ouvrage d'Harald Welzer (2007) -, je remarque en lisant ces travaux qu'un autre facteur - *toutes proportions gardées !* -, était probablement à l'œuvre au Centre H***. Mes collègues semblent ainsi considérer que leur action, même perçue intellectuellement injuste (empêcher le groupe rival de s'exprimer, dénoncer publiquement certains de ses membres, répandre des mensonges sur leurs intentions), peut être tenue pour *juste* puisqu'elle est orientée vers une fin qu'ils jugent *légitime*. Ce rapprochement entre conflit exacerbé et meurtres de masse, s'il semble osé, m'apparut heuristique. Il me permit de comprendre comment un groupe d'individus se pensant humanistes parvient néanmoins à exercer une tyrannie sur un autre au nom de leurs convictions.

Ma quête semblait aboutir ; je disposais ainsi pour comprendre la crise au Centre H*** (et mon propre comportement) d'un ensemble de facteurs explicatifs supportés par quelques concepts clés. Mais je demeurais insatisfait : restaient obscures deux questions majeures occultées par ma centration sur les individus et sur l'*organizational behavior* : la responsabilité du management de l'Institut du fait de son inertie et de l'absence d'arbitrage ou d'offres de conciliation et - question récurrente - l'incapacité du groupement à faire émerger en son sein une solution compromissoire.

Je m'interrogeais : si toute organisation est dysfonctionnelle - quand Erhard Friedberg (1993) emploie le mot « dysfonctionnement », il le met entre guillemets, tant celui-ci lui semble un oxymore ! -, et qu'elle est *une réponse* aux problèmes humains de la coopération, le problème du Centre H*** était donc moins son état polémique que son *incapacité à le surmonter*. Or la non-possibilité de parvenir dans une organisation à un consensus sur les objectifs et les moyens pour les atteindre, disait March (1981), n'empêche pas celle-ci d'agir : des négociations permanentes entre ses membres leur permettent tant bien que mal d'en établir une liste, peu cohérente mais suffisante, le dirigeant de l'organisation jouant le rôle d'un « arbitre politique ».

Rien de tel, au Centre H*** ! Pourquoi ? March énonce deux motifs possibles : *l'incapacité du dirigeant* à jouer ce rôle d'arbitre (il peut, comme dans le cas du Centre H***, être prisonnier de la coalition qui l'a porté à ce poste ou détenir une légitimité insuffisante) et *l'impossibilité, pour les membres, de construire des compromis*. Pour quelles

raisons ? Parce que ceux-ci ne sont pas *nécessaires* : la division du travail qui règne dans les unités d'enseignement supérieur ne nécessite pas de coopérations soutenues. Celles qui importent sont régulées par des règles bureaucratiques. Il me semblait qu'en reliant ces deux motifs - l'inertie du management de l'Institut et le refus de toute conciliation de la part des groupes combattants - je disposais d'une clé de lecture de cette crise organisationnelle : un cas exemplaire de *déficit de régulation* dû au dérèglement interne de *chacune* des régulations en concurrence.

Je relis alors attentivement les travaux de Jean-Daniel Reynaud (1989 ; 1995), dont un article consacré au *dérèglement de la régulation conjointe*. Le cas du Centre H*** sembla s'éclairer : au-delà des phénomènes de biais cognitifs ou comportementaux, régulation « autonome » et régulation « de contrôle », loin de converger (ce qui est la fonction de la régulation dite « conjointe » : produire des compromis, pour que se réalise le projet organisationnel) s'y *juxtaposaient*, chacune étant déficiente et appauvrie. « Pourquoi ce double dérèglement ? », me demandé-je.

Le difficile métier de manager universitaire

La lecture de March conforta mes observations : dans les organisations non soumises aux impératifs de rentabilité marchande, la coprésence de *plusieurs objectifs* contradictoires entre eux conduit leurs dirigeants à agir et à décider de façon bricolée, en fonction de la libéralité de l'environnement ou de l'évolution des coalitions. Ils sont alors prompts à délaissier la résolution de problèmes qu'ils imaginent trop complexes, ou trop coûteux en temps et en efforts, ou bien encore susceptibles de modifier les équilibres organisationnels, et ils se contentent de prendre des décisions marginales afin de minorer le risque d'une extension de la crise dysfonctionnelle à d'autres services (ce qu'ils réussissent, ce faisant, à provoquer !).

La structure de gouvernance des organisations bureaucratiques scientifiques et le difficile exercice, en leur sein, du métier de manager font le reste. Les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch (1973) m'ont été ici salutaires. Pour « obtenir l'intégration sans sacrifier le besoin de différenciation », la résolution des conflits organisationnels, estiment-ils, peut passer par : la confrontation (les procédures de *problem-solving*), l'imposition (la décision hiérarchique) et l'éluvation *des difficultés*. Pourquoi ce recours à ce dernier mécanisme ? Du fait, disent les deux auteurs, d'un apprentissage inabouti du métier de manager. Je ne peux que leur donner raison.

L'inexpérience des dirigeants universitaires est patente : recrutés sur la base de leurs compétences académiques et de leur aptitude à en reproduire les codes, ils optent à certains moments spécifiques de leur carrière pour des

postes de gestionnaire, sans autre formation à la gestion des organisations et des ressources humaines que celle dont ils peuvent se prévaloir de par leur expérience. Cela ne suffit guère et ils passent, sans transition, d'animateur d'une équipe de pairs à décideur occasionnel en univers contraint. En outre, ils siègent au sein de comités de direction faiblement diversifiés. Le danger du *group think* et des décisions médiocres (ou aberrantes) est alors maximal : Christian Morel (2001) l'a montré, avec brio.

Autre motif : *l'auto-aveuglement de ces dirigeants*. Sollicités par des problèmes à régler en urgence, assourdis par les bruits émanant de leur organisation, ils s'en forgent une image simplifiée. Ils agissent comme Ulysse s'attachant au mât de son bateau pour ne pas céder au chant des sirènes. Ce comportement est stratégique : ils s'en remettent à certaines hypothèses confortables - surtout si elles se focalisent sur des personnes que l'on peut facilement blâmer ou écarter. Leur espoir, c'est que la crise se résorbera sans qu'ils aient à intervenir. Ils agissent ainsi comme des enfants croyant qu'en fermant les yeux la situation de crise disparaîtra d'elle-même...

Un impossible échange social ?

Et la régulation « d'en bas » ? Je revins vers Reynaud. Peu de collectifs ou de communautés, note-il (1989, p. 81), sont stables et homogènes. L'instabilité est d'autant plus évidente que l'organisation est moins contraignante et ses membres hétérogènes. Surtout, et c'est ce que me montrait le cas H*** : la rivalité entre groupes, alors qu'aucun ne dispose d'armes ou de ressources suffisantes pour s'imposer, ne permet pas l'élaboration d'une régulation autonome *partagée*. Elle ne peut être que chaotique et fragmentée. Pourquoi ?

Une des conditions de l'action collective, croyais-je savoir, est la contrainte sociale de coopération. Les seuls intérêts des membres du groupement n'y suffisent point, il doit s'y ajouter la passion d'agir ensemble et la contrainte morale de le faire - ce que Reynaud nomme « le projet ». Dès lors que celui-ci se dissout et qu'aucun groupe rival ne parvient à imposer ses orientations, les sources de régulation se pluralisent et la probabilité d'une régulation autonome *centrale* s'affaiblit.

