

**A** lors que j'écris cet éditorial, la France vit une cinquième journée de mobilisation anti-CPE (\*). Que sera-t-il advenu avant que vous ne lisiez ces lignes? Bien malin qui le dirait... Mais le malaise que cette crise révèle semble si profondément enraciné dans le quotidien des salariés, si évidemment symptomatique d'angoisses sourdes et récurrentes – et pas seulement celles des jeunes des cités ou facs – que je me risque à penser que ces quelques semaines, si elles parviennent à atténuer l'expression de ces craintes refoulées, n'en dénoueront pas pour autant les nœuds. «*Souffrance en France*», titrait naguère Christophe Dejours, analysant le mal-être des individus dans le quotidien des situations de travail; «*Pas de sous-France en France*», reprend le chœur de tous ceux que menace une exclusion réelle ou potentielle et qui battent le pavé sous les bannières les plus diverses. Quel sens donner à son travail quand la crainte de le perdre – ou de n'en point avoir – occupe tout l'esprit?

Quelques clés de compréhension de cette défiance de nos concitoyens envers le travail – à défaut de réponses rassurantes – nous sont offertes dans ce numéro. Pour Hélène Rainelli-Le Montagner, la théorie financière classique est en crise: scandales financiers à répétition, analystes partiels, *traders* imprévisibles ou dirigeants malhonnêtes ont ébranlé la communauté financière et ont sapé la confiance d'un public moins égoïstement rationnel qu'elle ne le souhaitait. Marie Coris, de son côté, souligne que ces mêmes errances, qui ont conduit à l'éclatement de la bulle financière et provoqué la réduction des investissements informatiques, ont éteint l'enthousiasme généré par les idéaux de libre diffusion des logiciels et de large autonomie des salariés. La réflexion de Allala Ben Hadj Youssef le mène sur le terrain du capital risque: qu'est-ce qui pousse un groupe industriel à investir dans une entreprise qui démarre? Là aussi, et quoi qu'on en pense, la rentabilité financière est loin d'être le principal critère: l'apprentissage d'une technologie ou d'un nouveau marché, la manifestation d'un engagement social, ou encore le simple souci de reclasser des salariés sont autant de motivations peu ou mal connues. Elles mériteraient pourtant de l'être. La finance comportementale, s'efforçant de replacer au cœur de la réflexion financière l'analyse des comportements et des institutions, saura-t-elle prendre le relais d'une théorie financière classique dogmatique?

Au bout du compte, le libéralisme brutal est-il sans alternative? L'État n'a-t-il désormais d'autre rôle que d'en faire le lit? À l'heure où Tony Blair, revenant sur l'héritage thatcherien, réinvestit massivement dans les services publics, le modèle français est-il désespérant? Un retour bienvenu vers notre terroir nous montre qu'en France, le succès de la filière des vins de qualité repose sur un mélange d'intervention de l'État et de prise en charge des viticulteurs par eux-mêmes. Mais, pour comprendre l'émergence de ces dispositifs hybrides de régulation et leurs justifications tant économiques que sociales, il faut envisager les liens entre pouvoir et entreprises sur la longue durée.

Et si l'on se remettait alors à penser à long terme? Dans ce monde de l'instantanéité financière et de l'autisme carriériste et politique, ne souffrons-nous pas de désespérance collective? Il nous faut donc réinventer le futur, et pour cela prendre le temps d'analyser, de penser et de débattre, retrouver les bons rites qui mettent à distance les urgences du moment. C'est l'ambition de *Gérer & Comprendre* que de créer de tels rites d'écriture et de lecture.

Pascal LEFEBVRE

(\*) CPE : pour celles et ceux qui nous liront dans longtemps, contrat premier embauche.

GÉRER &  
COMPRENDRE  
est une série des  
Annales des Mines

créée à l'initiative  
de l'Amicale des  
ingénieurs au  
Corps des Mines

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

# ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397  
SÉRIE TRIMESTRIELLE  
N° 84 • JUIN 2006

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

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

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

## GÉRER & COMPRENDRE RÉALISATION

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

## ABONNEMENTS ET VENTES

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

## TARIFS

Voir encart p. 65-66

## FABRICATION

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

## COUVERTURE

Joseph Wright of Derby  
(1734-97), *Le Planétaire*, 1766  
(huile sur toile) / Derby  
Museum and Art Gallery, UK,  
Photo © Bridgeman Art Library

## PUBLICITÉ

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

## TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines :  
page 81, 82 et 2\*, 3\* et 4\*  
de couverture

## GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

**Gilles ARNAUD**  
ESC Toulouse

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

**Hamid BOUCHIKHI**  
ESSEC

**Françoise CHEVALIER**  
Groupe HEC

**Bernard COLASSE**  
Université  
de Paris-Dauphine

**Bernadette DOMINIQUE**  
Secrétaire de rédaction

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

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

**Dominique JACQUET**  
Université Paris X Nanterre

**Hervé LAROCHE**  
ESCP-EAP

**Pascal LEFEBVRE**  
Université d'Évry-Val  
d'Essonne, Éditorialiste  
de *Gérer & Comprendre*

**Christian MOREL**  
Renault

**Jean-Philippe NEUVILLE**  
INSA

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

**Francis PAVÉ**  
Centre de sociologie  
des organisations

**Louis-Georges SOLER**  
INRA

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

**Michel VILLETTE**  
ENSA

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

# LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE G É R E R COMPRENDRE

## LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

## LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

## LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

## LES CRITÈRES DE REJET

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

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

large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

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

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

## INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris.

Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

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

ou par voie postale en triple exemplaire à :

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

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

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

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

L'ÉPREUVE  
DES FAITS**4**  
START-UP EN QUÊTE  
DE *BUSINESS MODEL* OU  
L'ART DU TÂTONNEMENT  
STRATÉGIQUE

Par Vincent BARTHÉLEMY et Thomas PARIS

L'ÉPREUVE DES FAITS

**12**  
CHRONIQUE D'UNE  
ABSORPTION PAR LA SPHÈRE  
MARCHANDE : LES SOCIÉTÉS  
DE SERVICES EN LOGICIELS  
LIBRES

Par Marie CORIS

EN QUÊTE  
DE THÉORIES**24**  
LA THÉORIE FINANCIÈRE  
CLASSIQUE : UNE  
PARENTHÈSE DE 50 ANS ?

Par Hélène RAINELLI-LE MONTAGNER

L'ÉPREUVE  
DES FAITS**34**  
LE CAPITAL RISQUE  
INDUSTRIEL : QUE VONT  
FAIRE LES GRANDS GROUPES  
DANS DES *START-UP* ?

Par Allala BEN HADJ YOUSSEF

RÉALITÉS  
MÉCONNUES**44**  
DES RAISINS ET DES HOMMES :  
LA RÉGULATION  
INSTITUTIONNELLE DANS LA  
DYNAMIQUE DES VINS D'AOC

Par Sylvain ROUSSET et Jean-Baptiste TRAVERSAC

MOSAÏQUE

**56**  
PERCER LE SECRET DES  
COÛTS : UN REGARD  
D'INGÉNIEUR SUR LE  
FONCTIONNEMENT  
DES ENTREPRISES

Par Frédéric KLETZ

EUROPE,  
QU'AS-TU FAIT  
DE TA COMPTABILITÉ ?

Par François ENGEL

DÉLOCALISATIONS : DES  
RAISONS D'ÊTRE OPTIMISTE

Par Colette DEPEYRE

TAÏWAN : UN CAS D'ÉCOLE  
POUR COMPRENDRE  
LA NOUVELLE LOGIQUE  
ÉCONOMIQUE MONDIALISÉE

Par Yih-Teen LEE

IL FAUT SAUVER LE SOLDAT  
CAPITALISME !

Par Dominique JACQUET

DÉBAT

**67**  
LES FRANÇAIS SONT-ILS  
VRAIMENT MAUDITS ?Jean-Pierre DUPUIS, auteur de « Être un "maudit  
Français" en gestion au Québec », répond à  
Monique Lepage et à Christian LabezinRÉSUMÉS  
ÉTRANGERS**75**  
ANGLAIS, ALLEMAND,  
ESPAGNOL ET RUSSE

# START-UP EN QUÊTE DE BUSINESS MODEL OU L'ART DU TÂTONNEMENT STRATÉGIQUE

Le tâtonnement n'est-il pas la meilleure stratégie pour lancer une *start-up*? La réussite dans ce domaine, comme dans tous les autres, fait oublier les recherches sans suite et les espoirs déçus. Grâce à une organisation souple, Novo Ciné, start-up du cinéma numérique, essaie d'exploiter toutes les opportunités. Ses différentes tentatives, même et surtout quand elles échouent, lui permettent d'apprendre et de se réorienter, non sans heurts et départs de dirigeants. La construction d'un nouveau marché exige du temps, et en attendant, il faut vivre. La rareté des financements extérieurs contraint à une rentabilité rapide. Une *start-up* peut être animée par une vision et en même temps faire feu de tout bois.

PAR Vincent BARTHÉLEMY\* ET Thomas PARIS\*\* (1)

**P**our innover, il faut avoir une bonne idée. Certes. Nul besoin de convoquer de références ici. Il faut aussi convaincre le marché, les prescripteurs, les utilisateurs par des stratégies d'enrôlement (AKRICH, CALLON *et al.* 1988; AKRICH, CALLON *et al.* 1988). Il faut encore trouver un moyen adapté d'exploiter son idée. Un *business model*, ou modèle économique. Pour la carte à puce, au moins quatre choix très différents s'offraient à Roland Moreno (ALADJIDI et MAÏTRE 1999). Tous n'auraient certainement pas donné lieu au même succès.

\* doctorant au PREG-CRG École polytechnique

\*\* chercheur au GREG HEC, chercheur associé au PREG-CRG École polytechnique

L'histoire économique récente, principalement celle liée à l'explosion de la nouvelle économie, fourmille de modèles économiques géniaux : Google, eBay, Kelkoo... Géniaux, après coup. Auparavant, celles qui n'étaient encore que des *start-up* ont essayé, testé différents modèles économiques, avant de trouver la formule qui s'est avérée magique. Kelkoo se rémunérait initialement sur un pourcentage des ventes que le site initiait, avant de finalement adopter un modèle de vente d'audience (2). Le succès d'iTunes Music Store, le magasin de musique en ligne d'Apple, a fait oublier les

(1) Les auteurs remercient Samuel COZANNET, Étienne OLLAGNIER et Christophe MIDLER.

(2) KELKOO est rémunéré chaque fois qu'un internaute accède aux sites de commerce électronique par les liens hébergés par ce site.



mois d'échecs de modèles économiques qui avaient été testés auparavant par plusieurs entreprises.

Face à la recherche d'un modèle économique, les *start-up* ont, d'un point de vue théorique, un avantage et un handicap. Leur avantage: elles sont souples. Une organisation informelle, une équipe constituée de personnes peu spécialisées, un travail orienté par une vision ou une passion communes font que leur petite taille n'est pas un handicap pour proposer des innovations et rentrer sur (ou en marge) des marchés occupés par de grandes entreprises à la puissance de feu incomparable en termes d'assise financière, de compétences ou de maîtrise des marchés. David a sa place aux côtés de Goliath; c'est là l'un des moteurs des dynamiques industrielles.

Leur handicap: elles ont plutôt des connaissances focalisées. Elles se créent le plus souvent sur une technologie nouvelle, un segment de marché singulier ou une valeur d'usage inexploitée. Elles ont une vision à la fois précise et assise sur une compétence particulière. Cela peut apparaître comme un handicap quand il s'agit d'avoir une vision globale du secteur pour imaginer le modèle économique qui ouvrira les portes d'un marché nouveau et porteur.

Des entreprises peuvent néanmoins se construire sur une vision tout à la fois plus large, intégrant d'emblée les dimensions technologique, de marché, économique, et moins précise. Dans certaines situations où la stabilisation d'un modèle économique dépendra de nombreux facteurs externes, cela permet de profiter de sa souplesse pour évoluer vers l'un des modèles qui s'avéreront possibles. C'est ce type de situation qui prévalait au moment de la bulle de la nouvelle économie: on savait qu'Internet allait ouvrir de nouvelles possibilités, mais on ne savait pas lesquelles.

À partir du cas d'une *start-up* positionnée sur le cinéma numérique, NovoCiné, et d'une méthodologie de recherche basée sur une implication durable au sein de l'entreprise (3), cet article entend mettre en évidence les difficultés liées à la recherche d'un modèle économique pour une *start-up*. D'un côté, nous mettrons en évidence la notion de tâtonnement stratégique. Ou comment la *start-up* s'efforce de tirer profit de toutes les opportunités qui se présentent, et qui sont autant d'occasions de tester un modèle économique et d'apprendre sur certaines de ses dimensions. De l'autre, nous montrerons la difficulté sous-jacente à ce type de trajectoire, qui se heurte à des difficultés organisationnelles intrinsèques.

Après une première partie où nous montrerons en quoi le numérique est potentiellement porteur d'innovation dans le cinéma et quelles opportunités il ouvre, nous nous attarderons successivement sur chacune de ces deux idées.

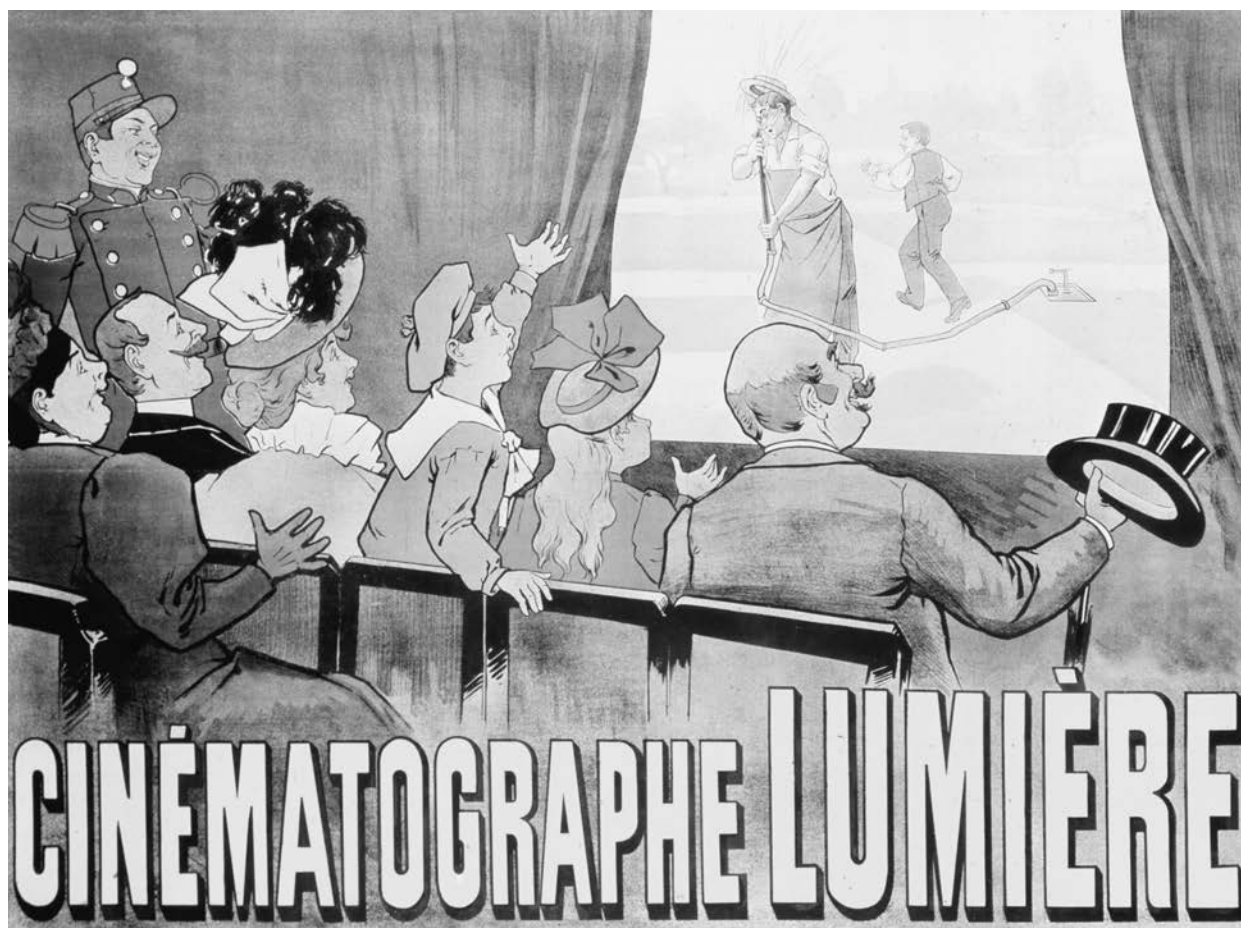
(3) Dans le cadre du master PIC de l'École polytechnique, V. BARTHÉLEMY et S. COZANNET ont intégré l'équipe de NovoCiné pendant quinze mois et pris part à ses projets. Ils étaient suivis et encadrés par l'équipe pédagogique du master, principalement Th. PARIS.

## CINÉMA ET NUMÉRIQUE: IL ÉTAIT UNE FOIS LA RÉVOLUTION

En 1895, les frères Lumière inventaient ce qui est aujourd'hui le cinéma, c'est-à-dire l'organisation d'un spectacle payant dans lequel un film est projeté sur un écran de grande taille. Depuis, le cinéma a connu un certain nombre d'évolutions: le parlant dans les années 1920, la couleur dans les années 1940, le cinémascope par la suite, les multiplexes dans les années 1990...

L'avènement du numérique porte les promesses d'une révolution. Dans la production des films, il a déjà largement fait son entrée, permettant de travailler avec des acteurs virtuels, de simuler des armées ou des foules en s'appuyant sur une poignée de figurants, d'insérer les acteurs dans des décors virtuels, de générer des effets spéciaux spectaculaires. Il n'est qu'à voir *Star Wars*, *La Revanche des Sith* ou *Kingdom of heaven* pour s'en convaincre. De manière moins visible pour le spectateur, le numérique permet aussi de simplifier le montage, et de tourner avec du matériel moins coûteux et plus pratique. La caméra numérique (format DV) fut ainsi la pierre angulaire du Dogme, un manifeste pour un nouveau cinéma promu par Lars von Trier et d'autres cinéastes (ULFF-MÖLLER 2002).

La révolution est aujourd'hui aux portes des salles de cinéma. La numérisation de la projection ne sera pas perceptible par le spectateur. Ses effets se manifesteront autrement. Dans son organisation traditionnelle et quasi séculaire, un distributeur achète les droits d'exploitation en salles au producteur et prend à son compte la reproduction des copies argentiques (ou 35 mm ou encore analogiques). Les exploitants louent ensuite les copies pour une ou plusieurs semaines, en échange d'un pourcentage des recettes. Le tirage d'une copie coûte de l'ordre de 2 000 €; dans une industrie à l'offre de contenus surabondante, où le succès d'un film est imprévisible (la *nobody knows property* selon Caves [2000]), la prise de risque est considérable. Le numérique remplace ce coût variable par un coût fixe d'encodage, chaque copie supplémentaire se faisant à coût négligeable, ce qui permet des économies d'échelle considérables. Les changements qui peuvent en résulter sont nombreux. Le premier est l'offre de films. La programmation à la semaine, dictée notamment par des questions de logistique (transport des copies) et d'amortissement du coût des copies, peut laisser plus de champ aux programmations ponctuelles qui peuvent aller quasiment jusqu'à la personnalisation. Aujourd'hui, le taux d'occupation des salles de cinéma est d'environ 10 %. Une programmation plus souple, plus ciblée, est possible, qui permettrait de viser le public des enfants le mercredi après-midi, celui des retraités les après-midi en semaine, les étudiants en soirée, qui permettrait de passer le même film en version fran-



© Coll. KHARBINE-TAPABOR

En 1895, les frères Lumière inventaient ce qui est aujourd'hui le cinéma, c'est-à-dire l'organisation d'un spectacle payant dans lequel un film est projeté sur un écran de grande taille.

çaise en journée et en version originale en soirée... Des films qui ne peuvent pas être rentabilisés à l'échelle d'une salle sur une semaine peuvent peut-être l'être à l'ère du numérique. Un cinéma de Champigny a projeté un documentaire portugais un après-midi en semaine, en parallèle d'un *blockbuster* hollywoodien (4). En mobilisant le monde associatif et en s'appuyant sur la communauté portugaise locale, le documentaire a fait le plein quand le *blockbuster* n'a généré que quelques entrées.

Le numérique peut aussi permettre d'optimiser le marché publicitaire. Aujourd'hui, il s'organise encore autour des rigidités de l'argentique: la lourdeur des *process* (montage «manuel») est très coûteuse. Elle permet peu d'adapter les annonces aux publics, au contraire de ce qui se fait dans la télévision. Il peut aussi permettre de mieux valoriser les salles: équipées en numérique, elles peuvent devenir des lieux de conférences, de rencontres, d'assemblées générales... D'autres innovations pourraient encore venir de l'interactivité, autour de concepts qui se placeraient au carrefour entre le jeu vidéo et le cinéma. Le champ est aujourd'hui grand ouvert.

(4) Les *blockbusters* sont les films sortis massivement à grand renfort de promotion pour figurer dans les meilleures audiences.

### Les trois écueils de la révolution numérique

George Lucas, producteur et réalisateur de la série *Star Wars*, avait annoncé depuis plusieurs années que ses films ne seraient distribués qu'en numérique. À Paris, seules cinq salles sont équipées à ce jour. La révolution du numérique, qui paraît inéluctable, se heurte à trois écueils importants.

Il y a d'abord un cercle vicieux propre aux industries de standards. Les salles ne passent pas au numérique tant qu'elles ne peuvent avoir accès à un catalogue important de contenus numériques; les acteurs de l'amont (production, distribution) n'investissent pas dans le numérique tant que les salles ne sont pas équipées.

Le deuxième écueil est celui de la captation des bénéfices. Les distributeurs seraient les premiers bénéficiaires de la numérisation, n'ayant plus à assumer le coût important du tirage des copies argentiques. Mais ce sont les exploitants qui doivent investir pour s'équiper de projecteurs numériques. Or aujourd'hui, les grandes chaînes d'exploitation (EuroPalace, UGC) sortent d'investissements lourds pour la rénovation de leurs parcs et le développement des multiplexes.

S'y ajoute un écueil d'ordre réglementaire. En France, le cinéma est très réglementé et les salles doivent répondre à des normes strictes. Qui plus est, une cer-



© Martin Parr/MAGNUM PHOTOS

Un cinéma de Champigny a projeté un documentaire portugais un après-midi en semaine... En mobilisant le monde associatif et en s'appuyant sur la communauté portugaise locale, le documentaire a fait le plein.

taine normalisation est indispensable, de manière à ce que les films partagent un standard commun et puissent circuler sans difficulté d'une salle à l'autre, d'un projecteur à un autre, d'un pays à un autre, comme c'est le cas pour le cinéma argentin. En France, le processus de normalisation se fait sous l'égide de la CST (Commission supérieure technique). Il associe les professionnels du secteur, qui ont tendance à privilégier des normes élevées et coûteuses. La perspective de la normalisation met les acteurs en position d'attente, car la viabilité économique des solutions qu'ils proposeraient dépendra des normes adoptées. Dans le même temps, des initiatives sont prises en France et à l'étranger pour équiper des salles, sans aucune concertation, sur des standards multiples.

### Une troisième voie ?

Les initiatives qui sont prises de par le monde en matière de cinéma numérique dessinent deux modèles industriels. Le premier est porté par l'industrie traditionnelle, qui, petit à petit, avance vers la numérisation totale de la chaîne et reproduit le modèle d'organisation actuel dominé par les majors hollywoodiennes, en met-

tant l'accent sur la qualité des contenus et de leur projection ainsi que sur la sécurisation de la transmission des données, pour éviter que le numérique n'ouvre grandes les portes à la piraterie.

Le second prend forme dans les pays où le cinéma est très peu développé. Le numérique apporte la possibilité d'un cinéma à bas coûts, par l'équipement de salles collectives en vidéoprojecteurs performants.

Peut-être une troisième voie est-elle possible. Dans les pays où le cinéma existe, le numérique, par les potentialités qu'il offre, peut amener une restructuration de la chaîne de valeur et ouvrir le marché à de nouveaux acteurs, à de nouvelles configurations industrielles et à des innovations. C'est le pari qui a conduit à la création de NovoCiné.

### LA TRAJECTOIRE DE NOVOCINÉ : TROIS MODÈLES SUCCESSIFS

NovoCiné est fondée en 2001 par six personnes. Le capital se compose des fonds personnels qu'elles apportent. L'effectif de la société grandit progressivement au cours des mois qui suivent, avec à sa tête deux passionnés de cinéma : un quinquagénaire venu de la production et un



trentenaire, ingénieur de formation, ayant déjà travaillé dans la distribution cinématographique chez MK2 puis, comme d'autres membres de l'entreprise, dans des sociétés de la nouvelle économie.

Trois convictions sont à l'origine de la société. La première repose sur une passion partagée pour un cinéma d'art & essai peu visible en salles : des films différents, notamment des documentaires, peuvent rencontrer un public. La deuxième est que le numérique peut bouleverser la donne, en s'appuyant sur les constats que nous avons rappelés : sous-utilisation des salles, bénéfices liés à la numérisation des copies, archaïsme des *process* du marché publicitaire... La troisième est que, sur un marché très fermé, le numérique ouvre un espace pour de nouveaux entrants ; s'y ajoute la vision d'une entreprise appuyée sur le numérique : une structure intégrée de production, distribution et exploitation numériques autour d'un petit réseau proposant des films originaux et recourant à un marketing différent, de proximité, sur le modèle de l'expérience de Champigny, et en s'inspirant des réussites des réseaux Utopia et MK2.

Au départ, il y a donc avant tout une connaissance approfondie du secteur du cinéma et une compréhension pointue des enjeux et des opportunités du passage au numérique, dans leurs dimensions technique, économique, commerciale. Si une vision d'entreprise est définie, c'est une vision à long terme. Car dans sa configuration actuelle, le marché du cinéma est fermé, et il n'est pas envisageable pour une *start-up* de se construire rapidement et avec peu de moyens une position d'acteur intégré. La seule solution est de se positionner sur un modèle d'entreprise rentable dans une chaîne de valeur renouvelée par le numérique. L'objectif est défini ; les voies à emprunter pour l'atteindre restent ouvertes.

À partir de cette position, NovoCiné doit identifier et construire un modèle d'entreprise de cinéma numérique. Au final, NovoCiné en aura expérimenté trois différents.

• *Le modèle de l'exploitant numérique (2002-2003)*

Dès son lancement, NovoCiné va s'efforcer d'avancer vers les divers éléments du puzzle constitutifs de sa vision, en privilégiant à chaque fois un modèle et une dimension. Elle se lance en premier lieu sur le créneau de l'exploitation en numérique, en voulant créer un concept de réseau de salles mixtes 35 mm/numérique, sur un modèle proche des réseaux en essor MK2 et Utopia. La société travaille à la définition de spécifications pour le passage à la projection numérique et se rapproche de collectivités locales. Le *business plan* prévoit alors une acquisition rapide de salles dans un certain nombre de collectivités locales ciblées, tandis que l'activité de production – la seule qui puisse s'inscrire dans le fonctionnement actuel du secteur – finance les premières années de la société, en attendant que le ciné-

ma numérique décolle et qu'elle puisse construire son réseau de salles.

Le temps de reprise des murs ou des exploitations est très long, et la production peine à se développer, ce qui contraint NovoCiné à chercher à se réorienter. C'est le modèle de l'acteur technologique tierce partie qui est alors retenu.

• *Le modèle de l'acteur technologique tierce partie (2003-2004)*

NovoCiné cherche à adopter un nouveau positionnement, mixte, de fournisseur de solutions numériques pour les exploitants, tout en proposant des contenus et des thématiques en numérique. Le modèle retenu est proche de celui des distributeurs de télévision payante : fourniture du matériel d'exploitation et de contenus. Il consiste à s'allier avec un fournisseur de matériel, à assurer la distribution de projecteurs et à proposer l'accès à un catalogue de films. La société entreprend alors d'appriivoiser les techniques du numérique, d'identifier les différents acteurs du marché et de chercher des partenaires technologiques.

Par manque de clients et d'argent, cette solution ne porte pas ses fruits. En juin 2004, le départ de la société des deux responsables techniques ainsi que l'arrivée d'une nouvelle opportunité (que nous allons détailler) vont mettre fin à l'exploration de ce modèle.

• *Le modèle du distributeur (2004-2005)*

Une autre opportunité se présente. Celle-ci va permettre d'avancer sur le volet de la distribution. Plusieurs entreprises se sont montées dans différents pays d'Europe autour du cinéma numérique. Elles envisagent de se rapprocher pour constituer un réseau européen de salles s'appuyant sur un catalogue fédéré, EuroDocuZone. Chaque membre fait bénéficier tous les autres des films numériques dont il détient les droits, de manière à offrir un catalogue conséquent pour les salles équipées en numérique. En 2004, plusieurs mois de la vie de l'entreprise sont consacrés à ce projet et à la définition d'une norme de projection commune. Finalement NovoCiné s'est intégré à ce réseau – devenu CinemaNet Europe – dont la mise en place est en partie subventionnée par les fonds européens MEDIA. Cela lui a permis d'accéder à de nouveaux contenus à proposer mensuellement, et surtout d'augmenter sa crédibilité comme acteur du déploiement du cinéma numérique. Néanmoins, le modèle économique d'un tel réseau reste à éprouver.

Plus le temps passe et plus les orientations de l'entreprise doivent composer avec les besoins en financement. En 2004, NovoCiné fait l'acquisition d'une première salle dans le centre d'Orléans, qu'elle équipe en numérique. Cela lui permettra de mieux comprendre le métier de l'exploitation, de tester in vivo son concept de salles, et d'acquiescer une légitimité dans le milieu du cinéma et auprès des institutionnels.

À l'automne 2004, elle prend en charge, dans le



cadre du Festival du film de Paris, l'installation de matériel et la projection de plusieurs films numériques. Peu après, la dernière œuvre d'Ingmar Bergman sort en France. Le cinéaste a été catégorique: *Saraband* ne sera diffusé qu'en numérique. Précédé par la notoriété de son auteur et la critique favorable du film, le film est demandé, et un système de distribution original est monté, auquel NovoCiné s'associe. Les salles qui souhaitent le diffuser sont équipées pour l'occasion: le matériel de projection circule de ville en ville avec le film, comme aux premiers temps du cinéma. Ces deux projets ont permis à l'entreprise de mieux appréhender les problèmes de logistique et de s'orienter vers un modèle axé sur la prestation technique et la distribution de films. En 2005, NovoCiné fait l'acquisition des droits de deux documentaires étrangers, *The Weather Underground* et *Camera Kids*. Elle les commercialise principalement sous forme analogique. Néanmoins, c'est un premier pas dans la distribution. C'est aussi une perspective de revenus à court terme. La distribution est aujourd'hui l'activité principale de la société, qui a aussi acquis fin 2004 son premier cinéma, devenu un lieu d'expérimentation.

## DES DIFFICULTÉS INTRINSÈQUES À GÉRER L'EXPLORATION

Entre l'élaboration d'une vision par les fondateurs de NovoCiné et aujourd'hui, le numérique dans le cinéma, de promesse, est devenu réalité. De nombreux acteurs – du cinéma, des équipements techniques ou de nouveaux entrants – ont investi le champ et proposé des offres. Le marché s'est structuré. Les Américains ont édicté une norme de qualité de projection, qui rend le marché inaccessible aux petits acteurs, et les Français, via la CST, sont en passe de leur emboîter le pas. Si bien que le spectre des possibles s'est resserré pour NovoCiné. Dans le même temps, la société a acquis un certain nombre de connaissances qui lui donnent aujourd'hui une vision plus précise des possibilités offertes par le numérique dans l'environnement tel qu'il s'est construit. Cette dynamique d'apprentissage, qui conjugue restriction du champ des possibles et accroissement des connaissances, a été mise en évidence de longue date dans la gestion des projets d'innovation (MIDLER 1993). Dans le cas des *start-up*, la dynamique d'apprentissage doit composer en

outre avec une extrême rareté des ressources, financières et humaines, qui se traduit par une difficulté intrinsèque à gérer le processus d'exploration. Le cas de NovoCiné nous permet de mettre en évidence trois volets de cette difficulté. Le premier est le poids des déterminants extérieurs. Le deuxième, la difficulté organisationnelle de l'exploration de modèles divergents. Le troisième est la contrainte d'adaptation du *business plan* – et donc du modèle d'entreprise – aux contraintes de financement.

## Le poids des déterminants extérieurs: l'exemple du projecteur analogique-numérique

NovoCiné a été créée après l'éclatement de la bulle Internet et a donc vécu dans un environnement frileux du point de vue des financements. Les premières années, la société n'a vécu que sur les fonds personnels des différents associés. Les recherches d'investisseurs, coûteuses en temps, ont nourri beaucoup d'espoirs, mais se sont soldées par des échecs; voire pire, quand un investisseur étranger, après avoir suivi l'entreprise pendant plus de six mois, s'est rétracté en 2002, puis a monté de son côté une structure sur un modèle économique similaire.

De nombreuses possibilités de financement existent en France pour les projets orientés sur l'innovation et notamment sur le multimédia. L'existence des aides du réseau Riam (5) et de l'Anvar (6) a conduit l'équipe de NovoCiné, dont certains membres avaient des formations d'ingénieur, à proposer des dossiers et à obtenir des financements pour soutenir les premières années de l'entreprise. La rédaction de ces dossiers – et l'obtention des aides – a conduit l'entreprise à s'orienter sur des recherches d'ordre technologique. C'est ainsi qu'un travail important a été mené en 2004 par NovoCiné sur l'idée d'un projecteur mixte analogique-numérique. Une des difficultés du passage au numérique est que les exploitants doivent gérer une transition. Les salles sont équipées d'une fenêtre par laquelle est projeté le film. Adjoindre un projecteur numérique au projecteur analogique existant imposerait de percer une nouvelle fenêtre. Disposer d'un projecteur mixte permettrait de s'affranchir de cette contrainte et d'accélérer l'équipement des salles. Après avoir mené une recherche de partenaires, défini des spécifications, entamé une procédure de dépôt de brevet et réalisé une étude de faisabilité technique, NovoCiné tire plusieurs conclusions. Elle manque de connaissances et de ressources financières et humaines pour s'aventurer seule dans le développement

(5) « Créé début 2001, le réseau RIAM rassemble les acteurs publics et privés des domaines du multimédia, de l'audiovisuel et du cinéma. Il a pour objectif de stimuler l'innovation dans les produits et services pour la création et la diffusion de contenus multimédias interactifs et audiovisuels numériques », cf. [www.riam.org](http://www.riam.org).

(6) Désormais OSÉO Anvar, elle a pour mission « de soutenir l'innovation et le transfert de technologies: financement et accompagnement des projets. L'ex-Anvar (Agence nationale de valorisation de la recherche, dite « Agence française de l'innovation »), établissement public, [...] gère l'aide à l'innovation (avance remboursable en cas de succès, subventions) en direction des créateurs, PME et laboratoires. » cf. <http://www.anvar.fr/>.

de solutions techniques. Aucun partenariat ne s'avère réaliste, les interlocuteurs potentiels étant de gros industriels en position dominante sur les marchés des projecteurs analogiques (Cinemeccanica) ou de la vidéoprojection (Barco, Panasonic). Un modèle avait été envisagé, dans lequel la société louait du matériel aux exploitants : elle ne pourra le faire qu'en vendant du matériel d'un grand industriel. Plus de valeur ajoutée, plus de position défendable sur le marché : il faut trouver un positionnement autre que le modèle du gestionnaire de parc technique.

L'activité de la société a ainsi toujours évolué dans un processus opportuniste. Ayant plusieurs volets à développer, elle avance par projets axés tantôt sur telle dimension, tantôt sur telle autre, en fonction des opportunités qui se présentent, et se donne ainsi des occasions aussi bien de financement que d'apprentissage sur chacune d'entre elles : technologique, marché et marketing, partenariats... L'implication dans *Saraband Tour* lui a donné l'occasion d'apprendre sur l'équipement des salles en numérique, et la distribution de *Weather Underground* de capitaliser sur la distribution, tout en générant des rentrées d'argent à court terme.

Outre la dimension financière, d'autres déterminants extérieurs ont joué un rôle important : le processus de normalisation du cinéma numérique par la CST, la constitution du réseau européen de distribution ou encore l'évolution de l'offre des acteurs existants, qu'ils soient fournisseurs de technologies ou acteurs du cinéma.

#### La difficulté organisationnelle de l'exploration de modèles divergents

Parce que NovoCiné n'est jamais, au cours de la période pendant laquelle nous l'avons suivie, rentrée dans une phase de développement, son organisation est toujours restée à son stade primitif, celui d'une *start-up* aux procédures limitées et à la division du travail non institutionnalisée.

Néanmoins, il est un point marquant dans son histoire, sur le plan de l'organisation : le nombre de changements internes intervenus pendant ses quatre ans de vie. Le premier directeur technique quitte la société fin 2003. Il est remplacé par un autre, qui partira sept mois après son arrivée, pour des divergences d'appréciation sur la stratégie suivie. Par ailleurs, le directeur financier est limogé en 2004, et le directeur des opérations quitte la société en 2005, pour les mêmes raisons que le directeur technique. Aujourd'hui, seuls trois associés sur six sont encore dans la société et poursuivent le but initial.

Au-delà des aspects contingents de ces départs, ils relèvent principalement de ce qui apparaît comme une difficulté intrinsèque à ce type de situations. NovoCiné, n'ayant pas arrêté de modèle économique dès le départ, explore plusieurs directions, en fonction

des opportunités qui se présentent, de manière à être en mesure de s'adapter à la structuration de l'économie du cinéma numérique. Mais rapidement, l'exploration concomitante de modèles divergents – exploitant, tierce partie prestataire technique, distributeur – suscite des tensions entre les différents acteurs de l'entreprise. De façon naturelle, le responsable technique qui aura acquis une compétence sur la dimension technologique privilégiera le modèle correspondant. Cela peut s'interpréter en termes de conviction ou de vision – c'est le modèle auquel il croira le plus – ou en termes de pouvoir et de contrôle de l'incertitude (CROZIER 1965; CROZIER et FRIEDBERG 1977). Les visions qui s'opposent dans ces moments de tension peuvent également s'expliquer par la place plus ou moins centrale qu'occupe l'innovation « numérique » dans l'orientation stratégique de la société. Car deux visions s'opposent. L'une vise à profiter du numérique et des bouleversements qu'il engendrera pour prendre place sur le marché, dans un modèle d'exploitant traditionnel, sur le modèle des réseaux MK2 et Utopia. L'autre, porteuse d'une stratégie plus technique, est construite autour de la volonté de proposer des innovations. Le numérique comme cheval de Troie d'un côté, comme source d'innovations de l'autre.

Enfin, il faut ajouter que le capital de l'entreprise venant essentiellement des fonds privés de ses effectifs, la participation financière respective de chacun a un poids non négligeable lors des conflits, les plus petits actionnaires ayant moins de scrupules à quitter l'entreprise si leur vision leur semble devenue incompatible avec celle des fondateurs.

Or la rareté des ressources financières et humaines caractéristique des *start-up* rend les situations d'exploration multiple précaires. En outre, dans la courbe d'apprentissage, à un moment donné, des choix doivent être faits de manière à faire converger le projet. La tension entre liberté d'action des membres pour générer une exploration large et convergence des actions dans une stratégie commune est une difficulté pour les *start-up* innovantes.

#### Le caractère structurant des difficultés d'accès aux investisseurs

Les différents *business plans* construits par NovoCiné reflètent sa trajectoire, mais servaient surtout d'outil de conviction auprès d'investisseurs extérieurs susceptibles d'apporter le capital d'amorçage estimé nécessaire. Cette prise de contact avec des investisseurs a été un des efforts permanents de l'entreprise au cours de ses quatre années d'existence. La réflexion sur son activité dans le futur a donc toujours été structurée sur cette hypothèse d'un capital d'amorçage important, hypothèse qui était la norme des jeunes entreprises de la nouvelle économie. En exploration permanente et sans clients, l'en-

treprise a vu sa trésorerie tirée par ses frais, rendant même les obtentions des différents prêts difficiles. Ainsi, la société a progressivement révisé à la baisse le capital nécessaire de départ dans son *business plan*, de 5, à 1 million, puis 300 000 €, rapprochant progressivement son *business plan* de sa réalité financière... Ce fort besoin d'autofinancement et la difficulté de trouver des investisseurs pour amorcer l'activité ont poussé la société à s'orienter progressivement vers un modèle économique nécessitant moins de coûts d'entrée, et permettant un retour sur investissement plus rapide. Ainsi, d'un modèle à forte intensité capitalistique d'exploitant de salles, épaulé par des montages financiers complexes et présentant un temps de retour sur investissement assez long, la société s'est progressivement orientée vers des modèles à moindre intensité capitalistique: prestataire de solutions techniques innovantes, puis distributeur de films dans un circuit plus traditionnel de bobines 35 mm.

NovoCiné s'est aujourd'hui stabilisée sur cette activité de distribution. En parallèle, des travaux pour l'équipement en projection numérique des parcs de salles se poursuivent en concertation avec des réseaux d'exploitants français, sur une norme «coûteuse» qui limite l'accès aux nouveaux entrants.

---

## CONCLUSION : DES DIFFICULTÉS DE L'APPRENTISSAGE OPPORTUNISTE

L'invention d'un modèle économique ne semble pouvoir relever que du tâtonnement. Parce qu'il s'agit toujours de construire, ou de fédérer, un marché qui n'existe pas et que cela repose sur de nombreux déterminants extérieurs imprévisibles, notamment la réaction des consommateurs et le lancement d'offres de concurrents. Et parce que cette construction de nouveau marché exige du temps, et que ce temps se heurte au temps de l'entreprise et à ses impératifs de rentabilisation.

Dans ces conditions, ce que dessine l'exemple de NovoCiné, c'est la possibilité d'une trajectoire stratégique qui permette d'organiser ce tâtonnement. NovoCiné, contraintes financières obligent, avance par à-coups, en fonction d'opportunités qui apparaissent. Une fois, elle met des ressources sur la dimension technologique et s'oriente ainsi vers le modèle du prestataire technique. Une autre fois, elle replace toutes ses ressources sur la distribution, ce qui se traduit par un mouvement de la société vers le modèle du distributeur. Puis une opportunité de reprise de cinéma apparaît: c'est l'occasion d'apprendre sur l'exploitation...

Ajoutez à ce tâtonnement un processus d'apprentissage, de capitalisation des connaissances, et toutes les condi-

tions seraient réunies pour définir une stratégie d'apprentissage opportuniste. L'entreprise se positionnerait dans l'attente que le marché se structure, prête à adopter le modèle qui se révélera porteur...

Seulement, la difficulté à gérer un apprentissage ouvert – sur différents modèles en parallèle – semble inscrite dans les *start-up*, pour des raisons d'organisation. La souplesse a sa contrepartie.

L'exemple de NovoCiné est-il celui d'une *permanently failing start-up* (7)? Un certain nombre de raisons contingentes font qu'il est difficile de répondre à cette question. Le positionnement sur un modèle économique à forte intensité capitalistique après l'effondrement de la bulle Internet a rendu difficile le financement de l'entreprise, dont l'ambition a été condamnée à se réduire comme peau de chagrin au fil du temps. L'attentisme d'un marché dépendant des réactions des acteurs institutionnels et de l'établissement de normes claires l'a cantonnée dans une position de trublion en marge d'un marché verrouillé.

L'histoire de NovoCiné laisse donc entière la question du caractère génial de son modèle initial, pour la simple raison qu'elle n'a jamais été en mesure de le tester. NovoCiné aurait-elle pu devenir Kelkoo ou Google? Indécidable. En revanche, cette histoire nous suggère peut-être à quoi ont ressemblé les débuts de ces *start-up* devenues *success stories*. Du tâtonnement comme chemin vers la gloire?

---

## BIBLIOGRAPHIE

AKRICH, M., CALLON, M., *et al.*, «A quoi tient le succès des innovations – Deuxième épisode: l'art de choisir les bons porte-parole», *Gérer et Comprendre* (12): 14-29, 1988.

AKRICH, M., CALLON, M., *et al.*, «À quoi tient le succès des innovations – Premier épisode: l'art de l'intéressement», *Gérer et Comprendre* (11): 4-17, 1988.

ALADJIDI, G. et MAITRE, B., *Les Business Models de la nouvelle économie*, Paris, Dunod, 1999.

CAVES, R. E., *Creative industries – Contracts between art and commerce*, Cambridge, Massachusetts, and London, England, Harvard University Press, 2000.

CROZIER, M., *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1965.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.

MEYER, M. W. et ZUCKER, L. G., *Permanently Failing Organization*, Newbury Park, CA, Sage Publications, 1989.

MIDLER, C., *L'Auto qui n'existait pas – Management des projets et transformation des entreprises*, Paris, Interéditions, 1993.

ULFF-MÖLLER, J., «Le Dogme et le cinéma numérique», *CinémAction*. T. Paris. Condé-sur-Noireau, Corlet. Hors-Série: 131-136, 2002.

---

(7) En référence aux *permanently failing organizations* analysées par MEYER, M. W. et L. G. ZUCKER (1989). *Permanently Failing Organization*. Newbury Park, CA, Sage Publications.

# CHRONIQUE D'UNE ABSORPTION PAR LA SPHÈRE MARCHANDE: LES SOCIÉTÉS DE SERVICES EN LOGICIELS LIBRES

Elles s'appellent Alcove, Aurora, IdealX ou Easter Eggs. En 2000 et 2001, elles semblaient menacer les grandes SSII françaises en proposant à leurs clients des « logiciels libres », développés gratuitement par des communautés. L'éclatement de la bulle financière et la réduction des investissements informatiques ont ébranlé les idéaux de libre diffusion du logiciel et de large autonomie des salariés. Les SSLL ont survécu, mais au prix de leur absorption dans la sphère marchande.

PAR Marie CORIS MAÎTRE DE CONFÉRENCES (\*)

Le succès de certains « logiciels libres » (tels Linux ou Apache) (1) a de quoi surprendre l'analyste. En effet, ces logiciels sont produits bénévolement par la sphère non marchande des communautés de *hackers* animés par la volonté que l'informatique fonctionne sur la base de l'ouverture des logiciels (HIMANEN, 2001; LÉVY, 1984). Surtout, ils s'opposent au modèle dominant du *logiciel propriétaire* (2), qui structure l'industrie du logiciel depuis une trentaine d'années.

Suite à la revendication de droits de propriété intellectuelle par les industriels de l'informatique à la fin des années 1970, le logiciel devient propriétaire, au

sens où il est disponible exclusivement sous forme de code objet (3) et où il est protégé par une licence qui concède un simple droit d'utilisation contre le paiement de *royalties*. En réaction, Richard Stallman fonde en 1984 la *Free Software Foundation*, organisation bénévole dédiée à la création de logiciels libres. Par opposition au *logiciel propriétaire*, le *logiciel libre* l'est au sens des libertés de l'utiliser, de le copier, de le modifier et d'en redistribuer une version modifiée. Diffusé sous forme de code source, il est protégé par la licence GPL (*General Public License*) conférant ces quatre droits, mais imposant à toute version modifiée

(\*) E3i, IFRéDE-GRES, Université Bordeaux IV, coris@u-bordeaux4.fr

(1) Linux détiendrait près de 25 % de parts de marché des systèmes d'exploitation pour serveurs, Apache 70 % sur le marché des serveurs Web.

(2) Le terme « propriétaire » provient de la traduction de l'anglais *proprietary*. Bien qu'en langue française son usage soit impropre, il est commu-

nément employé par les analystes, c'est pourquoi nous choisissons de l'utiliser.

(3) Le code source est la version d'un logiciel écrite en langage de programmation, et sur laquelle l'humain peut intervenir. Traduit en langage machine, il devient le code objet, exécutable par l'ordinateur mais incompréhensible par l'humain.



d'être protégée par la même licence. Cantonnés à la sphère non marchande des communautés, les logiciels libres en sortiront avec Linux qui, initié en 1991 par Linus Torvalds, mobilisera de nombreux développeurs bénévoles, avant de venir sérieusement concurrencer *Windows* dans la sphère marchande.

La diffusion croissante des logiciels libres auprès d'utilisateurs non informaticiens pose la question de l'articulation entre la sphère non marchande de leur production et la sphère marchande de leur valorisation. Il faut considérer qu'en s'opposant à la domination du logiciel propriétaire, les communautés proposent une alternative pour l'industrie du logiciel: *le logiciel libre n'est pas fondamentalement contradictoire avec le capitalisme, puisque la vente des différents services liés génère des sources de profit permettant la rentabilité d'acteurs marchands* (STALLMAN, 1984). La question de l'articulation entre les sphères marchande et non marchande s'étudie dès lors à travers l'examen de la viabilité de cette alternative. Dans l'article, nous en proposons une analyse, à partir du cas particulier des sociétés de services en logiciels libres (SSLL) françaises, créées dès la fin des années 1990. Sorte d'«émancipation marchande» des communautés, les SSLL se proposent d'être les équivalents fonctionnels des SSII (sociétés de services et d'ingénierie informatique): SSLL et SSII offrent le même type de prestations, les unes dans la sphère exclusive du logiciel libre, les autres dans celle du logiciel propriétaire. La tentative des SSLL peut-elle se pérenniser? Le phénomène «logiciels libres» est-il au contraire condamné à être récupéré par le capitalisme? Pour répondre à ces questions, nous retracerons le parcours des SSLL en considérant d'abord l'émergence et la stabilisation d'un modèle commun à ces sociétés et *a priori* pérenne sur la période 2000-2002. Nous analyserons ensuite l'évolution simultanée des SSII et des SSLL, qui se dessine dès 2002-2003 et se traduit par la remise en cause de l'alternative proposée par les SSLL et par l'intégration des principaux logiciels libres dans l'offre des SSII.

#### LA LOGIQUE DE L'ALTERNATIVE: LE MODÈLE DES SSLL ENTRE 2000 ET 2002

À la fin des années 1990, la diffusion croissante de certains logiciels libres s'accompagne de la création de tout un panel d'activités marchandes liées, traduisant pour certains auteurs l'émergence d'une «nouvelle économie du logiciel» au sein de l'industrie du logiciel (RNTEL, 2002). En effet, les acteurs du logiciel libre et, parmi eux, les SSLL s'opposent à l'organisation actuelle de l'industrie du logiciel, structurée autour de deux acteurs dominants: les

éditeurs de logiciels et les SSII. Les éditeurs – à l'image de Microsoft, d'Oracle ou de SAP – sont des industriels dont l'activité principale est la production de logiciels destinés à des marchés de masse. Leur principale source de rémunération provient de la vente de licences d'utilisation de logiciels propriétaires. Celle des SSII résulte de la vente de prestations qualifiées par HORN (2001) de «sur mesure de masse»: les SSII élaborent des solutions logicielles adaptées aux besoins spécifiques de leurs différents clients, sur la base des logiciels produits par les éditeurs. Parce que leurs activités sont liées, nous pouvons parler de couple SSII-éditeurs: les SSII agissent à l'interface des clients et des éditeurs des services desquels les logiciels sont les *inputs*. De la même manière, les SSLL vont tenter de se positionner à l'interface des clients et des communautés de développeurs, en s'inscrivant au sein d'une «économie du logiciel libre», qu'il convient de définir.

#### Économie du logiciel libre et SSLL

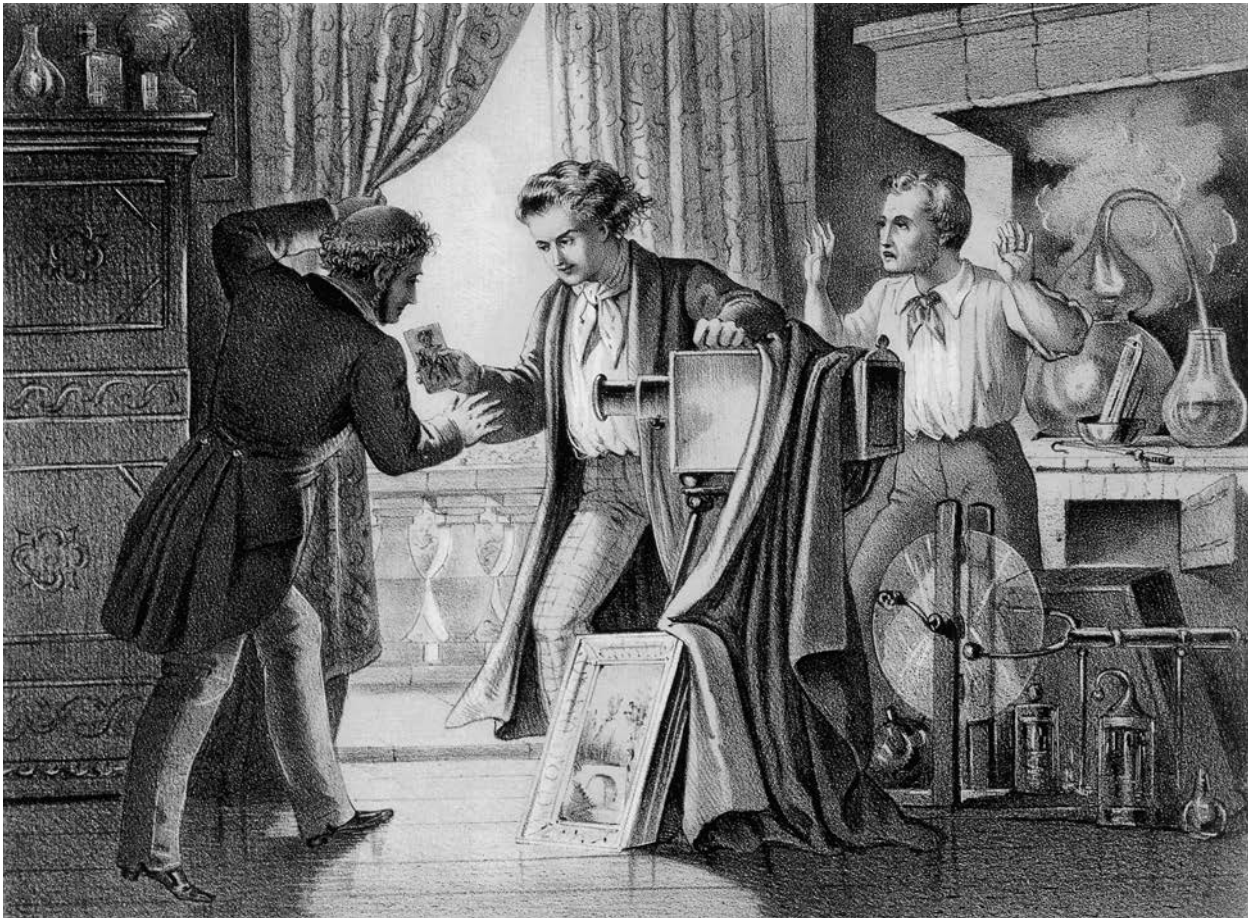
Quelles peuvent être les activités économiques liées aux logiciels libres? Puisqu'ils sont librement disponibles, les utilisateurs pourraient effectivement puiser directement au sein des communautés sans que cela nécessite une intermédiation commerciale. Or, un certain nombre de travaux de recherche ont démontré la nécessité d'une interface entre les communautés produisant du «code source brut» et les clients non informaticiens souhaitant des «logiciels prêts à l'emploi», ce qui justifie la création d'activités marchandes de services. Ces analyses ont principalement envisagé le cas des sociétés «éditrices» de Linux (RedHat, Mandrake, SuSE ou Caldera...) permettant de mettre en évidence le rôle d'interface entre communautés et clients, rôle que les SSLL ont tenté de généraliser dans leur positionnement de «SSII du logiciel libre».

- *La nécessité du lien entre communautés et clients: les «éditeurs» de Linux*

Pour comprendre le rôle des «éditeurs» de Linux, il faut distinguer entre logiciels libres au sens strict et services liés. Comme le montre HORN (1999), le métier d'éditeur au sens strict ne peut pas exister dans la sphère du logiciel libre, car la licence GPL est une condition suffisante à la gratuité du logiciel: à partir du moment où le code source est librement disponible, il devient impossible de commercialiser le logiciel en tant que tel par la vente de licences d'utilisation. Mais si la licence GPL interdit ainsi l'exploitation des droits de propriété intellectuelle par un tiers, le modèle de développement communautaire permet l'intermédiation commerciale. En effet, l'objectif visé par les communautés n'est pas la

profitabilité du développement logiciel mais son excellence technique. Disponibles exclusivement sous forme de code source, les logiciels libres s'adressent aux experts de l'informatique, les développeurs-utilisateurs des communautés les développant souvent pour leurs propres besoins (LERNER et TIROLE, 2002). Ils ne sont donc pas « commercialisables » en l'état, du fait du manque de gestion des périphériques et des interfaces graphiques, du besoin de formation et de la difficulté d'installation (HORN, 2001). Dès le milieu des années 1990, les

taire de Linux qui a permis l'émergence, puis la pérennité, de ces sociétés : la répartition des coûts fixes de développement entre les membres des communautés abaisse les barrières à l'entrée pour les acteurs marchands, qui n'ont plus à respecter de seuil de rentabilité devant couvrir les coûts fixes de développement (GENTHON et PHAN, 1999). En même temps, le respect de la GPL implique que chaque société peut récupérer les innovations réalisées par les autres, ce qui nécessite que les sociétés développent une stratégie basée sur leur « image de



© Coll. Jonas/KHARBINE TAPABOR

– D'un commun accord, les deux associés cédèrent leur secret à l'État, moyennant une rente pour chacun, à titre de récompense nationale. (Louis Daguerre et Nicéphore Niepce. Illustration d'Albert Chereau pour *Les grands inventeurs anciens et modernes* d'Alfred Assolant, 1875)

« éditeurs » de Linux ont ainsi adapté le travail des communautés aux besoins des utilisateurs non experts en en faisant un produit commercial et convivial (interface graphique, gestion des périphériques...) pour lequel elles assurent la maintenance, la garantie et la formation (LERNER et TIROLE, 2002). Chaque société propose sa propre « distribution » de Linux, sorte de *package* comprenant le noyau et différents utilitaires ainsi qu'un certain nombre de services, le contenu des *packages* étant différencié selon les segments de marchés auxquels ils s'adressent (FLOSS, 2002).

Ainsi, c'est le mode de développement communau-

marque», alors que celle des éditeurs traditionnels se fonde sur l'exploitation des droits de propriété qu'ils détiennent. Bob Young, PDG de la société RedHat, fait un parallèle entre la stratégie commerciale de sa société et celle de Heinz : de même que Heinz détient 80 % de parts du marché du ketchup pour la simple raison que cette entreprise a su définir le goût du ketchup dans l'esprit du consommateur, RedHat cherche à être identifiée à ce que doit être Linux dans l'esprit de l'utilisateur (YOUNG, 1999). Bien que la source de valeur ajoutée des « éditeurs » de Linux soit générée par la vente de services, ils favorisent une stratégie commerciale cen-

trée sur une logique « produit » qui leur permet de communiquer sur le mode des éditeurs plus traditionnels, d'où l'analogie dans le positionnement des ces deux types d'acteurs.

De par leur rôle d'interface, les sociétés « éditrices » de Linux en font un produit commercial et deviennent dès lors indispensables au succès du système d'exploitation (KOGUT et METIU, 2001) : elles le crédibilisent au sein de la sphère marchande, tout comme le font les grands noms de l'industrie informatique, qui s'y sont ralliés dès 2000-2001. Désireux de s'affranchir de la domination exercée par Microsoft grâce à son contrôle du système d'exploitation, des acteurs comme Sun, HP, IBM ou Oracle favorisent en effet une dynamique d'adoption de Linux en assurant la compatibilité matérielle et logicielle de leur offre (FLOSS, 2002). C'est ainsi que Linux est devenu un concurrent crédible de Windows.

Mais il ne s'agit là que de la reconnaissance d'un logiciel libre en particulier. En tentant d'étendre le rôle d'interface à tout un ensemble de logiciels libres en général inconnus de la sphère marchande, les SSSL ont cherché à servir l'objectif poursuivi par les communautés, à savoir proposer une alternative générale pour l'industrie.

- *Le positionnement des SSSL : la généralisation de la relation d'interface*

Contrairement aux « éditeurs » de Linux, les SSSL ne se spécialisaient pas sur un logiciel libre en particulier : elles se voulaient des généralistes du logiciel libre, au même titre que les SSII dans la sphère du logiciel pro-

priétaire. En 2000, il existait en France une dizaine de SSSL auprès desquelles nous avons réalisé une enquête menée sous forme d'entretiens semi directifs (4) (voir annexe), afin d'évaluer si *le couple Communautés-SSSL pouvait se poser en alternative, ne serait-ce que partielle, au couple dominant Editeurs-SSII*. La généralisation du rôle d'interface à tout ou partie des logiciels libres produits par les communautés nous conduit en effet à parler de couple « Communautés-SSSL » comme nous parlions du couple « Editeurs-SSII » (voir figure ci-dessous). Dans le cas des SSSL, le positionnement d'interface, au sens du métier d'expert traditionnellement assuré par les éditeurs, se double du métier d'intégrateur, propre aux SSII.

L'« intégration » des logiciels libres comprend deux phases : il faut d'abord « sélectionner » les logiciels (ou composants) adéquats parmi l'ensemble des logiciels libres disponibles, puis il faut les intégrer au système informatique du client. N'ayant pas pour vocation de commercialiser leurs logiciels, les communautés ne disposent pas nécessairement de la volonté de communiquer en direction du marché. Ainsi, bien que de nombreux sites Web recensent les logiciels libres existants, ils s'adressent en général plus au développeur qu'à l'utilisateur recherchant des informations « commerciales ». Il est difficile au « non expert » de s'y retrouver et d'obtenir des informations pertinentes qui lui permettent de choisir et de mettre en œuvre un logiciel libre. De plus, pour une entreprise, il semblerait trop risqué de bâtir son système informatique sur des solutions *a priori* non éprouvées. Le rôle des SSSL consistait ainsi à rechercher les logiciels libres nécessaires à la réalisation de la demande spécifique du client (5), puis à les intégrer à son système

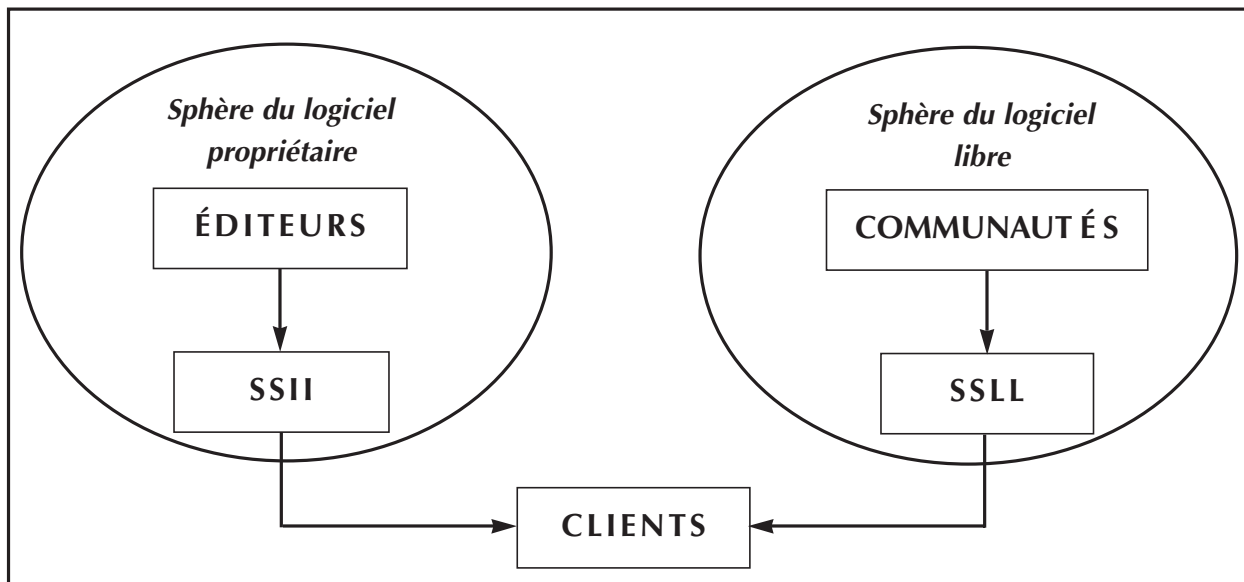


Figure - SSSL et SSII en 2000-2002.

(4) L'analyse présentée dans cet article synthétise les résultats de l'enquête de terrain détaillés dans M. CORIS (2004a et 2004b).

(5) «Les services, un lien indispensable entre le logiciel libre et l'entreprise », E. DELSOL, 01 *Informatique* du 21/06/2002.



informatique, de manière à ce que les différents logiciels – libres et propriétaires – et les composants matériels fonctionnent ensemble de manière satisfaisante.

Assurer l'interface entre communautés et clients imposait par ailleurs aux SSSL de fournir l'ensemble des services d'expertise nécessaires à la commercialisation des logiciels libres. Dans la sphère des logiciels propriétaires, les services d'expertise – expertise technique, formation, support et garantie/maintenance – sont fournis par les éditeurs, pour le compte direct des clients ou dans leurs relations avec les SSII. Dans ce cas, soit les éditeurs agissent en partenariat avec les SSII en répondant conjointement à un appel d'offres, soit ils transfèrent une partie de leur expertise aux SSII par la formation ou la certification de certaines SSII, dès lors habilités à assurer une part de l'expertise. Comme nous l'avons souligné dans le cas des « éditeurs de Linux », les logiciels libres développés par les communautés sont disponibles uniquement sous forme de code source brut : les communautés jouent le rôle de l'éditeur, mais simplement en ce qui concerne l'écriture du code source des logiciels. Hormis le cas particulier de Linux, pour lequel les « éditeurs » fournissent les services d'expertise, aucune société n'était, au début des années 2000, associée aux autres logiciels libres. Les SSSL devaient donc fournir l'ensemble des services d'expertise pour le compte de leurs clients.

Certes, ce double rôle d'intermédiaire commercial semblait, d'un point de vue théorique, légitimer l'existence des SSSL. Mais ces sociétés ne pouvaient être viables que si elles trouvaient des clients auxquels vendre leurs prestations, et aussi une forme d'organisation permettant de les réaliser. Pour en rendre compte, nous avons défini le modèle productif des SSSL comme *le processus de mise en cohérence interne et en pertinence externe des pratiques et dispositifs techniques, organisationnels et économiques des firmes* (BOYER et FREYSSINET, 1995 et 2000).

#### Le modèle productif des SSSL : les SSSL, SSII du logiciel libre

Quel modèle pouvait permettre aux SSSL de concurrencer durablement les SSII ? D'un point de vue commercial, le modèle productif a pour objet de réduire l'incertitude de marché relative à la vente effective des biens et services produits. Les SSSL devaient donc définir une *stratégie de profit* leur permettant de dégager un avantage concurrentiel face aux SSII, puis décider d'une *politique-produit* déterminant les segments de marché sur lesquels cette stratégie pouvait être rentable. D'un point de vue organisationnel, le modèle productif doit permettre de gérer l'incertitude de travail relative à la produc-

tion de ces biens et services aux conditions requises. L'*organisation productive* et la *relation salariale* qualifient le modèle organisationnel devant permettre l'activité des SSSL, à la fois acteurs marchands et membres des communautés. L'enquête menée nous a permis d'identifier un modèle productif relativement stabilisé et commun aux différentes SSSL, entre 2000 et 2002. Parce qu'à l'époque tout portait à croire que ce modèle était pérenne, il est nécessaire de l'exposer avant d'en envisager la remise en cause.

#### • Les SSSL face aux SSII

Majoritairement issus des communautés, les responsables rencontrés partageaient la conviction de la pertinence d'un positionnement de type « SSII » dans la sphère des logiciels libres : liée à l'ouverture du code source, leur flexibilité d'adaptation permettait de mieux répondre à la demande du « sur mesure de masse ». En informatique, la flexibilité renvoie à la modularité : des combinaisons multiples entre modules permettent de composer des solutions au plus proche des besoins des clients, sans les surcharger de fonctionnalités inutiles (BALDWIN et CLARK, 2000). Pour qu'ils fonctionnent ensemble, les modules sont assemblés grâce aux interfaces de communication, les API (*Application Programming Interface*). Dans la sphère des logiciels propriétaires, seul le détenteur des droits de propriété peut modifier les API afin de rendre interopérables les composants logiciels. Le couple SSII-Éditeurs joue de la modularité pour exploiter les économies d'échelle dans la production d'un module donné et les économies de variété sur la combinaison de plusieurs modules entre eux. Cherchant à bénéficier des économies de variété, les SSII doivent cependant payer des *royalties* aux éditeurs pour l'utilisation des briques logicielles. De plus, les contrats de licence leur interdisent généralement de modifier le code source des API et des composants, bien qu'elles puissent parfois le faire, moyennant un accord payant avec l'éditeur. Afin de couvrir ces coûts, les SSII cherchent alors à engendrer des économies d'échelle en répartissant leurs coûts fixes sur un nombre suffisant de clients. En conséquence, et en référence à la typologie de Boyer et Freyssenet (2000), leur stratégie de profit est qualifiée de « volume et diversité ». Dans la sphère des logiciels libres, la modularité devient plus profitable que dans le cas des logiciels propriétaires car non seulement les interfaces, mais les composants eux-mêmes, sont librement réutilisables et modifiables (BONACCORSI et ROSSI, 2003). En profitant de l'adaptabilité des composants libres pour diversifier l'offre selon la demande, les SSSL exploitaient les économies de variété. Ainsi, les services de personnalisation aux besoins très spécifiques des clients représentaient leur principale source de valeur ajoutée. Les coûts de développement des logi-



ciels libres étant mutualisés, elles gagnaient en coûts d'acquisition lorsqu'elles les récupéraient, et en coûts de conception lorsqu'elles participaient à leur développement. À la différence des SSII, les SSSL mettaient ainsi en œuvre une stratégie de profit « diversité et flexibilité ».

L'avantage de la flexibilité semblait *a priori* pertinent pour permettre aux SSSL de se positionner face aux SSII, mais comment amener les clients à choisir une solution à base de logiciels libres ? Hormis Linux et Apache, ils étaient à l'époque encore largement marginaux et rien ne prouvait au client potentiel la validité de l'argument de la flexibilité. La méconnaissance des logiciels libres a conduit les SSSL à appuyer leur argumentaire commercial sur des caractéristiques plus connues de ce type de logiciels. C'est pourquoi elles ont d'abord misé sur les deux atouts du coût et de la fiabilité émanant aussi de la réputation d'Apache et de Linux et qui, généralisés à l'ensemble des logiciels libres, seraient les deux principaux critères permettant d'en expliquer la diffusion (6) (FLOSS, 2002). Mais le critère du coût était fréquemment synonyme de gratuité dans l'esprit des prospects. Les responsables des SSSL tenaient alors un raisonnement sur le coût total d'exploitation des logiciels dans le temps (TCO, *Total Cost Ownership*) intégrant les coûts de licences, mais aussi ceux d'adaptation, d'installation et de maintenance évolutive et corrective, en plus des coûts liés à l'infrastructure matérielle. L'avantage de la flexibilité pouvait ensuite être réintégré dans l'argumentaire. La démarche des SSSL était donc double : faire comprendre au client que 'libre' ne signifie pas 'gratuit' et lui montrer que le TCO de la solution libre est inférieur à celui de la solution propriétaire.

Mais, pour qu'une stratégie de profit soit viable, il faut qu'elle réponde à la demande des clients visés : il incombe ainsi à la politique-produit de définir les segments de marché et les types de clientèle visés. Dans le cas des SSSL, cette politique-produit dépendait directement de la production des communautés et de l'état de diffusion des logiciels libres. Au début des années 2000, les logiciels libres étaient de sérieux concurrents pour les logiciels propriétaires dans le domaine de l'infrastructure (7). Les SSSL se spécialisaient alors dans la réalisation de solutions d'infrastructure à base de logiciels libres et les rendaient compatibles avec les applications, généralement propriétaires, utilisées par leurs clients. Ceux-ci étaient principalement les grands comptes et les administrations. En effet, si certaines SSSL ont commencé par cibler les PME/PMI, elles se sont toutes repositionnées, compte tenu de l'aver-

sion de ce type d'acteurs pour le risque. Leur aversion envers le risque se traduit par le phénomène de *backward induction* où chacun attend que les autres se décident à adopter une nouvelle technologie avant de le faire (FARELL et SALONER, 1986). Selon les responsables des SSSL, les grands comptes et les administrations étaient bien les moins frileux face à l'adoption des logiciels libres. Compte tenu de l'étendue de leur parc informatique, ces acteurs pouvaient se permettre de tester les logiciels libres à la périphérie du système, avant d'envisager leur mise en œuvre à plus grande échelle. Ce positionnement devait permettre aux SSSL de concurrencer, un temps, les SSII.

• *Le modèle organisationnel des SSSL : un compromis entre sphère marchande et sphère communautaire*

La spécificité du positionnement des SSSL à l'interface des communautés supposait-elle une interaction avec ces communautés ? Le cas échéant, quelles étaient les implications de la présence des communautés pour l'organisation du travail au sein des SSSL ?

À la première question, la réponse est nécessairement positive, dans la mesure où l'insertion dans les communautés était déjà essentielle à l'acquisition du niveau d'expertise nécessaire. Ainsi, les SSSL devaient recruter la majorité de leurs salariés au sein des communautés afin de disposer de profils « déjà experts » et capables de conserver des liens avec elles. Au sein des SSII traditionnelles, la formation des salariés aux différents produits des éditeurs est généralement dispensée par ceux-ci, dans le cadre du transfert de compétences permettant aux SSII d'assurer leur rôle d'intégrateur. Dans le cas des SSSL, la participation des salariés aux logiciels libres développés par les communautés faisait office de formation : aucun éditeur n'étant associé à ces logiciels, le transfert de compétences prenait nécessairement la forme de l'autoformation. Toutefois, l'intensité des liens SSSL-communautés tenait beaucoup à l'orientation éthique des SSSL, majoritairement créées par des membres des communautés. En effet, rien ne saurait garantir *a priori* une participation des entités commerciales aux projets des communautés : la licence GPL impose certes que les modifications réalisées soient protégées par la GPL, mais rien n'oblige celui qui les réalise à diffuser les versions modifiées des logiciels, ni même à les communiquer au responsable du projet dans la communauté. Par exemple, lorsqu'une SSSL réalisait des modifications pour le compte des clients, leur faire accepter la licence GPL ne signifiait pas leur imposer la libre diffusion de ces modifications. De plus, les SSSL

(6) Voir l'enquête du *Journal du Net* : [http://solutions.journaldunet.com/0303/030324\\_enquetell.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0303/030324_enquetell.shtml).

(7) Outre le système d'exploitation, le terme d'infrastructure désigne les outils de développement et de mise en fonctionnement des différentes « applications » logicielles.

auraient pu placer leurs propres développements sous licence propriétaire (8).

Ainsi, ce serait d'abord en raison de leur engagement auprès des communautés que les SSSL joueraient le jeu de la redistribution. Mais est-ce la seule explication du fait que la quasi-totalité d'entre elles disposait d'un site Web différencié du site commercial de la société – ou d'un espace sur celui-ci – exposant les grands principes de l'éthique des *hackers* et recensant leurs participations aux projets communautaires? Certes, cet affichage participait à « l'extension de l'alternative et des principes communautaires » à la sphère marchande: « *Si en théorie le logiciel libre permet d'améliorer la rentabilité et la qualité dans les services, il faut une entreprise pour démontrer cela: que ce modèle existe et qu'il est viable* » (9). Mais en même temps, il servait aussi les intérêts directs de la société en tant qu'entité commerciale. D'une part, la possibilité de télécharger gratuitement les réalisations des SSSL devait permettre de favoriser leur diffusion et la vente de services liés. D'autre part, l'affichage de l'engagement de la société pour le logiciel libre témoignait aux clients de la réalité de leur insertion au sein des communautés, donc de celle de leur expertise. En favorisant aussi la réputation de la SSSL auprès des communautés, cet affichage facilitait la collaboration SSSL-communautés.