Je tenais là une explication plausible du cas H*** : la juxtaposition d'une régulation de contrôle inexistante et d'une pluralité de prétentions de régulation. Ce Centre était devenu une *pléistocratie*, me soufflait Reynaud (2012, p. 632), « un trop-plein de pouvoirs qui ne parviennent pas à s'articuler soit parce que les capacités d'arbitrage ou d'organisation sont faibles, soit parce que chacun des intervenants veut imposer son autorité ».

D'où la souffrance des personnels concernés - une dimension mise de côté jusqu'alors et que ce raisonnement éclaire. Cette absence de régulation centrale génère un

déficit d'échange social. Telle est l'hypothèse. Je la notais dans mon cahier comme suit : il y a souffrance organisationnelle quand il y a *impuissance* à dire, à faire, à raconter, et donc à s'estimer par ce faire raconter à d'autres. L'homme qui parle et l'homme qui agit sont les mêmes, souligne Paul Ricœur (1990, p. 186), qui ajoute : « La théorie de l'action s'étend des hommes agissants aux hommes souffrants ». Au Centre H***, cette impuissance se lit au travers de l'absentéisme aux (rares) réunions, des silences de ceux qui y assistent, des chuchotements dans les couloirs, de l'arrêt des conversations dès qu'un collègue entre dans un local, de l'absence de projets innovants impliquant une coopération, etc.

À ces non-lieux pour raconter s'ajoute, me semble-t-il, une autre cause de souffrance, les *non-échanges sociaux*, autrement dit l'impossibilité d'accomplir le cycle complet de donner, recevoir et rendre, si l'on s'en tient à la définition classique du don, ou le retrait de l'obligation de rendre. En situation de conflit groupal, les individus sont *côte à côte*. Ne peuvent dès lors s'enclencher des mécanismes générateurs d'un lien social fondé sur la dette sociale. Il y a en effet souvent « besoin » de rendre, notait Peter Blau (1964), à la suite des travaux d'Alvin Gouldner (1960), pour ne pas rester débiteur. Cet entrecroisement de dettes et de créances est un mécanisme approprié de régulation sociale : chacun a « intérêt » à poursuivre l'échange (c'est-à-dire à rendre) pour pouvoir recevoir à nouveau (même si ce « retour » n'est pas spécifié en temps ou en valeur). En contexte de conflit groupal, ce mécanisme d'échange et de régulation est grippé ; l'obligation de réciprocité disparaît. C'est en cela qu'il y a souffrance au travail : personne ne peut *ni donner ni rendre*, alors que la situation de travail (par exemple, faire fonctionner un logiciel de saisie de notes, obtenir la réservation d'une salle, imaginer des projets pédagogiques novateurs, etc.) nécessite de tels échanges. Chacun doit « jouer seul » (*bowling alone*, dirait Robert Putnam...).

Comment sortir d'un conflit organisationnel exacerbé ?

La résolution d'un tel conflit organisationnel semble possible quand les fonctions qu'il remplit sont prises en charge par d'autres modalités d'action collective et quand se modifie la configuration facilitante initiale. C'est l'hypothèse de Monroy et Fournier. Mais aussi ajouté-je : quand les acteurs perçoivent comme trop élevé le coût de l'escalade et vérifient que la poursuite du conflit ne leur permet plus d'atteindre leurs objectifs.

Cette dernière explication est classique en théorie de la négociation : la motivation de clore un conflit résulte du constat que celui-ci ne saurait être gagné qu'à un prix prohibitif. L'engagement dans un processus compromissaire (ou d'appel à un tiers facilitateur ou médiateur) apparaît quand deux conditions sont réunies : une impasse ressentie comme mutuellement douloureuse et la perception d'une

issue possible jugée satisfaisante par chacun. Il y a donc *mûrissement* - la situation a évolué - et *empressement* - les combattants sont désormais prêts à recourir à d'autres modes d'interaction pour satisfaire leurs objectifs.

Ainsi, un conflit groupal peut s'acheminer vers son apaisement quand :

- les protagonistes finissent par trouver un autre mode de traitement de l'incompatibilité entre impératifs systémiques. Ils constatent qu'il est possible de reconstruire une organisation qui soit à la fois fidèle au mythe fondateur et aux valeurs d'origine et suffisamment renouvelée pour prendre en charge de nouvelles missions ou de nouvelles thématiques sans dégrader les anciennes, ou de nouvelles manières de penser les relations avec les autres entités organisationnelles (avec les départements d'ingénierie, dans le cas du Centre H***). Ces acteurs peuvent aussi, diraient March et Simon (1991, p. 128), décider de considérer leur désaccord comme immuable, et néanmoins rechercher un aménagement en renonçant à résoudre des impératifs qui les dépassent ou, à l'inverse, reconnaître que ce désaccord porte sur des objectifs secondaires et qu'il peut donc être transcendé. Ces deux attitudes sont simultanément possibles, comme le montrent les derniers épisodes au Centre H*** :

- l'un des groupes a réussi sa démonstration de force, il est apparu (comme le groupe soudé autour de Noir) habile et organisé. Ayant démontré sa capacité à imposer une politique et à reconfigurer le champ du pouvoir en sa faveur (ou ayant obtenu les ressources qu'il souhaitait contrôler), il peut cesser les hostilités et envisager un autre mode de relation avec les autres groupes.

- la forme organisationnelle originelle a été mise à l'épreuve, et démonstration a été faite qu'une reconstruction était nécessaire. Le conflit groupal était une modalité du deuil organisationnel, pour permettre la rupture. Une fois prouvé le fait que l'ancienne organisation n'est plus habitée par un projet, le groupement peut s'assembler pour réinvestir son histoire - et se refonder.

- preuves ont été données de la non-crédibilité des formules alternatives portées par le groupe tyrannique. Apparaît alors possible un compromis entre groupes rivaux fondé sur une hybridation des projets concurrents. Ce qui n'était pas jugé possible le devient du fait du constat que personne n'est en mesure à lui seul de piloter l'organisation.

- enfin, un événement fort (la démission soudaine de Noir, lâché par ses pairs) et l'annonce par la direction de l'Institut de la réalisation d'un audit du Centre (confié à un consultant sur la base d'un cahier des charges jugé « indigent et insultant » par les groupes rivaux) les obligent à réévaluer leur engagement conflictuel, puisque la poursuite de leurs jeux apparaît menacée (du fait d'un éclatement possible du Centre H*** en trois entités, tel que recommandé par l'audit).

- ajoutons à cela un dernier facteur, puissant, de déstructuration de l'univers conflictuel : la *défection* de quelques protagonistes. L'apaisement d'un conflit groupal semble assuré quand certains combattants (je fus l'un d'entre eux) endossent un autre rôle, celui de modérateur, voire d'architecte du compromis, et ne s'en écartent plus (cette attitude conciliatrice étant tenue par les plus radicaux comme un passage à l'ennemi). Ce compromis se pense doublement : par rapport à l'autre, celui que l'on combat, et par rapport à son propre camp. Ce travail conjoint est peu théorisé dans la littérature organisationnelle, alors qu'il est essentiel en *peace-building*.