La présence des communautés dans l'organisation de la production des SSSL n'était pas sans conséquence sur la relation salariale. À vouloir développer une offre commerciale à base de logiciels libres et agir en accord avec les principes libertaires défendus dans les communautés, il y avait un risque: que les salariés identifient « travailler dans la sphère des logiciels libres » et « travailler comme au sein des communautés ». De l'enquête réalisée, il ressort en effet que la principale motivation professionnelle des salariés des SSSL était de « travailler pour le logiciel libre ». L'organisation de l'entreprise pouvait en partie s'inspirer de celle des communautés, comme c'était le cas pour Easter-Eggs, la SSSL la plus proche de l'éthique des *hackers*, qui était contrôlée (association loi 1901 (10)) et gérée par l'ensemble des salariés: chaque salarié disposait d'une voix pour décider des orientations de la société. C'est ainsi qu'ont été établis le salaire unique et le reversement de 2 % du chiffre d'affaires au logiciel libre et à l'économie solidaire. Toutefois, l'idée d'une transposition telle quelle était impensable. Certes, le modèle de gestion salariale ne pouvait être exactement le même que celui des SSII de type tra-

ditionnel: en effet, dans les SSSL, les relations entre salariés étaient basées sur l'ouverture des idées et du code source, favorisant le transfert des connaissances. Dans les SSII, en revanche, l'organisation du travail serait en partie basée sur la rétention d'information, permettant au salarié de préserver sa valeur par rapport aux autres employés de l'entreprise (11). Mais, au sein des communautés, les bénévoles travaillent pour le plaisir, sans aucune contrainte de temps (LAKAHNI et VON HIPPEL, 2003; LERNER et TIROLE, 2002). Au sein des SSSL visant la rentabilité, les ressources humaines se devaient d'être au service du client. Afin d'honorer les contraintes de temps dans la réalisation des projets et de favoriser les activités rentables pour la société, il était nécessaire d'imposer un certain degré de hiérarchie.

Ainsi, la gestion de la relation salariale ne pouvait se faire sans l'établissement d'un compromis dont l'objet était d'amener les salariés à travailler dans l'intérêt de la société, en distinguant la visée (à court terme) de rentabilité de la société, de celle (à long terme) de pérennisation de l'alternative libre. D'après les entretiens menés, ce compromis reposait sur la « responsabilisation » des salariés et se traduisait, dans la majorité des SSSL, par la souplesse de l'organisation du travail: les informaticiens étaient plus ou moins libres de participer aux projets des communautés à titre personnel sur leur temps de travail. Ceci permettait de maintenir un haut niveau d'expertise concourant à l'accroissement des performances de l'entreprise et garantissait le versement d'une contrepartie pour les développements récupérés. Par exemple, les responsables de trois SSSL (Easter-Eggs, IdealX et Alcôve) affirmaient qu'entre 10 et 20 % du temps des salariés étaient consacrés à la participation à des projets libres. Lors de nos entretiens, Christophe Le Bars (directeur technique d'Alcôve) précisait qu'il s'agissait de 10 % à 20 % du temps de la société, et non de celui de chacun des salariés. Comme dans les autres SSSL, ce temps n'était donc pas distribué uniformément, mais en fonction de la confiance que les responsables pouvaient avoir dans certains salariés, de leurs résultats et des aspirations de chacun. Il s'agit là d'une forme d'incitation. À titre d'exemple, un des employés d'Alcôve et président de l'APRIL (Association pour la promotion de l'informatique libre) disposait d'un aménagement d'horaire particulier lui permettant d'inclure officiellement ses activités associatives à son temps de travail.

*A priori*, le modèle productif des SSSL semblait tout à la fois cohérent avec l'« alternative libre » et perti-

(8) Nous avons vérifié que les SSSL publiaient sous licence GPL les développements réalisés au sein de la société et qu'elles diffusaient les modifications apportées aux projets des communautés.

(9) Jean-Noël de Galzain, PDG de Linagora.

(10) Le statut Scop n'a pas été retenu, car il permet l'entrée de capitaux externes. <http://www.easter-eggs.org>.

(11) Cette caractéristique a conduit les deux SSII (Asyres et Adequat) à transformer leur pôle d'expertise « logiciels libres » en SSSL indépendantes (Asynux et Adelux).

nent du point de vue économique. Or, dès le début 2003, il est possible d'affirmer que la tentative des SSSL d'être les « SSII du logiciel libre » a échoué.

### LA LOGIQUE DE L'HYBRIDATION : L'ÉVOLUTION CONJOINTE DES SSII ET DES SSSL ENTRE 2002 ET 2004

Pourquoi le modèle des SSSL, qui semblait pourtant viable, s'est-il effondré au tournant de l'année 2003 ? La première explication peut être donnée par le retournement de l'année 2002, qui a affecté l'industrie du logiciel et particulièrement les activités de services. Les SSSL n'ont pas été épargnées et, dès le début de 2003, un constat d'échec peut être dressé : sur les dix SSSL du panel, trois ont été liquidées, deux ont été rachetées par des SSII. Sur les cinq restantes, deux étaient dès le départ des filiales de SSII. Rachetées ou non, les SSSL encore en activité ont subi de graves difficultés

(les taux de licenciement avoisinent les 50 % en moyenne) et elles se sont toutes repositionnées, en se spécialisant sur des logiciels libres particuliers. Cependant, le ralentissement de 2002 a certes hâté l'échec des SSSL, mais celui-ci ne peut s'expliquer seulement par des causes conjoncturelles. Pour le comprendre, il faut questionner la pertinence externe du modèle des SSSL, c'est-à-dire juger leurs résultats en fonction de ceux des autres firmes du secteur (Boyer et Freyssenet, 1995). Il apparaît alors que le positionnement « SSII du libre » n'est plus tenable, face à la récente intégration des logiciels libres dans l'offre des SSII. L'échec de la tentative des SSSL se traduit par leur repositionnement en tant qu'« éditeurs » de logiciels libres et il s'accompagne d'une remise en cause de leur modèle organisationnel.

(12) <http://www.syntec-informatique.org>.

### L'échec des SSSL face au positionnement « logiciels libres » des SSII

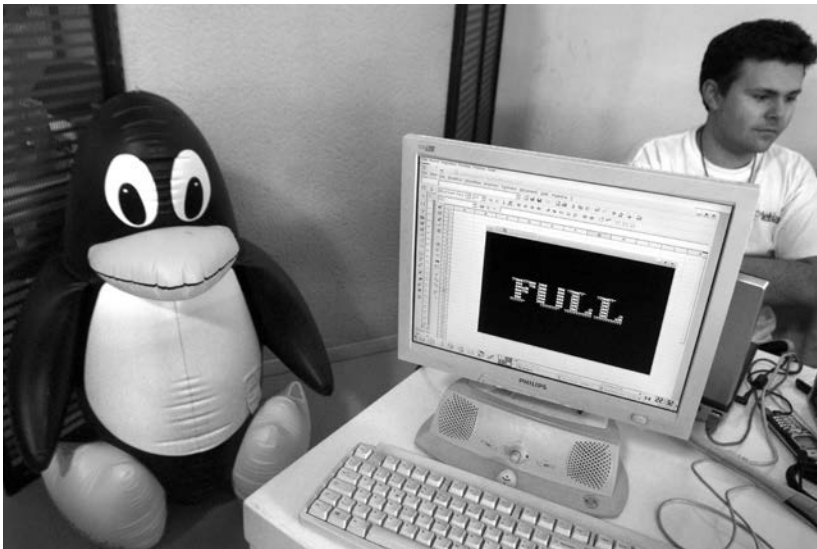
Si les SSII ont fini par intégrer les logiciels libres dans leur offre, c'est d'abord en raison du retournement de 2002. Selon les rapports annuels de la Syntec (12), la contraction généralisée des dépenses informatiques aurait engendré une décroissance de 3 % à 5 % de leur revenu, d'où une recommandation, formulée en 2003 par la Syntec aux SSII, de réduction des coûts accompagnée d'une meilleure adaptabilité aux demandes spécifiques des clients. Ces recommandations vont dans le sens d'une intégration des logiciels libres afin de profiter des deux avantages de leur coût – l'absence de coût de licence

se répercute sur le prix de vente des solutions commercialisées – et de leur flexibilité – l'ouverture du code source permet une plus grande adaptabilité de ces solutions.

Ce n'est pourtant pas l'unique raison d'une intégration des logiciels libres dans l'offre des SSII, puisque celles-ci se contentent surtout de suivre l'évolution

de l'industrie informatique au regard des logiciels libres. Du côté de l'« offre », IBM ne fait plus figure d'exception, en 2003, dans son positionnement en faveur des logiciels libres et le ralliement des grands noms de l'informatique ne concerne plus simplement Linux, mais tout un panel de logiciels libres dont la fiabilité semble avérée (principalement la plate-forme LAMP : Linux, Apache, MySQL ou PHP). Du côté de la « demande », les logiciels libres font désormais l'objet d'une demande explicite de la part des clients traditionnels des SSII, notamment de ceux du secteur public. Les administrations sont en effet les seules à afficher un taux de croissance de leur budget informatique en 2003 (de 3 à 5 % selon la Syntec) et elles sont l'un des premiers utilisateurs de logiciels libres (13), avec les grands comptes et les télécoms. Conjuguées au ralentissement de

(13) « Les logiciels libres, bouée de sauvetage des SSII ? », *Décision Distribution* du 16.12.2003.



Le ralliement des grands noms de l'informatique ne concerne plus simplement Linux, mais tout un panel de logiciels libres dont la fiabilité semble avérée. (15 mars 2004, Italie. Première foire du commerce et de l'économie équitables et solidaires.)

© Dino Fracchia/REA

2002, la reconnaissance marchande des logiciels libres et la pression des clients poussent ainsi les SSII traditionnelles que sont Cap Gemini, Unilog, Steria ou GFI Informatique à les intégrer dans leur offre. Renforcé en 2004, le positionnement des SSII sur les logiciels libres semble stratégique pour maintenir les marges commerciales et conserver des clients traditionnels.

Au lieu de la pérenniser, la création d'un contexte industriel favorable aux logiciels libres condamnerait ainsi l'alternative des SSSL. Se positionnant face aux SSII dans les réponses aux appels d'offre émis par les grands comptes et les administrations, les SSSL souffrent désormais d'un défaut de crédibilité et de taille critique pour y répondre. Elles ne parviennent plus à concurrencer les SSII. Jusqu'au tournant de 2002, toute l'opposition entre logiciels libres et logiciels propriétaires s'incarnait dans les positionnements antagonistes des SSSL et des SSII. Puisque les SSII n'intégraient pas les logiciels libres dans leur offre, il semblait naturel au client souhaitant les utiliser de recourir aux prestations offertes par les SSSL. En outre, l'idée d'une alternative au modèle des SSII est d'autant plus remise en question que l'évolution des SSII au regard des logiciels libres confirme la pertinence de la «logique produits» initiée par les «éditeurs» de Linux. Les SSII, qui n'ont aucune volonté de pérenniser l'alternative proposée par les communautés, ont en effet pour métier de composer des offres à partir de l'ensemble des composants et des logiciels disponibles sur le marché. Elles intègrent dès lors tout simplement les logiciels libres dans leur «champ de vision», notamment lors de la réponse aux appels d'offre. Ils sont considérés au même titre que les logiciels propriétaires et ne sont proposés que s'ils permettent une meilleure réponse technologique ou financière à la demande du client. Mais seules sont prises en compte les technologies libres matures et reconnues pour lesquelles il est possible d'offrir les mêmes services et les mêmes garanties que pour les logiciels propriétaires (plate-forme LAMP). À cette fin, certaines SSII auraient racheté des SSSL ou embauché les salariés de SSSL (14). Cependant, les SSII n'ont pas besoin d'établir de liens particuliers avec les communautés comme c'était le cas pour les SSSL. Non seulement les logiciels libres qu'elles proposent sont intégrés dans la majorité des programmes de formation en informatique, mais les grandes SSII disposeraient des compétences nécessaires en leur sein. Selon l'étude des communautés du projet Floss (2002), la majorité de leurs membres sont des

experts informatiques travaillant chez les éditeurs et les SSII (15). Les SSII peuvent ainsi offrir au client l'expertise souhaitée. Comme les généralistes de l'informatique, elles agissent notamment en partenariat avec les «éditeurs» de Linux. Prenant en compte ce nouvel environnement concurrentiel, les SSSL encore en activité vont dès lors s'inspirer du positionnement des «éditeurs» de Linux, afin de valoriser certains logiciels libres méconnus de la sphère marchande.

### L'industrialisation des SSSL : le modèle « éditeur » de logiciels libres

L'évolution des SSSL, au tournant 2003, traduit une logique d'«industrialisation» de ces sociétés, tout à la fois dans leur positionnement commercial et dans leur modèle organisationnel.

Une nouvelle série d'entretiens, menée en 2003-2004 auprès des responsables des SSSL, confirme le repositionnement «éditeurs»: n'étant pas parvenues à être viables en tant que généralistes des logiciels libres, les SSSL se spécialisent aujourd'hui dans certains d'entre eux. Ainsi, le métier des SSSL consisterait désormais à fournir une solution prête à l'emploi, assortie des services de garantie, de maintenance et d'expertise. L'exploitation des deux avantages du coût et de la flexibilité permettrait aux SSSL de composer des logiciels qui leur soient spécifiques et sur lesquels elles puissent être identifiées. Par exemple, la société IdealX a développé deux logiciels à partir de différents composants sous GPL – un logiciel de PKI (*Public Key Infrastructure*) (IDX-PKI) et un logiciel de signature et chiffrement (Cryptonit) – sur lesquels elle se spécialise aujourd'hui quasi exclusivement. De même, Alcôve a développé un logiciel de gestion des réseaux (CAOBA) (16). La société Linagora s'est spécialisée sur le projet communautaire OpenLDAP (annuaires). Ces SSSL rejoignent par là un certain nombre d'acteurs, comme les sociétés Nuxeo, spécialiste du logiciel ZOPE (plateforme collaborative de développement web), ou JBoss, spécialiste du logiciel JBoss (serveur d'application). Privilégiant une logique de type «produits», le positionnement est similaire à celui des «éditeurs» de Linux. Les SSSL peuvent alors agir directement pour le compte d'utilisateurs finaux, mais leur rôle d'éditeur les amène à agir principalement à l'interface des communautés et des SSII. D'après les responsables des

(14) La SSII Business & Decision a racheté la SSSL Aurora (11/03) et Genius a acquis Alcôve (11.02).

(15) Lors d'un entretien chez Cap Gemini, il nous a été confirmé que les SSII se sont dotées de leurs réseaux internes d'«experts logiciels libres» répartis au sein des différentes divisions géographiques des sociétés.

(16) Après la vente d'Aurora à la SSII Business & Decision, Jean-Noël de Galzain a créé deux entités commerciales liées : Linux Conseil, sorte de laboratoire de R&D industrialisant des projets libres, et Wallix commercialisant les offres de services autour de ces logiciels.



SSII, ce serait effectivement le positionnement attendu des SSSL pour la mise en place de partenariats (17). Mickaël Raymond, de Cap Gemini, confirme que l'intérêt, pour la SSII, est de pouvoir disposer ainsi des avantages du coût et de la flexibilité sur des solutions garanties par un acteur marchand, venant concurrencer celles des éditeurs traditionnels. Ce repositionnement aurait ainsi permis à certaines SSSL, comme Linagora ou IdealX, de surmonter la « crise ». Même si rien ne saurait aujourd'hui garantir la pérennité de ce positionnement, en 2004 ces sociétés recrutent et affichent des taux de rentabilité satisfaisants.

L'évolution des SSSL s'accompagne d'une remise en cause de leur modèle organisationnel, d'abord souhaitée par les investisseurs puis confirmée par la nature du métier d'« éditeurs ». Lors du retournement conjoncturel de 2002, l'éclatement de la bulle spéculative de la « nouvelle économie d'Internet » a précipité leur industrialisation. Ayant profité du capital-risque pour financer leur activité, les SSSL ont été assimilées aux *start-up* Internet lors du retrait généralisé des investisseurs. Dans le cas d'Alcôve, principalement financée par capital-risque, le rachat de la société engendra un changement de management de la société, qui se traduit notamment par le licenciement ou la démission des salariés les « plus engagés » et les plus actifs dans les communautés (18). Dans le cas d'IdealX, où l'appel au capital-risque a aussi été très important, le financeur majoritaire (Partcom) a imposé à la SSSL, à l'été 2002, un remaniement de la direction, un recentrage des activités et une transformation de la relation salariale. Lors de notre entretien en juillet 2003, Nat Makarevitch (IdealX) confirme le passage à un modèle de type SSII, « seul capable d'assurer la profitabilité des acteurs marchands » (19).

De plus, l'industrialisation des SSSL pose aussi la question de l'introduction d'intérêts commerciaux dans les projets des communautés. Au sein de celles-ci, les logiciels libres sont développés et évoluent sous la responsabilité d'un leader collectivement reconnu par les membres de la communauté, sur un critère d'excellence technique (GONZALES-BARAHONA et ROBLES, 2003). Le métier d'« éditeur » suppose quant à lui que le logiciel devienne, du moins en partie, un projet commercial propre à la société. Les composants libres qu'elle exploite sont alors modifiés indépendamment de l'évolution donnée par la communauté, de manière à satisfaire les seuls intérêts commerciaux de la société. Facilitée par le changement de relation salariale, cette évolution se traduit, par exemple chez IdealX, par la mise

en place, en 2003, d'un « club des clients contributeurs » regroupant les utilisateurs de sa solution de PKI (une quarantaine de membres dont Auchan, le Gan, Gaz de France...). Les membres du club décident avec la SSSL des évolutions du logiciel et les financent. Bien qu'elle soit sous licence GPL, la version modifiée du logiciel n'est pas automatiquement reversée auprès des communautés. Jusqu'à la réalisation d'une prochaine version, elle reste exclusivement réservée aux utilisateurs qui en ont financé la réalisation.

L'industrialisation des SSSL remet ainsi doublement en cause le « modèle » initialement suivi par les SSSL. Aujourd'hui, la participation aux projets libres dépend strictement de l'intérêt direct de la société et la relation salariale ne présente plus de réelle différence avec celle des SSII traditionnelles.

### UNE ABSORPTION PAR LA SPHÈRE MARCHANDE ?

Si certains avaient pu voir dans les SSSL l'émergence d'une alternative générale au modèle des SSII-Editeurs, cette alternative n'a pas pu se pérenniser au terme de ses premières années d'existence. Né d'une opposition au système capitaliste – exemplifié par le modèle « propriétaire » de protection de la propriété intellectuelle – le logiciel libre semble pourtant parvenir à s'imposer : les SSII finissent par être obligées d'intégrer les logiciels libres dans leur offre. En même temps, les SSSL sont, quant à elles, contraintes de s'industrialiser. Leur volonté de pérenniser l'alternative libre est remise en question et le logiciel libre semble ainsi ne pouvoir survivre qu'à travers sa récupération. N'a-t-on pas là un nouvel exemple de ce que Fernand Braudel (1979) appelait la plasticité du capitalisme ? L'hybridation des deux logiques communautaire et marchande se traduit tout à la fois par une récupération du logiciel libre par les acteurs traditionnels de l'industrie et par une évolution plus difficile pour les SSSL, dont la pérennité semble mal assurée.

Certes, la création non-marchande de logiciels libres est compatible avec la génération d'activités commerciales liées, mais l'analyse du cas particulier des SSSL montre de quelle manière la viabilité de l'alternative libre pose directement la question de l'équilibre entre les sphères marchande et communautaire, dans leur hybridation. Dès qu'un nombre croissant d'industriels peut bénéficier sans contrepartie des efforts de développement des commu-

de la société, ayant échoué faute de financement) confirment un changement radical de politique.

(17) Linagora travaille pour HP ou Cap Gemini, IdéaliX avec HP, Steria ou Unilog, Nuxeo avec Cap Gemini.

(18) Les salariés du projet Eclova (projet de rachat par les salariés en vue de poursuivre l'activité de manière indépendante et conforme à l'éthique

(19) Financée sur un mode associatif, seule la société Easter-Eggs n'a pas remis en cause ses composantes organisationnelles. Elle n'a cependant pas pu échapper à un licenciement massif.

nautés, des comportements opportunistes sont susceptibles de mettre en péril la viabilité du système et la participation bénévole des développeurs (ZIMMERMANN, 2003). Pour compléter l'analyse de la viabilité de l'alternative libre, il faudrait désormais l'ouvrir sur le positionnement des grands acteurs de l'industrie de l'informatique vis-à-vis du logiciel libre.

Mais surtout, l'analyse menée dans l'article montre que, quelle que soit la viabilité, théorique ou supposée, d'un nouveau modèle, celui-ci s'inscrit tout à la fois dans un contexte industriel et dans un contexte institutionnel qui peuvent le condamner. La viabilité du logiciel libre au sein de la sphère marchande ne signifie pas simplement la diffusion de certains « produits logiciels », mais aussi celle du modèle de droits de propriété intellectuelle qu'il incarne. Ce n'est qu'à cette condition que des modèles comme celui des SSSL pourraient se pérenniser. Or, ni les communautés, relayées par les associations de défense du logiciel libre, ni les SSSL ne sont parvenues à remettre en question les règles du jeu en vigueur au sein de l'industrie du logiciel. S'il semble évident que les industriels ne remettront pas en cause les droits de propriété intellectuelle, dont l'exploitation constitue la source même de leur profitabilité, il convient de poser la question au niveau des instances publiques de régulation, notamment en Europe, où la brevetabilité du logiciel est toujours en débat.

## BIBLIOGRAPHIE

- BALDWIN C.Y., Clark K.B., *Design Rules, The Power of Modularity*, Vol.1, The MIT Press, London, 2000.
- BONACCORSI A., ROSSI C., « Why Open Source software can succeed », in *Research Policy* n°32, Issue 7, pp. 1243-1258, juillet 2003.
- BOYER R., FREYSSINET M., « Émergence de nouveaux modèles industriels. Hypothèses et démarches d'analyse », *Actes du GERPISA* n°15, 1995.
- BOYER R., FREYSSINET M., *Les Modèles productifs*, Collection Repères, Éditions La Découverte, 2000.
- BRAUDEL F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Armand Colin, 1979.
- CORIS M., « Les Sociétés de Services en Logiciels Libres: l'émergence d'un système de production alternatif au sein de l'industrie du logiciel » *Les Actes du GERPISA*, n°37: « Les modèles productifs dans et hors de l'industrie automobile », pp. 87-105, 2004a.
- CORIS M., *Le Logiciel libre: émergence et hybridation d'une alternative productive*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Bordeaux IV, 2004b.
- DALLE J.-M., « Vers une nouvelle économie du logiciel? », Conclusion du Rapport RNTL Nouveaux modèles économiques, nouvelle économie du logiciel, pp. 191-198, 2002.
- DALLE J.-M., JULLIEN N., « NT vs Linux, or some explorations into the economics of Free Software », dans BALLOT & WEISBUCH (Eds.), *Applications of Simulation to Social Sciences*, Hermès, Paris, pp. 399-416, 2000.
- FARELL J., SALONER G., « Installed Base and Compatibility: Innovation, Product Preannouncements, and Predation », *The American Economic Review*, vol.76, issue 5, pp. 940-955, 1986.
- FLOSS, *Free/Libre and Open Source Software: Survey and Study*, Rapport collectif, International Institute of Infonomics, University of Maastricht, 2002.
- GENTHON C., PHAN D., « Les logiciels libres: un nouveau modèle? », *Revue Terminal* n°80-81, pp. 167-188, 1999.
- GONZALES-BARAHONA J.M., ROBLES G., « Free Software Engineering: A Field to Explore », *UpGrade*, Vol. IV, n°4, pp. 49-54, 2003.
- HIMANEN P., 2001, *L'Éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, New York, Exils Essais, 2001.
- HORN F., « L'importance du logiciel libre dans l'amélioration de l'efficacité des logiciels », *Terminal* N°80/81, pp. 117-148, L'Harmattan, Paris, 1999.
- HORN F., « La diversité de l'économie du logiciel: pluralité et dynamique de quatre Mondes de production », *Revue d'Economie Industrielle* n°95, deuxième trimestre, pp. 37-60, 2001.
- KOGUT B., METIU A., *Distributed Knowledge and the Global Organization of Software Development*, Working Paper, 2001, <http://opensource.mit.edu/papers/kogut1.pdf>.
- LAKHANI K. R., von HIPPEL E., « How open source software works: « free » user-to-user assistance », *Research Policy*, Vol.32, Issue 4, pp. 923-943, 2003.
- LENER J., TIROLE J., « Some Simple Economics of Open Source », *Journal of Industrial Economics*, Vol.50, Issue 2, pp. 197-234, 2002.
- LÉVY S., *Hackers: Heroes of the Computer Revolution*, Penguin Editions, 1984.
- RNTL, 2002, Nouveaux Modèles Économiques, Nouvelle Économie du Logiciel, Rapport.
- STALLMAN R., *Le Manifeste GNU*, disponible sur le site de la Free Software Foundation, 1984.
- YOUNG R., « Giving It Away: How Red Hat Software Stumbled Across a New Economic Model and Helped Improve an Industry », in *Open Sources: Voices from the Open Source revolution*, Chapitre 8, O'Reilly Editions, 1999.
- ZIMMERMANN J.-B., « Logiciel libre et marchandisation: un problème d'incitation pour les développeurs », Rencontres « Autour du Libre », Paris, 21-23 mai 2003.

## ANNEXE : PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN

Il s'est agi dans un premier temps, fin 2000 – début 2001, d'identifier les SSLL, car les sociétés que nous souhaitons cibler devaient remplir les conditions 1) de fournir un panel de services sur un ensemble « exclusif » de logiciels libres, c'est-à-dire être généralistes du logiciel libre, comme les SSII sont généralistes des logiciels propriétaires et 2) de ne pas être attachées à un seul produit ou logiciel, comme le sont les sociétés, comme RedHat ou Mandrake, qui se spécialisent sur Linux. Le meilleur terrain pour cibler les SSLL était alors l'édition annuelle de la LinuxExpo (salon national des acteurs économiques de Linux et des Logiciels Libres, se tenant chaque début d'année à Paris, renommé « Solutions Linux » depuis l'édition 2003), qui a pour principal intérêt d'offrir une bonne photographie du marché. Le secteur étudié se composait, à l'époque, d'une dizaine d'acteurs « majeurs », ce qui autorisait une enquête visant la représentativité, car il a été possible de rencontrer l'ensemble des SSLL ciblées, à deux exceptions près. Nous avons cherché à recueillir des données qua-

litatives, ce qui impliquait de recourir à l'entretien semi-directif (BEAUD et WEBER, 2003). La fiabilité des réponses obtenues dépendant de la qualité du répondant, c'est-à-dire de sa place dans la société et dans l'histoire de celle-ci, nous avons choisi de nous adresser non seulement aux responsables des SSLL mais aussi aux fondateurs de ces sociétés, qui sont en général les mêmes personnes. Afin de tester les propos des responsables, nous avons mis en place une enquête auprès des salariés, sous la forme d'un questionnaire hébergé en 2002-2003 par le site communautaire TuxFamily. Au-delà de la faiblesse du taux de réponses (une vingtaine), les résultats ne permettent pas de tester une forme de la relation salariale qui n'est déjà plus en œuvre. En effet, cette enquête intervient au moment même où les SSLL connaissent des difficultés et licencient. Afin de cerner les repositionnements des SSLL, nous avons effectué, en 2003-2004, une deuxième série d'entretiens auprès des SSLL encore en vie et nous avons rencontré, en vue de mieux comprendre le positionnement des SSII, les responsables logiciels libres des sociétés GFI Informatique (J.P. Paratre) et Cap Gemini (Mickaël Raymond), qui ont bien voulu nous rencontrer. Les SSLL rencontrées font l'objet du tableau ci-dessous.

Nom SSLL	Date Rencontre	Situation actuelle	Nouvelle rencontre
ADELUX	Mars 2002	Filiale SSII (dès la création)	Non
ALCOVE	Juillet 2001	Acquise par la SSII Genius (Novembre 2002)	Plusieurs fois prévue, mais annulée compte tenu de fréquents changements de direction.
AURORA	Décembre 2001	Acquise par la SSII Business et Decision (Novembre 2003)	Février 2004
ASYNUX	Décembre 2001	Filiale SSII (dès la création)	Non
ATRID	Prévue en Juillet 2001. Annulée suite au dépôt de bilan	Liquidée	
EASTER-EGGS	Juin 2001	Vie	Juillet 2003
IDEALX	Février 2002	Vie	Juillet 2003
LINAGORA	Juin 2001	Vie	Juillet 2003
LINBOX	Juillet 2001	Liquidée	
OPEN CARE	Mai 2001	Liquidée	

# LA THÉORIE FINANCIÈRE CLASSIQUE: UNE PARENTHÈSE DE 50 ANS?

Scandales financiers, analystes partiaux, *traders* imprévisibles :

l'individualisme méthodologique de la théorie financière classique s'est trouvé mis en cause par la bulle spéculative de la fin des années 1990.

De nouveaux travaux ont alors cherché à replacer au cœur de la réflexion financière l'analyse des comportements et des institutions. Cette finance, dite « comportementale », nous fait redécouvrir des descriptions du XIX<sup>e</sup> ou du début du XX<sup>e</sup> siècle, avant la mathématisation des années 1950 et 1960. Efficaces dans la critique des modèles classiques, les nouveaux théoriciens doivent encore prouver leur capacité à élaborer des

outils de décision pertinents.

PAR **Hélène RAINELLI-LE MONTAGNER**, PROFESSEUR IAE DE PARIS – GREGOR – UNIVERSITÉ DE PARIS 1-PANTHÉON SORBONNE

Tous nos malheurs proviennent de ce que  
Les hommes ne savent pas ce qu'ils sont  
Et ne s'accordent pas sur ce qu'ils veulent être  
D.M. Templemore (Plus ou moins bêtes)

VERCORS, *Les Animaux dénaturés*

« **E**t ce fut à cette minute, à deux heures moins un quart, que le tonnerre éclata en pleine Bourse : l'Autriche cédait la Vénétie à l'empereur, la guerre était finie. D'où venait cette nouvelle ? Personne ne le sut, elle sortait de toutes les bouches à la fois, des pavés eux-mêmes. Quelqu'un l'avait apportée, tous la répétaient dans une clameur, qui grossissait avec la voix haute d'une marée d'équinoxe. Par bonds furieux, les cours se mirent à monter, au milieu de l'effroyable vacarme. Avant le coup de cloche de la clôture, ils s'étaient relevés de quarante, de cinquante francs. Ce fut une mêlée inexprimable, une de ces batailles confuses où tous se ruent, soldats et capitaines, pour

sauver leur peau, assourdis, aveuglés, n'ayant plus la conscience nette de la situation. Les fronts ruisselaient de sueur, l'implacable soleil qui tapait sur les marches mettait la Bourse dans un flamboiement d'incendie. Et à la liquidation, lorsqu'on put évaluer le désastre, il apparut immense. »

En le peignant au cœur de la bataille boursière, Zola (1), dans l'évocation qu'on vient de lire, saisit sur le vif le comportement des agents de change face aux risques qui affectent la Bourse du XIX<sup>e</sup> siècle. Cinquante-trois ans plus tard, Von Neumann et Morgenstern (1944) offrent une vision moins littéraire et plus scientifique de l'attitude d'individus confrontés à la perception incertaine d'une somme monétaire. Ils décrivent, dans leur célèbre théorie de l'utilité espérée, des agents dotés d'une conscience claire et formalisée de leurs préférences, dont les choix sont transitifs et qui sont, en toutes circonstances, à même de calculer précisément la somme exacte qu'ils souhaitent recevoir en rémunération d'un risque donné (2).

Que le contraste soit total entre les deux visions esquissées ici est une évidence. Plus intéressant pour notre

(1) Émile ZOLA, *L'Argent*, 1891.



propos est de noter que, pendant les cinquante années qui ont suivi les travaux de Von Neumann et Morgenstern, cette évidence a été tout simplement perdue de vue. En 1952, Markowitz utilise le cadre proposé par les deux auteurs pour élaborer une théorie de la gestion de portefeuille, si révolutionnaire qu'elle est appréhendée, aujourd'hui encore, comme la source de toute la théorie financière baptisée jusqu'à récemment de moderne. Dès ce moment, fascinés par la fécondité heuristique du nouveau paradigme, les théoriciens de la finance s'y rallient et repoussent hors du champ des questions pertinentes les descriptions de ce qu'on appellera bientôt des « anomalies ». Ils produisent ainsi de nombreux outils de gestion qui gagnent rapidement les pratiques. Citons, outre la théorie de la diversification et de la gestion de portefeuille proposée par Markowitz (1952), le modèle du CAPM (SHARPE [1964]), le modèle de Black et Scholes (1973) et tous les modèles d'évaluation d'actifs issus de ce dernier.

Les quelques objections émises par des praticiens ou issues de travaux scientifiques académiquement bien relayés (par exemple DEBONDT et THALER [1985] [1990], SHILLER [1981], [1984]) ne se trouvent guère en mesure de ralentir le chantier d'édification de la nouvelle théorie financière, du moins jusqu'à la fin des années 1990, où contre toute attente, le courant s'inverse, de manière assez brutale. Pour des raisons diverses (qu'il conviendrait d'analyser avec rigueur mais où la bulle et le krach Internet ont joué un rôle), la dernière décennie a en effet vu se développer un ensemble foisonnant de travaux, en débat sinon en rupture avec le paradigme dominant, aboutissant à un ensemble disparate qu'on a pris l'habitude de regrouper sous l'appellation de « finance comportementale ». Et voilà la finance moderne désormais qualifiée de traditionnelle, la nouveauté ayant changé de camp.

Le foisonnement et le caractère émergent de ce nouveau champ de la recherche en finance sont tels qu'il est difficile d'en donner une présentation exhaustive (3). Ce que je propose ici, c'est plutôt de réfléchir sur l'opposition entre finance comportementale et finance traditionnelle. Précisons que mon propos sera centré sur une partie seulement des théories financières, celles dont l'objet est la valeur des titres sur les marchés financiers. Les critiques et les dépassements du paradigme traditionnel, réalisés en leur temps en finance d'entreprise ou en finance organisationnelle, en particulier par la théorie de l'agence, ne seront pas abordés ici.

Dans un premier temps, il convient d'exposer les apports de la finance comportementale tant en termes de description des marchés financiers qu'en termes

d'implications pour les investisseurs. Une approche historique du développement du paradigme classique jusqu'à sa remise en cause par la finance comportementale permettra ensuite d'esquisser le rôle que la finance comportementale est susceptible de jouer dans la structuration de la réflexion et des pratiques sur les marchés financiers dans les décennies à venir.

## INDIVIDUALISME MÉTHODOLOGIQUE ET INDIVIDUS RÉELS

Vissing Jorgensen (2003) décrit l'ambition centrale de la finance comportementale dans les termes suivants : « rendre compte des prix observés sur les marchés financiers lorsque ces derniers se trouvent en contradiction avec les hypothèses de la finance traditionnelle » et « proposer des théories nouvelles » concernant ces prix. Cette définition constitue un bon point de départ pour la discussion qui suit, parce qu'elle montre sans équivoque le lien d'opposition entre finance comportementale et finance traditionnelle. Les différents travaux se revendiquant de la finance comportementale ont certainement, et parfois uniquement, en commun cette opposition. Les voies qu'ils proposent sont multiples et de nature variable.

On trouve ainsi des auteurs qui souhaitent conserver le cadre général de la théorie de l'utilité espérée en amendant les termes des fonctions d'utilité des investisseurs. Par exemple, Barberis, Huang et Santos (2001) s'appuient sur la théorie des perspectives (*Prospect Theory*) de Kahneman et Tversky (1979), pour proposer un modèle d'équilibre du prix des actifs financiers. Ce dernier fait l'hypothèse que l'utilité des investisseurs ne s'exprime pas seulement en termes de consommation mais dépend des variations de leur richesse. D'autre part, l'aversion de ces mêmes investisseurs pour le risque est fonction des performances passées de la gestion de leur portefeuille (par référence aux résultats empiriques de THALER et JOHNSON [1990]).

Certains travaux questionnent d'autres hypothèses que celle de la forme de la fonction d'utilité à maximiser. Ainsi, Fama et French (2004) soulignent la place prise dans les modélisations usuelles par l'hypothèse selon laquelle les investisseurs partagent globalement une même vision du marché. Ils s'interrogent sur la possibilité que, dans la réalité, il existe des divergences de vue plus marquées, ce qui fait apparaître les modélisations de la finance traditionnelle (le CAPM par exemple) comme des cas limites. Les résultats de Diether, Malloy

(2) D'après le théorème de représentation dû à Von Neumann et Morgenstern et dont les prémisses remontent à Bernoulli au XVII<sup>e</sup> siècle, lorsqu'un investisseur dispose d'une variable de choix ou de décision  $a$ , sa fonction objective consiste à choisir de façon à maximiser son espérance d'utilité soit :

$$\text{Max}_a = E[U(W)] \\ E[U(W)] = \sum p_i \cdot U(W_i)$$

où  $U$  est la fonction d'utilité de la richesse finale de l'investisseur.

(3) Voir à cet égard deux ouvrages parus en français récemment ; *Finance comportementale*, de M.-H. BROIHANNE, M. MERLI et P. ROGER, chez Economica, 2004 et *La Nouvelle Finance et la gestion des portefeuilles* de Florin AFTALION, chez le même éditeur, 2004.



© Museum of the City of New York/Bridgeman Art Library

On peut saisir... l'ambition de la finance comportementale de rendre compte des phénomènes observés sur les marchés financiers, au moyen d'hypothèses hétérodoxes pour la finance traditionnelle.

et Scherbina (2002) sur la dispersion des consensus publiés par les analystes financiers s'inscrivent dans la même veine. L'hypothèse que les analystes les plus pessimistes choisissent une position attentiste sur les marchés conduit en effet à comprendre comment, en cas de forte dispersion du consensus, les actions peuvent se trouver surévaluées.

Tout un pan de la finance comportementale – et c'est celui par lequel elle s'est d'abord fait connaître – revient par ailleurs sur l'hypothèse de rationalité des investisseurs (4). Un ensemble de travaux menés en psychologie met en évidence des phénomènes susceptibles de biaiser les choix des acteurs des marchés financiers. Il

s'agit, par exemple, des « simplifications heuristiques » qui conduisent les sujets à simplifier le processus de décision en fonction de leurs propres limites en termes de mémorisation ou de formalisation. Ou encore de la trop grande confiance exprimée par certains individus en situation de décision. De nombreux auteurs en finance comportementale se sont inquiétés de l'influen-

(4) On peut considérer que les travaux cités dans ce qui précède mettent en évidence une autre rationalité de l'investisseur que celle prévue par Markowitz et ses successeurs. Cependant, la question de la rationalité telle qu'elle est abordée dans ce paragraphe est celle des biais de jugement, des erreurs manifestes commises par les individus en situation de décider.

ce de ces formes de raisonnement «biaisées» sur les décisions des investisseurs (par exemple: SHILLER [2000], SHAFIR, DIAMOND et TVERSKY [1997], ODEAN [1998], BARBER et ODEAN [2000]).

Enfin, un pan plus récent de la finance comportementale – qui s'est insensiblement substitué au précédent comme point d'entrée des débats – est désormais consacré aux limites de l'arbitrage. Les développements de ce courant commencent par rappeler le rôle fondamental du mécanisme d'arbitrage (5) dans la finance traditionnelle. Ils s'interrogent ensuite sur le fait que, dans la réalité, la puissance de ce mécanisme régulateur semble être parfois sévèrement mise en défaut (LAMONT et THALER [2003]). Shleifer (2000), par exemple, propose d'expliquer ce phénomène par l'existence d'un risque fondamental lié à la présence de «bruiteurs», des investisseurs non rationnels au sens traditionnel du terme, qui feraient parfois dévier durablement les prix de leurs valeurs fondamentales, pendant un temps plus ou moins long. L'arbitragiste placé devant une situation de ce genre et qui, pour une raison ou pour une autre, devrait liquider sa position avant que le prix ne revienne à l'équilibre, subirait une perte sévère. Face à ce risque, et en particulier si ce dernier ne leur semble pas correctement rémunéré, les arbitragistes ont intérêt à laisser exister des opportunités d'arbitrage, sans tenter d'en tirer avantage. Le principe qui fonde la finance traditionnelle est ainsi mis en échec.

On peut saisir, à travers ces exemples de contributions, l'ambition de la finance comportementale de rendre compte des phénomènes observés sur les marchés financiers au moyen d'hypothèses hétérodoxes pour la finance traditionnelle. D'une manière générale, ces hypothèses nous ramènent au comportement des investisseurs, que la finance comportementale dote d'une autre rationalité que la finance traditionnelle. Elles trouvent parfois leur place dans des approches formalisées, de véritables modèles de prix des actifs financiers, selon la tradition de la finance orthodoxe. On peut ainsi citer comme précurseur Merton (1987), puis DeLong *et al.* (1990), Kyle & Wang (1997), Odean (1998), Daniel, Hirshleifer et Subrahmaniam (2001), Gervais et Odean (2001) ou Barberis, Shleifer et Vishny (1998).

Comment juger de ces tentatives, au regard de l'ambition affichée au début de ce paragraphe? Au stade de développement actuel, il apparaît clairement que la finance comportementale a ouvert des pistes inexploitées par la finance traditionnelle. En élargissant les hypothèses sur le comportement des investisseurs, elle parvient à des explications plausibles des phénomènes observés sur les marchés financiers: opportunités d'arbitrage durables, sur- et sous- réaction des cours aux

événements, auto-corrélations des rentabilités, etc. Le goût d'inachevé vient de ce qu'à ce jour, on dispose de bien peu de moyens pour discriminer parmi ces explications plausibles. La finance comportementale apparaît ainsi comme un archipel beaucoup plus que comme un continent, et elle oppose à l'édifice de la finance traditionnelle des éléments disparates, qui soulèvent (en tout cas à ce jour) plus d'interrogations qu'ils n'apportent de réponses définitives concernant le fonctionnement des marchés financiers.

Mais, outre ses interrogations sur la formation des prix sur les marchés financiers, la finance comportementale aborde aussi des questions dont les implications pratiques en matière de management financier sont directes. Quelques thèmes peuvent être retenus, à titre d'exemple.

## INDUSTRIE FINANCIÈRE, ANALYSTES ET TRADERS

Un certain nombre de travaux traitent d'un thème central de la finance traditionnelle: la gestion de portefeuille. Tout un courant (AVRAMOV [2004], SHEFRIN et STATMAN [2000]) propose de remettre en cause le résultat essentiel issu des travaux de Markowitz et de renoncer à la gestion indicielle (les praticiens disent «benchmarkée») comme unique stratégie rationnelle. Le renouveau de l'intérêt pour la gestion active de portefeuille relance ainsi la question ancienne des compétences du gérant de fond, question restée depuis les travaux de Fama (1965, 1970) un objet de contentieux entre théoriciens de la finance classique et praticiens. Pour les premiers, sur un marché efficient, les qualités individuelles de l'investisseur n'ont pas grande importance. Il lui est de toute façon impossible de disposer systématiquement de capacités permettant d'obtenir et de traiter l'information avant que celle-ci ne soit intégrée dans les cours. On comprend donc que la remise en cause de cette position par les tenants de la finance comportementale soit bien accueillie par les praticiens de la gestion de fonds. Il reste à évaluer les chances de succès de projets comme celui de Shefrin et Statman (2000), qui proposent de refonder entièrement la finance comportementale selon le chemin suivi par la finance traditionnelle, c'est-à-dire en empruntant le chemin suivi par Markowitz à partir d'hypothèses différentes sur le comportement des investisseurs.

La finance comportementale s'intéresse par ailleurs à des problèmes peu abordés par la finance classique, comme par exemple la question de la communication financière. Bloomfield (2002) tente d'expliquer la tentation de manipuler la comptabilité, en montrant empiriquement que l'information moins facilement accessible est moins rapidement révélée dans les prix. Hirshleifer et Teoh (2003) modélisent les effets de la présentation de l'information sur les prix lorsque l'attention des investisseurs est limitée. Easley et O'Hara

(5) Pour rappel, le mécanisme d'arbitrage consiste, sur un marché financier «efficace», c'est-à-dire peuplé d'un grand nombre d'agents très informés et pouvant échanger sans difficulté, à considérer que tout déséquilibre momentané de marché qui amènerait deux actifs semblables à être cotés à des prix différents, serait immédiatement exploité par les agents et disparaîtrait très rapidement, ramenant ainsi les prix à leur juste équilibre.



(2004) parviennent à montrer que les entreprises peuvent influencer sur leur coût du capital en choisissant certaines méthodes comptables ou par le biais des relations qu'elles entretiennent avec les analystes. Zuckerman (1999) s'intéresse à la couverture des différentes actions par les analystes financiers et montre que celles qui reçoivent le moins d'attention semblent sous-évaluées. L'approche proposée par la finance comportementale permet par ailleurs d'aborder la question de l'organisation de l'industrie financière, qui n'avait jamais été posée par la finance traditionnelle. En attirant l'attention sur les comportements réels et à la faveur malheureuse d'un ensemble de scandales financiers liés à la bulle Internet, un premier débat s'est focalisé sur les pratiques des analystes financiers, donnant lieu à un courant de recherche très fourni (par exemple HONG et KUBIK [2003], HONG, KUBIK et SALOMON [2000], WELCH [2000], RONI et WOMACK [1999]). Face à la grave crise de crédibilité d'une profession accusée d'avoir contribué à nourrir la bulle par des recommandations d'achat hors de proportions en regard des perspectives d'évolution des firmes concernées, nombre d'études mettent en évidence la porosité, pendant la période incriminée, de la « muraille de Chine » censée isoler au sein de la même banque les activités de courtage de celles de la banque d'investissement. Par ailleurs, la nécessité pour les analystes financiers de préserver de bonnes relations avec les dirigeants des sociétés, qui sont une de leurs sources privilégiées d'information, contribue à l'existence d'un second conflit d'intérêt. Il est dès lors difficile d'ignorer l'influence de facteurs organisationnels dans le comportement – et donc dans les choix – des analystes financiers. Les répercussions des travaux sur ce thème concernent ainsi aussi bien l'explication de la formation des prix sur les marchés financiers (excès d'optimisme des analystes) que des implications organisationnelles à divers niveaux : celui des institutions financières, celui de la profession, enfin celui de l'ensemble de l'industrie, obligée par les scandales de la période Internet de se plier à des règles de gouvernance du système financier à la sévérité renforcée (loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis, loi sur la Sécurité financière en France). La focalisation sur la question de l'organisation des professions financières trouve un écho dans l'étude d'une seconde catégorie d'agents du marché financier : les gérants de fonds, dont les comportements ont commencé à être analysés dans une optique similaire (voir par exemple BROWN, HARLOW et STARKS [1996], ou TADJEDDINE [2004]). Les *traders* par ailleurs ont fait l'objet d'un ensemble de travaux sociologiques d'ampleur (6) permettant de comprendre leurs pratiques comme insérées dans un certain nombre d'institutions, au moyen d'une démarche tout à fait hétérodoxe par rapport à l'individualisme méthodologique extrême qui fonde la finance traditionnelle.

(6) On se reportera par exemple à ABOLAFIA (1996) et GODECHOT (2001).

Enfin, on le voit au travers des thèmes qui précèdent, la finance comportementale ouvre aussi des pistes autour de la question de la régulation des marchés financiers. Que ce soit en termes des obligations faites aux entreprises en matière de communication financière, du fonctionnement souhaitable des institutions financières et de l'ensemble du système financier ou même de l'organisation de la capitalisation des retraites, la finance comportementale appelle l'attention sur les comportements réels observés et remet en cause l'hypothèse de marchés revenant rapidement à l'équilibre par la grâce du mécanisme de l'arbitrage. Elle est ainsi amenée à constater d'une part que les comportements s'inscrivent dans un univers social fait d'institutions (et en particulier de règles) et d'autre part, que ces règles doivent tenir compte des découvertes récentes sur le fonctionnement réel des marchés. Un certain nombre d'auteurs américains montrent ainsi le rôle joué par l'hypothèse d'efficience dans les décisions juridiques et la définition de certaines politiques. Si cette hypothèse devait être battue en brèche, alors certaines dispositions légales (par exemple, par rapport aux fraudes sur les marchés) devraient être revues, de même que les dispositions de régulation permettant théoriquement de rendre les marchés plus efficaces. D'autres auteurs utilisent la mise en évidence du rôle joué par les limites imposées aux arbitragistes pour se faire les avocats de dispositions réduisant au maximum les limites légales ou institutionnelles imparties à la pratique de l'arbitrage, en particulier en ce qui concerne les ventes à découvert. Quel bilan tirer des apports de la finance comportementale sur ces grandes problématiques de gestion financière ? Côté lumière, on doit mettre au crédit de l'heuristique propre à ce courant peu unifié sa capacité à faire émerger des questions impossibles pour la théorie financière traditionnelle. Côté ombre, on peut regretter l'inachèvement des édifices théoriques qu'elle propose. Au stade de développement où elle se trouve, la finance comportementale suggère un certain nombre d'explications nouvelles pour des phénomènes empiriquement constatés, mais elle ne fait qu'esquisser ce que pourraient en être les implications à portée prescriptive. Un exemple particulièrement éclairant de cet état de fait concerne la régulation des opérations d'arbitrage sur les marchés. Le mécanisme ne fonctionnant pas parfaitement, faut-il freiner les opérations les plus spéculatives au motif qu'elles déstabiliseraient le marché ou, au contraire, les promouvoir parce qu'elles garantiraient le retour rapide des prix à leur valeur fondamentale d'équilibre ? À ce jour, les avancées de la finance comportementale ne permettent pas de répondre clairement à cette question, pourtant centrale.

Au total, l'ensemble de ces considérations sur les apports de la finance comportementale ne permet de définir qu'imparfaitement les contours de ce nouveau courant de recherche, mouvant et mal stabilisé, parce qu'en plein développement. Une certitude s'en dégage cependant :





© LL/ROGER VIOLLET

On doit noter que la vision de Zola, rappelée au début de ce texte, rejoint par exemple celle de Mackay (1841) décrivant la passion spéculative des Hollandais pour les tulipes vers 1630... (*Le Chariot des Fous par Hendrick Gerritsz Pot, vers 1585-1657. Satire sur la tulipomanie au XVII<sup>e</sup> siècle.*)

la finance comportementale se définit avant tout par son opposition aux hypothèses de la finance traditionnelle. C'est en replaçant cette confrontation dans une perspective historique que je propose d'élaborer une réflexion sur la place que la finance comportementale est susceptible d'occuper dans la structuration des représentations théoriques et des pratiques sur les marchés financiers, au cours des années à venir.

#### À LA REDÉCOUVERTE DE LA FINANCE PRÉ-CLASSIQUE

Pour déconstruire l'approche – naïve – qui voudrait que ce soit des anomalies nouvellement apparues sur les marchés qui expliquent l'émergence de la finance comportementale, il est salutaire de se tourner pour un instant vers l'histoire économique des marchés financiers. En suivant par exemple Kindleberger (2000) ou Shiller (1989), on doit noter que la vision de Zola, rappelée au début de ce texte, rejoint par exemple celle de Mackay (7) (1841) décrivant la passion spéculative des Hollandais pour les tulipes vers 1630, les écrits de Bagehot (8) (1866) dénonçant la folie des investisseurs et la malhonnêteté de quelques

grands acteurs des scandales financiers majeurs de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, ou ceux d'Adam Smith dénonçant les phénomènes d'*overtrading* lors de la bulle des Mers du Sud. Du point de vue de la mémoire longue, la théorie financière qui se développe à partir des années 1950 autour de l'hypothèse d'agents hyper rationnels apparaît donc, elle aussi, en confrontation avec la vision qui la précède. Il est intéressant de noter que cette confrontation s'organise autour de la question de la scientificité, qui devient à partir de Markowitz un levier central de légitimation de la théorie. Les auteurs de cette nouvelle finance la baptisent « finance moderne » et partagent l'idée que la période qui l'a précédée est un âge obscur, pré-scientifique. Un temps de connaissances approximatives, de superstitions, qui permettaient à certains acteurs des marchés financiers de profiter de la crédulité des moins formés ou informés d'entre eux. Jusqu'à l'arrivée de la finance comportementale, l'idée finalement assez naïve selon laquelle la théorie financière était en marche vers l'achèvement de la vérité était assez largement partagée par la communauté académique. Dans la réalité, les choses sont, évidemment un peu plus compliquées (9).

En adoptant une approche historique, il est possible de mettre en évidence quelques points essentiels pour la

(7) Cité in KINDLEBERGER (2000).

(8) *Ibid.*

(9) Kuhn a montré le caractère erroné de cette représentation du développement scientifique d'une manière qui peut très largement s'appliquer à la théorie financière. Pour des développements sur ce sujet, voir H. RAINELLI-LE MONTAGNER (2006).



© Adam Rountree/GAMMA

Si les aléas sur les marchés boursiers sont indépendants, c'est parce que l'information susceptible d'influer sur les prix des actions s'y transmet très rapidement et qu'elle est immédiatement intégrée dans le cours.

compréhension du débat actuel. Comme le montre Walter (10) (1996), les racines de la finance moderne sont bien plus anciennes que les travaux de Markowitz. C'est Bachelier (11) qui, en 1900, dans une thèse de mathématiques réalisée sous la direction d'Henri Poincaré, propose le premier l'intuition qui fondera le paradigme moderne. L'idée, véritablement révolutionnaire, est la suivante : les variations de cours étant soumises à de très nombreux aléas, il est vain de chercher à prévoir l'évolution des prix des actions en Bourse. Il faut au contraire s'intéresser à la loi de distribution suivie par ces variations de prix. Résultant de l'agrégation d'aléas que Bachelier décrit comme homogènes, petits et indépendants, cette loi peut, au moyen du théorème central limite être supposée de Laplace Gauss. On peut noter, avec Dunbar (1999), que cette intrusion des statistiques et des probabilités dans la description des marchés financiers intervient alors même que le XIX<sup>e</sup> siècle a vu passer la biologie et les sciences physiques de l'ère de l'observation à celle du traitement de données, de l'ère de la description de phénomènes isolés à celle des probabilités.

Après Bachelier, un ensemble de travaux statistiques sur les données de marché obtient des résultats concluants quant à la pertinence de la description proposée par ce précurseur (COWLES et JONES [1937], WORKING [1934], KENDALL [1953]). Sans visée autre que descriptive, ces travaux ne se prononcent en rien sur les causes de la normalité des données. Tout au plus peut-on dire que l'hypothèse d'aléas indépendants s'accommode

mieux de l'idée que les chocs sur les marchés financiers sont exogènes plutôt qu'endogènes. Autrement dit, on a une validation implicite de l'idée que les cours varient sous l'influence de facteurs économiques indépendants et non pas en fonction de tendances comportementales des investisseurs (auto-référentialité, panique, mimétisme), qui se traduiraient naturellement par des dépendances sérielles des rentabilités.

C'est dans ce contexte statistico-probabiliste qu'apparaissent les travaux de Markowitz. Sa théorie du portefeuille, rendue utilisable par les sociétés de gestion grâce aux travaux de Sharpe (1963), mobilise l'hypothèse de marche au hasard gaussienne, issue des travaux de Bachelier. La mobilisant, elle la valide implicitement. C'est ainsi que l'espérance et la variance (premier et second moment de la distribution) sont choisies comme mesures de la rentabilité attendue et du risque de ne pas obtenir cette rentabilité. Ces deux mesures vont, dès lors, structurer l'ensemble des représentations sur les marchés financiers, considérés à partir de Markowitz comme des marchés sur lesquels une espérance de rentabilité rémunère les investisseurs pour le risque qu'ils acceptent de prendre. Mais si l'hypothèse de normalité est nécessaire à la construction de portefeuilles efficaces de Markowitz, elle l'est aussi à la dérivation du modèle de valorisation des options proposé par Black et Scholes (1973). Mobilisant un appareil calculatoire étonnamment proche de celui de Bachelier, les deux auteurs de ce modèle doivent recourir à cette hypothèse pour obtenir une solution analytique au problème posé. C'est la

(10) Les développements qui suivent empruntent beaucoup à cet auteur, dont on ne saurait trop recommander la lecture.

(11) DUNBAR (réf.).

condition pour ne pas se trouver (comme le note Walter) dans l'incapacité d'évaluer (et donc de couvrir) les *options* qui venaient d'être créées à Chicago et dont le marché était en plein développement. De la vision descriptive proposée comme hypothèse par Bachelier, on est ainsi insensiblement passé à une situation où l'hypothèse d'une loi normale est devenue une nécessité analytique pour le développement et surtout l'opérationnalisation d'instruments théoriques directement utiles à la pratique des gérants de fonds. Au cours de ce processus, la nécessité de tenir compte du comportement réel des investisseurs n'a cessé de reculer dans l'appareil théorique. Markowitz définit ce que doit être un comportement rationnel (12) (maximisation de l'espérance et minimisation de la variance). Sharpe décrit ce qu'il advient si tous les investisseurs se comportent selon la rationalité définie par Markowitz. Enfin, Black et Scholes utilisent un raisonnement qui permet de ne pas avoir à poser explicitement les préférences des investisseurs, dont on n'a même pas besoin de supposer qu'ils ont une aversion pour le risque.

La troisième étape (13) dans la construction du paradigme de la finance moderne a consisté à fonder théoriquement, et *a posteriori*, l'hypothèse de marche au hasard gaussienne qui, de descriptive, était devenue nécessaire à la modélisation. Cela sera fait en introduisant le concept d'efficacité informationnelle. Si les aléas sur les marchés boursiers sont indépendants, c'est parce que l'information susceptible d'influer sur les prix des actions s'y transmet très rapidement et qu'elle est immédiatement intégrée dans le cours. Implicitement, l'information dont il s'agit (l'information pertinente, au sens de Fama) est une information sur des facteurs exogènes, considérés comme seuls susceptibles d'influencer les cours. Si l'efficacité informationnelle est possible, c'est parce que les marchés sont bien organisés et très concurrentiels (COOTNER [1962]), autrement dit très proches du concept de marché parfait de la théorie économique du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est ainsi qu'à partir de l'hypothèse descriptive proposée par Bachelier, on parvient à une vision de marchés financiers fonctionnant assez efficacement pour assurer pleinement leur mission d'établissement de prix et fournir des signaux fiables pour l'allocation optimale des ressources financières.

Mais avant même que l'édifice théorique soit achevé, des travaux empiriques révèlent l'existence de phénomènes en contradiction avec l'hypothèse de marche au hasard. Ainsi, on appellera bientôt « anomalies » certaines réactions des cours face à des annonces d'événements susceptibles d'avoir une incidence sur la valorisation des entreprises ou la dépendance sérielle maintes fois documentée sur les rentabilités des actions. Il est ainsi possible de lire les deux articles de Fama (1970 et

1991), généralement considérés comme fondateurs du paradigme de l'efficacité, comme une réponse aux doutes que les faits empiriquement constatés jetaient sur la théorie. Que ces anomalies et les débats qu'elles provoquaient n'aient pas entraîné de remise en cause fondamentale du paradigme jusqu'au milieu des années 1990 est un phénomène remarquable. On peut le relier à la théorie de Kuhn sur les révolutions scientifiques (14), mais aussi utiliser la lecture historique qui précède pour identifier deux facteurs qui ont permis à la théorie financière classique de défendre avec succès ses positions pendant plusieurs décennies.

### À QUOI SERT LA THÉORIE FINANCIÈRE ?

Le premier de ces facteurs est l'utilisation de méthodes quantitatives, scientifiques, issues d'un paradigme très légitime dans le monde des sciences physiques et de la science en général. La cohérence interne de ces méthodes donnait une cohérence globale aux théories de la finance, fournissait une heuristique féconde, et décourageait une critique dépourvue même des prémisses d'une théorie alternative intégrée à proposer. Le débat des tenants de l'efficacité avec les gérants de fonds ou les analystes techniques des salles de marché est à cet égard emblématique. Face à des praticiens peu convaincus que les marchés soient efficaces au point de réduire l'utilité de leur profession, la posture académique a toujours consisté à fournir des études statistiques très documentées et à regretter l'absence de résultats contradictoires scientifiquement significatifs qui auraient pu soutenir la position des gérants de fonds.

Le second est la fécondité pratique du paradigme, sa capacité à fournir des réponses directement opératoires pour des sociétés de gestion de portefeuille en demande de méthodes pour gérer des positions de plus en plus importantes sur des marchés financiers en plein développement. Reconnaître ces deux éléments comme points d'appui principaux pour la théorie financière classique permet de comprendre le rôle très important joué par le krach boursier de 1987 dans l'ébranlement de l'édifice. Malgré les débats et les études provoqués par cet événement, aucune explication sérieuse n'a pu en être donnée, excepté la panique contagieuse dont ont fait preuve les investisseurs à ce moment (voir SHILLER [1989]). Malgré ses efforts, la théorie financière traditionnelle se trouvait soudain singulièrement en défaut d'explications.

Surtout, ce séisme financier réel mettait en évidence la possibilité d'une rupture brutale sur les marchés financiers, et entamait ainsi sérieusement le crédit de l'hypothèse de normalité des rentabilités, qui exclut les aléas

(12) Pour MARKOWITZ (1952), il s'agit assez curieusement à la fois d'une « hypothèse » et d'une « maxime ».

(13) On suit toujours WALTER (1996).

(14) En période de « science normale », selon cet auteur, les scientifiques cherchent à expliquer les anomalies à l'intérieur du paradigme, ils ne seront disposés à remettre en cause ce dernier que lors de « crises », susceptibles d'aboutir à l'édification d'un nouveau paradigme.



majeurs. Les pertes – voire les faillites – d'institutions qui recouraient aux techniques de gestion et de couverture fondées sur l'hypothèse de fluctuations gaussiennes des rentabilités boursières ont provoqué un élan de la recherche en finance autour de la nature des risques nés des fluctuations des marchés. Autorités de tutelle et groupes internationaux, préoccupés du risque systémique lié aux faillites potentielles des grandes institutions financières, ont commencé à établir des règles prudentielles, lesquelles, nécessitant le calcul de ratios de solvabilité, impliquaient de revoir la manière de mesurer les risques. Ainsi en 1993, les documents du comité de Bâle reconnaissent la non-normalité des fluctuations boursières. Dès lors, une partie de la recherche appliquée en finance s'éloigne de l'appareil calculatoire de la finance traditionnelle pour s'intéresser, dans une approche similaire à celle de Bachelier, à la description statistique des lois de probabilités suivies par les différents actifs financiers (15). C'est dans l'économétrie qu'on cherche (et qu'on trouve) des réponses à la gestion des risques, devenue une préoccupation majeure de la gestion de fonds. Comme en son temps les travaux de Bachelier, cette voie fournit des éléments de descriptions et des outils de gestion utiles, mais elle manque de fondement théorique économique. Comme le paradigme de la finance traditionnelle en son temps, elle s'en passe fort bien, au moins pendant un temps.

Parallèlement et à peu près à la même époque, certains auteurs commencent à émettre des doutes sur les fondements de la finance (SHILLER [1981], SHILLER [1984], BLACK [1986], DEBONDT et THALER [1985]). Leurs travaux sont remarqués et discutés, mais ne donnent lieu au développement d'un vrai courant de recherche qu'à partir du milieu des années 1990, quand le développement très rapide de la bourse remet sur le devant de la scène la question du comportement des investisseurs. L'ampleur de la bulle financière de la fin des années 1990, et le krach qui s'ensuit, affaiblissent le discours de la théorie financière traditionnelle. Les modélisations probabilistes des cours demeurent sans justification économique. Tous les éléments sont réunis pour que, malgré l'absence d'un cadre théorique intégré, des explications alternatives, en rupture avec le paradigme jusque-là dominant, soient proposées et relayées par les grandes revues de la littérature académique. Et c'est le développement foisonnant de la finance comportementale sur des thèmes divers dont on a essayé de donner un aperçu dans la première partie de ce papier.

Que dire, à l'issue de l'analyse menée ici, du rôle qu'on peut s'attendre à voir jouer par la finance comportementale dans la structuration des réflexions et des pratiques en finance dans les années qui viennent? L'analyse proposée par Kuhn pour penser les révolutions scientifiques peut nous être d'un certain secours pour répondre à cette

question. Conformément à la théorie kuhnienne, la finance comportementale se présente en effet comme un effort de renversement du paradigme traditionnel. À cet égard, elle peut être créditée d'un certain succès. Mais son incapacité, à ce jour, à proposer un paradigme alternatif intégré et séduisant, la cantonne, pour l'instant, à ne se définir que par référence au paradigme qui l'a précédée et à mener des actions de «guérilla» en ouvrant telle ou telle question non traitée par la finance traditionnelle, ou en se battant avec cette dernière sur le terrain des réponses apportées à des problématiques anciennes. Le défi qu'elle a à relever est de taille: fournir à la communauté financière les outils de décision qu'elle attend sur un ensemble de problématiques fortes, aux enjeux économiques réels. C'est sur ce socle légitimant que s'est fondée en son temps la finance traditionnelle, et il n'est pas possible d'affirmer que la finance comportementale saura prendre le relais, ni sous quelle forme. Tout au plus peut-on penser, après Kuhn, qu'avec la finance comportementale, la théorie financière est entrée dans une sorte de crise, dont l'issue demeure incertaine.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABOLAFIA, M.Y., *Making markets: Opportunism and restraint on Wall Street*, Cambridge and London, Harvard University Press, 1996.
- AVRAMOV, D., «Stock Return Predictability and Asset Pricing Models», *Review of Financial Studies*, Fall, v. 17, iss. 3, 2004.
- BARBER, B. et ODEAN, T., «Boys will be boys: Gender, overconfidence and common stock investment», *Quarterly Journal of Economics*, 2000.
- BARBERIS, N., SCHLEIFER, A. et VISHNY, R., «A model of investor sentiment», *Journal of Financial Economics*, 49, 1998.
- BARBERIS, N., HUANG, M., et SANTOS, J., Prospect theory and asset prices, *Quarterly Journal of Economics*, 2001.
- BLACK, F., «Noise», *Journal of Finance*, 41, 1986.
- BLOOMFIELD, R.J., «The «Incomplete Revelation Hypothesis» and Financial Reporting», Cornell University – Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management, Working Paper, 2002.
- BROWN, K. C., HARLOW, W. V., STARKS, L. T., «Of Tournaments and Temptations: An Analysis of Managerial Incentives in the Mutual Fund Industry», *Journal of Finance*, 1996.
- CARPENTIER, C., «La recherche et la finance d'entreprise: des théories peu pratiques», *Gestion*, Volume 25, N°3, Automne 2000.
- COOTNER, P., «Stock Prices: Random vs Systematic Change», *Industrial Management Review*, 3, Spring 1962.
- DANIEL, K., HIRSCHLEIFER, D. et SUBRAHMANYAM, A., «Mispricing, covariance risk and the cross-section of

(15) Lois asymétriques, fractales, risques extrêmes, etc.



- security returns», *Journal of Finance*, Vol. 56, 2001.
- DEBONDT, W. et THALER, R., «Does the Stock Market Overreact?», *Journal of Finance*, 40, 793-805, 1985.
- DELONG, J. B., SHLEIFER, A., SUMMERS, L. H. et WALDMANN, R. J., «Noise Trader Risk in Financial Markets», *Journal of Political Economy* 98, 1990 (Reprinted in R.H. THALER, ed., *Advances in Behavioral Finance*, New York, Russell Sage Foundation, 1993).
- DIETHER, K.B., MALLOY, C.J., SCHERBINA, A., «Differences of Opinion and the Cross Section of Stock Returns», *Journal of Finance*, Vol. 57 Oct. 2002.
- DUNBAR, N., *Inventing Money: The story of Long-Term Capital Management and the legends behind it*, John Wiley and Sons Ltd, 1999.
- EASLEY, D., O'HARA, Maureen, «Information and the Cost of Capital», *Journal of Finance*, Vol. 59 Issue 4, Aug. 2004.
- FAMA, E. et FRENCH, K., «Disagreement, Tastes and Asset Prices», University of Chicago – Graduate School of Business and Tuck School of Business at Dartmouth, Working Paper, 2004.
- FAMA, E. F., «Market efficiency, long-term returns and behavioral finance», *Journal of Financial Economics*, 49, 283-306, 1998.
- FAMA, E.F., «Efficient capital markets: a review of theory and empirical work», *Journal of Finance*, 1970.
- FAMA, E. F., «Efficient capital markets II», *Journal of Finance* 46, 1575-1643, 1991.
- GERVAIS, S., et ODEAN, T., «Learning to be overconfident», *Review of Financial Studies* 14, 1-27, 2001.
- GODECHOT, O., *Les Traders, Essai de sociologie des marchés financiers*, Paris, Éditions La Découverte, 2001.
- HONG, H. et KUBIK, J., «Analyzing the Analysts: Career Concerns and Biased Earnings Forecasts», *Journal of Finance*, vol.58, 1, p. 313-351, 2003.
- HONG, H., KUBIK, J., et SOLOMON, A., «Security analysts career concerns and herding of earning forecasts», *RAND Journal of Economics*, vol.31, 1, p. 121-144, 2000.
- KAHNEMAN, D. et TVERSKY, A., «Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk», *Econometrica*, Vol. 47, n° 2, p. 263-291, 1979.
- KENDALL, MG, «The analysis of economic time series, part 1: prices», *Journal of the Royal Statistical Society*, 96, 11-25, 1953.
- KINDLEBERGER, C.P., *Manias, Panics and Crashes, a history of financial crisis*, MacMillan, 1978, Nouvelle ed 2000.
- KUHN, T., *La Structure des révolutions scientifiques*, Champs, Paris, Flammarion, 1983.
- KYLE, Albert S., WANG, F. Albert, «Speculation Duopoly With Agreement to Disagree: Can Overconfidence Survive the Market Test?», *Journal of Finance*, Dec. 1997, Vol. 52, Issue 5, p. 2073-2090.
- LAMONT, Owen A., THALER Richard H., «Can the Market Add and Subtract? Mispricing in Tech Stock Carve-outs», *Journal of Political Economy*, Vol. 111 Issue 2, p. 227, April 2003.
- MARKOWITZ, H. M., «The utility of wealth», *Journal of Political Economy* 60, 151-158, 1952.
- MERTON, Robert C., «A Simple Model of Capital Market Equilibrium with Incomplete Information», *Journal of Finance*, Jul. 1987, Vol. 42 Issue 3, p. 483, 28p.
- MICHAELY, R., et WOMACK, K. L., «Conflict of interest and the credibility of underwriter analyst recommendations», *Review of Financial Studies* 12, 653-686, 1999.
- ODEAN, T., «Volume, volatility, price and profit when all traders are above average», *Journal of Finance*, 53, 1887-1934, 1998.
- RAINELLI-LE MONTAGNER, H., *La Vraie Nature de la finance: réflexions sur la théorie financière*, Paris, PUF Finance, à paraître.
- SCHARFSTEIN, D. et STEIN, J., «Herd Behavior and Investment», *American Economic Review*, vol.80, p. 465-479, 1990.
- SHAFIR, E., DIAMOND, P. et TVERSKY, A., «Money Illusion», *Quarterly Journal of Economics*, 112, p. 341-374, 1997.
- SHARPE, W., «A Simplified Model for Portfolio Analysis», *Management Science*, vol.9, p. 277-293, 1963.
- SHEFRIN, H. et STATMAN, M., «Behavioral Portfolio Theory», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, June 2000.
- SHILLER, R. J., *Market Volatility*, The MIT Press, 1989.
- SHILLER, R. J., «Do stock prices move too much to be justified by subsequent changes in dividends?», *American Economic Review* 71, 421-498, 1981.
- SHILLER, R. J., «Stock prices and social dynamics», *Brookings Papers on Economic Activity Review* 2, 457-498, 1984.
- SHILLER, R. J., *Irrational Exuberance*, Princeton University Press, 2000.
- SHLEIFER, A., *Inefficient Markets: an introduction to behavioral finance*, Oxford University Press, 2000.
- THALER, Richard H., JOHNSON, Eric J., «Gambling with the house money and trying to break even: the effects of prior outcomes on risky choice», *Management Science*, June 1990, Vol. 36 Issue 6, p. 643-660, 18p.
- VISSING JORSENSEN, A., «Perspectives on Behavioral Finance: Does «Irrationality» Disappear with Wealth? Evidence from Expectations and Actions», *NBER Macroeconomics Annual*, 2003.
- VON NEUMAN, J. et MORGENSTERN, O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944.
- WALTER, C., «Une histoire du concept d'efficience sur les marchés financiers», *Annales HSS*, juillet 1996 p. 873-905.
- WELCH, I., «Herding, Among Security Analysts», *Journal of Financial Economics*, vol.58, p. 369-396, 2000.
- WORKING, H., «A Random Difference Series for Use in the Analysis of Time Series», *Journal of the American Statistical Association*, 29, March 1934, 11-24.
- ZUCKERMAN, Ezra W., «The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount», *American Journal of Sociology*, Vol. 104 Issue 5, p. 1398, March 1999.

# LE CAPITAL RISQUE INDUSTRIEL : QUE VONT FAIRE LES GRANDS GROUPES DANS DES *START-UP*?

La rentabilité financière est loin d'être le principal critère pour l'investissement d'un groupe industriel dans une entreprise qui démarre.

Les motivations des groupes sont variées : l'apprentissage d'une technologie ou d'un nouveau marché, la manifestation d'un engagement social, ou encore le simple souci de reclasser des salariés en surnombre. L'auteur, à partir d'une étude de la littérature spécialisée et d'une enquête auprès de six entreprises, détermine une dizaine d'objectifs pour le capital risque industriel. Parmi ces objectifs, deux nouveaux, identifiés sur le terrain et validés par le modèle Intention stratégique/Pôles de compétences : capter les innovations organisationnelles, et identifier les opportunités d'absorption.

PAR **Allala BEN HADJ YOUSSEF**, DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION, CHERCHEUR ASSOCIÉ : IGS PARIS (CR2S-MANAGEMENT), CIME ET A2ID

Le capital risque industriel est la traduction française du *Corporate Venture Capital*. Il se définit comme un processus d'investissements à risque, entrepris par des sociétés non financières, se matérialisant par des prises de participations minoritaires dans des entreprises prometteuses. Ces sociétés s'introduisent ainsi dans le monde du capital investissement, habituellement réservé aux institutions financières. Seuls les grands groupes industriels et de services peuvent mettre en place une telle stratégie car elle nécessite d'importants moyens humains et financiers (CHESBROUGH, 2002).

Le capital risque industriel n'est autre qu'une stratégie entrepreneuriale menée à l'extérieur de l'entreprise. Il traduit l'effort des grands groupes en matière de création d'entreprises. De nos jours, les entreprises les plus

innovantes ne se contentent pas de développer de nouveaux projets à l'intérieur de l'organisation (Intrapreneuriat), leur croissance se base également sur un marché riche en idées et en opportunités : le marché des *start-up* (Extrapreneuriat). David Packard illustre cette mentalité entrepreneuriale créatrice de valeur chez Hewlett-Packard. Il dit, à propos des investissements à risque : « Si on n'échoue pas de temps en temps, c'est qu'on ne prend pas suffisamment de risque » (1). D'autre part, Maula *et al.* (2005), Arthur D. Little (2003), Barbier (2001) et Zider (1998) présentent le capital risque industriel comme une alternative permettant de financer les entrepreneurs qui se heurtent,

(1) « *If you're not failing once in a while, you're not taking enough risk* » (Chesbrough, 2000, p. 40).

en phase de création, aux réticences des sociétés traditionnelles de capital risque (2). Ils démontrent qu'à la différence de ces dernières, les investisseurs industriels sont moins exigeants par rapport au *business plan* des nouveaux entrepreneurs, car, loin de viser uniquement le gain financier, ils visent surtout des avantages stratégiques. Cela explique leur patience, et leur intérêt pour les phases de création. En effet, durant ces phases, les innovations de rupture émergent et l'entreprise du futur se profile. Cet article mettra en évidence la suprématie et la multitude des objectifs stratégiques chez les industriels.

De plus, et contrairement aux sociétés de capital risque, les industriels sont capables de fournir aux entrepreneurs issus du même secteur ou de secteurs proches l'assistance technique et commerciale nécessaire, sans oublier les projets de coopération qui peuvent être mis en place du fait de ce rapprochement. Enfin, ce type de partenariat permet à l'entrepreneur d'améliorer son image et sa crédibilité auprès de ses clients, fournisseurs et autres partenaires (MAULA, 2001). Idéalement, ce partenariat peut être gagnant-gagnant lorsque l'industriel apporte son soutien financier et stratégique et qu'en contrepartie la *start-up* apporte son aptitude à innover. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas et l'on observe souvent des partenariats qui se limitent à un simple apport financier.