Poursuivre l'examen ?

J'ai tenté ici, sur la base d'une expérience personnelle, de porter au jour un évènement que la littérature sur les organisations a peu décrit : la crise organisationnelle dysfonctionnelle dégénérant en conflit exacerbé. Son étude apporte un éclairage sur la face sombre de l'organisation, quand se mêlent des statuts différenciés, des effets rhétoriques, un déficit délibératif, des décisions sans examen des problèmes, un univers conflictuel entretenu par tous et un management générateur de crise, incapable de décoder les signaux en provenance de son organisation. Elle éclaire des situations *faiblement sociales* faites de non-engagement et de réciprocité nulle, joints à des processus de minoration d'autrui et d'assignation sociale erronée.

Peut-être convient-il de poursuivre l'examen, à partir de cas identiques, des conditions dans lesquelles des situations ordinaires de dérégulation partielle, courantes dans les organisations, se muent en situations d'*anomie et de dérégulation totale* empêchant l'échange social et l'action collective organisée. Quelques-unes de ces conditions ont été repérées ici. D'autres restent à identifier. Je laisse ce soin à celles et à ceux qui ont vécu des situations semblables et qui en ont été pareillement *affectés* (pour reprendre le mot de Jeanne Favret-Saada, 2009).

BIBLIOGRAPHIE

BARBASH (J.), "Collective Bargaining and the Theory of Conflict", *Relations industrielles/Industrial Relations*, 34-4, pp. 649-659, 1979.

BARRUS-MICHEL (J.), GIUST-DESPRAIRIES (F.) & RIDEL (L.), *Crises. Approche psychosociale clinique*, Desclée de Brouwer, 1996.

ELSTER (J.), *L'Irrationalité. Traité critique de l'homme économique II*, Paris, Seuil, 2010.

FAVRET-SAADA (J.), « Être affecté », in FAVRET-SAADA (J.), *Désorceler*, Paris, Éd. de l'Olivier, pp. 145-162, 2009.

FRIEDBERG (E.), *Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.

FREUND (J.), *Sociologie du conflit*, Paris, PUF, 1983.

GOULDNER (A.), "The Norm of Reciprocity", *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178, 1960.

GROSSMAN (V.), *Vie et destin. Œuvres*, Paris, R. Lafont, 1999.

HUGHES (E.), *Le Regard sociologique, Essais choisis*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.

JAVEAU (C.), *Le Bricolage du social. Un traité de sociologie*, Paris, PUF, 2001.

MARCH (J.), *Décisions et organisations*, Paris, Éd. d'Organisation, 1981.

MARCH (J.) & SIMON (H.), *Les Organisations. Problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod, 1991 (1958).

MONROY (M.) & FOURNIER (A.), *Figures du conflit*, Paris, PUF, 1997.

MOREL (C.), *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2001.

MOSCOVICI (S.) & DOISE (W.), *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, Paris, PUF, 1992.

REYNAUD (J.-D.), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1989.

REYNAUD (J.-D.), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, 1995.

REYNAUD (J.-D.), « La Théorie de la régulation sociale », in BEVORT (A.), JOBERT (A.), LALLEMENT (M.) & MIAS (A.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012.

RICŒUR (P.), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.

SCHEIN (E.), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1969.

SCHNAPPER (D.), « L'expérience-enquête au Conseil constitutionnel », *Sociologie* 5, n°3, vol. 2, mis en ligne le 6 janvier 2012. <http://sociologie.revues.org/1035> (2011).

WELZER (H.), *Les Exécuteurs. Des hommes normaux aux meurtriers de masse*, Paris, Gallimard, 2007.

De nouvelles perspectives sur la performativité

Par Hervé DUMEZ
CNRS-École polytechnique

À propos du livre de Fabian MUNIESA, *The Provoked Economy, Economic Reality and the Performative Turn* (Routledge, London/New York, 2014)

La notion de performativité a donné lieu ces dernières années à l'apparition d'un nouveau courant de recherche, notamment en sociologie des marchés. Le mot a été créé par le philosophe anglais John Langshaw Austin (1911-1960). Celui-ci a fait remarquer que le langage pouvait se diviser en deux types d'énoncé, les énoncés constatatifs et les énoncés performatifs.

Les énoncés constatatifs sont vrais ou faux, comme : « le chat est sur le paillason ». Il suffit d'ouvrir la porte pour voir si l'animal s'y trouve bien, ou non.

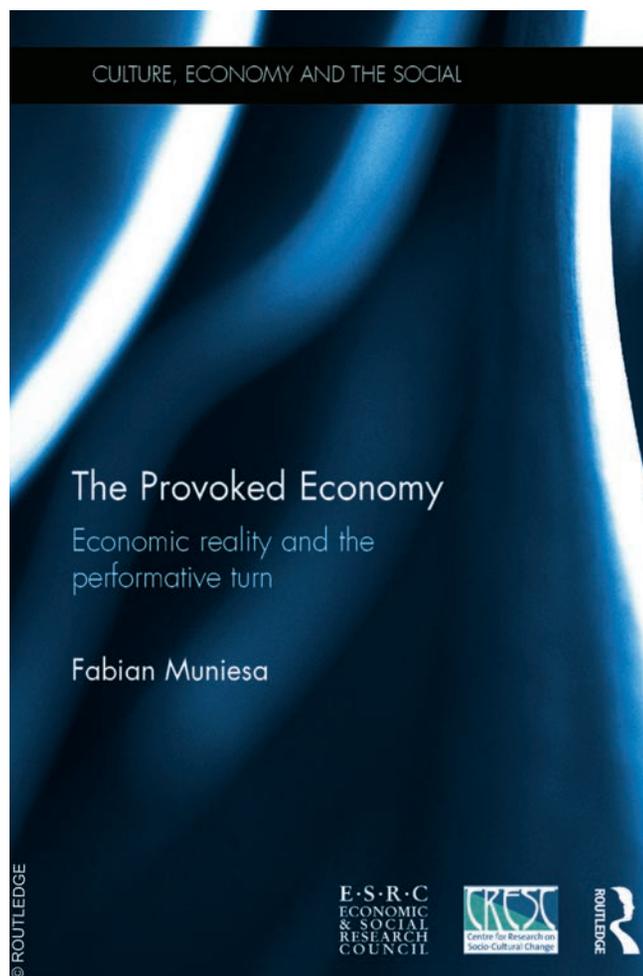
Les énoncés performatifs ne sont pas vrais ou faux, ils sont susceptibles de créer un changement dans le réel selon qu'ils réussissent (ils sont alors *felicitous*, dit Austin) ou qu'ils échouent (ils sont alors dits *infelicitous*). La phrase « Je vous déclare unis par les liens du mariage » crée une réalité si elle émane d'un maire - et constitue à ce titre un acte de langage -, mais elle ne change rien dans le réel si elle est prononcée au fond d'une discothèque, lors d'une soirée arrosée. Ce dernier type d'énoncé est appelé « performatif » par Austin.