Malgré ces perspectives prometteuses, le capital risque industriel reste peu connu des entreprises et des entrepreneurs en Europe, et peu étudié par les chercheurs en gestion. Un aspect demeure particulièrement flou et peu développé: les avantages recherchés par les grands groupes. À notre sens, ces avantages méritent une analyse ciblée afin de mieux comprendre leur portée pratique et ils sous-tendent donc la question de recherche de ce travail: quels sont les avantages qui poussent les grandes entreprises à mettre en place un programme de capital risque industriel?

Pour y répondre, et dans un premier temps, le capital risque industriel sera situé dans le secteur du capital risque à travers une typologie capitalistique et grâce à des données statistiques.

Dans un deuxième temps, des éléments de réponse à notre questionnement seront identifiés grâce à l'analyse de la littérature spécialisée et par une étude de cas auprès de six firmes parmi les plus actives en France en matière de capital risque industriel (Chausson Finance indicateurs, 2005): France Télécom, Thalès, Cisco,

Danone, Schneider Electric et Air Liquide. Il en ressortira alors dix comportements et avantages possibles.

Enfin, ces dix avantages seront validés théoriquement grâce au modèle IS/PC (Intention stratégique/Pôles de compétences, DESREUMAUX, 1993) – modèle qui nous permettra de prolonger notre analyse. Grâce à une profonde réflexion sur les ressources, le modèle va permettre de tester deux nouveaux avantages identifiés sur le terrain et d'en vérifier la validité théorique. Il s'agit d'une démarche abductive (au sens de KOENIG [1993] qui explique que «*l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter*»).

Une meilleure connaissance des avantages visés permettra d'écarter les nombreuses idées reçues exprimées sur le sujet et incitera les industriels à accorder plus d'intérêt aux *start-up* et à leur formidable «*énergie créative*».

## LE POSITIONNEMENT DU CAPITAL RISQUE INDUSTRIEL

### Typologie

Empruntée au monde du capital risque, la typologie du capital risque industriel la plus répandue est basée sur la provenance des fonds investis, également appelée «*l'appartenance capitalistique des fonds*» (Tableau 1). Ainsi, un industriel peut mener son programme de capital risque à travers un ou plusieurs fonds de financement qu'il détient en totalité ou en partie. Il peut choisir alors entre trois types de fonds: fonds captifs, fonds semi-captifs et fonds indépendants. Quant aux fonds publics d'investissement, ils sont alimentés à 100 % par l'État et ne concernent donc pas les industriels (sources: EVCA et AFIC).

Les fonds captifs sont détenus à 100 % par la société mère dont ils servent les intérêts stratégiques et financiers. Ils sont investis exclusivement dans des *start-up* appartenant aux mêmes domaines d'activité stratégique que leur société mère. C'est le cas de FTTI de France Télécom, de TCV de Thalès et de SEV de Schneider. Les fonds semi-captifs sont généralement créés à l'initiative d'un seul industriel, mais comptent plusieurs actionnaires dans leur capital. Leur mission consiste à satisfaire à la fois les intérêts stratégiques et financiers de leurs fondateurs et les intérêts purement financiers des autres actionnaires. L'investissement s'effectue généralement dans les secteurs proches du cœur de métier des fondateurs. Ainsi en est-il par exemple pour Innovacom de France Télécom et ALV d'Air Liquide.

Les fonds indépendants sont ceux dont les capitaux proviennent de plusieurs sources et dans lesquels aucun actionnaire n'est majoritaire. Ils sont à vocation financière pure. Ils peuvent se spécialiser dans un secteur particulier mais interviennent généralement dans des

(2) «*Les phases de création d'une start-up sont marquées par une forte incertitude et une forte probabilité d'échec, ce qui explique les réticences des sociétés de capital risque*» (ZIDER, 1998, p. 133). Les statistiques de la National Venture Capital Association (NVCA) et de l'European Venture Capital Association (EVCA) démontrent que le métier du capital risque a beaucoup évolué durant la dernière décennie. Le capital-Création est de plus en plus marginalisé au profit du capital Développement et des Reprises/Transmissions d'entreprises, qui sont plus sûrs. Ce constat a poussé l'Association française des investisseurs en capital (AFIC) à remplacer le terme capital risque par le terme capital Investissement qui traduit avec plus de fidélité la réalité du secteur en France mais aussi dans le reste du monde.

LE CAPITAL RISQUE INDUSTRIEL selon l'appartenance capitalistique			
	Fonds captifs	Fonds semi-captifs	Fonds indépendants
Trois types de fonds	100 % du capital détenu par l'industriel (mêmes DAS (Domaines d'activités stratégiques) que ceux de l'industriel)	Fonds créés à l'initiative de l'industriel, mais qui comptent plusieurs actionnaires dans leur capital (généralement mêmes DAS que ceux de l'industriel)	Fonds créés à l'initiative d'institutions purement financières et auxquels l'industriel participe sans jamais être l'actionnaire majoritaire (tous les DAS)
Exemples de fonds de capital risque industriel	Innovacom et FTTI de France Télécom, SEV de Schneider Electric, ALV d'Air Liquide, Dassault Développement de Dassault, T-Ventures de Deutsch Télécom, TCV de Thalès, EDF Capital Inv d'EDF, Innovelf d'ELF, PCV de Philips, SVC de Siemens, Valeo Ventures de Valeo, Vinci Innovation de Vinci, NVP de Nokia, SIDE de Michelin, etc.		

Tableau 1 : Appartenance capitalistique des fonds du capital risque industriel.

secteurs variés afin de réduire les risques. Ces fonds permettent à l'industriel de s'initier au capital risque sans engager de lourdes dépenses. C'est le cas par exemple de Sofinnova et Auriga.

Les fonds publics sont alimentés par l'État. Ils interviennent en général dans les premières phases de la vie d'une entreprise, là où les financements sont les plus difficiles à obtenir. De nombreux fonds publics ont pour vocation d'encourager l'innovation et de dynamiser le tissu économique dans une région ou un département donnés (Entreprendre en Limousin, les fonds de l'Anvar, etc.).

#### Poids des industriels dans le secteur du capital risque

Les investissements en capital risque ont atteint, ces dernières années, des sommes importantes malgré le crash boursier de l'an 2000. En 2004, on enregistre 5 189 M € de financements dont 510 M € injectés par les industriels (voir figure 1, Rapport AFIC, 2005). Ce chiffre confirme que l'intervention des industriels dans le marché du capital risque français est loin d'être négligeable: elle est de l'ordre de 10 %. Cela conduit à mener davantage de recherches sur ce sujet.

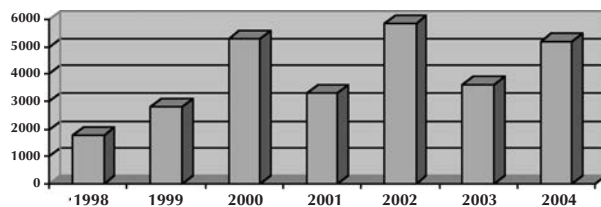


Figure 1 : Capitaux investis sur le marché du capital risque en France en M € (AFIC, 2005).

#### CAPITAL RISQUE INDUSTRIEL : QUELS AVANTAGES ?

Nous avons cherché à identifier les avantages susceptibles de pousser un grand groupe industriel à mettre en place un programme de capital risque. Ce questionnaire nous a amenés à analyser la littérature spécialisée et à étudier six firmes (voir encadré page suivante) ayant un programme de capital risque en France. Ensuite, dans un souci de validation théorique des résultats, un modèle d'analyse stratégique (le modèle IS/PC) a été mobilisé. Ainsi, chaque avantage identifié grâce à la littérature et à l'étude de cas a été testé et validé par le modèle IS/PC. Grâce à ces trois supports, des éléments de réponse ont pu émerger, par abduction.

#### Les avantages recherchés par les industriels, selon la littérature

Le capital risque industriel demeure très peu étudié par les chercheurs en gestion. Certes, la pratique est citée dans de nombreux ouvrages mais sans analyse approfondie. Seule une dizaine de travaux lui sont entièrement consacrés, qui combinent une étude empirique et une analyse des résultats (voir tableau 2).

En ce qui concerne les avantages visés par les grands groupes, les classifications trouvées dans la littérature comportent trois lacunes principales. La première est que l'«intérêt stratégique» et l'«intérêt de diversification» (souvent cités) sont trop vagues : ils englobent des avantages très différents les uns des autres. La deuxième est que tous les avantages sont cités au même niveau, sans distinction entre les avantages principaux et les avantages



## ÉTUDE DE CAS (SEPTEMBRE 2002/MAI 2003 AVEC ACTUALISATION EN AVRIL 2005)

**32 Entretiens semi-directifs :**

## THALÈS

Directeurs généraux de Thalès Corporate Ventures (TCV), de Tech Fund capital (SCR\*), d'ACE Management (SCR) ; *start-up* financées par Thalès (Bionatics, CDB Technology, Nextamp) ; experts de Sofinnova (SCR), de Banexi capital Partenaires (SCR), de l'APCE (Agence Pour la Création d'Entreprises), de Deloitte & Touche ;

## FRANCE TÉLÉCOM

Responsables de FT (FTTI, Innovacom, division de l'essaimage) ; *start-up* financées par FT (Netcentrex, Highdeal, Eolring, Vector AST) ; experts de Sofinnova (SCR) et de Deloitte & Touche ;

## DANONE

Directeur Général Internet de Danone, responsables de Chrysalead (SCR) et d'Auriga (SCR) ; *start-up* financées par Danone (Valiosys, Qualystem) ; experts de Sofinnova (SCR) et de Deloitte & Touche ;

## CISCO

Responsable de Enition, *start-up* financée par Cisco ventures ; experts de Sofinnova (SCR), de Banexi capital Partenaires (SCR), de la chambre nationale des conseils experts financiers, de Deloitte & Touche ;

## AIR LIQUIDE

*General partner* d'Air Liquide Ventures (ALV) ; *start-up* financées par le groupe (Capsule Technologie, Vision IQ) ; experts de Sofinnova (SCR), de Banexi capital Partenaires (SCR), de Deloitte & Touche ;

## SCHNEIDER ELECTRIC

Responsable essaimage du groupe et *general partner* à Schneider Electric Ventures (SEV) ; *start-up* financées par Schneider (Technopuce, Netasq) ; experts de Sofinnova (SCR), de Banexi capital Partenaires (SCR), de Deloitte & Touche

**Dispositifs organisationnels du capital risque industriel :**

Thalès (fonds captif : Thalès Corporate Ventures), France Télécom (fonds captifs : Division de l'essaimage et France Télécom technologies investissements + fonds semi-captif : Innovacom), Danone (recours à des fonds indépendants : Chrysalead et Auriga), Cisco (fonds captif : Cisco ventures), Air liquide (fonds semi-captif : Air Liquide Ventures), Schneider (fonds captif : Schneider Electric Ventures)

**Articles de presse, brochures et rapports d'activité (2002, 2003, 2004), sites Internet, etc.**

\* SCR : Société de capital risque

de second plan. Enfin, on constate l'absence de deux autres avantages possibles: la captation d'innovations organisationnelles et les opportunités d'absorption.

Ce tableau regroupe et synthétise l'ensemble des avantages cités dans la littérature. Un codage a été effectué pour regrouper certaines expressions en catégories de missions. Citons à titre d'exemple l'expression de Silver (1993): «ajouter de nouveaux produits à l'actuel réseau de distribution de la firme» qui a été placée dans la catégorie «veille de marché», ou l'expression de Tarondeau (1994): «s'offrir des champs d'expérimentations et de développement pour les technologies internes», qui fait partie de la catégorie «valorisation de

la R & D interne». Nous obtenons au final plusieurs comportements liés à huit catégories d'avantages.

En ce qui concerne l'«intérêt stratégique», il peut englober l'intérêt technologique, l'intérêt de veille de marché, la valorisation de la R & D interne, etc. Il est donc plus prudent de l'abandonner et de le remplacer par des objectifs précis et ciblés. De même, la diversification peut être la résultante d'une veille de marché, d'un bénéfice technologique ou d'un bénéfice commercial. Il convient donc de l'abandonner pour ne garder que les objectifs homogènes.

Notre apport, à ce niveau, peut se résumer de la manière suivante :

	Intérêt technologique	Intérêt financier	Intérêt commercial	Valorisation de la R&D interne	Veille de marché	Responsabilité sociale : Ent citoyenne	Esprit entrepreneurial	Réduction des effectifs	Opportunités d'absorption	Innovation organisationnelle
Sykes (1990)	V		V		V		V	V		
Collins & Doorley (1992)	V	V	V	V						
Block & MacMillian (1993)	V	V		V						
Silver (1993)	V	V		V	V	V	V			
Tarondeau (1994)	V	V		V						
McNally (1997)	V	V	V		V	V	V	V		
Gompers & Lerner (1998)	V	V								
Maula (2001)	V	V		V	V					
Ernst & Young (2003)	V	V	V	V	V					
Arthur D Little (2003)	V	V	V	V	V					
Jumel (2004)	V			V	V		V			

**Tableau 2 :** Les avantages du capital risque industriel avancés par les auteurs spécialisés.

- regrouper les avantages visés dans des catégories homogènes;
- identifier deux nouvelles catégories, a priori inexistantes dans la littérature;
- distinguer les avantages principaux des avantages secondaires;
- illustrer chaque avantage grâce à des cas concrets.

#### Les résultats de l'étude de cas

Une étude de six groupes industriels en France (voir encadré page précédente), portant sur les avantages des programmes de capital risque industriel, a permis d'identifier deux nouvelles stratégies.

#### Cinq avantages principaux

L'analyse de la littérature a permis d'identifier cinq avantages importants poussant les grands groupes à s'aventurer dans l'univers des *start-up*.

##### • Les bénéfices technologiques

Le capital risque industriel figure parmi les pratiques qui peuvent permettre à la firme d'accéder aux nouvelles technologies. Avoir des participations minoritaires dans des petites entités innovantes donne à la firme le droit d'envoyer ses cadres les visiter, d'entretenir avec elles une relation d'échange et d'entamer auprès d'elles un processus d'apprentissage. En effet, la firme et les *start-up* peuvent conclure des accords de

développement de projets communs ou des accords de transferts de licences dans le cadre du contrat initial d'investissement à risque (le pacte d'actionnaire). La firme peut ainsi se prémunir contre des percées technologiques initiées par ces *start-up* innovantes. Par ailleurs, le capital risque industriel évite à la firme de dépenser de l'argent dans la R & D interne alors que des choses similaires se font en externe.

C'était le cas de la technologie de l'arséniure de gallium qui a servi pour des applications civiles alors qu'elle était auparavant réservée au secteur militaire. Thomson-CSF a eu l'idée d'aller faire du *benchmarking* technologique en achetant des parts dans trois *start-up* californiennes au lieu de développer en interne ce genre de recherches coûteuses et compliquées (BARBIER, 2001).

On peut citer aussi, et dans le même esprit de captation technologique, les exemples suivants :

- le partenariat entre France Télécom et Netcentrex (*start-up* caennaise) portant sur la technologie de transmission de la voix par Internet;
- le partenariat entre Schneider Electric et Technopuce (*start-up* de Nancy) portant sur le développement d'une nouvelle génération de cartes à puces;
- le partenariat entre Intel Corp et des *start-up* américaines dans le but de maîtriser les nanotechnologies.

##### • L'intérêt financier

L'intérêt financier englobe les avantages suivants : réaliser des plus-values sur cessions (3) et obtenir des dividendes. Le cas de Danone en est une illustration. En

(3) La firme peut décider de se retirer avec une plus-value en cédant sa part à d'autres industriels, à des financiers, sur le marché boursier ou même aux salariés de la *start-up*.



« Un cerf volant qui vole contre le vent ». Couverture du magazine Le petit inventeur du 15 mai 1923.

effet, le groupe alimente deux fonds indépendants de capital risque – Chrysalead et Auriga – et il les encourage à maximiser leurs retours sur investissements. De plus, à travers Auriga, il n'hésite pas à miser sur le secteur des Sciences du Vivant qui n'a pas de rapport avec son cœur de métier, et cela pour des raisons purement financières.

• *La valorisation de la R & D interne et le recentrage*

Cet avantage peut être atteint grâce à la mise en œuvre d'un essaimage offensif (ou proactif) issu d'une véritable volonté stratégique. Ainsi, cet essaimage peut être une solution à la fois pour la valorisation de la R & D

interne et pour le recentrage. Dans le premier cas, cela se manifeste lorsque l'entreprise s'aperçoit qu'un potentiel important d'innovations internes est inexploité ou mal exploité. Elle procède alors à l'essaimage de ces projets en leur accordant le soutien nécessaire. L'essaimage permet ainsi à ces projets de voir le jour et de drainer des sources extérieures de financement.

Citons comme exemple l'innovation portant sur les logiciels de tarification et de facturation sur Internet, qui a été externalisée par France Télécom en raison de son éloignement du cœur de métier du groupe. Ce projet externalisé est aujourd'hui une *start-up* dénommée Highdeal.



Avantages principaux Fonds de Capital Risque Industriel	Intérêt technologique	Intérêt financier	Intérêt commercial	Valorisation de la R&D	Veille de marché	Opportunités d'absorption	Innovation organisationnelle
Innovacom (France Télécom)		X	X				
FTTI (France Télécom)	X		X	X	X		
Direction de l'essaiage (France Télécom)				X			
TCV (Thalès)					X		
ALV (Air Liquide)					X		
SEV (Schneider Electric)	X		X				
Chrysalead et Auriga (Danone)		X					X
Cisco ventures (Cisco)						X	

**Tableau 3 :** Récapitulatif des avantages visés par les fonds CRI appartenant aux six groupes étudiés.

L'entreprise peut également recourir à l'essaiage quand elle désire se recentrer sur son cœur de métier. L'entreprise cède alors ses activités « annexes » aux salariés désirant reprendre l'affaire, pour se concentrer sur son métier de base.

- *L'intérêt de veille de marché*

C'est le fait d'identifier des *start-up* présentes sur de nouveaux marchés encore trop petits et marginaux, mais qui peuvent présenter une grande opportunité dans le futur. Le programme de capital risque industriel se positionne ici comme un observateur actif de nouveaux marchés, de nouveaux besoins et de nouveaux clients pour le compte de sa société mère.

Cet objectif n'est pas toujours facile à détecter, en raison de son caractère implicite. C'est le cas de Thalès qui finance Bionatics, une *start-up* parisienne spécialisée dans la simulation 3D appliquée aux plantes. À première vue, on a l'impression que l'industriel vise à travers ce partenariat un intérêt technologique. Mais le groupe maîtrise déjà cette technologie : il fait de la simulation 3D pour faire voler des hélicoptères ou pour faire progresser des engins terrestres. La vraie raison est qu'à travers Bionatics, Thalès cherche à savoir si un marché existe pour cette technologie. Si les architectes ou les professionnels des jeux vidéos ou d'autres clients manifestent leur intérêt, Thalès peut absorber la *start-up* et se lancer lui-même dans ce nouveau créneau.

Thalès investit également dans Westcast Systems, une *start-up* bretonne spécialisée dans la télévision sur Internet. Cela lui permet d'observer de plus près l'évolution de ce marché.

Air liquide positionne également la veille de marché – avant la veille technologique – comme objectif principal de son programme de capital risque. À titre

d'exemple, le groupe investit dans Capsule technologie, une *start-up* parisienne développant une nouvelle technologie d'échanges d'informations médicales (images, sons, vidéos) en temps réel. Cet investissement lui permet de surveiller l'évolution de ce marché auprès des professionnels de la santé.

- *L'intérêt commercial*

Le capital risque industriel fait naître une relation commerciale privilégiée entre l'industriel et les *start-up*. Il en découle la signature d'un maximum de contrats de vente et l'augmentation du chiffre d'affaires des deux partenaires. Ainsi, l'industriel participe au capital de la *start-up*, entre autres, afin de décrocher un statut de fournisseur exclusif : c'est une logique agressive de vente. On peut citer l'exemple de France Télécom, qui a investi dans un bon nombre de *start-up* Internet, ce qui lui a permis de leur vendre par la suite son service d'accès à Internet : Wanadoo. C'est le cas également de Schneider Electric, qui équipe les *start-up* de son portefeuille en appareillages et instruments électroniques. Enfin, un groupe industriel peut même vendre de la propriété intellectuelle aux *start-up* ou l'échanger contre des parts de capital.

Indirectement, le capital risque industriel peut également doper les ventes aux tiers. Le programme de capital risque d'Intel en est une bonne illustration. Intel investit dans les *start-up* qui développent des technologies et des logiciels qui, pour être mis en place correctement, nécessitent un solide réseau informatique ou une nouvelle génération d'ordinateurs encore plus puissants : l'apparition de ces nouveaux produits permet au groupe d'augmenter ses ventes en semi-conducteurs, en ordinateurs, matériels réseaux, etc. (4).



### Trois avantages secondaires

Les trois avantages secondaires identifiés par l'étude sont :

- *L'engagement social*

Une entreprise peut être qualifiée de citoyenne si elle se préoccupe de développer son environnement économique sur les plans écologique, social, culturel, etc. Dans ce sens, en menant un programme actif de capital risque industriel, l'entreprise participe à la création de nouveaux emplois. La mise en avant de cette responsabilité sociale lui est très bénéfique en termes d'image.

- *La création d'un esprit entrepreneurial*

C'est le fait d'encourager le personnel de l'entreprise à entreprendre, à réaliser des projets, à prendre des initiatives avec l'appui du programme de capital risque industriel. Dans ce cas, le programme propose une sorte de « rêve » aux salariés : celui de devenir chef d'entreprise. Les retombées en sont positives sur l'innovation interne et la vitalité de l'entreprise.

- *L'essaimage pour des considérations sociales (réduction des effectifs)*

Appelé essaimage défensif (ou réactif), il pousse les salariés à se reconvertir bien souvent dans des activités très différentes du cœur de métier de l'entreprise (taxis, bureaux de tabac, etc.). Le programme de capital risque industriel est dans ce cas un outil visant à réduire les effectifs sans avoir recours à un plan social douloureux. C'est le cas de la structure « Schneider initiative emploi », faisant partie du programme de capital risque du groupe Schneider.

Ces trois avantages sont considérés comme secondaires pour deux raisons essentielles :

- aussi bien au niveau des six cas étudiés qu'au niveau de la littérature, ces trois avantages sont toujours cités sur un plan secondaire, quelle que soit l'entreprise, contrairement aux cinq premiers, qui peuvent être principaux ou accessoires selon les cas ;
- les études menées par Ernst & Young et par Arthur D. Little en 2003, et qui portent sur des dizaines de programmes de capital risque industriel dans le monde, se concentrent uniquement sur les cinq avantages principaux et ignorent les trois derniers.

### Deux nouveaux avantages

L'étude du capital risque industriel chez Danone et Cisco nous a permis de mettre en évidence deux avan-

(4) « Intel capital promotes new technology applications such as these because they require ever-increasing power and networking infrastructure, i.e. computer chips. Any growth in these product areas implies increased demand or advanced semiconductor products-which are Intel's core business. » (Ernst & Young, p. 7, 2003).

tages *a priori* inexistant dans la littérature et pouvant être à l'origine de tels programmes.

- *Capter les innovations organisationnelles*

C'est le fait de repérer de nouvelles pratiques de gestion appliquées par les *start-up*. L'entreprise ne vise pas dans ce cas un changement de technologie ni une diversification, mais plutôt un changement managérial et relationnel. En effet, on est dans une logique de recherche de nouveautés managériales à l'intérieur de l'entreprise et de nouveautés relationnelles pour améliorer les contacts avec les clients et les partenaires de l'entreprise. Les *start-up* servent de laboratoire pour tester de nouvelles méthodes de management ; si ces méthodes s'avèrent efficaces, elles seront adoptées par le groupe. Citons comme exemples d'innovations managériales révélées grâce aux *start-up* : le e-contact avec les clients et les fournisseurs, le travail à domicile et les stocks options qui permettent une meilleure implication du personnel.

Dans ce sens, le groupe Danone affiche clairement sa volonté de recherche d'innovations organisationnelles à travers son programme de capital risque. Ainsi, des partenariats entre Danone et des *start-up* comme Seliance, Qualystem, Timetobuy sont en cours. Elles portent sur l'amélioration des techniques d'achat en ligne (Centrales d'Achat sur Internet), sur la maîtrise de l'Intranet et l'optimisation des processus internes.

- *Identifier les opportunités d'absorption*

C'est une stratégie pratiquée notamment par Cisco et qui consiste à repérer les *start-up* intéressantes avant de les intégrer dans le groupe. C'est une véritable absorption de talents. Le groupe mobilise ainsi toutes les forces créatrices dans son secteur, au service de sa technologie. Plutôt que de miser exclusivement sur ses équipes, il tente de capter systématiquement les meilleurs talents sur le marché. Le principe consiste à prendre des participations dans les *start-up*, observer les groupes, et enfin convaincre les équipes les plus talentueuses de rejoindre la société. L'entreprise qui réussit à recruter ces équipes aura une marge d'avance sur ses concurrents. L'activité de capital risque industriel est dans ce cas un préalable à l'absorption.

Comme le montre le tableau 2, ces deux derniers avantages seraient inexistant dans la littérature spécialisée. D'abord, en ce qui concerne l'« opportunité d'absorption », l'idée n'est pas nouvelle. On la retrouve dans un autre registre, à savoir les travaux sur les alliances dissymétriques. Nous pouvons citer dans ce sens les travaux d'Oakey (1993) qui considère que la firme, en coopérant avec les PME, vise en premier lieu leur acquisition éventuelle. Oakey appelle cette pratique *predatory networking* : « interconnexion prédatrice ».

L'« innovation organisationnelle », quant à elle, demeure absente des travaux recensés sur les avantages visés par les entreprises en matière de capital risque

Le modèle Intention stratégique/Pôles de compétences (IS/PC), qui n'est autre qu'une opérationnalisation de la théorie basée sur les ressources (TBSR), propose dans un premier temps un diagnostic interne des ressources et capacités de l'entreprise. Dans un deuxième temps, il indique à la firme le chemin à suivre avant de formuler sa stratégie. Le modèle IS/PC préconise notamment deux actions stratégiques possibles : la captation de ressources manquantes et la valorisation des ressources existantes, compte tenu des opportunités externes.

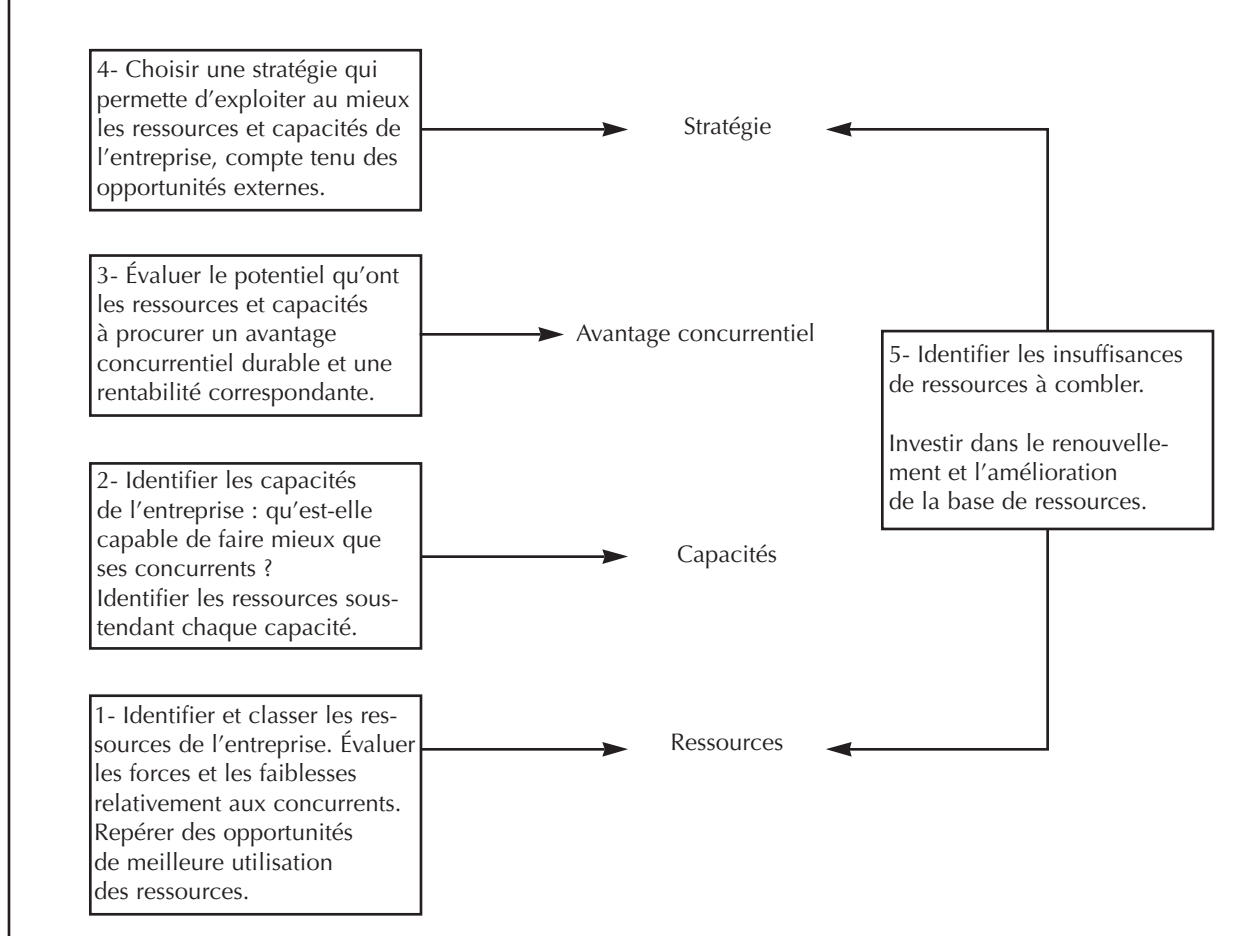


Figure 2 : Le modèle ISPC (source : Desreumaux, 1993).

industriel. Nous avons pu l'identifier lors de l'observation de l'investissement à risque chez Danone.

#### Validation des avantages par le modèle IS/PC (Intention Stratégique/Pôles de Compétences)

Le modèle IS/PC est issu de la théorie basée sur les ressources (voir figure 2). Il prévoit dans un premier temps un diagnostic des ressources et capacités (existantes et à acquérir). Ce diagnostic permettra de réfléchir sur les avantages concurrentiels de l'entreprise. Enfin, le modèle incitera les décideurs à imaginer les stratégies adéquates pour valoriser les ressources existantes et capter les ressources qui lui font défaut.

Ainsi, un raisonnement stratégique basé sur le

modèle IS/PC peut déboucher sur la mise en place d'un programme de capital risque industriel ayant comme objectif la captation de ressources manquantes et/ou la mobilisation des ressources non utilisées en interne.

Au niveau des actifs manquants, un partenariat avec les *start-up* peut permettre aux industriels de se procurer de nouvelles technologies, des compétences rares, des rentrées d'argent et des innovations managériales.

En ce qui concerne la valorisation des actifs existants, le programme de capital risque industriel peut aider l'industriel à identifier de nouveaux marchés et de nouveaux clients pour ses produits (c'est l'exemple de Thalès et du marché de la simulation en 3D). Le capital risque industriel prévoit également de l'essaimage et donc de valoriser les talents et de concrétiser les idées inexploitées en interne.

## LES DIVERS OBJECTIFS STRATÉGIQUES D'UN INVESTISSEMENT FINANCIER

Cette recherche vise à comprendre les comportements des industriels dans le cadre de leurs programmes de capital risque. En effet, à travers le capital risque industriel, ils sont à la recherche d'avantages stratégiques comme le démontrent la littérature spécialisée et notre étude empirique. La rentabilité financière des investissements n'est pas en général leur objectif principal. Dans ce sens, Tarondeau (1994) confirme que «*le capital risque industriel est une technique financière permettant d'atteindre des objectifs stratégiques*».

Le capital risque industriel permet aux industriels d'entretenir des relations privilégiées avec les *start-up* et ainsi d'en tirer parfois un ou plusieurs avantages stratégiques (bénéfices technologiques et commerciaux, veille de marché, valorisation de la R & D interne, innovation organisationnelle et veille de compétences rares). Nous avons identifié sept avantages principaux et trois avantages secondaires pour les industriels qui collaborent avec les *start-up*. Si toutes ne procurent pas ces avantages, certaines *start-up* offrent un potentiel énorme d'opportunités stratégiques. Et, souvent, un seul partenariat à succès avec une *start-up* prometteuse peut compenser plusieurs échecs par ailleurs. Les échecs sont souvent dus à une surestimation du potentiel innovant de la *start-up* ou à des conflits d'intérêts avec les fondateurs ou les autres actionnaires, ou encore à l'absence de projet de coopération entre les deux partenaires.

D'autre part, au-delà des constatations empiriques, le modèle IS/PC (Desreumaux, 1993) a été mobilisé. En effet, pour mieux comprendre le choix des avantages visés, l'idée suivante a été avancée : l'analyse des ressources dicte l'orientation stratégique d'un programme de capital risque industriel. Le modèle IS/PC, dans une logique de ressources manquantes ou à mobiliser, permet de justifier et de valider les objectifs des industriels. Il intègre dans sa logique les cinq avantages décrits par la littérature et les deux avantages identifiés grâce à l'étude de cas. Ainsi, les deux nouveaux comportements constatés sur le terrain chez Danone et Cisco s'expliquent par un effort de captation de deux ressources, à savoir, respectivement : les innovations managériales et les compétences rares.

## BIBLIOGRAPHIE

AFIC, «Rapport sur l'activité du capital Investissement en France – Année 2004», Etude Afic et PricewaterhouseCoopers, [www.afic.asso.fr](http://www.afic.asso.fr), 2005.  
ARTHUR, D. Little, «Corporate Venturing study report – 2002», [www.adl.com/insights/studies/pdf/corporate\\_venturing\\_study\\_report.pdf](http://www.adl.com/insights/studies/pdf/corporate_venturing_study_report.pdf), 2003.  
BARBIER, J.M., «Le capital risque d'entreprise :

l'exemple de Thomson-CSF ventures», *Journal de l'école de Paris*, n° 29, p 25-31, 2001.

BLOCK, Z. et MACMILLIAN, I.C., *Corporate Venturing: creating new businesses within the firm*, Harvard Business School Press, 1993.

BURGELMAN, R.A., «Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs», *Revue Française de Gestion*, 56-57, mars-avril-mai, 1986.

Chausson Finance indicateurs, [www.chaussonfinance.com/indicateur/indicateur.htm](http://www.chaussonfinance.com/indicateur/indicateur.htm), 2005.

CHESBROUGH, H., «Making Sense of Corporate Venture capital», *Harvard Business Review*, Vol. 80, n° 3, 2002.

CHESBROUGH, H., «Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital», *California Management Review*, Vol. 42, n°3, 2000.

COLLINS, T.M. et DOORLEY, T.L., *Les Alliances stratégiques*, Paris, Interéditions, 1992.

DESREUMAUX, A, *Stratégie*, Paris, Dalloz, 1993.

ERNST & YOUNG, «Corporate Venture capital Report-2002», [www.nvca.no](http://www.nvca.no), 2003.

GOMPERS, P.A. et LERNER, J., «The determinants of corporate venture capital success: organizational structure, incentives, and complementarities», NBER Working paper series, Working paper 6725, septembre 1998.

JUMEL, S., *Le corporate venture ou l'externalisation de l'innovation dans un grand groupe industriel: le cas d'EDF*, Thèse de Doctorat, Université de Marne la Vallée, 2004.

KOENIG, G., «Productions de connaissances et constitution des pratiques organisationnelles», *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 9, p 7, Nov 1993.

MAULA, M., AUTIO, E., MURRAY, G., «Corporate Venture capitalists and Independent Venture capitalists: What Do They Know, Who Do They Know, and Should Entrepreneurs Care?», *Venture capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 7 (1): 3-19, 2005.

MAULA, M., *Corporate venture capital and the value-added for technology-based new firms*, Thèse de Doctorat, Helsinki University of Technology, 2001.

MCNALLY, K., *Corporate venture capital: bridging the equity gap in the small business sector*, London, New York: Routledge, 1997.

Oakey, R.P., «Predatory Networking: the role of small firms in the development of the British biotechnology industry», *International small business journal*, 11-4, 1993.

Ouziel, J., «Les nouveaux modes de financement des *start-up*», *Revue du Financier*, 2000.

SILVER, D.A., *Strategic partnering*, New York, McGraw-Hill, 1993.

SYKES, H.B., «Corporate venture capital: strategy for success», *Journal of Business Venturing* n° 5, p 37-47, 1990.

TARONDEAU, J.C., *Recherche & Développement*, Paris, Vuibert, 1994.

ZIDER, B., «How venture capital works», *Harvard Business Review*, p 131-139, Nov-Déc, 1998.

# DES RAISINS ET DES HOMMES : LA RÉGULATION INSTITUTIONNELLE DANS LA DYNAMIQUE DES VINS D'AOC<sup>(1)</sup>

La filière des vins de qualité repose sur un mélange d'intervention de l'État et de prise en charge des viticulteurs par eux-mêmes. Quelles sont les justifications économiques ou sociales qui ont présidé à l'émergence de ces dispositifs hybrides de régulation ? Quel rôle doit-on donner à l'environnement institutionnel ? Peut-on comprendre ces liens particuliers entre pouvoirs et entreprises sans les envisager sur une longue période ? Les auteurs nous présentent la régulation européenne de la qualité et nous rappellent l'histoire séculaire du contrôle institutionnel sur le vin français. Après avoir servi à lutter contre les fraudes, l'appellation d'origine a permis de vendre aux consommateurs les investissements de qualité des producteurs. Mais un signe de qualité largement diffusé répond-il toujours aux besoins d'un marché concurrentiel ?

PAR **Sylvain ROUSSET\*** ET **Jean-Baptiste TRAVERSAC\*\***

**U**ne partie prépondérante du secteur agroalimentaire – plus particulièrement de la filière des vins de qualité – repose sur des dispositifs de régulation que l'on peut qualifier « d'hybrides » : il s'agit en effet d'ensembles polymorphes de modalités de pilotage des relations entre entreprises. *Comment et pourquoi* ce type de dispositif prend-il souvent dans l'agri-

culture française la place des deux formes plus « classiques » de coordination de l'activité économique : le marché et l'intégration verticale par des firmes centralisées ? Pour répondre à cette question, les auteurs du courant de la nouvelle économie institutionnelle expliquent les choix des acteurs économiques de façon fonctionnaliste : si la forme hybride, d'essence contractuelle,

\* Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Paris.