Par la suite, ce dernier s'est aperçu que l'opposition entre énoncés performatifs et énoncés constatatifs n'était pas aussi tranchée que ce qu'il

dans la lignée de Michel Callon⁽¹⁾ pour exprimer l'idée que les théories ne décrivent pas seulement le réel (elles ne sont donc pas seulement vraies ou fausses), mais qu'elles le modifient, le rendant conforme à ce qu'elles énoncent. Ainsi, la finance en tant que discipline scientifique ne décrirait pas un monde financier qui lui préexisterait, elle le créerait.

Il y a une conception naïve de la performativité qui part d'une opposition entre deux mondes qui seraient distincts, celui de la théorie et celui des pratiques, et qui analyse les choses comme si des théories construites par des universitaires, dans leur bureau, finissaient par façonner le réel. Or, ce n'est pas exactement ce que veut dire l'école de la performativité, et le livre de Fabian Muniesa a le mérite de montrer que les choses sont en réalité beaucoup plus compliquées. Ce qu'il s'agit de comprendre, ce sont des processus d'interaction complexes entre la théorie et le réel, une sorte de façonnage interactif des figures de la performativité.

Fabian Muniesa en identifie quatre : la description, le



© Routledge, Taylor & Francis Group

avait tout d'abord pensé. Néanmoins, la notion de performativité a été reprise par une école de sociologie

(1) CALLON (Michel), « La performativité de l'économie », *Le Libellio d'Aegis*, n°3, juin, pp. 21-28, 2006.

simulacre (qu'il emprunte à Deleuze), la provocation et l'explicitation.

La description semblerait nous faire revenir au constatatif, mais il n'en est rien. La description d'un produit financier le fait exister comme le fait, dans les processus de conception d'un nouveau produit, la description qui en est faite dans ses premières phases.

C'est lorsque l'on étudie les marchés financiers que le problème du **simulacre** apparaît le mieux : la finance est un monde qui semble être à la fois irréel et hyperréel, un monde qui ne fonctionne qu'en surface, mais qui est pourtant très concret.

Le troisième problème est celui de la **provocation** : une expérience provoque la réalité, elle l'effectue sur un mode particulier et elle la problématise.

Enfin, le dernier problème est celui de l'**explicitation** (*explicitness*). La problématique, on l'aura bien compris, est toujours la même. L'explicitation ne doit pas être comprise comme on le ferait spontanément, c'est-à-dire avec l'idée qu'une chose, une situation, une idée est là, qui existe de manière implicite et qu'il s'agirait de rendre explicite. L'explicitation fait exister une chose qui sans elle n'existerait pas, ou pas véritablement. Là encore, cette forme de la performativité effectuée : elle crée une forme de réalité.

L'ouvrage de Fabian Muniesa s'appuie sur des études de cas : l'*engineering* financier dans une banque d'investissement, le processus de « découverte » du prix d'un titre boursier, celui des tests de consommateurs, la formation en gestion (à partir de l'étude de la Harvard Business School) et les indicateurs de la LOLF (la loi organique relative aux lois de finances, en France). Tous ces cas sont intéressants, de par la complexité même de leur analyse.

On en choisira ici un qui illustre la sophistication des processus de performativité, celui de la « découverte du prix ».

En 1874, l'économiste français Léon Walras énonce la théorie de l'équilibre général dans ses *Éléments d'économie politique pure - ou théorie de la richesse sociale*. Dès lors, l'analyse d'un équilibre général déterminé et stable (au sens où une petite perturbation peut être compensée, permettant ainsi un retour à l'équilibre) est en place dans la théorie économique.

Mais Walras identifie un problème : quel est le processus d'établissement des prix ? Comment l'équilibre se réalise-t-il ? Il laisse alors imaginer l'existence d'un commissaire-priseur qui reçoit les offres et les demandes émanant d'une multitude d'acteurs (on est en concurrence pure et parfaite) et qui énonce le prix en situation d'information parfaite.

Walras a certes bien identifié le problème, mais la solution qu'il propose a suscité, dès sa formulation, des interrogations à la fois sur les plans théorique et pratique (en effet, les marchés fonctionnent le plus souvent sans l'intervention d'un commissaire-priseur).

Dans la période récente, les économistes, en s'appuyant notamment sur des processus expérimentaux en laboratoire, se sont intéressés aux processus d'enchères et ont imaginé des *artefacts* qui permettent de « découvrir » (*discovery*) le prix d'un bien.

« Formidable ! », peut s'exclamer le théoricien naïf de la performativité : la théorie a identifié un problème, elle a imaginé des solutions et a proposé des dispositifs, et elle a ainsi créé une réalité qui la confirme. Elle a « performé » le commissaire-priseur imaginé par la théorie walrassienne, mais qui était resté jusque-là sans statut de réalité.

Fabian Muniesa fait remarquer que le processus de performativité est bien plus complexe. En réalisant des expériences de mécanismes d'enchères, les théoriciens se sont aperçus qu'en fonction du mécanisme choisi, le prix n'était pas toujours le même. Ce qu'ont montré

les expériences réalisées tant en laboratoire que sur des marchés réels, c'est qu'un mécanisme du type du commissaire-priseur walrassien ne peut pas exister et que les divers mécanismes étudiés par les économistes contemporains conduisent non pas à la « découverte du prix », mais à la *création d'un prix* dépendant du mécanisme d'adjudication choisi et mis en oeuvre.

Ainsi, l'on a cherché à expliciter le commissaire-priseur, mais cette explicitation a fait surgir une foule de problèmes qui concernent tant la théorie que la pratique, créant une réalité qui n'est pas la simple explicitation d'un implicite.

Par l'identification de ces quatre figures (ou de ces quatre processus) de la performativité – la description, le simulacre, la provocation et l'explicitation – puis par leur illustration au moyen d'études de cas détaillées et variées (quant aux processus à l'œuvre), ce livre est à la fois une introduction et un apport constitutif à la théorie de la performativité.

BUIGUES Pierre-André



Pierre-André Buigues est professeur de Stratégie à Toulouse Business School et est consultant. Avant de rejoindre TBS, il a occupé les fonctions d'économiste à la Commission européenne (à Bruxelles), le dernier poste qu'il a occupé était celui de Conseiller économique à

la Direction générale de la Concurrence. Son domaine d'expertise porte sur l'impact des politiques de concurrence et des politiques industrielles sur la stratégie et la compétitivité des entreprises. De formation, Pierre-André Buigues est ingénieur Sup Elec et justifie d'un doctorat de l'Université de Paris en sciences et d'un second de l'Université d'Aix Marseille en gestion. Il est l'auteur de plus de 40 articles académiques et de 10 livres, dont les 3 derniers sont *Industrial policy in Europe, Japan and the United States* co-écrit avec Khalid Sekkat, professeur à l'Université Libre de Bruxelles (Palgrave, London), *Les stratégies d'internationalisation des entreprises* dont il est co-auteur avec Denis Lacoste (De Boeck, Brussels) et *Le décrochage industriel* écrit en collaboration avec Elie Cohen (Fayard, 2014).

COLLARD Damien

Damien Collard est docteur en gestion de l'École polytechnique. Il est actuellement Maître de conférences en gestion au sein de l'Université de Franche-Comté, où il enseigne la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, il est chercheur au Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO) de l'Université de Bourgogne depuis septembre 2010, après avoir été chercheur associé au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique de 2003 à 2010. Ses recherches portent sur les dispositifs de médiation sociale et urbaine, sur le développement et la gestion des compétences, ainsi que sur la prévention des risques psychosociaux.

DEMIL Benoît

Benoît Demil est professeur de management et de stratégie à l'IAE de Lille. Il y a dirigé le laboratoire Lille Économie & Management pendant cinq ans. Il est également membre de la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion. Ses derniers travaux ont été consacrés aux business models et à une approche historique du secteur de la vente par correspondance. Il a co-publié récemment l'ouvrage *Stratégie et Business Models*.

DEVILLE Laurent



Laurent Deville (en disponibilité du CNRS) est depuis 2014 professeur de Finance à l'EDHEC Business School, où il enseigne l'analyse des actifs dérivés et la microstructure des marchés. Il a auparavant été chercheur au CNRS, rattaché à l'Université de Paris Dauphine tout d'abord, puis à l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Spécialiste de la microstructure des marchés financiers, ses recherches portent principalement sur l'analyse des produits indiciels et se concentrent plus particulièrement sur les questions de qualité des marchés, de liquidité et de concurrence. Ses travaux sur l'impact en France de l'introduction en bourse, en 2001, des Fonds Indiciels (ETF) l'ont conduit à engager une collaboration avec des sociologues pour étudier dans une perspective interdisciplinaire la création et le développement de ce type de marché.

DROUARD Audrey

Audrey Drouard est chargée de mission au sein de l'Association pour l'accompagnement et le maintien à domicile (APAMAD), une association membre du réseau APA—La Croisée des Services (deuxième employeur privé du Haut-Rhin). Elle est titulaire d'un Master en Management des relations humaines de l'Université de Franche-Comté.

DUGUID Paul



Paul Duguid is a professor in the School of Information at the University of California, Berkeley. He is coauthor with John Seely Brown of *The Social Life of Information* (2000) and co-editor with Teresa da Silva Lopes of *Trademarks, Brands, and Competitiveness* (2010).

His work on trademarks focused in particular on the wine trade and the branding of port wine. More recent work concerns the ways in which we assess the quality and authenticity of information, and how such things as trademarks and institutional certification contribute to our assessments.

DUMÉZ Hervé



Hervé Dumez est directeur de recherches au CNRS, directeur de l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation et du Centre de Recherche en Gestion (i3-CRG, École polytechnique-CNRS). Il est ancien élève de l'École Normale Supérieure

(Ulm) et a étudié la philosophie, l'épistémologie des sciences économiques et la sociologie, avant de poursuivre ses recherches dans le champ de la stratégie. Il a été professeur invité au M.I.T (2001) et au SCORE (Université de Stockholm et Stockholm School of Economics, en 2012). Il a publié plus de dix ouvrages et plusieurs dizaines d'articles traitant de la stratégie, de la régulation, de la méthodologie et de l'épistémologie de la recherche. Il est l'éditeur d'une publication électronique trimestrielle, *Le Libellio d'Aegis*.

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 a été professeur invité dans plusieurs universités étrangères. Il a mené des

missions d'étude et de conseil 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 portent actuellement sur les stratégies internationales, le management des entreprises de services et la Corporate Governance. Il est l'auteur de nombreux articles et a traité différents cas d'entreprise se rapportant à ces thématiques. Il a également publié *Stratégies d'Internationalisation des Entreprises* (aux Éditions De Boeck) en collaboration avec Pierre Buigues.

LECOCQ Xavier

Xavier Lecocq est professeur de stratégie à l'IAE de Lille et à l'IESEG. Ses travaux portent sur les business models et les formes d'organisations collaboratives (réseaux, communautés open source, innovation collaborative...). Il a notamment publié dans le *Long Range Planning*, *MIT Sloan Management Review* et *l'Organization Studies* et *Strategic Management Journal*. Xavier Lecocq est le directeur du CEFAG. Il est Associate Editor de *European Management Review*.

MÉRINDOL Valérie

Valérie Mérindol est professeur (HDR) au sein de Paris School of Business (PSB), où elle co-dirige la chaire d'innovation newPIC. Ses travaux se focalisent sur le management des connaissances et sur la gouvernance de l'innovation dans les secteurs intensifs en connaissances, comme la Défense ou l'Aéronautique. Elle analyse également la mise en œuvre des nouvelles pratiques du management de l'innovation au sein de grandes firmes globales, lesquelles recouvrent une grande variété de domaines d'activité.



OUBENAL Mohamed

Mohamed Oubenal est docteur en sociologie de l'Université Paris-Dauphine. Il est spécialiste en sociologie économique et en analyse des réseaux. Sa thèse sur « La légitimation

des produits financiers : le cas des Exchange Traded Funds en France » sera prochainement publiée aux Éditions Management et Société (EMS). Il travaille actuellement sur la cartographie des controverses technoscientifiques et sur le rôle des experts.

SAIAS Maurice A.



Professeur Agrégé des Universités en Sciences économiques, Maurice A. SAIAS a enseigné à la Faculté des Sciences économiques d'Aix en Provence, avant de rejoindre l'IAE d'Aix. Il a fait ses études en France et aux États-Unis. Il a

été visiting professor à l'Université du Texas (Austin), à la Kellogg School of Management, de la Northwestern University Duke Corporate Education, à la Graduate School of Business de la Columbia University, à l'INSEAD, ainsi qu'à la Moscow School of Management (Skolkovo). Il a ainsi enseigné dans plus de 40 pays. Il a publié une trentaine d'articles et a participé à l'écriture de plusieurs ouvrages. Ses publications sont centrées sur l'analyse de la pensée et des pratiques stratégiques. Enfin, il est intervenu comme consultant auprès d'un grand nombre d'entreprises, principalement situées en Europe et en Amérique du Nord.

Describing the markets: A scientific imperative

Introduction

Hervé Dumez

[The description of the first financial market: Looking back on Confusion of confusions by Joseph De La Vega](#)

Hervé Dumez, i3-CRG, École Polytechnique-CNRS

The first financial market in the world was the 17th-century stock exchange in Amsterdam. Joseph de la Vega's description of it in his mythic *Confusion of Confusions* (1688) was the very first analysis of a stock market. As the title states, this writer, a trader in securities, saw the market as a vast disorder that normally produces order but also potentially generates chaos, since the first crashes soon followed on the market's creation. Instead of a single account of this chaos, various viewpoints are presented. For this purpose, the author chose the form of a dialog between a subtle philosopher, a circumspect merchant and a clever shareholder.

[From London to Porto: A description of the international wine market in the 18th century](#)

Paul Duguid, professor, School of Information, Berkeley

Describing a market is not an easy task, since the bounds are not set at the start but have to be explored, as shown herein with regard to the 18th-century market in port wine. Meeting up to the task means looking at politics (the confrontation between France and the United Kingdom, as well as between English and Scots), studying consumer tastes (as well as the ways politics shapes them) and exploring the chain of transactions running from the sale of port wine in the streets of London to the vineyards in the Douro valley... while not overlooking the role played by merchants or amazing institutions such as the Companhia Geral das Vinhas do Alto Douro, which was, all at once, a regulator, operator and merchant.