\*\* CESAER-INRA, BP 87999, 21079 Dijon Cedex  
Correspondance : traversa@enesad.inra.fr

Les opinions exprimées n'engagent que les auteurs et non le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

(1) AOC : Appellation d'origine contrôlée.



est adoptée, c'est parce qu'elle est, dans certaines circonstances, plus efficace que le marché « libre » ou la coordination centralisée (MÉNARD, 2004). Dans le cas vitivinicole, d'autres approches du fonctionnement des dispositifs de régulation, en particulier les théories de l'information, contribuent à l'éclairage des facteurs d'efficacité (GIRAUD-HÉRAUD *et al.*, 1998). Il manque néanmoins à ces modèles une dimension importante pour comprendre les justifications économiques ou sociales qui ont présidé à l'émergence de dispositifs hybrides de régulation. Outre les contraintes internes de la relation économique et technique qui se noue entre firmes, *des conditions spécifiques peuvent favoriser un mode de coordination plutôt qu'un autre*. Il est donc nécessaire de prendre en compte l'environnement institutionnel si l'on veut comprendre les trajectoires des multiples formes de régulation collective qui structurent les échanges et l'activité des firmes dans un secteur donné. Une démarche explicative qui tienne compte du cheminement, par des jeux d'essais/erreurs, par lequel entreprises et institutions modèlent de nouveaux systèmes est nécessaire afin d'interpréter correctement les situations observées dans le monde réel (NORTH, 1990, 2005). Ces questionnements scientifiques sur *les dispositifs concrets de régulation* trouvent toute leur justification dans les débats actuels autour de la gouvernance des marchés, en particulier dans celui qui concerne le devenir des Indications Géographiques de Provenance (IGP). L'analyse des marques collectives bâties sur une délimitation territoriale mettant en avant la notion d'origine géographique est vue sous un jour nouveau lorsque l'on prend en compte les propositions théoriques de la nouvelle économie institutionnelle. La dynamique relationnelle des firmes s'explique alors autant par le contexte que par leurs contraintes propres en termes de coûts de transaction ou d'information. L'existence de dispositifs publics ouverts aux chercheurs fait de l'exemple de la régulation des vins AOC une bonne illustration des liens entre pouvoirs politiques et entreprises, et aussi des arrangements qu'ils peuvent trouver pour intervenir sur le terrain économique. Cet exemple est révélateur des modalités concrètes selon lesquelles un secteur industriel se prend en charge avec la caution et le soutien actif des pouvoirs publics. Les phénomènes observés interpellent, tout autant qu'ils fournissent des enseignements importants sur la mise en œuvre de dispositifs hybrides très complexes. (i) Le comportement des firmes et de l'État est tel qu'il laisse supposer que le seul contrôle du marché pour l'élimination des entraves à la libre concurrence ne permet pas d'atteindre l'équilibre optimal. (ii) Si certaines des procédures qui résultent de ce lien et de cette coopération peuvent sembler ambiguës au regard des principes qui régissent le droit de la concurrence, elles sont néanmoins très largement répandues. L'examen des paramètres contextuels de la sphère AOC illustre un phénomène plus général: l'intervention d'un ordre politique aux limites des prérogatives qui lui sont

reconnues. Cela pose la question de la légitimité d'une contribution politique à l'ajustement de l'offre. Les interventions explicitement revendiquées en faveur d'une gestion malthusienne de l'offre de vins de qualité ne sont-elles pas contraires aux intérêts des citoyens, à la fois consommateurs et dépendants du rythme de développement économique de leur environnement? (iii) Les modalités observées de l'intervention publique dans le secteur vitivinicole sont significatives d'un phénomène essentiel de la régulation économique: le diagnostic et l'expertise en vue de l'intervention publique dans le champ économique sont généralement choisis puis soumis par les entreprises aux partenaires publics, qui ne possèdent pas eux-mêmes l'information nécessaire à la décision.

Pour illustrer notre thèse de l'importance des effets de l'environnement institutionnel sur la dynamique d'un secteur industriel donné, nous avons procédé en quatre étapes. La première partie de ce texte présente brièvement les aspects légaux de la régulation des vins de qualité en France et plus généralement dans l'Union européenne, en mettant en exergue le rôle que le législateur attribue, respectivement, aux acteurs publics et privés du secteur. La deuxième est un rappel du contexte de l'apparition de la législation sur les appellations d'origine. Elle résume les détours et les raisons du cheminement tortueux qui a abouti à la création d'un régime de protection original, à partir de l'exemple de la Bourgogne viticole. La troisième partie justifie en termes d'efficacité et de crédibilité du signe de qualité la sélection de ces systèmes de régulation hybrides. La quatrième partie revient sur le défi d'adaptation posé par de nouvelles formes de concurrence à des systèmes sélectionnés pour des exigences anciennes, et sur les atouts de ces mêmes systèmes en regard des évolutions à venir de la demande en vins de qualité.

---

## LES VINS DE QUALITÉ : UNE RÉGULATION EUROPÉENNE ET DES DÉLÉGATIONS

La réglementation concernant les filières vitivinicoles de qualité est exemplaire des difficultés rencontrées par la puissance publique pour intervenir dans un domaine économique. Pour la prise en compte du paramètre inconsistant qu'est la qualité, l'appareil judiciaire et l'Administration ont très tôt rencontré des difficultés à prendre des décisions ou à juger, par manque d'expertise. La complexité et la multiplicité des contextes spécifiques, des normes et des valeurs, rendent inappropriée toute règle générale et nécessitent une connaissance fine et précise que seuls possèdent les acteurs impliqués dans ces situations locales. Toutefois, si certains aspects de la production des vins de qualité ont pu freiner l'interventionnisme étatique ou communautaire, ils ne l'ont toutefois pas empêché. C'est même avec un certain volontarisme que les représentants de



Illustration d'un traité juridique et administratif sur les courtiers en vins à Paris, au XVI<sup>e</sup> siècle.

© Coll. ROGER-VIOLLET

l'État se penchent sur la question chaque fois qu'ils sont sollicités.

La normalisation des techniques de production de vins de qualité emprunte de nombreuses voies – réglementaires, économiques et sociales – qui finissent par créer

des rigidités sur le temps long. L'essor de nouveaux pays exportateurs sur des marchés autrefois détenus quasi exclusivement par les vins français remet en débat l'efficacité des dispositifs de régulation en place. Mais, contrairement à une idée assez largement admise, la



réglementation actuelle concernant les vins de qualité n'est pas un ensemble de lois imposé aux viticulteurs. C'est un dispositif à plusieurs strates construit par les pouvoirs publics et les producteurs à la demande de ceux-ci, pour sortir des crises récurrentes que connaissait le secteur au début du XX<sup>e</sup> siècle.

Les processus de coordination encadrant les activités des entreprises du secteur viticole sont basés sur deux piliers interdépendants, eux-mêmes composés d'instruments complémentaires. Une première série de ces instruments est fournie par la puissance publique (réglementation et contrôle), la seconde est le produit d'actions collectives des producteurs (diffusion d'information économique, concertations, définition de normes).

Sur un plan réglementaire, la base juridique générale qui régit le secteur vitivinicole est une Organisation commune de marché (OCM) dont les objectifs sont la protection du consommateur et « l'assurance d'un niveau de vie équitable pour les populations agricoles intéressées » (règlement 1493/1999). Prenant acte de l'échec des tentatives de réforme proposées par la Commission européenne entre 1994 et 1998, ce texte mentionne explicitement qu'il n'est qu'une simple réécriture des règlements antérieurs. Le régime de réglementation de ce secteur industriel est donc inchangé depuis la publication, en 1987, des règlements 822/87 et 823/87 et de leurs compléments portant définition des conditions d'exercice de l'activité des entreprises en vue de limiter les fraudes à la production et aux indications sur toutes les catégories de vin.

L'ordre public, national ou communautaire, intervient préférentiellement pour définir des règles générales concernant les questions sanitaires et la reconnaissance des produits. Dans le cas du vin, certaines pratiques peuvent porter atteinte à la santé. Des cépages hybrides producteurs directs ou des pratiques œnologiques délicates (en particulier l'utilisation immodérée de dioxyde de soufre, le SO<sub>2</sub>) peuvent endommager gravement le système nerveux. La législation limite ces dangers en définissant des normes strictes d'utilisation des variétés de vigne et des adjuvants œnologiques. Cette réglementation d'inspiration française prévoit, outre ces aspects liés à la protection des consommateurs, des dispositions nombreuses de gestion du marché des vins courants par la réduction du potentiel de production. Le fait majeur concernant les vins de qualité est la délégation très large faite aux États membres du pouvoir de spécifier les adaptations locales nécessaires à la production de vins de qualité.

Dès 1987, la réglementation communautaire stipule que l'intervention publique doit être adaptée aux procédures de régulation, nationales et locales. Pour la sphère des vins de qualité, elle renvoie à des dispositifs réglementaires particuliers « compte tenu des différences entre les produits couverts par le présent règlement et leurs marchés [...] les règles doivent être différenciées selon les produits concernés [...] et selon leur origine ». La diversi-

té des processus économiques et sociaux des modes de production viticole est expressément prise en compte, la dispersion des vignobles communautaires et ses multiples schémas de régulation étant même partiellement répertoriés dans les inventaires des annexes I, II et III du règlement d'application n° 883/2001.

Dans le cas de productions agricoles fortement soutenues par la politique communautaire, celle-ci est relayée principalement par les administrations des États membres. Dans le secteur des vins de table, le levier d'action est essentiellement financier, tout comme pour les OCM lait ou viandes, mais avec des niveaux d'aides moindres. Dans le cas des filières de vins de qualité, les leviers retenus sont différents : ils jouent davantage sur des questions d'organisation de l'activité économique, sans apports massifs de fonds publics. Un schéma unique et trop rigide se révélant inadapté, l'Union a délégué l'adaptation de la procédure générale aux cas particuliers à chaque État membre, en les autorisant à faire appel aux acteurs concernés pour spécifier les règles de chaque IGP.

#### RÉGULATION DES VINS : UN PARTENARIAT PRIVÉ-PUBLIC EXEMPLAIRE

L'autre aspect du dispositif de régulation de la sphère des vins de qualité est lié à toutes les dispositions prises par les entreprises pour « discipliner » les marchés, que ces dispositions soient organisées de façon formelle ou non. Les conditions de production des vins fins tiennent à des us et coutumes difficilement appréciables par l'ordre public. Il en résulte que les entreprises ont des attributions légales plus importantes que dans la plupart des autres secteurs économiques, pour la gestion collective des appellations. Elles comprennent une participation active aux réflexions sur les dispositions nécessaires à un bon fonctionnement du secteur. Les textes leur attribuent explicitement ce rôle : « il convient que les plans soient élaborés à un niveau aussi proche que possible des producteurs afin de garantir la prise en considération de la diversité régionale » (article 29 du règlement 1493/99). Et ces attributions dépassent même – et de beaucoup – le stade de la planification : le paragraphe 4 de l'article 41 du règlement susvisé accorde une légitimité aux organismes de filière pour mener des actions dans des domaines très étendus, qui vont de « l'amélioration de la connaissance et de la transparence de la production et du marché » à la « promotion, notamment, de la production intégrée ou d'autres méthodes respectueuses de l'environnement ».

Au final, la sphère des vins de qualité bénéficie – par dérogation – d'une législation complexe qui s'appuie sur l'expertise des viticulteurs pour éclairer l'intervention publique. En France, la gestion des appellations s'appuie sur des organismes paritaires (État/entreprises)

qui forment deux filières parallèles. (i) Établissement public sous tutelle du ministère de l'Agriculture et de la Pêche, l'Institut national des appellations d'origine (INAO) est administré par des représentants syndicaux, des personnalités qualifiées et des représentants de l'État. Garant du respect de la législation, l'INAO travaille de fait en étroite collaboration avec les syndicats de défense des appellations, exclusivement composés de viticulteurs, pour établir les règles de production des 400 appellations vinicoles françaises, organiser les dégustations d'agrément et contrôler les conditions de production. (ii) Chaque grande région regroupe, au sein d'organismes interprofessionnels, l'ensemble des entreprises locales concernées par la production, la transformation ou la mise sur le marché. Ces interprofessions vinicoles sont structurées selon des schémas très variables, même si la base d'intervention de la plupart d'entre elles concerne la promotion et l'information économique.

À ces agences de régulation s'ajoutent d'autres services sous tutelle de l'État, également en charge du suivi et du contrôle des conditions de production. L'Office national interprofessionnel des vins (ONIVINS), moins actif dans la sphère des vins de qualité produits dans une région délimitée (VQPRD), qui comprend les AOC, a néanmoins joué un grand rôle dans les vignobles méridionaux en servant de relais aux dispositifs d'intervention de l'OCM Vin et de l'État français pour leur reconversion en AOC ou en Vins de pays, autre forme d'IGP moins contraignante que l'AOC. Le succès des procédures d'agrément et de certification retenues pour les VQPRD a favorisé l'extension à une partie des vins de table de certaines dispositions définies pour les vins de qualité. La gestion des Vins de pays, catégorie qui ne relève pas réglementairement de la catégorie des VQPRD, possède aujourd'hui de nombreuses caractéristiques communes avec les VQPRD (rendements limités et dégustation d'agrément), qui rendent ténue la frontière entre les deux catégories.

L'intervention permanente des entreprises lors de l'écriture des règles de droit – et au cours des ajustements techniques de leurs modalités d'application – a joué un rôle déterminant dans le devenir des filières viticoles. Les entreprises pèsent par les relations entre élites du secteur et hommes politiques, mais aussi par la place qui leur est laissée au sein même des institutions, comme on a pu le voir plus haut. Pour comprendre la genèse de ces dispositifs et la forme particulière qui est la leur aujourd'hui, il faut remonter aux origines de la création des AOC.

#### À L'ORIGINE DES AOC : LA LUTTE CONTRE LES FRAUDES

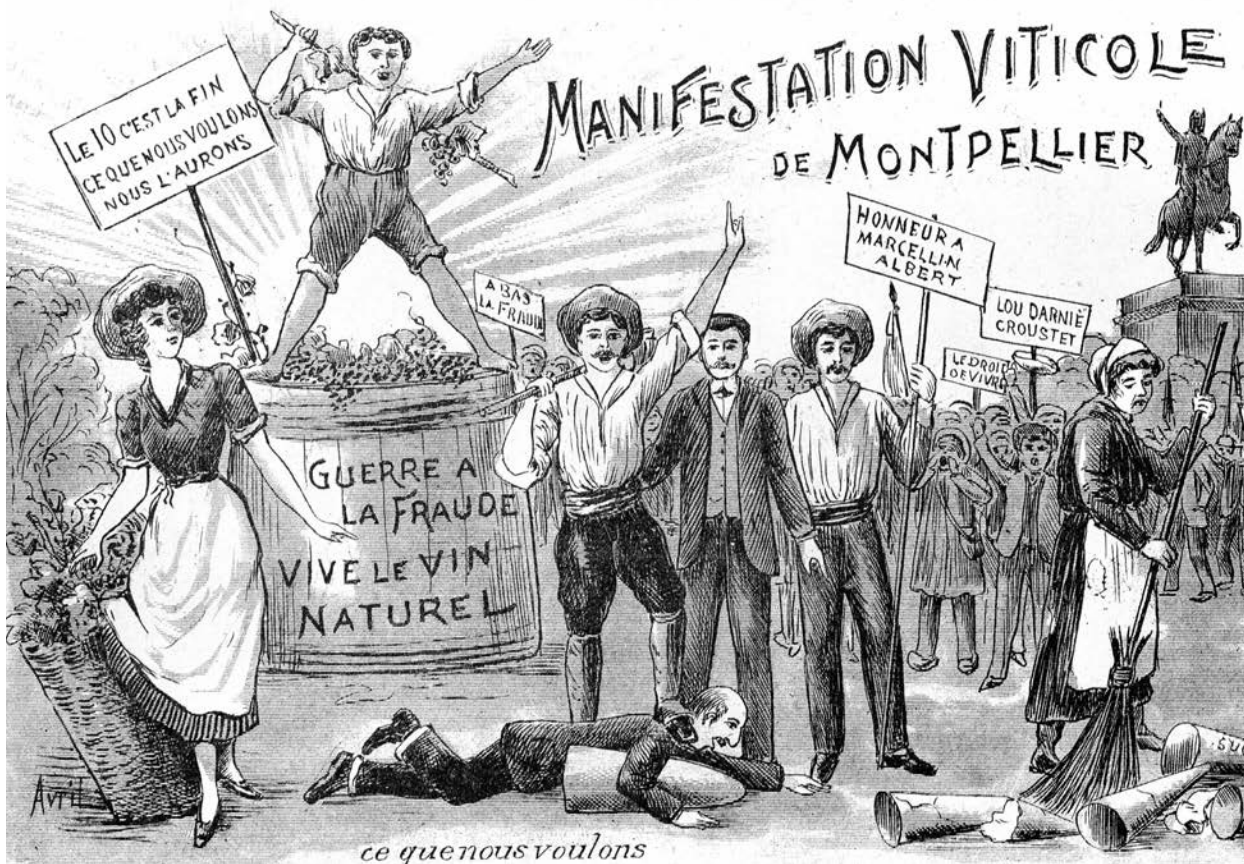
De nombreuses innovations de procédés apparaissent à la fin du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle pour produire des

ersatz de vin sans mobiliser un seul pied de vigne. Ces comportements frauduleux visent à produire des vins sans raisin, matière première devenue rare et chère après la destruction quasi totale du vignoble par le phylloxéra, alors que la demande reste soutenue. Ce phénomène est concomitant avec le constat fréquent d'usurpation d'identité. Pour contrer les producteurs hors sol, les viticulteurs vont s'organiser en syndicats de défense un peu partout en France. La réglementation des appellations d'origine contrôlées est née ultérieurement de la volonté des viticulteurs de protéger leurs productions des malfaçons et des contrefaçons qui portaient préjudice à leurs propres vins. Ce système ne sera pas un nouvel instrument réglementaire imaginé par un législateur distant. C'est au contraire un dispositif construit en plusieurs étapes par les producteurs, avec des visées économiques et sociales. Les intérêts de ces groupes sociaux sont pris en compte par le législateur et ce sont leurs préconisations qui sont le plus souvent transposées en décisions réglementaires. L'ensemble des dispositifs d'application des décrets-lois est imprégné de cogestion syndicale. Pour comprendre la nature des phénomènes économiques générant des dispositifs hybrides, il est important d'interpréter l'écriture de la réglementation comme un effet endogène : « *Ce sont les acteurs inscrits dans des territoires particuliers qui déterminent une définition des problèmes et imposent une coordination des institutions politiques comme une exigence purement locale* » (DURAN & THOENIG, 1996). Les producteurs ont recours à l'État parce que celui-ci s'avère efficace et complémentaire de leurs propres moyens. L'État se prête de bonne grâce à l'exercice. L'architecture de l'édifice législatif instituant les AOC se mettra en place en plusieurs étapes, après plusieurs essais infructueux.

En matière viticole, la notion de qualité a toujours existé. Concrètement, elle se traduit par une dénomination spécifique donnée au vin issu d'une région déterminée. L'habitude de nommer un vin d'après la géographie est ancienne : à Rome, l'amphore précise le nom géographique du cru et le millésime ; en Bourgogne, au Moyen Âge, les paroisses et lieux-dits servent à nommer les vins.

La loi du 1<sup>er</sup> août 1905 pose les bases de la protection des appellations d'origine, avec pour objectif premier la lutte contre la fraude. Elle adopte des dispositions à caractère expérimental au regard de ce qu'est devenue aujourd'hui la réglementation sur les AOC. Les premières délimitations sont administratives et les textes restent évasifs quant aux modalités de détermination des conditions de production : c'est là une première tentative des producteurs pour substituer au marché anonyme une régulation centralisée. Mais la puissance publique s'avère incapable de gérer par voie judiciaire les problèmes d'application qui surviennent. En point d'orgue, le Conseil d'État se déclare incompétent à délimiter les régions. La voie réglementaire (loi de 1908) débouche sur des manifestations violentes en





© Coll. ROGER-VIOLETTE

La loi du 1<sup>er</sup> août 1905 pose les bases de la protection des appellations d'origine, avec pour objectif premier la lutte contre la fraude... Mais la puissance publique s'avère incapable de gérer par voie judiciaire les problèmes d'application qui surviennent.

Champagne et dans le Languedoc. En 1919, la loi du 6 mai établit que ce sont les tribunaux civils qui définiront les appellations, avec un succès limité. Le premier cru bourguignon à en bénéficier est le Montrachet en 1921. Les grands crus de Gevrey seront délimités le 2 février 1931 par le tribunal de Dijon. Toutefois, durant cette même période de l'entre-deux-guerres, les procès pour fraude se multiplient (JAQUET, 2001). L'ordre public ne peut apprécier la situation car l'État manque d'expertise. Le juge ne connaît pas plus la vigne que les Conseillers d'État ou le Préfet. Les contestations et appels successifs ne peuvent que rendre le système instable. Les vignobles français s'étant développés de façon autonome, leurs particularismes sont poussés à l'extrême. Ceci explique les difficultés à mettre en place une législation ou tout simplement une jurisprudence unitaire. La question la plus délicate est celle des délimitations et des dénominations. Les enquêtes ne permettent pas de définir les « usages » en vigueur de façon sérieuse, tant est partielle et changeante l'information fournie par les requérants. Les tribunaux chargés après 1919 de définir les appellations d'Aquitaine disposaient d'un matériau tant écrit qu'oral – dépositions des négociants et courtiers – limité, hétérogène et parfois contradictoire (HINNEWINKEL, 2002). C'est donc une « réalité psychologique » parmi d'autres (ROUDIÉ, 1986) qui émerge dans chaque cas, portée

par les intérêts des protagonistes les plus actifs, le tribunal reconnaissant différentes entités géographiques : tantôt la prééminence du finage administratif, tantôt un territoire historique ressuscité pour l'occasion, comme la Juridiction de Saint-Émilion. Le fait est que le processus judiciaire n'a pas permis de faire émerger une jurisprudence cohérente. Par ailleurs, le recours aux tribunaux est coûteux, tant pour les entreprises que pour la société, assez pour expliquer le renoncement à la procédure judiciaire comme moyen de défense des vigneron. Reconnaisant les insuffisances de la loi de 1919, la Fédération des associations viticoles régionales proposa une révision en 1924 (MARNOT, 2002). Dans une proposition de loi, le député (et éphémère Ministre de l'Agriculture) Joseph Capus insistait sur la nécessité de prendre en compte la variabilité physique – terrains, exposition, climat, ainsi que l'encépagement au sein d'une même région viticole – synthétisée sous la formulation « usages locaux, loyaux et constants ». En effet, selon lui, le critère géographique ne permet ni de protéger le consommateur, ni d'éviter que les meilleurs vins soient « discrédités » au profit des plus médiocres. Cette proposition de 1925, contresignée par une majorité de députés, préfigure la loi de 1927. En 1927, une loi fait référence à des conditions de production (« usages loyaux et constants ») mais ce n'est qu'en 1935 que naît l'Appellation d'origine contrôlée.

Pour appuyer les décisions à venir sur une expertise crédible, le décret-loi de 1935 crée un organisme compétent en matière d'appellation: le Comité national des appellations d'origine (CNAO), qui deviendra en 1947 l'Institut national des appellations d'origine (INAO). Il est créé pour travailler en concertation avec les Syndicats de défense des appellations, véritables instigateurs de cette loi, qui s'étaient multipliés depuis leur reconnaissance par la loi en 1884. L'Institut a donc deux dimensions: législative pour la préparation des textes sur propositions et approbation des professionnels, et exécutive pour la préparation des dossiers techniques et le contrôle de l'application des règles. La formulation des décrets est toujours issue d'un travail commun des agents et des professionnels qui sont à l'initiative des textes en préparation. Lorsqu'une demande est mal formulée, les agents sollicitent des explications et aident les professionnels à clarifier leurs propositions. Du fait des spécificités locales, des comités régionaux ont été créés dans la filière viticole. Les membres des comités nationaux et régionaux sont choisis en Conseil des Ministres. Les professionnels proposent des personnalités mais le Gouvernement français est souverain quant à leur nomination. Les syndicats de producteurs, réunis autour d'une appellation ou d'une commune, ne font pas partie de l'INAO, mais ils en sont les interlocuteurs privilégiés. Ils sont porteurs de projets, qu'il s'agisse de la création d'une nouvelle appellation, de la nouvelle délimitation d'une appellation existante, de la défense de l'appellation et de la fixation des conditions de production: cépages, systèmes de taille, densités de plantation, rendements de base et rendements annuels. Petit à petit, la réglementation de 1935 va s'enrichir de décrets qui, sur proposition des syndicats et après accord du gouvernement, déterminent les conditions de production de chaque AOC.

## SÉLECTION DES AOC ET POLITIQUE RURALE

Le dispositif de régulation des AOC, tel que nous l'avons décrit, est issu d'un processus de sélection par son environnement économique et institutionnel. Contrairement à des critiques communément adressées, il est extrêmement plastique. Plusieurs facteurs ont convergé pour aboutir au système actuel. Vecteur identitaire puissant, concordant avec les attentes de la société française du XX<sup>e</sup> siècle en pleine mutation, le système d'appellation est de ce fait adopté relativement aisément par le législateur. L'ensemble de l'agriculture française bénéficiant de l'intervention de l'État, le dispositif administratif et législatif français peut accueillir un volet directif et normatif pour la gestion publique de la production de vins de qualité. Les dispositions de la réglementation rurale et la symbolique du vin et du monde rural dans la société française seront des expli-

cations essentielles de l'adoption de la loi sur les AOC au début du siècle et de ses extensions au cours des quarante dernières années.

Le poids de quelques personnalités du monde viticole va beaucoup jouer dans l'institution d'une réglementation spécifique des vins de qualité. Les relations entre le monde viticole et les réseaux politiques locaux et nationaux sont complexes et vont jouer un rôle essentiel dans l'élaboration de la loi: «[...] certains chefs syndicaux se révèlent des personnages phares dans le long processus d'élaboration des AOC. Ces dirigeants de syndicats départementaux et régionaux servent d'intermédiaires entre les syndicats de communes qu'ils connaissent bien, et les fédérations nationales ou les organismes interministériels. Ainsi les intérêts très particuliers et différents de chaque terroir peuvent être défendus au niveau national» (JACQUET, 2001). La répercussion des problèmes de la viticulture peut se faire grâce à des intermédiaires efficaces, qui trouvent facilement une écoute attentive à leurs idées dans le monde politique local et parisien. Si le politique français s'intéresse tant aux vins, c'est qu'il est lui-même très souvent issu du monde rural et que le poids de la ruralité et du vin dans la société française est important: «Les découpages électoraux favorisent grandement les représentations paysannes à la Chambre et au Sénat» (BARRAL, 1968). De plus, il est parfois directement impliqué dans la production. L'électorat rural, conservateur, impose dès le début du XX<sup>e</sup> siècle un dispositif réglementaire destiné à maintenir la structure d'un système agricole basé sur de nombreuses exploitations. «1914-1960, c'est en réalité l'apogée de l'exploitation familiale et de la démocratie villageoise paysanne» (GERVAIS & JOLLIVET, 1977). Ce lien fort entre politiques et viticulteurs va perdurer (TORRÈS, 2005). Jusqu'à aujourd'hui, l'Assemblée Nationale et le Sénat affichent une préoccupation marquée pour la viticulture. En 2004, plusieurs journées parlementaires ont été consacrées à ce thème, tandis que l'Union européenne peine à trouver une OCM Vin définitive.

En instituant la délimitation parcellaire comme élément fondamental de la provenance dans le secteur viticole, la réglementation sur les appellations d'origine adopte une perspective qui donne la prééminence aux producteurs. Ce choix a instauré une relation incontournable entre propriété foncière et régulation de l'AOC, qui est à l'origine de la stabilité de ces systèmes productifs locaux qui se régulent à toute petite échelle, parfois au niveau communal, voire infra communal. Il s'intègre parfaitement dans la perspective, dessinée dans l'après-guerre, d'un État co-gestionnaire de l'agriculture, dont l'arsenal législatif protège l'exploitant. Ce volet réglementaire devient garant de la reproduction de formes familiales d'exploitation, en accord avec l'esprit général du Code rural. La viticulture AOC se présente comme un élément capable de freiner les transformations du monde agricole et comme le dernier recours permettant de pérenniser ce patrimoine identitaire et culturel que sont les appellations.



Les gouvernements successifs utiliseront même le principe des AOC au service de leur propre politique. Pour enrayer la crise viticole extrêmement profonde que connaît le Midi viticole dans les années 1970, il va être utilisé comme outil de développement pour suppléer l'absence d'un système de régulation local efficace. Des appellations vont être créées de toutes pièces sur la base de délimitations et de conditions de production qui ne correspondent pas, au moment de leur création, à des usages établis. Aujourd'hui, la démarche d'appellation est utilisée dans une perspective de développement économique (VALADIER, 1999).

Pour des produits dont la réputation est collectivement construite et entretenue, un troisième ordre s'avère en définitive plus efficace que le marché ou la coordination centralisée pour réguler la production : il s'agit en l'occurrence d'un ordre privé réunissant des concurrents dans des relations de coopération, avec l'arbitrage d'une tierce partie. Mais pour que cette forme prenne corps, il est nécessaire que les entreprises trouvent un intérêt à se coaliser et que le coût de gestion de cette nouvelle institution soit raisonnable. Depuis le niveau local jusqu'au plan réglementaire le plus général, la viticulture d'appellation va bénéficier d'un environnement bienveillant pour la préservation de la réglementation en vigueur. La collusion entre les élites locales et le monde viticole, mise en évidence par Laferté (2000), témoigne des alliances entre personnalités politiques et viticoles.

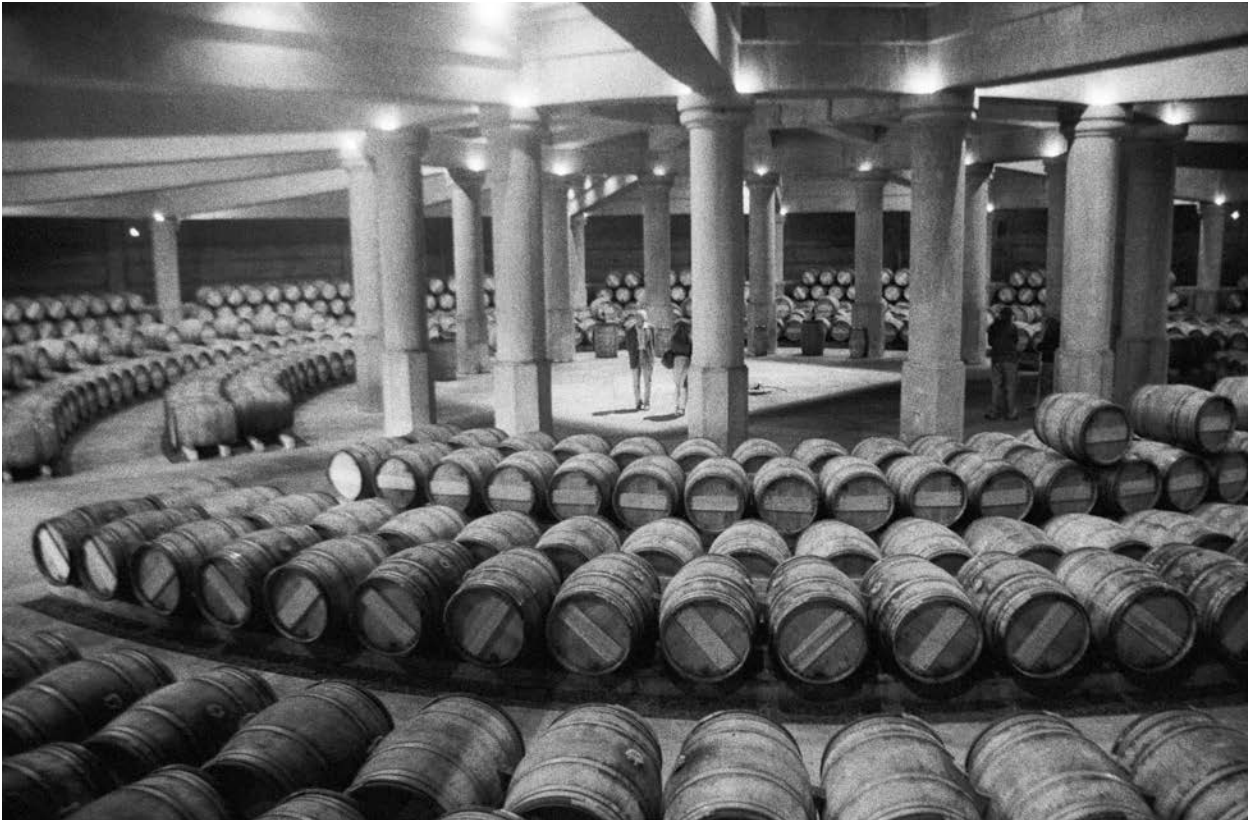
Michel Glais (2000) insiste sur la permissivité du droit communautaire qui, pour plusieurs motifs, déroge à la doctrine « anticollusive ». Résultant d'un compromis entre les traditions des États membres, le droit communautaire est plus compréhensif à l'égard des accords inter-entreprises que ne l'est le droit commun anglo-saxon. (i) Il prévoit, sous certaines conditions, des dérogations aux organisations qui laissent le champ libre à des démarches collectives proches de la collusion, sous réserve toutefois qu'elles ne portent pas atteinte aux règles de libre concurrence. (ii) La promotion de l'efficacité économique dans plusieurs domaines, en particulier celui du progrès technique, a conduit les autorités à faire preuve de compréhension à l'égard des accords inter-entreprises, qui peuvent donc être déclarés compatibles avec le Marché commun à la suite d'un bilan économiquement favorable. Les dispositions de l'article 85 § 3 du traité de Rome (aujourd'hui 81 § 1 du traité CE) font de l'indépendance de comportement une règle fondamentale, à laquelle sont soumis les acteurs du jeu économique. Instruits de l'expérience de l'antitrust américain, les rédacteurs du traité ont pris toutefois soin d'en prévoir une possible dérogation lorsque les accords entre concurrents ont pour objet et effet « d'améliorer la production ou la distribution des produits, ou de promouvoir le progrès technique ou économique, tout en réservant aux utilisateurs une partie du profit qui en résulte, sans : (a) imposer aux entreprises intéressées des restrictions qui ne sont pas indispensables pour

atteindre ces objectifs, (b) donner à ces entreprises la possibilité, pour une partie substantielle des produits en cause, d'éliminer la concurrence ».

## COMMENT VENDRE AU CONSOMMATEUR LES INVESTISSEMENTS DE QUALITÉ ?

En situation de forte incertitude sur la qualité, le marché n'est pas à même de garantir le bon déroulement des échanges ni une rémunération satisfaisante des investissements consentis par les producteurs de qualité haute, essentiellement pour des questions de coût d'information sur les caractéristiques des biens. « Non seulement les consommateurs manquent d'une information complète sur les prix des biens, mais leur information est probablement encore plus pauvre sur les variations de qualité des produits, simplement parce que cette dernière information est plus difficile à obtenir » (NELSON, 1970). Le marché des vins d'appellation ne fait pas exception à cette règle. Du fait de la multitude d'élaborateurs, donc de marques, de l'effet spécifique des sites et des effets climatiques, qui accroissent encore les variations qualitatives dues à la dispersion des transformateurs, il se caractérise par une très forte hétérogénéité de l'offre. Si cette hétérogénéité garantit au consommateur la satisfaction de ses préférences pour la variété, elle engendre aussi des asymétries d'information. C'est la préservation du signal sur la qualité dans une configuration de marché particulière qui a poussé pouvoirs publics et entreprises à se coaliser. Les premiers dans un souci de protection du consommateur, les seconds pour protéger les investissements spécifiques en faveur de la qualité. Les intérêts des deux parties se rejoignant, elles ont trouvé des terrains d'entente sur un plan légal et réglementaire.

On distingue communément trois types de caractéristiques d'un bien : les caractéristiques de recherche (comme le prix), les caractéristiques d'expérience (qui se révèlent au consommateur après l'achat) et les caractéristiques de croyance (qui ne se révéleront jamais au consommateur ou seulement avec un coût additionnel au prix d'achat (STIGLER, 1961 ; NELSON, 1970 ; DARBY & KARNI, 1973). Concernant les caractéristiques de croyance, telles que la non-toxicité d'un vin ou son degré alcoolique, le coût additionnel d'audit (analyses chimiques) ne peut être supporté par le consommateur. Aussi la collectivité et les producteurs ont-ils intérêt à s'en remettre à la puissance publique pour décourager la fraude et limiter les risques de crises consécutives aux affaires d'intoxication. L'intervention publique est de mise dans les questions de santé et de sécurité. Nous avons vu que, dans notre exemple, la protection de la santé du consommateur est garantie par un premier socle de mesures de l'OCM Vin, complété par des directives nationales du domaine de la répression des fraudes pour l'application des textes



© Martine Franck/MAGNUM PHOTOS

Les marques collectives que sont les AOC ne peuvent rester crédibles que si elles garantissent à l'acheteur des caractéristiques communes. (*Chai de Château Lafite Rothschild construit par Ricardo Bofill*).

communautaires. En ce qui concerne les caractéristiques d'expérience, on peut supposer que, dans le domaine du vin, une majorité de consommateurs dispose d'un minimum d'expertise pour juger de la qualité organoleptique de ses achats. C'est une condition nécessaire pour qu'une firme puisse consentir des investissements pour acquérir une réputation de producteur de qualité (SHAPIRO, 1983). Les investissements de marque, non recouvrables, sont spécifiques et peuvent être vus comme des otages. Pour qu'il y ait de tels investissements, il faut donc qu'il y ait en retour un mécanisme de préservation de ce surcoût. La réputation suffit à maintenir l'équilibre du côté de la qualité (KLEIN & LEFFLER, 1981). Le mécanisme nécessite toutefois des achats répétés et une réputation des firmes facilement transférable entre consommateurs. Compte tenu du très grand nombre de firmes, un label commun est indispensable pour fournir un signal suffisamment fort de leur réputation. L'origine géographique des firmes assume cette fonction dans les cas où, étant de petite dimension et fonctionnant en réseau, elles possèdent quelques dénominateurs communs, à commencer par les types de produits mis sur le marché. On pourrait arguer que les produits d'origine ont toutes les caractéristiques d'un bien de croyance. Car ce qui fonde la réputation de l'Indication géographique est un lien entre un espace géographique et un ensemble de biens dont très peu d'experts peuvent acquérir une expérience significative.

#### LE COÛT DE LA SIGNALISATION DE LA QUALITÉ : UN PROBLÈME POUR LE CONSOMMATEUR ET LE PRODUCTEUR

Au début du siècle dernier, la structure du marché des vins se caractérise par la petite taille des entreprises. C'est l'héritage d'une longue histoire agraire pérennisée par des formes non capitalistes de production, qui a pour principale conséquence une grande variété d'offres, croissante jusqu'à aujourd'hui. Si quelques domaines se distinguent, bien peu de viticulteurs bénéficient d'une réputation propre. À l'inverse, l'habitude de nommer les vins d'après leur origine est courante et un différentiel de prix entre vins ordinaires et vins fins est avéré. Pour que leurs investissements dans la qualité soient reconnus par les consommateurs, les producteurs vont devoir informer de leur spécificité. Sans système crédible de signalisation de la qualité, les consommateurs estiment les produits en fonction de la qualité moyenne du marché (AKERLOF, 1970). Ce mécanisme d'anti-sélection aboutit à l'exclusion du producteur de qualité élevée, s'il ne peut pas se signaler correctement. Ses coûts, supérieurs à ceux du producteur de qualité basse, ne se justifiant pas, il sera conduit à produire à une qualité de plus en plus faible. L'Indication géographique a pour objectif initial de distinguer les vins de qualité haute des vins de consommation courante. Le rôle dévolu à l'AOC sera de pérenniser cette distinction



en normalisant les pratiques de ses membres, afin de renforcer le signal. Dans un sous-ensemble où les entreprises restent nombreuses (plus de 10 000 producteurs en AOC Bordeaux, Côtes du Rhône ou Champagne), si un nombre significatif de producteurs fait défaut, c'est la communauté entière qui en pâtit.

À la suite de la mise en place de l'appellation d'origine, la qualité devient une caractéristique de recherche, facilement accessible au consommateur. Mais au problème de l'anti-sélection des consommateurs se substitue un problème d'aléa moral entre producteurs, engendré par les passagers clandestins de la marque collective. L'efficacité de l'AOC en tant que signe de qualité dépend alors de la crédibilité du système dans son ensemble. Alchian & Demsetz (1972) utilisent la métaphore de l'équipe pour expliquer la nature de la firme: elle peut s'appliquer à toutes les sortes d'organisations. Dans une équipe, la productivité marginale de chacun est difficile à mesurer mais la coopération induit des gains: le résultat est plus que la somme des *inputs* produits par les efforts individuels. Dans le cas des biens de consommation, il existe des économies d'échelle en matière de promotion, qu'une marque regroupant une offre étendue permet de réaliser. Des individus ou des entreprises de petite taille ont intérêt à se rassembler. Mais «dans le cas où la propriété et l'exploitation de la marque sont partagées, un problème de respect du niveau de qualité et des modalités d'exploitation vis-à-vis des autres propriétaires s'ajoute [...]» (RAYNAUD, 2002). C'est alors la capacité à augmenter la crédibilité des engagements qui compte. En effet, quand un actif est partagé par plusieurs propriétaires, le comportement opportuniste des propriétaires provoque une utilisation inefficace de l'actif. «Lorsque la propriété est partagée entre plusieurs parties, les gains à court terme liés à la dégradation de la valeur de l'actif peuvent plus que compenser les gains liés à la protection de cette valeur [...]. En dernier ressort, les consommateurs déçus par la qualité des biens qu'ils ont achetés ne puniront pas seulement l'agent dont le comportement est à l'origine de cette mauvaise qualité mais la marque, c'est-à-dire l'ensemble des agents qui l'exploitent» (*ibid.*). Pour éviter ce comportement de «passager clandestin», quelqu'un doit se spécialiser dans le contrôle, pour surveiller les performances des membres.

C'est par cette difficulté à maintenir une qualité élevée dans le cas d'une atomisation de l'offre distinguée par une marque collective, que Giraud-Heraud *et al.* (1998) justifient le rôle des organisations professionnelles. Les marques collectives que sont les AOC ne peuvent rester crédibles que si elles garantissent à l'acheteur des caractéristiques communes. Pour une marque collective sans Indication géographique, le (ou les) dépositaire(s) de la marque établissent un cahier des charges et agréent de nouveaux entrants à leur convenance, car ils sont légalement propriétaires de la marque qu'ils ont fondée ou rachetée. Dans le cas d'une IGP, le nom retenu est celui de l'origine, éventuellement associé aux caractéristiques du produit. Ce nom demeure un bien

public. Il ne peut faire l'objet d'un dépôt de marque privée. Les dénominations géographiques de provenance sont enregistrées par l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) en tant que marques collectives. L'utilisation ultérieure d'une dénomination sur une bouteille de vin doit faire l'objet d'un agrément par le syndicat d'appellation et l'INAO. La crédibilité du signal implique toujours l'obtention d'un accord entre producteurs pour s'entendre sur des normes communes et pour les faire respecter (DELFOSSÉ & LETABLIÉ, 1995). Un ordre privé collectif sera mieux à même de définir des règles prescriptives, variables selon le lieu. Mais seul un ordre public est habilité à les rendre exécutoires, à cause de l'impossibilité qu'il y a à exclure un agent de l'espace géographique.

Du fait de l'exploitation collective d'une réputation génératrice de quasi-rentes de qualité et des aléas prévisibles dus à l'opportunisme des co-exploitants, les agents doivent s'en remettre à un ordre dépassant leurs diverses interactions individuelles sur le marché. Comme l'ordre lui-même peut prendre une grande variété de formes, il ne peut s'agir d'une institution s'imposant aux acteurs, mais bien du produit de négociations entre ces acteurs. Ménard (1996) note que, dans le cas d'une franchise commerciale, la structure particulière des formes hybrides est le produit de l'organisation des producteurs par eux-mêmes («*self organisation*»).

L'autorité n'est pas déléguée à l'un des cocontractants. Pour limiter les risques d'aléa moral, tous les acteurs délèguent l'autorité à une tierce partie. Dans le cas des IGP, c'est l'État, à la requête des producteurs. Les difficultés que rencontre l'INAO pour inciter les producteurs de vins d'appellation à réaliser des investissements en qualité pour entretenir la réputation des AOC montrent l'importance et la permanence de ce problème d'aléa moral.

#### L'AOC AUJOURD'HUI : TROUVER UNE FLEXIBILITÉ AU SYSTÈME

La force publique, appelée par les entreprises à lutter contre les fraudes, construit avec ces dernières un dispositif garantissant la sûreté des produits et les investissements qualitatifs. Pour réaliser le premier objectif, la force publique intervient directement. Pour le second, le législateur a choisi de déléguer aux agents les procédures de gestion de la qualité, devant l'impossibilité de définir des règles générales applicables à la multitude de zones de production. La complexité des situations et leur variété imposent le recours à l'arbitrage d'experts, parties prenantes du processus de production. L'État laisse donc aux producteurs une très grande liberté d'organisation du marché. Il a pris acte du choix d'une forme hybride de régulation économique entre le marché et la législation, plus qu'il ne l'a imposé. L'analyse économique de la structure du système – grand nombre d'entreprises, nature des processus techniques qui auto-

risent peu de possibilités d'économies d'envergure – suggère que ce choix est une solution appropriée. Toujours est-il que ce sont les prédispositions de l'environnement institutionnel pour ce type très particulier de procédure de régulation, dans laquelle la force publique entérine les choix des entreprises, qui ont permis la réalisation du dispositif. Les entreprises sont instigatrices des normes. L'État est sollicité comme garant, parce qu'il est plus efficace que la collectivité professionnelle pour assurer le maintien de l'ordre entre plusieurs milliers d'agents. Le choix déterminant que fait l'État est bien celui de soutenir dans une très large mesure les options stratégiques des entreprises et non pas d'avoir choisi la forme d'organisation de l'AOC. La nature des rapports qu'entretient la société française avec le monde rural autorise l'État à consacrer un effort important au soutien des intérêts du monde agricole et rend possible la genèse de ce dispositif. Ulérieurement, la législation communautaire a consacré ce système de régulation. Dans les pays de culture et de droit britanniques, une intervention publique strictement du même type n'est pas envisageable (GLAIS, 2000).

Toutefois une forme de gouvernance, fût-elle efficace pour une situation donnée, ne peut subsister si elle cesse d'être adaptée à son environnement. Comme le souligne Williamson, une évolution des variables exogènes est susceptible d'altérer les formes de gouvernance et de conduire à leur disparition (WILLIAMSON, 1991). Comme pour l'ensemble des biens de consommation, les changements de modes de vie ont fait basculer l'importante demande française et étrangère en vins courants vers des produits plus singuliers. La transformation de la demande en matière de vins de qualité va entretenir et stimuler la diffusion du modèle AOC (en règle générale des vins sous Indication géographique) depuis les vins de pays du Languedoc jusqu'aux *Wines of Australia*. En Europe, l'appellation s'est imposée comme un modèle de régulation qualitative, adapté à une préférence marquée pour la diversité chez les consommateurs européens ou citoyens de riches agglomérations des quatre autres continents. À tel point que 70 %, voire plus, de la production française portent aujourd'hui une mention de provenance, AOC ou autre IG. Une observation minutieuse de la construction des règles de l'AOC de différentes régions viticoles françaises montre que le dispositif de 1935 s'est adapté avec une remarquable plasticité aux objectifs des agents locaux (les dispositifs se rajoutant et se superposant parfois en plusieurs strates sur un même territoire, au gré des contraintes que chaque collectif de vigneron est prêt à consentir). Cette adaptabilité de l'AOC a facilité la réponse du vignoble français aux demandes passée et contemporaine de consommateurs toujours plus exigeants. Aujourd'hui, dans la plupart des régions viticoles, des signaux de plus en plus forts suggèrent que le système a atteint ses limites et qu'il doit être repensé. Ces indicateurs, qui conduisent producteurs et négociants à repenser leur stratégie, sont

simples : il s'agit des pressions des différents canaux de distribution pour obtenir une baisse des prix de vente. Ce constat une fois établi, le choix de la conduite à tenir n'est pas simple. L'adaptation aux évolutions de la demande et de la concurrence suppose une part d'incertitude. Les viticulteurs disposent de peu d'outils d'évaluation des risques associés aux réformes dont ils débattent. Ce facteur suffit à tétaniser les institutions en place. Remanier les décrets pour modifier les normes de production dans le sens d'une plus grande rigueur dans l'application ou d'un relâchement des contraintes de production, élever les exigences des dégustations d'agrément, modifier la signalisation de la qualité : les propositions formulées sont nombreuses. Mais les synergies industrielles globales qui leur donneraient du sens font défaut. Il est par conséquent impossible au vigneron d'appréhender sereinement le changement et de l'accepter.

L'histoire sociale et économique des producteurs et négociants explique l'écheveau actuel des agences de régulation, soupçonnées d'inertie. Majoritaires, les exploitants paysans sont aujourd'hui seuls responsables de réseaux locaux de coordination qui doivent gérer les normes de production et la réputation de vins distribués sur une échelle mondiale. Propriétaires de la majorité des actifs – fonciers et savoir-faire particuliers – ils ont conservé jusqu'ici le monopole du contrôle de la production AOC. Les possibilités de reproduction de ce système sont cependant altérées par des faits nouveaux : la transmission du patrimoine foncier à l'intérieur de la famille se fait difficilement, consécutivement à la hausse du prix des vignes. Ce qui entraînera inéluctablement l'arrivée de capitaux extérieurs dans la filière, comme en témoignent des transactions récentes dans les zones les plus prestigieuses. En aval, la réorganisation du négoce apportera également son lot de changements. Ces nouveaux entrants chercheront à faire valoir leurs choix, en fonction de leurs intérêts propres. Même si – pour l'instant – les syndicats viticoles leur sont fermés, le système actuel devra tôt ou tard s'ouvrir. Le nombre élevé d'organisations et la dispersion des prérogatives – qui ne semblent pas favoriser la réduction des coûts de transaction – subsisteront-ils ? L'empilement et le cloisonnement des organisations, qui semblent nuisibles à la qualité de la coordination, conduiront plus probablement à leur désagrégation, pour laisser place à des institutions adaptées aux contraintes économiques et sociales contemporaines.

Deux certitudes demeurent : (i) au vu de la diversité des situations, des conflits entre usagers de l'AOC sont prévisibles ; (ii) même si une inertie structurelle en limite le caractère remédiable (NORTH, 1990), sur le long terme, les institutions seront transformées par les nouvelles générations d'utilisateurs, à leur profit. La concurrence d'autres modèles d'organisation des firmes, qui s'inscrivent dans d'autres logiques techniques et économiques, offre une alternative au consommateur et contraindra les producteurs de vins AOC à revoir leurs stratégies. La structure pyramidale du dispositif français et la centrali-

sation des décisions au niveau du Comité national de l'INAO et de ses ministères de tutelle ont favorisé la concordance des points de vue et la préservation d'un minimum de cohérence. La question majeure posée par cet exemple – à laquelle North ne répond que partiellement – concerne la vigueur des changements à venir. Les acteurs de l'AOC pourront-ils adapter le compromis entre rigueur de la doctrine centrale de l'AOC et flexibilités locales aux nouvelles formes de marché, ou seront-ils contraints de tester des systèmes totalement nouveaux, que le marché sélectionnera en fonction de leurs performances relatives? Ces questionnements ont pour corollaire des interrogations plus générales sur les capacités de l'État et d'organisations industrielles complexes à adapter rapidement, lors de phases de bouleversement économique, réglementations et procédures de coordination.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] AKERLOF, G., «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism», *The Quarterly Journal of Economics* 84, 1970.
- [2] ALCHIAN, A. A. & DEMSETZ, H., «Production, Information Costs, and Economic Organisation», *American Economic Review* LXII, 1972.
- [3] BARRAL, P., *Les Agrariens français de Méline à Pisani*, Paris, Armand Colin, 1968.
- [4] BARTOLI, P. et BOULET, D., *Dynamique et régulation de la sphère agro-alimentaire. L'exemple viticole*, Thèse d'État, Université Montpellier 1, Montpellier, 1989.
- [5] COMMAILLE, J., «Transformations du droit et de l'action publique», *Économie Rurale* 260 (2000).
- [6] DARBY, M. R. et KARNI, E., «Free competition and the optimal amount of fraud», *Journal of Law and Economics* 16 (1973).
- [7] DELFOSSE, C. et LETABLIER, M.-T., «Genèse d'une convention de qualité: les appellations d'origine», in *La Grande Transformation de l'agriculture*, eds. ALLAIRE, G. et BOYER, R., Paris, Economica, 1995.
- [8] DENIS, D., «Éléments pour une histoire du droit de la vigne et du vin», *Revue de Droit Rural* 238, 1995.
- [9] DURAN, P. et THOENIG, J.-C., «L'État et la gestion publique des territoires», *Revue Française de Sciences Politiques*, août 1996.
- [10] GERVAIS, M. et JOLLIVET, M. «La fin de la France Paysanne», in *Histoire de la France rurale*, eds. DUBY, G. et WALLON, A., Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- [11] GIRAUD-HERAUD, E., SOLER, L.G., STEINMETZ, S., et TANGUY, H., «La régulation interprofessionnelle dans le secteur vitivinicole est-elle fondée économiquement?», *Bulletin de l'O.I.V.* 813-814, 1998.
- [12] GLAIS, M., «Les accords inter-entreprises et le droit communautaire de la concurrence», *Revue d'Économie Industrielle* 92, 2000.
- [13] HINNEWINKEL, J.-C., «Territoires et vins dans le vignoble des Graves au milieu du 19<sup>e</sup> siècle», in *Les Territoires de la vigne et du vin*, Actes du colloque organisé par le CERVIN, eds. HINNEWINKEL, J.-C. et LE GARS, C., Bordeaux, Éditions Féret, 2002).
- [14] JACQUET, O., «Le syndicalisme viti-vinicole bourguignon dans la lutte contre les fraudes et la mise en place des AOC», *Annales de Bourgogne* 2, 2001.
- [15] KLEIN, B. et LEFFLER, K. B., «The role of market forces in assuring contractual performances», *Journal of Political Economy* 89, 1981.
- [16] LACHIVER, M., *Vignes, vins et vigneron: Histoire du vignoble français*, Paris, Fayard, 1988.
- [17] LAFERTÉ, G., *Folklore savant et folklore commercial: reconstruire la qualité des vins de Bourgogne. Une sociologie économique de l'image régionale dans l'entre-deux-guerres*, Thèse de doctorat en Sociologie, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 2002.
- [18] MARNOT, B., *Joseph CAPUS et la législation sur les appellations d'origine contrôlée*. in *Les territoires de la vigne et du vin*, Actes du colloque organisé par le CERVIN, eds. HINNEWINKEL, J.-C. et LE GARS, C., Bordeaux, Éditions Féret, 2002.
- [19] MÉNARD, C., «On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the French poultry industry», *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 152, 1996.
- [20] MÉNARD, C., «The Economics of Hybrid Organizations», *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160, 2004.
- [21] NELSON, P., «Information and consumer behavior», *Journal of Political Economy* 78, 1970.
- [22] NORTH, D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.
- [23] NORTH, D. C., *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton, Princeton University Press, 2005.
- [24] RAYNAUD, E., *Propriété et exploitation partagée d'une marque commerciale: aléas contractuels et ordre privé*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Paris 1-Panthéon-Sorbonne, Paris, 1997.
- [25] ROUDIÉ, P., *Vignobles et vigneron du Bordelais*, Bordeaux, Presses Universitaires de Bordeaux, 1986.
- [26] ROUDIÉ, P., «Le rôle de l'histoire dans l'élaboration de l'appellation viticole en France», in *Genèse de la qualité des vins*, eds. GARRIER, G. et PECH, R., Chaintré, Bourgogne-Publications, 1994.
- [27] SHAPIRO, C., «Premium for high quality products as returns to reputation», *The Quarterly Journal of Economics* 98, 1983.
- [28] STIGLER, R. G. J., «The economics of information», *The Journal of Political Economy* LXIX (1961).
- [29] TORRÈS, O., *La Guerre des vins: l'affaire Mondavi. Mondialisation et terroirs*, Paris, Dunod, 2005.
- [30] VALADIER, A., *L'appellation d'origine contrôlée: un instrument de développement économique*, EFA 304, 1999.
- [31] WILLIAMSON, O. E., «Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance», *Journal of Law, Economics, and Organization* 7, 1991.



**PERCER LE SECRET  
DES COÛTS**  
Un regard d'ingénieur  
sur le fonctionnement  
des entreprises

**Commentaires sur  
l'ouvrage de Claude  
RIVELINE, *Évaluation  
des coûts. Éléments  
d'une théorie de la  
gestion*, Les Presses  
de l'École des Mines  
de Paris, 2005.**

Qu'y a-t-il de plus banal que la notion de coût et son usage dans le monde économique? De l'expert financier au particulier profane, du PDG d'une multinationale à l'opérateur sur une chaîne industrielle, du décideur politique à l'employé administratif, tous utilisent, manipulent, échangent des informations structurées autour du coût.

Or, l'auteur nous montre l'extraordinaire ambiguïté de cette notion: il nous aide à mieux débroussailler son usage dans les entreprises et ses effets souvent curieux, parfois dévastateurs. Au-delà du coût, c'est à une réflexion sur la gestion des entreprises et le mode de fonctionnement des organisations que l'auteur nous invite.

Le cœur de son propos est simple: le coût d'un bien n'existe pas! L'auteur en donne en préface un excellent résumé: «*Cette affirmation est facile à démontrer et en même temps elle est très choquante car elle va à l'encontre de nos certitudes et de nos habitudes [...]. Ce qui est expliqué ici, c'est que les chiffres sont déterminés par des conventions, toujours discutables. Et il arrive donc qu'une confiance excessive accordée à ces chiffres conduise à de graves erreurs de gestion [...].*»

Avant d'entrer dans le détail des chapitres, un mot sur l'auteur, tant il est intimement associé aux différents concepts avancés: le livre est en fait la reproduction d'un cours donné depuis près de quarante ans à l'École des Mines de Paris, intitulé

«*Évaluation des coûts*», cours qui a marqué toutes ces générations d'élèves, à la fois par la force du message et par la personnalité du professeur. Claude Riveline est un maître en pédagogie. Ici encore, il nous fait profiter de son art: l'ouvrage se présente comme un traité, divisé en chapitres, qui débute tous par un résumé, toujours très bien fait; de multiples exemples, très illustratifs et parlants, émaillent le propos. Mais il est également un excellent connaisseur du monde des entreprises, de par son expérience d'ingénieur et de chercheur en gestion: il a créé et dirigé un des centres de recherche de l'École des Mines, le Centre de Gestion scientifique. Ce qui l'a conduit à intervenir auprès de nombreuses entreprises rencontrant des difficultés de fonctionnement. C'est de cette connaissance intime qu'il nous fait profiter ici.

L'ouvrage dissèque minutieusement les nombreuses raisons qui rendent impossible le calcul d'un coût... et dangereuse son utilisation. Quatre chapitres sont consacrés au premier point: Claude Riveline, partant d'une définition classique d'un coût, l'interroge en détail pour montrer son caractère conventionnel, du fait de l'impossibilité de résoudre les différents problèmes qui se présentent lors de son calcul: «*il existe donc une infinité de coûts de revient possibles pour un même bien ou un même service*». Les difficultés sont de trois ordres: le problème des modalités de paiement (chapitre II), avec la non-affectation des ressources aux emplois; la ventilation dans l'espace (comment par exemple répartir une ressource commune à deux produits? – chapitre IV); et l'existence de biens durables (avec l'épineuse question de l'actualisation de dépenses futures, chapitres III et V). Ces quatre chapitres constituent l'occasion de revenir sur les deux disciplines de la gestion qui ont connu un grand essor dans le monde des entreprises (et dans le monde académique), et qui sont de véritables cathédrales dans le paysage écono-

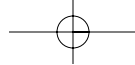
mique – à savoir la Comptabilité et le Calcul économique – et d'en changer complètement notre représentation. L'auteur nous montre en effet les multiples lacunes et imperfections de ces outils qui, loin d'être la traduction fidèle de la situation de l'entreprise, obligent à faire appel à des approximations et à des conventions, forcément discutables. Il nous montre également l'existence de points de vue différents face à un même objet, conduisant à des coûts différents («*le coût dépend de l'observateur*»). Pour cela, il fait appel à plusieurs développements qu'on peut qualifier de techniques, intéressants et abordables, mais dont justement la simplicité peut parfois étonner ou questionner, notamment les professionnels de la logique comptable et financière.

Le propos ne s'arrête pas là. L'auteur a en effet d'autres ambitions.

D'une part, celle d'être utile au lecteur, en lui proposant non seulement une posture pour lui éviter de tomber dans le piège des coûts, mais également toute une série de clefs pour l'aider à faire des calculs plus pertinents et à mieux utiliser ces différentes notions: construction de situations de référence (le coût est un échancier de différences), mode de calcul du coût d'une décision ou d'un événement (qui lui, existe), mobilisation de la notion de dépense effective, définition générale d'un coût (chapitre VI)...

D'autre part, celle de dégager une «*théorie générale de la gestion*» (sous-titre de l'ouvrage): l'auteur essaye en effet d'expliquer, au-delà du cas du coût, le comportement des acteurs en entreprise et leurs modalités de prise de décision. Il met ainsi en évidence quelques «*mécanismes de gestion*», qui sont extrêmement prégnants dans les organisations: «*un agent économique ne se sert à chaque instant que d'un très petit nombre d'informations, de préférence numériques; il règle ses choix logiquement de manière à optimiser les critères sur lesquels il se sent jugé; ces critères sont maintenus en place par des*





contraintes qui peuvent s'analyser à quatre niveaux: la matière, les personnes, les institutions, les normes culturelles» (chapitre IX).

Ces différentes idées peuvent certes être discutées, notamment quant à leur caractère réducteur par rapport à la complexité de la vie organisationnelle, mais leur principal intérêt est bien d'inciter le lecteur à réfléchir et à questionner son propre regard sur le monde des organisations, voire sur le monde tout court. Comment les décideurs agissent-ils? Sur quoi reposent leurs actions? Quelles logiques sont mises en œuvre dans un espace d'action organisée? À quoi servent finalement les calculs et critères numériques ou toute étude mise en avant pour appuyer une décision?

Au total, on a l'impression d'être en compagnie parfois d'un psychologue des organisations, qui décrypte leurs comportements les plus inconscients et pénètre au plus profond de la motivation des acteurs, parfois d'un ethnologue, qui décrit et explique des mœurs et coutumes d'entités un peu étranges, parfois d'un médecin, qui étudie les dysfonctionnements d'un organisme vivant ou plonge dans les entrailles d'une bête inconnue. Mais, derrière le propos, on sent toujours l'ingénieur, l'ingénieur posté face à une machine organisationnelle dont il voudrait comprendre et améliorer le fonctionnement... On ressort de la lecture convaincu qu'il a réussi à percer ses secrets.

Ce traité, facile et agréable à lire, sera très utile, de par sa richesse, à tous ceux – de l'étudiant en gestion à l'honnête homme, en passant évidemment par tous les acteurs du monde de l'entreprise – qui voudraient mieux comprendre ces événements, petits et grands, qui marquent la vie des organisations. Qu'ils en prennent soin, car nul doute que ce traité les accompagnera toute leur vie, à l'instar des anciens élèves de l'École des Mines.

**Par Frédéric KLETZ**  
CGS – ENSMP

## EUROPE, QU'AS-TU FAIT DE TA COMPTABILITÉ?

**À propos du livre *Les normes comptables internationales – Instruments du capitalisme financier* sous la direction de Michel CAPRON, avec la collaboration d'Ève CHIAPELLO, Bernard COLASSE, Marc MANGENOT et Jacques RICHARD, Paris, La Découverte, Collection «Entreprise & Société», 2005.**

L'ampleur des conséquences de la décision prise en 2002 par les instances européennes de rendre obligatoire à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005 les normes internationales de l'IASB (1) en matière de comptes consolidés n'est pas encore bien perçue en France. Ce livre, dirigé par Michel Capron, en montre tous les enjeux pour les entreprises, le monde des affaires, les marchés et la société tout entière. Cet ouvrage collectif comporte cinq chapitres, précédés d'une introduction synthétique de Michel Capron qui constitue un texte en soi presque suffisant pour un lecteur pressé. Il rappelle en particulier que l'histoire de la comptabilité est liée aux grandes évolutions économiques et sociales. Depuis plusieurs siècles, elle est au service d'un système économique – le capitalisme – qui se caractérise par le profit et l'accumulation du capital. Les nouvelles normes sont aujourd'hui au service d'une de ses formes particulières: le capitalisme financier. On opposait souvent jusqu'à présent les pays anglo-saxons, privilégiant «la substance économique à la forme» afin de faciliter le choix des investisseurs, et les pays européens continentaux, privilégiant la vision juridique et patrimoniale, et sensibles à la protection des intérêts des créanciers au travers du principe de prudence. Tout cela est en train de s'unifier – au profit de

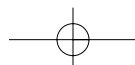
(1) International Accounting Standard Board.

la vision anglo-saxonne – sous l'effet d'une tendance croissante à la financiarisation de l'économie mondiale. De ce point de vue, l'Europe a perdu la bataille de la normalisation et les grands cabinets d'audit ont réussi habilement à lui imposer leurs normes, ainsi d'ailleurs qu'à l'ensemble de la planète, sous couvert de l'IASB. Les pratiques de ces entreprises vont en être considérablement modifiées.

Cette introduction passée, la première réaction du lecteur est de regretter que les articles se répètent un peu trop les uns les autres ou ne renvoient pas assez les uns aux autres. Mais, au-delà de cette impression, on comprend que leurs auteurs ont des angles de vue différents et on apprécie finalement la mise en perspective qui en résulte, d'autant que chaque article est de grande qualité et peut être lu séparément.

Dans son chapitre intitulé «La régulation comptable entre public et privé», Bernard Colasse, après avoir précisément différencié les notions de régulation, réglementation et normalisation, et celles de norme, convention et règle, présente les différentes formes «idéales-typiques» de régulation. Il montre que les formes concrètes sont très nombreuses selon l'importance du rôle que l'on donne à l'État. Les deux exemples qu'il donne, *in fine*, des États-Unis et de la France, révèlent des évolutions parallèles vers une régulation «technocratique à contrôle étatique», mais avec des arrière-plans différents (influence prépondérante des *Big Four* aux États-Unis et importance de la collégialité, de la discussion entre partenaires économiques et sociaux en France). Sa conclusion est que la collaboration entre public et privé, qui trouve partout des solutions au niveau des États, est en revanche très problématique entre l'organisme interétatique qu'est l'Europe et un organisme indépendant de droit privé comme l'IASB.

Le deuxième chapitre, intitulé



«Les transformations institutionnelles: l'Europe recule, l'IASB s'impose» de Michel Capron et Ève Chiapello, décrit de manière frappante l'incapacité grandissante de l'Union européenne, au cours des trente dernières années, à réaliser une harmonisation comptable. Il décrit également l'habileté d'une organisation professionnelle créée en 1973 dans l'indifférence générale, l'IASC, devenue aujourd'hui l'IASB, auto-instituée en normalisateur mondial, qui a su élaborer rapidement des solutions techniques pertinentes à des problèmes nouveaux issus de la mondialisation, solutions que les systèmes nationaux, lourds et lents, ne pouvaient trouver à temps. La Commission européenne, débordée, dut renoncer en 1995 à édicter de nouvelles «directives» et finit par abandonner à l'IASB la conception du système comptable de l'Union, ce qui a entraîné sa consécration sur la scène mondiale, au détriment de l'hégémonie américaine. Le paradoxe est que l'IASB, en adoptant un cadre conceptuel anglo-saxon, a mieux réussi à faire passer la conception américaine de l'économie et de l'entreprise que ne l'auraient fait les Américains eux-

mêmes. Le problème est que l'Europe n'a maintenant plus guère d'influence directe sur cet organisme, sauf à résister ponctuellement en exigeant la refonte de certaines normes (on pense aux normes IAS, 32 et 39, qui ont mobilisé jusqu'à Jacques Chirac). Les acteurs influents de l'IASB, très liés aux grands cabinets d'au-

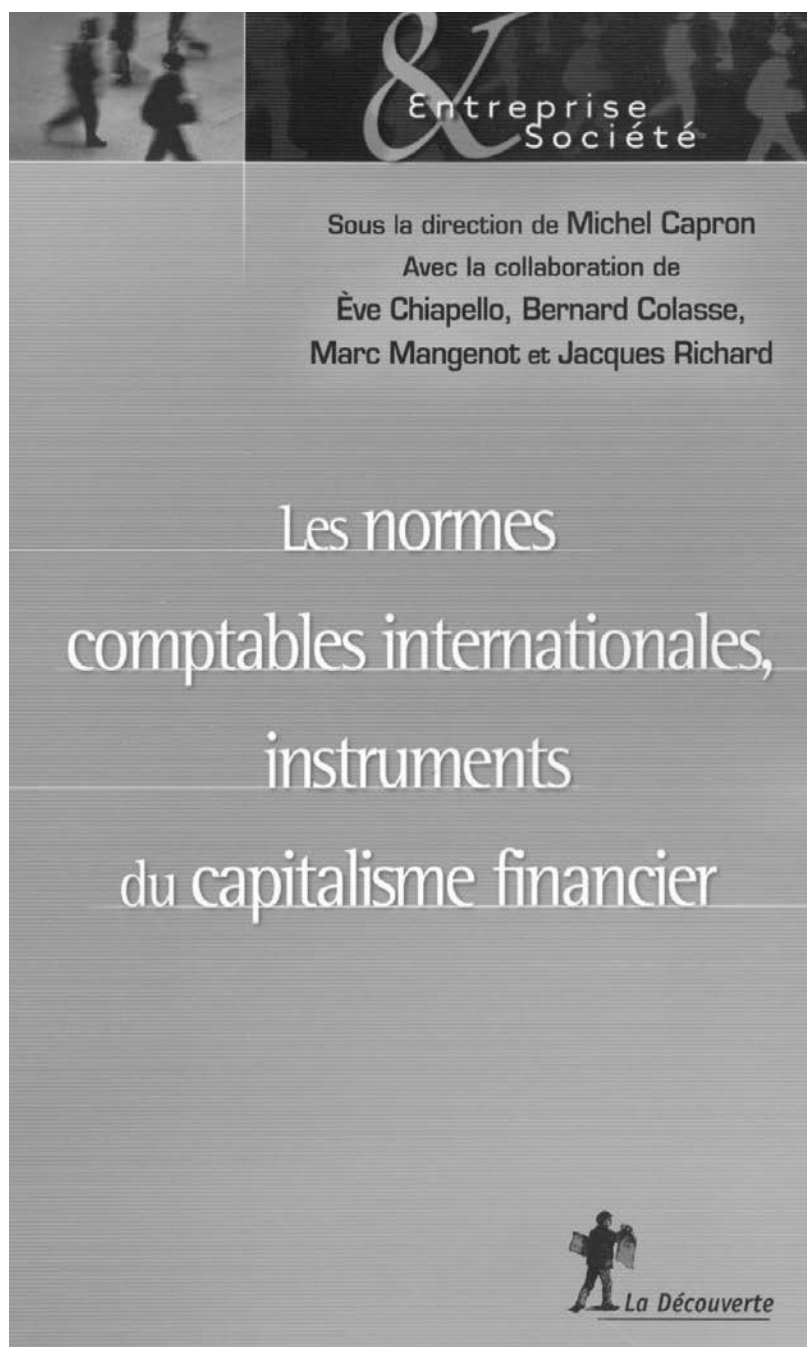
beaucoup, mais ne rend formellement de comptes à personne.

Le troisième chapitre, intitulé «Les trois stades du capitalisme comptable français» de Jacques Richard, expose de manière très originale l'évolution sur deux siècles des rapports entre capitalisme et comptabilité, en France et également en Allemagne, car ces

deux contextes nationaux se font constamment écho. Trois stades sont distingués:

– le stade statique (1800-1900), où la comptabilité, qualifiée de «juridique» est tournée vers la protection des créanciers et l'information sur la solvabilité de l'entreprise; la liquidation de l'entreprise est systématiquement envisagée, ce qui conduit à retenir la valeur de marché ou de réalisation (déjà une certaine forme de *fair value*?) comme base d'évaluation et à compter pour zéro la plupart des actifs incorporels et des investissements intellectuels, irrécupérables en cas de faillite; c'est aussi le cas pour certaines machines; l'introduction de la responsabilité limitée, en 1862,

conduit à interdire la prise en compte d'éventuelles plus-values et à introduire le célèbre «principe de prudence».



– Le stade dynamique (1900-2000), où le capitalisme boursier exige des dividendes plus réguliers et plus précoces par rapport au cycle d'investissement, ce qui conduit en particulier à évaluer au coût d'acquisition, sans prise en compte des valeurs de marché ou de réalisation, les immobilisations non destinées à être vendues, et à les amortir régulièrement; on est là dans un principe non plus de mort, mais de continuité de l'entreprise.

– Le stade présent, dit actuariel, où la valorisation clé est la valeur d'usage, calculée sur la base des revenus futurs actualisés de l'actif considéré. Cette valeur subjective, sans référence au marché, retient en principe aussi bien les gains que les pertes potentiels; selon l'auteur, la valeur d'usage ne concerne certes pour l'instant que le *goodwill* (survaleur acceptée par l'acheteur d'une société) et les actifs financiers dans les comptes consolidés des groupes – ce qui est déjà en soi une révolution puisque cela conduit à abandonner le sacrosaint principe de la réalité des bénéfices –, mais son germe est en fait en train de se propager dans tout l'édifice proposé par l'IASB; selon l'auteur, la justification profonde de cette évolution est que le capitalisme en général souhaite faire apparaître le plus de bénéfices possible et le plus tôt possible pour pouvoir distribuer rapidement des dividendes.

Le quatrième chapitre, intitulé « Transformation des conventions comptables, transformation de la représentation de l'entreprise » d'Eve Chiapello, attire l'attention sur des exemples d'impact assez spectaculaires de la juste valeur et des nouveaux principes comptables: prise en compte de la valeur du temps, décalages dans la prise en compte du chiffre d'affaires, location-financement et crédit-bail, redéfinition du périmètre de consolidation, etc. Pour elle, au-delà de ces impacts techniques, la nouvelle comptabilité pose entre autres trois problèmes:

– la très forte sensibilité des évaluations au taux d'actualisation retenu et plus largement au jeu d'hypothèses ouvrant la voie à toutes les manipulations; les comptes vont devenir moins facilement vérifiables et contestables; la justification habituelle de la *fair value*, à savoir d'empêcher la manipulation, est très contestable et assez hypocrite;

– la grande volatilité des comptes et les effets pro-cycliques des anticipations des acteurs, qui vont renforcer les phénomènes de bulle et accroître la « flexibilité » des réactions des gestionnaires, cette gestion à court terme réduisant leur prise de risque;

– le fait que l'entreprise soit non plus une institution produisant de la marchandise, mais elle-même un panier de marchandises parmi lesquelles les investisseurs pourraient symboliquement faire leur marché.

En ce qui concerne la France, qui dispose encore d'un système très original parce qu'unifié, et où ce sont presque les mêmes comptes qui servent à publier l'information financière obligatoire, à déterminer le résultat fiscal et à calculer les agrégats de la Comptabilité nationale, il est clair qu'un système à l'anglo-saxonne va poser des problèmes, sauf à demander durablement aux entreprises de tenir deux comptabilités distinctes. Mais il y a fort à parier que les entreprises vont tout mettre en œuvre pour ne pas avoir à utiliser des jeux de normes différents.

Le dernier chapitre, intitulé « Philosophie, origine, objectifs des normes internationales » de Marc Mangenot, part de l'idée que les normes comptables sont l'expression cachée du capital en tant que mode de production dominant. Selon lui, la bataille des normes est actuellement menée par le capitalisme financier aujourd'hui dominant, mais les nouvelles normes ne remettent pas vraiment en cause les fondements de la comptabilité d'entreprise. La production de la valeur

par le travail et l'appropriation de la plus-value continuent à être niées et inapparentes. Les affaires de type Enron ou Worldcom ne font qu'alimenter un discours de justification *a posteriori*. L'auteur, qui tourne longuement autour du concept de valeur (travail), telle qu'elle a été approchée par Marx (il admet entre autres qu'elle a fait l'objet de nombreuses controverses et ne peut faire l'objet de quantifications), prend une altitude certaine sur la question des normes comptables...