[A confrontation between two ways of describing a market - In finance and in sociology: The case of exchange traded funds](#)

Laurent Deville, EDHEC Business School; and **Mohamed Oubenal**, postdoctoral fellow at the Institut des Sciences de la Communication (CNRS-ISCC)

Since economists are interested in prices whereas sociologists focus on values, a financial economist and sociologist should come up with quite different descriptions of the same market. This has been corroborated by the two authors in an analysis of exchange traded funds (ETF). The two contrasting descriptions of this recently created but fast expanding financial market serve as the grounds for a dialog. The financial economist sees this market as a set of products and regulations that are merely functional responses to investors' needs, whereas the sociologist sees it as a social arena. Whereas the first description reduces players in the market to their functional role, the second, though apparently more comprehensive, is also reductionist. Furthermore, the prerequisite for it is a financial description.

[The place of description in the discourse of business leaders](#)

Benoît Demil, University of Lille (LEM, CNRS UMR 8179); and **Xavier Lecocq**, University of Lille (LEM CNRS UMR 8179) - IÉSEG School of Management.

Story-telling is an important activity of business leaders. Their discourse, a mixture of narratives and descriptions, is often intended to change reality. The discourse is examined of someone who managed to transform his market by providing a new description of how it works. This description was important since, owing to its informative and legitimating characteristics, it was performative in creating new market conditions. A description, however credible and elaborate it might be, does not make a strategic maneuver a sure winner.

Miscellany

[Information technology and the variety of forms of co-creation: Toward a new paradigm for American Defense](#)

Valérie Mérindol, Paris School of Business

This article investigates the role of Defence as an active user of technology. It shows that two user centric models of innovation co-exist: the owner and Lead user status. The article analyses the consequences of user's characteristics on the client and firms relationships. It focuses also on the consequences of user's characteristics on the technologi-

cal and organizational capabilities associated to the client. The article is based on a depth case study related to the US Defence and on its role in the innovation processes.

Placing the “power to act” at the center of interventions: Another prevention of psychosocial risks?

Damien Collard, associate professor, University of Franche-Comté, researcher at the Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO, EA 7317), University of Burgundy; and **Audrey Drouard**, operations manager, Association APAMAD-La Croisée des Services

A category of personnel highly exposed to psychosocial risks is the employees who have contact with the public. To ward off such risks, organizations have often adopted prevention plans. A recent survey conducted in a prefecture has shed light on the deviant effects of such plans, which do not necessarily make sense to employees and tend, ultimately, to deprive them of a sense of responsibility. As this survey shows, front-office employees and their supervisors are not passive. They cultivate the “psychological and social resources” needed to cope with difficult situations at work. These resources should be fostered to reinforce this personnel’s “power to act” and ward off psychosocial risks at the workplace.

The determinants of European automakers’ international strategies: Exports or direct foreign investments

Pierre Buigues, professor of Strategy, Toulouse Business School; **Denis Lacoste**, professor of Strategy, Toulouse Business School; and **Maurice Saias**, professor of Strategy, IAE d’Aix-Graduate School of Management

What determines European automakers’ international strategies? To what degree are decisions about internationalization - exports or direct foreign investments - influenced by a firm’s specific advantages and/or by the comparative advantages of the country of origin? After reviewing how this question is answered in the literature, an empirical study of European automakers is presented that analyzes how a firm’s strategic position (its commitment to R&D) and changes in the country’s comparative advantage (labor costs and productivity) affect the choices made about internationalization. A better account can thus be drawn up of the differences between the performance of French and German automobile firms in internationalization.

Lessons in the anatomy of a conflict in an engineering school

Michel Alias

A set of organizational events has not received much attention: exacerbated conflicts with group origins inside an organization. The characteristics of such conflicts and the conditions for their emergence are described. They should be seen as episodes of deregulating autonomous regulations, as controls coming from an inert management and as situations that make social exchanges impossible.

Mosaics

Hervé Dumez: New approaches to performativity: On Fabian Muniesa’s *The provoked economy, economic reality and the performative turn* (London/New York: Routledge, 2014).

Märkte beschreiben, ein wissenschaftlicher Imperativ

Einführung

Hervé Dumez

Die Beschreibung des ersten Finanzmarktes
Ein Rückblick auf das Werk *Confusion de Confusions* von Joseph De La Vega

Hervé Dumez, i3-CRG École polytechnique – CNRS

Der erste Finanzmarkt, der in der Welt bekannt wurde, war der Börsenplatz von Amsterdam im 17. Jahrhundert. Er wurde 1688 von Joseph De La Vega in seinem mythischen Werk *Confusion de Confusions* beschrieben, das als allererste Analyse eines Börsenmarktes gilt. Wie schon aus dem Titel hervorgeht, ist ein Markt für diesen Autor, der selbst mit Wertpapieren handelte, ein riesiges Durcheinander, das normalerweise in eine Ordnung übergeht, aber auch potentiell Chaos hervorbringt, denn die ersten Krachs ereigneten sich ziemlich bald nach der Schaffung des Marktes. Für diesen gibt es keine in sich geschlossene Beschreibung, sondern verschiedene Standpunkte zu ein und derselben Wirklichkeit. Aus diesem Grund entschied sich der Autor für die Form eines Dialogs zwischen einem scharfsinnigen Philosophen, einem diskreten Händler und einem sachkundigen Aktionär.

Von London bis Porto : eine Beschreibung des internationalen Weinmarktes im 18. Jahrhundert

Paul Duguid, Professor, School of Information, Berkeley

Einen Markt zu beschreiben, ist keine leichte Übung, denn die Grenzen der Beschreibung sind nie a priori gegeben. Sie müssen erforscht werden. Dies möchte der vorliegende Artikel am Fall des Portweinmarktes im 18. Jahrhundert darlegen. Eine derartige Untersuchung setzt politische Kenntnisse voraus (über die Rivalität zwischen Frankreich und England zum einen, über diejenige zwischen England und Schottland zum anderen) sowie Kenntnisse über die Geschmacksrichtungen der Verbraucher. Und beieft man erst, wie Politik Einfluss auf die Geschmacksbildung ausüben kann, lässt sich die Kette von Transaktionen erforschen, die vom Verkauf des Portweins in den Straßen von London bis zu den Weinhängen des Douro-Tals reichen, in dem neben den Weinhändlern erstaunliche Institutionen wie die *Companhia Geral das Vinhas do Alto Douro* eine wichtige Rolle spielen (die sowohl als Regulator, Auftraggeber und Handelsunternehmen tätig war.)

Eine Konfrontation zwischen zwei Formen der Beschreibung eines Marktes – ein finanzwirtschaftlicher und eine soziologischer Ansatz : der Fall der exchange-traded funds (ETF)

Laurent Deville, EDHEC Business School, und **Mohamed Oubenal**, Post-doctorand à l'Institut des Sciences de la Communication du CNRS-ISCC

Befassen sich ein Wirtschaftswissenschaftler und ein Soziologe mit Werten, müssen beide, die ein und denselben Markt analysieren, sehr unterschiedliche Beschreibungen hervorbringen. Zu diesem Ergebnis sind die beiden Autoren dieses Artikels gekommen, indem sie den Finanzmarkt der *Exchange-Traded Funds* untersuchten, der erst kürzlich entstand und ein schnelles Wachstum verzeichnet. Zwei kontrastreiche Beschreibungen dieses Marktes sind so entstanden und gaben den Anstoß zum Versuch eines Dialogs. Der Finanzexperte betrachtet den Markt als eine Ganzheit von Produkten und Regelungen, die nichts anderes sind als funktionale Antworten auf den Bedarf der Investoren. Der Soziologe hingegen sieht den Markt als eine soziale Arena an. Im ersten Beschreibungstyp werden die Akteure auf ihre funktionale Rolle reduziert. Die soziologische Beschreibung erscheint gehaltvoller und umfassender, doch auch sie nimmt Reduktionen vor und erfordert zuvor eine finanzielle Beschreibung.

Der Platz der Beschreibung im Diskurs der Führungskräfte

Benoît Demil, Université de Lille - LEM (UMR CNRS 8179), und **Xavier Lecocq**, Université de Lille - LEM (UMR CNRS 8179) - IÉSEG School of Management

Diskurse sind ein wichtiges Tätigkeitsfeld der Führungskräfte. Ihre Diskurse bestehen aus Narrativen und Beschreibungen oder Mischformen. Sie zielen oft darauf ab, die Wirklichkeit zu verwandeln. In diesem Artikel interessieren wir uns für die Diskurse eines Managers, dem es gelang, seinen Markt zu verwandeln, indem er eine neue Beschreibung seines Funktionierens erarbeitete. Wir zeigen die Bedeutung dieser Beschreibung, deren informierender und legitimierender Charakter eine neue Marktrealität darstellt. Doch so glaubwürdig und elaboriert diese Beschreibungen auch sein mögen, sie garantieren nicht den Erfolg eines strategischen Manövers.

Vermischtes

Informationstechnologien und die vielfältigen Formen der kooperativen Kreation : ein neues Paradigma für das amerikanische Verteidigungswesen

Valérie Mérindol, PSB, Paris School of Business

Dieser Artikel befasst sich mit der Rolle des amerikanischen Verteidigungsministeriums als innovierendem Benutzer technologischer Neuerungen. Er macht auf das gleichzeitige Bestehen von zwei Innovationsmodellen aufmerksam, die auf der Bedeutung des Nutzers (Bauherr und lead user) beruhen, und beschreibt sie als eine Folge der massiven Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Er analysiert die Auswirkungen der kooperativen Innovation des Benutzers in zwei Dimensionen, in der Beziehung zwischen dem Kunden, den Unternehmen und den Formen der mitwirkenden Innovation zum einen, und im technologischen Management innerhalb des Verteidigungsministeriums zum anderen. Diese Analyse fußt auf einer Längsschnittstudie von Fällen im amerikanischen Verteidigungswesen.

Zur Entwicklung der „Handlungsfähigkeit“ als zentraler Interventionskompetenz : ein anderer Weg zur Verhütung psychosozialer Risiken?

Damien Collard, Maître de conférences, Université de Franche-Comté, Forscher am Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO), EA 7317, Université de Bourgogne, und **Audrey Drouard**, Chargée de mission, Association APAMAD – La Croisée des Services

Angestellte, die im Kontakt mit der Öffentlichkeit tätig sind, stellen eine Personalkategorie dar, die in besonderem Maße psychosozialen Risiken ausgesetzt ist. Zur Verhütung solcher Risiken haben viele Organisationen Vorsorgemaßnahmen getroffen. Eine kürzlich in einer Prefektur durchgeführte Untersuchung hat die widersinnigen Auswirkungen eines solchen Vorgehens bewusst gemacht, das für die Beschäftigten nicht unbedingt hilfreich ist, und das schließlich dazu führt, ihnen den Sinn für Verantwortung abzuspreehen. Doch gleichzeitig macht diese Untersuchung auch deutlich, dass die Angestellten im front office und ihre Leiter nicht passiv sind : sie kultivieren „die psychologischen und sozialen Ressourcen“ ihres Berufs, um mit schwierigen Arbeitssituationen fertig zu werden. Es sind genau diese Ressourcen, die entwickelt werden sollten, um die Handlungsfähigkeit der Angestellten zu stärken und um psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz vorzubeugen.

Die Determinanten für die internationalen Strategien der europäischen Automobilhersteller : Export oder Direktinvestitionen im Ausland

Pierre Buigues, Professeur de stratégie, Toulouse Business School, **Denis Lacoste**, Professeur de stratégie, Toulouse Business School, und **Maurice Saias**, Professeur de stratégie, IAE d'Aix – Graduate School of Management

In diesem Artikel überprüfen wir die Determinanten der internationalen Strategien der europäischen Automobilhersteller. Wie wird die Entscheidung für die Modalitäten der Internationalisierung (Export oder Direktinvestitionen im Ausland) durch die spezifischen Vorteile der Unternehmen und/oder durch die Wettbewerbsvorteile des Ursprungslandes beeinflusst ? Wir zeigen, inwieweit die Modelle aus der Fachliteratur die Internationalisierungsstrategien erklären, und berücksichtigen dabei die strategischen Vorteile der Unternehmen und der Ursprungsländer. Unsere empirische Studie befasst sich mit den europäischen Herstellern und deren Internationalisierungsentscheidungen und weist auf die Bedeutung der strategischen Positionierung (Bemühungen um Forschung und Entwicklung) und auf die Tragweite der Entwicklung der Wettbewerbsvorteile der Ursprungsländer hin (Kosten und Produktivität der Arbeitskräfte). Sie erlaubt es auch, die Unterschiede in der Leistung der französischen und der deutschen Automobilhersteller hinsichtlich der Internationalisierung besser zu verstehen.

Lektionen zur Entstehung von Konfliktsituationen in einer Ingenieurschule

Michel Alias

Dieser Artikel befasst sich mit einer Kategorie organisatorischer Geschehnisse, die selten kommentiert werden. Es handelt sich um das Gruppenphänomen erbitterter organisatorischer Konflikte. Die Bedingungen ihres Entstehens und ihre Charakteristika werden analysiert. Der Autor schlägt vor, sie als Episoden der Störung der autonomen Regelungen und der Kontrollen aufzufassen, und führt sie auf ein untätiges Management und auf Situationen zurück, in denen soziale Kommunikation unmöglich geworden ist.

MOSAİK

Neue Standpunkte zur Leistungsfähigkeit

Zum Buch von Fabian Muniesa, *The Provoked Economy, Economic Reality and the Performative Turn* (2014, Routledge, London/New York)

Hervé Dumez

La descripción de los mercados, un imperativo científico

Introducción

Hervé Dumez

La descripción del primer mercado financiero
Análisis de la Confusión de Confusiones, de José Penso De La Vega

Hervé Dumez, i3-CRG École polytechnique-CNRS

La bolsa de valores de Amsterdam, creada en el siglo XVII, ha sido el primer mercado financiero del mundo. En su mítico libro *Confusión de confusiones*, José de la Vega lo ha descrito mediante lo que sería el primer análisis de un mercado bursátil. Como el título lo indica, para ese autor, quien ha practicado el comercio de títulos financieros, un mercado es un amplio desorden que normalmente genera un orden; pero también, potencialmente, un caos, puesto que los primeros krachs han llegado poco después de la creación del mercado. No existe una descripción única de este mercado, sino puntos de vista diversos sobre una misma realidad. Por esta razón el autor ha elegido la forma de un diálogo entre un filósofo agudo, un mercader discreto y un accionista erudito.

De Londres a Oporto, una descripción del mercado internacional del vino en el siglo XVIII

Paul Duguid, Profesor, School of Information, Berkeley

Describir un mercado no es un ejercicio fácil, porque las fronteras de la descripción, *a priori*, no se dan nunca. Por ello necesitan ser exploradas. Es lo que este artículo quiere demostrar a través del caso del mercado del vino de Oporto en el siglo XVIII. Realizar el ejercicio implica hacer política (el enfrentamiento entre Francia y el Reino Unido, por una parte, entre inglés y escocés, por otra parte), examinar los gustos del consumidor y la manera en que la política puede moldear o explorar la cadena de transacciones, que data de la venta de Oporto en las calles de Londres a las vides del Valle del Duero, pasando por el papel de los comerciantes y el análisis de instituciones tan sorprendentes como la *Companhia Geral das Vinhas do Alto Douro* (que opera como regulador, operador y comerciante al mismo tiempo).

Confrontación entre dos modos de descripción de un mercado: financiero y sociológico. El caso de los Exchange Traded Funds (ETF)

Laurent Deville, EDHEC Business School y **Mohamed Oubenal**, estudiante de post-doctorado en el Instituto de Ciencias de la Comunicación del CNRS - ISCC

Si el economista se interesa por el valor y el sociólogo se centra en los valores, un economista financiero y un sociólogo que analicen el mismo mercado deberían producir descripciones muy diferentes. Los dos autores de este artículo han podido verificarlo mediante el caso de los ETF (*Exchange Traded Funds*), un mercado financiero nacido recientemente y en plena expansión. De esta forma, se han desarrollado dos descripciones diferentes de este mercado, las cuales han dado lugar a una tentativa de diálogo. El financiero ve al mercado como un conjunto de productos y reglamentos que sólo son respuestas funcionales a las necesidades de los inversores. Por su parte, el sociólogo ve al mercado como un terreno de juegos social. En el primer tipo de descripción, los agentes se reducen a su papel funcional. La descripción sociológica parece más exhaustiva, más comprensiva, aunque incluye también reducciones y requiere una descripción financiera previa.

El lugar de la descripción en el discurso de los dirigentes

Benoît Demil, Université de Lille - LEM (UMR CNRS 8179) y **Xavier LECOQ**, Université de Lille - LEM (UMR CNRS 8179) - IÉSEG School of Management

Los discursos representan una actividad importante de los dirigentes. Dichos discursos son una mezcla de narración y de descripción. Frecuentemente buscan transformar la realidad. En este artículo, se analizan los discursos de un dirigente que ha logrado transformar su mercado gracias a una nueva descripción de su funcionamiento. Se resalta la importancia de esta descripción cuyo carácter informativo y legitimador crea una nueva realidad del mercado. No obstante, sin importar cuán verosímiles y elaboradas sean estas descripciones, no garantizan el éxito de una maniobra estratégica.

Otras temas

Tecnologías de la información y variedad de formas de co-creación. En camino a un nuevo paradigma de los entes de Defensa estadounidenses

Valérie Mérindol, PSB, Paris School of Business

Este artículo analiza el papel de los organismos de Defensa como usuarios innovadores de la tecnología. En él se pone de manifiesto la coexistencia de dos modelos de innovación centrados en el usuario (la autoridad contratante y el *lead user*) como consecuencia de la introducción masiva de las tecnologías de la información y de la comunicación. También se analizan las consecuencias de las características del usuario innovador en dos dimensiones: la relación entre el cliente y las empresas y las formas de co-creación, por una parte, y la gestión interna de la tecnología en los organismos de Defensa, por la otra. Esta investigación se basa en un estudio de caso longitudinal sobre los organismos de Defensa estadounidense.

El desarrollo del «poder actuar» en el centro de la intervención. ¿Otra forma de evitar los riesgos psicosociales?

Damien Collard, Profesor asociado, Universidad de Franche-Comté, Investigador del Centro de Investigación en Gestión de las Organizaciones (CREGO), EA 7317, Universidad de Borgoña y **Audrey Drouard**, Encargada de misión, Asociación APAMAD - La Croisée des Services

Los agentes que están en contacto con el público constituyen una categoría de personal muy expuesto a los riesgos psicosociales. Para evitar este tipo de riesgos, muchas organizaciones han establecido un plan de prevención. En un reciente estudio llevado a cabo en una prefectura se han puesto de relieve los efectos nefastos de este tipo de enfoque que no necesariamente tiene sentido para los empleados y finalmente tiende a eximirlos de su responsabilidad. Sin embargo, la encuesta revela al mismo tiempo que los agentes del *Front Office* y sus directivos no son pasivos, sino que cultivan los «recursos psicológicos y sociales» de su profesión para hacer frente a situaciones de trabajo difíciles. Precisamente conviene desarrollar estos recursos para fortalecer el «poder actuar» de los profesionales y evitar los riesgos psicosociales en el trabajo.

Factores determinantes de las estrategias internacionales de los fabricantes de automóviles europeos. Exportaciones o inversiones directas en el extranjero

Pierre Buigues, Profesor de estrategia, Toulouse Business School, **Denis Lacoste**, Profesor de estrategia, Toulouse Business School y **Maurice Saïas**, Profesor de estrategia del IAE de Aix - Graduate School of Management.

En este artículo, se examinan los factores determinantes de las estrategias de los fabricantes de automóviles europeos en el mercado internacional. ¿De qué manera la selección de modalidades de internacionalización (exportaciones o inversiones directas en el extranjero - IDE) se ve influenciada por las ventajas específicas de las empresas y/o por las ventajas comparativas de los países de origen? Demostraremos en qué medida los modelos que figuran en la literatura explican las estrategias de internacionalización, teniendo en cuenta las ventajas estratégicas de las empresas y los países de origen. Nuestro estudio empírico abarca los fabricantes europeos de automóviles y también indica la importancia del posicionamiento estratégico (esfuerzo de I+D) y la evolución de las ventajas comparativas de los países de origen (coste y productividad de la mano de obra) en la elección de las modalidades de internacionalización. De esta forma se pueden entender mejor las diferencias de rendimiento entre los fabricantes de automóviles franceses y sus homólogos alemanes en materia de internacionalización.

Lecciones de anatomía conflictiva en una escuela de ingenieros

Michel Alias

Este artículo se centra en una clase de acontecimientos organizativos poco comentados: *los conflictos organizativos exacerbados de origen grupal*. En él se describen las condiciones de su aparición y sus características. Propone entenderlas como episodios de alteración de las regulaciones autónomas y de control procedentes de una gestión inerte y de situaciones de intercambio social imposibles.

Mosaico

Nuevas perspectivas sobre los indicadores performativos

Comentarios sobre el Libro de Fabian Muniesa, *The Provoked Economy, Economic Reality and the Performative Turn* (2014, Routledge, Londres/Nueva York)

Hervé Dumez