En résumé, ce livre est particulièrement intéressant et stimulant. Il est à conseiller à tous ceux qu'un excès de technique comptable pourrait d'emblée rebuter, car il sait se mettre à la portée du lecteur non spécialiste, tout en soulignant des enjeux très forts.

par François ENGEL  
CGS – ENSMP

#### DÉLOCALISATIONS: DES RAISONS D'ÊTRE OPTIMISTE

À propos de: Suzanne BERGER  
[and the MIT Industrial  
Performance Center] (2005)  
*How we compete, What companies around the world are doing to make it in today's global economy*, New York, Doubleday, 334 pages. En traduction française (écourcée par rapport à la version américaine): Suzanne BERGER, *Made in Monde*, Paris, Éditions du Seuil, 2006.

Les délocalisations vers les nouveaux pays industrialisés sont-elles une fatalité? L'industrie américaine, européenne, voire japonaise, est-elle condamnée à la mort lente, au *lingchi*, ce supplice chinois qui consiste à découper le patient morceau par morceau, lamelle par lamelle: d'abord les unités de production intensives en main-d'œuvre non qualifiée, puis les services à main-d'œuvre non qualifiée,



puis la production et les services à main-d'œuvre un peu plus qualifiée (développement), la recherche (comme on le voit pour les médicaments ou l'informatique, avec par exemple le centre de recherche de Microsoft, en Chine) et enfin la conception même des produits, signifiant leur trépas? L'équipe de l'*Industrial Performance Center* du MIT s'est attachée à répondre à ces questions en menant une recherche approfondie durant plusieurs années. Des entretiens ont été menés dans plusieurs centaines d'entreprises partout dans le monde, dans trois secteurs présentant divers rythmes de changement technologique : les industries textile, électronique et automobile. La réponse est doublement tranchée : la dynamique de délocalisation n'est pas inéluctable, mais combattre cette tendance suppose des réponses imaginatives.

La vague actuelle de mondialisation provient d'un ensemble de chocs politiques, économiques et technologiques. Elle se traduit par des changements dans l'organisation et la localisation de la production (1). Avant d'en venir à l'analyse des stratégies des entreprises dans ce nouveau contexte, le livre essaie de caractériser ce dernier.

Tout d'abord, un nouveau modèle de production, de type «Lego», est apparu. Quelle que soit l'industrie, on retrouve une tendance à séparer les activités : R & D, conception, production à partir de composants, logistique, vente et service après-vente. L'augmentation du montant des investissements et les risques de surproduction ont favorisé le développement de la sous-traitance, facilité par le développement concomitant des technologies de l'information. Le processus de production peut se décomposer en contrats entre entreprises indépen-

dantes. On retrouve ici le « nouveau modèle américain » analysé par Timothy Sturgeon (IPC) et caractérisé par la modularisation. Le nouveau produit phare d'Apple – l'iPod – est emblématique de cette tendance : il comprend des composants Toshiba, Nidec, ARM, Texas Instruments, Cypress et Sharp, Inventec réalise l'assemblage final à Taiwan, le tout représentant la moitié du prix de revente au consommateur. L'apparition de fondeurs purs dans l'industrie des semi-conducteurs, avec le taiwanais TSMC, a aussi profondément modifié l'organisation des firmes du secteur, certaines se spécialisant dans la conception de circuits intégrés sans les fabriquer (notamment grâce aux technologies numériques). Cette modularisation, qui se retrouve dans les trois secteurs étudiés, permet aux firmes de se concentrer sur un plus petit nombre de fonctions sur lesquelles elles développent leur compétitivité. Les relations de pouvoir au sein de la chaîne d'offre deviennent plus égalitaires. Et si certaines firmes continuent de fonctionner au sein de grands ensembles intégrés (au Japon notamment) ou de réseaux étroitement liés (districts italiens), la modularisation ouvre de nouvelles perspectives stratégiques.

À cette tendance au découpage des activités s'est ajoutée la question de la localisation des activités. *A priori*, les deux phénomènes sont indépendants. En pratique néanmoins, la libre circulation des capitaux et des biens et services entraîne une combinaison des deux : on découpe les activités, et on en délocalise certaines. On retrouve ici la question de l'inéluctabilité de cette dynamique liée aux différences de coûts de main-d'œuvre. L'équipe du MIT a cherché à éclairer cette question de manière rigoureuse. Si les emplois peuvent être menacés par l'évolution des technologies, par les importations et par les délocalisations, l'étude vise surtout à analyser le dernier facteur, afin de permettre la mise en place de politiques adéquates. Les emplois dans le domai-

ne du textile ont chuté, entre 1991 et 2001, de 39,1 % aux États-Unis, 41 % au Royaume-Uni, 59 % en Allemagne et seulement 18,8 % en Italie, où les salaires sont tout aussi élevés. Les délocalisations ne peuvent donc pas être simplement abordées en termes de coût direct du travail. Si les firmes vont à l'étranger, c'est pour avoir accès à des ressources ou pour diminuer leurs coûts ; mais ce coût doit inclure, en plus des salaires, la productivité de la main-d'œuvre, les risques politiques, la corruption ou encore les infrastructures. Luxottica, un lunetier italien, a ainsi préféré rester sur le territoire national. La levée des quotas dans l'industrie textile depuis 2005 va-t-elle donner un avantage décisif à la Chine? Le fait d'avoir trouvé des firmes, en Italie par exemple, qui arrivent à conserver leur activité sur leur territoire national, alors même que le secteur est intensif en main-d'œuvre, laisse supposer qu'il existe des stratégies alternatives à la délocalisation.

Ce sont ces alternatives stratégiques que l'équipe de l'IPC s'est efforcée de mettre en lumière. IBM a choisi d'investir dans la R & D et l'innovation à haute valeur ajoutée et d'arrêter la production d'ordinateurs. Dell et Sony n'ont quant à elles pas délaissé le marché du PC, mais proposent chacune un ensemble produit-service qui fait la différence : Dell mise sur sa bonne connaissance du client et sur sa capacité à répondre rapidement aux nouvelles demandes, Sony mise sur l'intégration afin de conserver ses compétences technologiques à l'origine de plusieurs produits phares (le baladeur, le caméscope numérique, la *Play Station...*). Ou encore, des firmes italiennes ont transformé un objet médical – les lunettes – en un objet de mode et de désir. Zara a misé sur la rapidité à passer de la conception à la vente en magasins et a triplé ses résultats entre 1999 et 2004 dans un contexte de crise sérieuse du secteur. De multiples solutions s'offrent ainsi aux firmes : concevoir, produire, produire uniquement des compo-

(1) L'impact est très différent de celui de la première mondialisation (intervenue avant 1914), qui consistait notamment en grands mouvements de population (immigration) – voir le débat entre Suzanne Berger et Daniel Cohen, publié dans *Gérer & Comprendre*, n° 68, juin 2002).

sants, concevoir et vendre, tout faire... Les enjeux de profit, de pouvoir, d'opportunité et de sécurité sont toujours présents mais ils sont maintenant accessibles en tout point de la chaîne d'offre. Les entreprises intégrées ne sont plus les seules à pouvoir faire valoir leurs capacités. Et si le label du pays demeure important, ce n'est plus qu'un élément parmi d'autres, l'essentiel résidant dans ce que l'équipe du MIT appelle l'«héritage dynamique» (qui traduit l'expression anglaise *dynamic legacy*). Il s'agit de construire sa stratégie à partir des atouts hérités de son passé, en allant chercher de nouvelles ressources là où elles sont disponibles. Le message du livre est donc résolument optimiste: il n'existe pas de secteur condamné au déclin, et il appartient à chaque firme de raisonner en termes de capacités et non d'appartenance à une industrie, telle Geox, créée en Italie en 1995 dans le secteur sinistré de la chaussure et qui, en une dizaine d'années, s'est hissée à la quatrième place mondiale. Il faut évaluer l'ensemble des coûts (et non les seuls coûts de main-d'œuvre), bien maîtriser les relations avec les différents partenaires (il ressort des entretiens que c'est le point le plus délicat), maintenir ses capacités dans une perspective de long terme (et ne pas hésiter parfois à maintenir des capacités excessives, notamment pour avoir une large base de connaissances et pouvoir innover, point crucial là aussi). Quatre points résument les enseignements de la recherche: être le meilleur ou sous-traiter au meilleur (en sachant qu'aucun modèle n'est définitivement gagnant – il faut savoir renverser ses choix), construire l'avenir à partir de son propre passé, savoir que les stratégies de bas salaires sont généralement perdantes, savoir faire des choix clairs. L'État peut-il fournir un environnement favorable aux stratégies gagnantes? Sans doute, s'il refuse la tentation protectionniste, s'il investit dans l'éducation (notamment l'enseignement secondaire, pour les États-Unis), s'il

soutient la recherche et l'innovation.

L'intérêt du livre repose sur un programme de recherche impressionnant par les moyens mis en œuvre et mettant en lumière la diversité des stratégies déployées dans différents secteurs. La conclusion est à la fois tranchée et subtile. Il ressort de la recherche que la seule obligation est celle d'élaborer des stratégies s'appuyant sur les forces héritées du passé, mais néanmoins imaginatives (combinaison exprimée par l'alliance de mots «héritage dynamique»). L'auteur rappelle que, toute innovante que soit la société américaine, son *leadership* n'est pas inscrit dans son ADN. De nouveaux compétiteurs font surface et sont tout aussi déterminés. La modularisation offre une multiplicité de possibilités à saisir selon la situation de chacun. Si l'optimisme est permis, l'action est de rigueur.

**Par Colette DEPEYRE  
PREG (École Polytechnique)  
et Université Paris X Nanterre**

TAÏWAN : UN CAS D'ÉCOLE  
POUR COMPRENDRE  
LA NOUVELLE LOGIQUE  
ÉCONOMIQUE  
MONDIALISÉE

**À propos de l'ouvrage collectif  
dirigé par Suzanne BERGER et  
Richard K. LESTER, *Global  
Taiwan: Building Competitive  
Strengths in a New International  
Economy*, New York, M.E.  
Sharpe, 2005.**

La question de la division internationale du travail à l'ère de la mondialisation est actuellement en ligne de mire. Pour l'étudier, le Centre de la Performance industrielle au MIT (*Massachusetts Institute of Technology*, États-Unis) a entrepris une série d'études dans de nombreux pays, afin d'y explorer les réponses stratégiques des firmes, et de comprendre ainsi les sources de leur productivité et de leur compé-

titivité. Fruit de ce programme de recherche mené collectivement sous la direction de S. Berger et R.K. Lester, cet ouvrage a choisi, pour répondre à la problématique générale, de se concentrer sur une économie particulière, celle de l'industrie taïwanaise, qui s'efforce de prendre toute sa place dans la division internationale du travail. Taïwan a été choisi comme cas d'école d'abord en tant qu'exemple du miracle économique des «Dragons asiatiques». Ce choix reflète aussi la position très particulière de cette île confrontée à des opportunités économiques et à des menaces représentées par les pays industrialisés, mais surtout par les pays émergents, dont la Chine est l'exemple frappant. S'appuyant sur une approche qui met l'accent sur l'importance de la prise en compte de l'ensemble des facteurs institutionnels du pays (structure industrielle, système financier, politiques gouvernementales, etc.), les auteurs ont étayé leur analyse empirique sur environ trois cents entretiens avec des managers d'entreprises taïwanaises œuvrant dans divers pays. Pour répondre à la question posée par le sous-titre: «Comment construire des forces compétitives dans une nouvelle économie internationale», trois thématiques sont systématiquement mobilisées dans chaque chapitre de l'ouvrage, sous des angles différents, ce qui donne une vision complète et approfondie de la nouvelle réalité économique: d'abord, l'impact du développement des nouvelles technologies sur la modularisation d'une grande partie des tâches dans le système de production. Ensuite, l'influence des facteurs institutionnels sur les décisions stratégiques des firmes, pour comprendre les raisons des réussites, mais aussi les difficultés rencontrées par les entreprises taïwanaises dans certains secteurs. Enfin – question centrale de cette étude – le rôle des politiques gouvernementales dans le soutien à l'innovation des entreprises.

Le premier chapitre, écrit par les co-éditeurs de l'ouvrage, nous

décrit le miracle économique taïwanais. Le lecteur apprendra l'histoire du développement économique de Taïwan au cours des cinq dernières décennies, et saisira les choix diversifiés des entreprises taïwanaises en termes de stratégie de concurrence (coût ou innovation-différentiation) et de localisation.

Pour T.J. Sturgeon et J.R. Lee (chapitre 2), le nouvel ordre productif actuel implique l'émergence d'une base de fournisseurs modularisée et partagée. Les auteurs développent ensuite le concept de la co-évolution industrielle, qui se caractérise par l'*outsourcing* stratégique et la spécialisation verticale, illustrés à travers les cas concrets de l'industrie électronique de Taïwan et de celle des États-Unis. Les firmes peuvent plus facilement spécialiser ou modulariser leurs activités de production – géographiquement ou entre différentes entreprises –, mais elles sont aussi devenues plus interdépendantes avec le nouveau mode de production.

Les contributions des chapitres 3, 4, 5 et 7 s'appliquent à restituer les raisons de la réussite (ou de l'échec) de certains sous-secteurs industriels à Taïwan, à partir des analyses de facteurs institutionnels tels que la structure industrielle, les sources principales d'innovation technolo-

gique, le système financier – qui définit souvent la capacité des firmes à s'investir à long terme – et les politiques et soutiens gouvernementaux. À partir d'analyses très fines de plusieurs secteurs (produits informatiques et électroniques, logiciels, automobiles, textile et

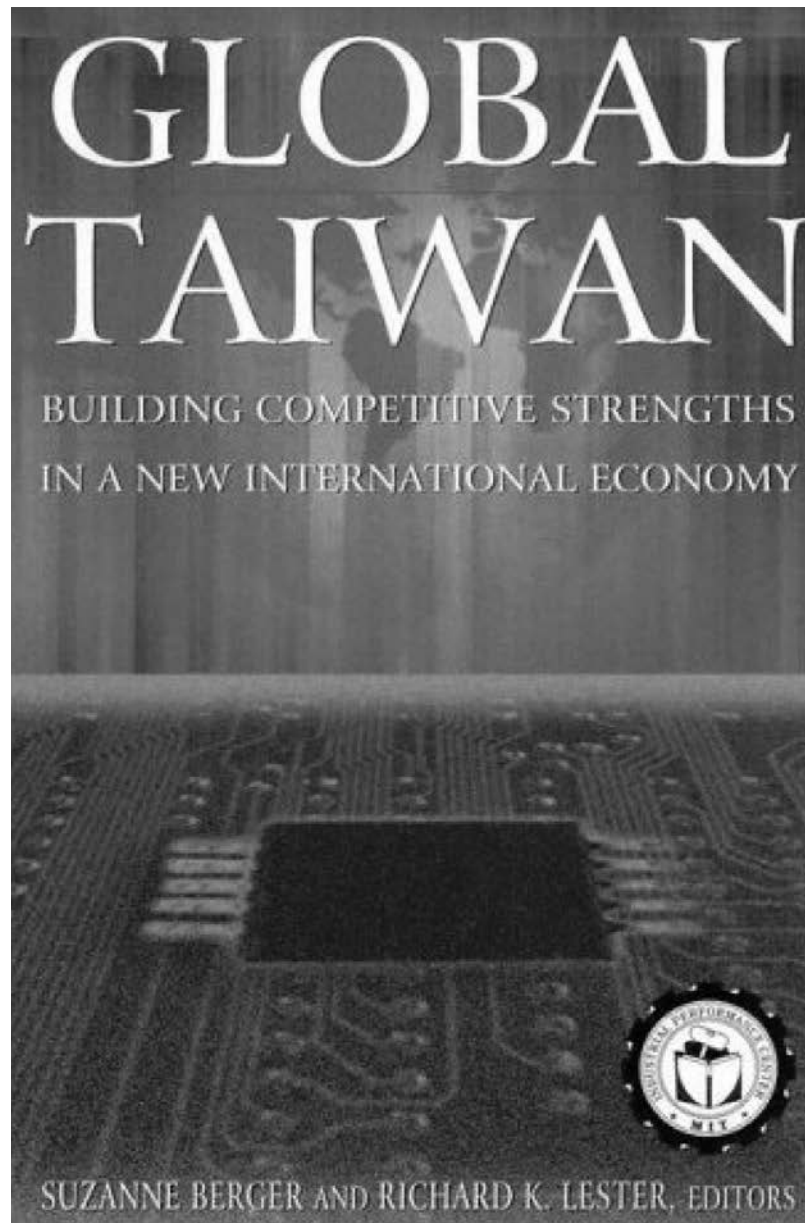
réseau de production mondial, non seulement en fonction de leur avantage comparatif existant, mais aussi des conditions institutionnelles mentionnées ci-dessus. De plus, ces résultats montrent que, dans une économie développée, les industries traditionnelles ne sont

pas condamnées à disparaître. Il faut simplement que les firmes identifient des maillons particuliers dans la chaîne de valeur de la production pour continuer à évoluer.

M. Ancelovici et S.J. McCaffrey (chapitre VI) analysent l'expansion géographique des firmes taïwanaises, en particulier leur déplacement au Mexique et en Chine continentale. Avec la nouvelle logique de production modularisée, il semble que l'accès aux réseaux des fournisseurs remplace l'accès aux marchés de proximité comme facteur clé de la décision de délocalisation. Enfin, au chapitre 8, E.S. Steinfeld s'interroge sur l'impact de la montée en puissance de la Chine

sur Taïwan et sur l'éventuel rattrapage industriel des entreprises chinoises.

Ce livre présente divers types d'intérêt : l'histoire du développement économique de Taïwan en soi, de même que sa relation ambiguë avec la Chine, peuvent attirer l'attention de lecteurs qui s'intéressent au monde chinois, par la pro-



vêtement), les auteurs nous aident à dépasser notre compréhension souvent superficielle de la compétitivité des industries. À l'heure où la concurrence industrielle est de plus en plus sophistiquée, et s'intensifie au plan international, il est important pour les entreprises de s'intégrer d'une manière sélective dans le



fondeur des connaissances et la qualité des analyses sur Taïwan, qui sont impressionnantes, même pour moi qui suis originaire de Taïwan.

Mais si l'ouvrage se focalise sur le développement de Taïwan, son apport essentiel me paraît résider ailleurs. Au premier regard en effet, cet ouvrage semble être consacré entièrement à Taïwan : il analyse comment ce pays a réussi à devenir un des petits « Dragons asiatiques » hautement industrialisés en moins de 50 ans, et comment il pourrait poursuivre son développement économique face à la concurrence féroce des pays plus développés ainsi qu'à celle des économies émergentes, telle la Chine. Mais une lecture au second degré révèle l'universalité du sujet traité, car chaque pays est concerné par sa place dans la division internationale du travail, quel que soit son niveau de développement. On trouve alors dans cet ouvrage un questionnement général sur les relations entre la nouvelle technologie informatique, le nouvel ordre productif et la division du travail internationale, et une analyse de l'impact des facteurs institutionnels et gouvernementaux sur la compétitivité des entreprises d'un pays.

Le résultat empirique le plus important est que les politiques gouvernementales, en particulier celle de la recherche, jouent souvent un rôle clé, parmi d'autres facteurs institutionnels, dans la formation des avantages compétitifs des industries du pays concerné. L'ouvrage plaide, en conclusion, pour une intensification du soutien gouvernemental à la recherche et pour un rapprochement accru entre le milieu scientifique et le monde économique, pour construire l'avenir du pays.

La valeur de ce livre ne se limite pas à une explication théorique des phénomènes observés ; il indique aussi les problèmes des politiques actuelles – instituts de recherche gouvernementaux en concurrence directe avec les firmes privées dans certains secteurs industriels à

Taïwan, ambition mal placée de vouloir créer des champions nationaux en Chine avec comme modèle le Japon et la Corée du Sud – et il invite à réfléchir aux politiques appropriées pour y faire face.

La principale critique à formuler à l'encontre de ce travail porte sur l'absence des aspects culturels – les valeurs, les normes et les dynamiques d'engagement au travail – qui sont spécifiques à chaque pays. Les auteurs ont probablement supposé que, à configurations institutionnelles similaires, les pays ont les mêmes avantages comparatifs et occupent les mêmes places dans l'échelle de la division internationale du travail. Or, chaque expérience de développement est singulière, et s'inscrit dans une tradition, une culture, un système anthropologique spécifiques.

Une deuxième remarque porte sur la question de la capacité des gouvernements à trouver des solutions au travers de politiques cohérentes, par exemple en faveur de la recherche fondamentale, de l'innovation et du développement de nouvelles technologies. Bien que les auteurs posent la question de savoir si ces efforts sont susceptibles de permettre aux entreprises le maintien, dans la durée, de leur position actuelle dans la division internationale du travail (effet de *lock-in*), ou le renforcement de certaines compétences pour progresser dans l'échelle de cette division internationale du travail (effet de *catch-up* ou de rattrapage), on regrettera que ces questions ne soient pas approfondies. Dans quelle mesure un pays peut-il changer son positionnement sur cette échelle ? Y a-t-il des blocages qui empêcheraient les entreprises ou les pays de modifier leur profil et leur positionnement ?

Les auteurs disent présenter un cadre « dynamique », diverses questions reviennent d'ailleurs plusieurs fois, telle la question de l'heuristique stratégique (chapitre 3, p. 96), ou sont brièvement traitées, telle la discussion sur le rattrapage industriel (*catch-up*) (fin

du chapitre 8, p. 271-276). Mais ces points sont insuffisamment développés pour éclairer les lecteurs plus précisément sur les actions des gouvernements dans ce nouvel ordre mondial de compétition.

Cela dit, comme enseignant-chercheur en sciences de gestion, et comme Taïwanais, j'ai lu cet ouvrage instructif avec un vif plaisir. En plus des explications tirées du cas taïwanais, il permet à tout un chacun (impliqué dans un gouvernement ou une entreprise) de se poser des questions sur sa propre pratique.

**Par Yih-teen LEE**  
**Groupe ESSCA et Université**  
**de Lausanne**

IL FAUT SAUVER LE SOLDAT  
CAPITALISME !

#### À propos du livre

***Le Capitalisme est en train de s'autodétruire* par Patrick ARTUS et Marie-Paule VIRARD, Paris, Éditions La Découverte, 2005.**

L'actualité littéraire ne manque pas d'ouvrages qui dénoncent les méfaits du capitalisme. Mais peu de textes (même si leur nombre croît) cherchent sincèrement à identifier les causes de ses déviations afin de le sauver. Et pourtant ! Si l'on arrivait à canaliser convenablement les quelque 11 000 milliards de dollars qui constituent l'épargne mondiale, nous serions à l'aube d'une ère nouvelle de croissance et de prospérité. Le problème, c'est que les acteurs de ce système, en réagissant rationnellement (rationalité ô combien limitée), adoptent un comportement qui mène le capitalisme et les économies à une ruine annoncée avec, suivant les auteurs de l'ouvrage, la complicité (volontaire ou non) de banquiers centraux, dont certains sont taxés d'incompétence.

Le livre de Patrick Artus et Marie-Paule Virard aborde les effets pervers du capitalisme sous plusieurs angles, et avec talent. Il montre dans quelle mesure le salarié n'a pas obtenu la part équitable du gâteau « productivité », l'accroissement de celle-ci ayant surtout profité aux actionnaires. Il expose brillamment le comportement irresponsable – mais rationnel – des investisseurs, qui a conduit à la crise asiatique de 1997/1998. La référence aux sacrosaints 15 % de ROE (1) comme aberration économique et financière est particulièrement démonstrative. En effet, en période de faible inflation (et, partant, de faibles taux d'intérêt) et en considérant la prime de risque historique du marché actions, un investisseur devrait attendre environ 10 % de rentabilité financière. L'objectif de 15 %, voire 20 %, ne saurait être atteint qu'en privilégiant des objectifs rentables à très court terme, en prenant des risques inconsidérés (et cachés) et en multipliant les artifices financiers, dont l'effet de levier et les rachats d'actions. Ces derniers sont l'aveu d'un capitalisme sans projet, dans lequel l'entrepreneur n'investit plus dans les actifs réels mais restitue les fonds à des investisseurs qui les aiguillent vers des placements purement financiers (*hedge funds*, dérivés, CDO...) (2), générant des rentabilités élevées à court terme. Ce transfert du réel vers le financier est désespérément rationnel: il exprime le désarroi du présent et augure mal de l'avenir.

La lecture de cet ouvrage est très éclairante et l'on ne peut que la recommander au lecteur, qui y trouvera une information structurée avec compétence et talent. Mais il y ressentira peut-être aussi une frustration, suivie d'une interrogation, et d'une lueur d'espoir. La frustration vient du fait

que l'on ne voit toujours pas, à la fin du livre, comment sauver le soldat Capitalisme. Pire, les propos évasifs tenus par les auteurs sonnent comme un aveu d'impuissance: on pourrait peut-être demander à l'État d'apporter son aide, mais, par ailleurs, il serait préférable de s'en passer en faisant appel à la responsabilité collective. Cette dernière a bon dos, après avoir expliqué pendant plus de 130 pages que la collectivité des acteurs avait bien « raison » d'agir égoïstement et de nourrir les excès du capitalisme. Par contre, il semble que certains pays souffrent moins que d'autres de ces excès, consacrant notamment une part significative de la richesse produite à des investissements de long terme (3 % du PIB dans la R & D industrielle), ce qui conduit à l'interrogation suivante: pourquoi certains pays, peu suspects de défiance à l'égard du capitalisme, réussissent-ils néanmoins à se préserver de ses effets pervers? Pourquoi la France ne fait-elle pas partie de la liste des bons élèves? Cela étant, il subsiste une lueur d'espoir. Peut-on compter sur des changements de comportement individuels, aujourd'hui émergents, qui pourraient, à terme, remettre le capitalisme dans le droit chemin? Curieusement, les auteurs évoquent, mais sans approfondir l'analyse, un phénomène prometteur bien réel: le succès (encore très relatif) des rachats d'actions. Certes, la conséquence évidente de ce processus est la restitution des fonds aux actionnaires, qui n'en feront pas nécessairement le meilleur usage. Mais, en définitive, quel est l'impact de l'opération sur la fameuse *shareholder's value*? (3) Les auteurs citent, à juste titre, Microsoft, Vodafone et IBM, pour lesquels le rachat d'actions n'a pas fait flam-

ber le titre (loin de là) et ils auraient pu ajouter Dell et bien d'autres sociétés sur la liste. En fait, le rachat d'actions, outre ses effets connus sur le bilan et le compte en banque, est un signal envoyé aux marchés financiers, qui peut être interprété de deux manières bien distinctes. L'entreprise rachète ses titres, soit parce que ses dirigeants sont persuadés que l'action est notablement sous-évaluée (signal positif), soit parce qu'elle n'a pas besoin des fonds, conséquence d'un maigre portefeuille de projets industriels rentables (signal négatif). Si les premières grandes campagnes de *buyback* (4) relevaient de la première interprétation, les plus récentes tombent sous le coup de la seconde. Ceci conduit un nombre croissant de dirigeants, suivis par leur conseil d'administration, à résister à la pression des analystes et intermédiaires financiers et à conserver une trésorerie significative, tout en annonçant son emploi ultérieur dans des projets industriels. Si ce phénomène se confirme et construit sa propre crédibilité, nous pourrions assister à un rééquilibrage progressif des comportements, en attendant qu'il ne connaisse, à son tour, quelques excès... Rappelons-nous que la vague de *corporate governance* (5) a trouvé son origine dans l'utilisation des surplus de trésorerie dégagés par les entreprises et réinvestis dans des diversifications hasardeuses et des opérations de croissance externe mégalomaniaques. En attendant, ce phénomène de balancier porte son lourd fardeau de gâchis et de désastres sociaux.

**Par Dominique JACQUET**  
Université Paris X Nanterre

(1) ROE: *Return on equity*. Rentabilité des fonds propres investis dans la société.

(2) *hedge funds*: fonds d'investissement dits « alternatifs » qui recherchent une décorrélation par rapport aux tendances du marché.

CDO: *Collateralised Debt Obligations*. Produits financiers résultant de la titrisation de divers produits de dette.

(3) *shareholder's value*: la valeur pour les actionnaires.

(4) *buyback*: rachat par une société de ses propres actions.

(5) *corporate governance*: règles de bonne conduite des dirigeants vis-à-vis des actionnaires.

# LES FRANÇAIS SONT-ILS VRAIMENT « MAUDITS » ?

DÉBAT

À propos de l'article « Être un “maudit Français” en gestion au Québec »,  
par Jean-Pierre DUPUIS (\*) dans  
*Gérer & Comprendre* 81 de septembre 2005

Jean-Pierre Dupuis, qui est Québécois, abordait en septembre dernier un sujet tabou : le malaise profond dans les relations d'affaires entre Québécois et Français, le non-dit autour de l'expression si souvent entendue de « maudit Français ». Enquêtant auprès des différents protagonistes, et reprenant l'histoire des relations entre la France et le Québec, l'auteur concluait que ce sentiment anti-français s'explique par une immigration française plutôt conservatrice depuis deux siècles et par la domination de l'anglais dans le milieu des affaires. Ainsi, les questions d'immigration et de langage sont étroitement liées aux problématiques du management interculturel.

Monique Lepage, Française installée au Québec et mariée à un Québécois, n'a pas ressenti d'agressivité, s'inscrit en faux contre cette analyse et la trouve dépassée. Christian Labezin, Français qui a créé et dirigé une entreprise à Montréal, souligne, à partir d'exemples frappants, le choc culturel subi par le Français arrivant au Québec, ses complexes et son sentiment d'infériorité dans les affaires. Dans son commentaire, l'auteur Jean-Pierre Dupuis répond aux deux intervenants et confirme son analyse.

DÉBAT ENTRE **Monique LEPAGE** (\*\*), **Christian LABEZIN** ET **Jean-Pierre DUPUIS** (\*\*\*)

(\*) Jean-Pierre DUPUIS, professeur (québécois) de sociologie et d'anthropologie des organisations à HEC Montréal.

(\*\*) Monique LEPAGE, réviseur dans un cabinet de traduction et romancière.

(\*\*\*) Christian Labezin, ancien président de CS Canada.



Monique Lepage : « je n'ai... jamais vécu d'expérience négative liée à ma condition de française... »

Quelques petites réflexions, qui se veulent bien modestes et toutes personnelles, à propos de l'article « Être un maudit Français en gestion au Québec ». D'abord, je dois te dire que j'ai trouvé le texte intéressant mais en contradiction avec ce que j'ai vécu au Québec depuis vingt-sept ans et surtout en décalage avec le Québec contemporain. Bien sûr que je connais l'expression « maudit Français ». Cependant, je n'ai pour ma part jamais vécu d'expérience négative liée à ma condition de Française, contrairement aux personnes dont il est fait mention dans l'article.

Il est vrai que je travaille dans l'écrit et non surtout dans l'oral comme c'est le cas en « management ». Je suis donc peu remise en question et moins exposée à des « situations d'interaction verbale soutenue », comme dit l'auteur de l'article.

Par ailleurs, il y a aussi le fait que je suis mariée à un Québécois et que j'ai fait partie, dès ma découverte du Québec en 1972 et lors de mon immigration en 1979, d'une famille québécoise. Revenons dans le vif du sujet : si on ne m'a jamais dit « maudite Française », on m'a souvent dit « Toi, tu n'es pas une "maudite Française" », ce que j'ai toujours pris comme un compliment car j'ai pu les observer, les vrais « maudits Français » qui venaient en remontrer à tout le monde, aux « péquenots de Québécois » et qui, souvent, n'avaient même pas des niveaux de langue ou de culture appétissants ou enviables : je n'avais aucune envie de leur ressembler ! Quand j'ai émigré en 1979, cette vague d'émigrés franchouillards des années 50-60, dont on parle dans l'article, était encore présente dans les esprits québécois. Et en ce sens, l'explication du « malaise » maudit Français (si malaise il y a ?) est très sûrement liée aux flux d'émigration relativement récents (l'opposition entre une France « moderne, athée et révolutionnaire » de 1850 et un Québec « vieille France » me semble un peu tirée par les cheveux).

Autre point et non le moindre : c'est au niveau de la langue que se cristalliserait le « malaise » (?) franco-québécois. Un malaise, il y en a eu un profond ici, en effet, touchant la langue. J'ai connu le Québec au début des années 70, qui réagissait contre la langue française écrite des « cours classiques » et l'accent « pointu » synonyme de bourgeoisie, et qui voulait se réapproprier sa langue en faisant la promotion du Joual (1), laquelle langue allait d'ailleurs réussir à attraper au vol ses lettres de noblesse avec des écrivains et des dramaturges d'ici. Or, à mon sens, ce malaise de la langue a beaucoup évolué aujourd'hui avec la consolidation d'une classe

moyenne de Québécois qui voyagent et le rayonnement des artistes québécois.

Si, donc, l'explication du malaise, c'est la langue, il faut là aussi se resituer dans le Québec d'aujourd'hui et c'est le reproche que je ferais encore une fois à l'article. Il me semble parler d'un Québec (et d'un modèle français) dépassé. En fait, les Français ne font aujourd'hui partie que d'immigrants divers avec, outre les Haïtiens, des afflux grandissants d'immigrants (cultivés et cultivables) du Maghreb, du Moyen-Orient et d'Asie. La défense du français, et non pas des Français, est une autre paire de manches...

Christian Labezin : « ...un véritable choc culturel... »

De 1999 à fin 2002 j'ai créé et dirigé à Montréal la filiale canadienne de la société de services en informatique pour laquelle je travaille. Depuis la fin 2002, de retour en France, je continue de superviser ses destinées depuis Toulouse où un nouveau poste m'a ramené.

En 1999, nous considérons que notre développement ne peut se poursuivre sans une présence forte en Amérique du Nord ; les organismes publics québécois et un consultant local très actif nous ont convaincus que Montréal est l'endroit idéal pour démarrer lorsqu'on est une société française.

Après plusieurs visites de prospection commerciale, nous décidons, téméraires, de créer tout de suite une société qui recherchera sur place les premiers contrats, puis, dans un deuxième temps, achètera une société locale afin d'accélérer le développement.

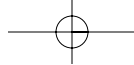
À l'époque, je suis directeur d'agence depuis une dizaine d'années et les possibilités d'évolution professionnelle en France me semblent limitées. Mon épouse et moi décidons alors de tenter l'aventure et nous déménageons à Montréal.

Le démarrage est difficile ; la société composée de Français expatriés et d'émigrés recrutés localement a du mal à trouver son marché. En France, la crise du secteur des télécoms frappe sévèrement la société mère et les perspectives de croissance externe en Amérique du Nord s'éloignent.

Au bout de trois ans environ, nous sommes amenés à prendre trois décisions qui se sont avérées bonnes : la filiale se concentre sur un marché très spécialisé, je recrute un directeur technique d'origine française, très compétent sur cette activité et je recrute un directeur commercial québécois.

À peu près au même moment, je suis sollicité par la maison mère pour un poste qui devient disponible à la suite d'un départ et mon épouse et moi décidons de rentrer en France. Nous ne prenons pas cette décision pour fuir le Québec ; nous regrettons même de devoir interrompre des projets personnels que nous ne pourrions pas poursuivre en France. Cette décision nous per-

(1) Langage populaire du Québec francophone.



© Jean-F. Leblanc/STOCK-REA

Lors de mon arrivée au Québec, ce qui m'a frappé c'est que les Français – immigrants et expatriés – qui vous accueillent ont toute une théorie sur les Québécois. (Vie quotidienne sur le belvédère du Mont Royal à Montréal).

met cependant de nous rapprocher de la famille et des amis.

Mon départ permet aussi de réduire les coûts fixes. Après un temps de latence, les réorganisations s'avèrent payantes et la filiale dégage aujourd'hui l'une des meilleures rentabilités du groupe et une croissance enviable.

Dans cette expérience qui se poursuit à distance, j'ai acquis la conviction que les difficultés de compréhension entre Français et Québécois sont bien plus importantes qu'on ne se l'imagine. La langue crée un faux sentiment de proximité et on est surpris par ce comportement anti-français que l'on suppose, soupçonne ou détecte parfois du côté des Québécois.

Dans les affaires, le phénomène est bien réel : j'ai moi-même recruté un directeur commercial québécois et, à partir de ce moment-là, les ventes se sont très significativement développées !

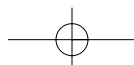
L'article décrit bien les diverses situations où ce phénomène apparaît et mon expérience personnelle s'en fait

l'écho. L'explication qui en est donnée est très intéressante, tant en ce qui concerne l'histoire de l'évolution de la société des deux pays – les deux dernières grandes vagues d'immigration – qu'en ce qui concerne l'histoire de la langue française et de la qualité de sa pratique en Amérique du Nord.

Au cours de mon séjour au Québec, j'ai observé une gamme assez large de stratégies d'adaptation à ce comportement, allant de la position anti-québécoise radicale à une sorte de syndrome de Stockholm, que j'évoque plus bas.

J'ai décrit ci-dessous quelques observations personnelles, recueillies au cours de mon expérience. Ce sont des illustrations complémentaires au « constat » et quelques remarques que mon expérience personnelle m'a inspirées.

J'ai mélangé des expériences de la vie quotidienne – assez communes – avec les expériences professionnelles, car je trouve qu'elles sont liées : au Québec, j'ai un comportement différent de celui que j'adopte habituellement en France.



## Les premières surprises du Français qui arrive au Québec pour y travailler

Lors de mon arrivée au Québec, ce qui m'a d'abord frappé, c'est que les Français – immigrants et expatriés – qui vous accueillent ont toute une théorie sur les Québécois. Ils vous disent que les Québécois font toutes sortes de complexes : complexe vis-à-vis des grands voisins du sud, riches, puissants, et leur premier client, complexe vis-à-vis des Français auxquels ils attribuent une maîtrise supérieure de la langue, complexe vis-à-vis des Canadiens anglophones de Montréal, qui détiennent le pouvoir économique.

On vous dit aussi que les Québécois sont très avants au premier abord – l'accueil nord-américain – mais que vous ne rentrerez jamais dans leur salon. J'ai pour ma part noué autant de relations d'amitié avec les Québécois qu'avec les Français. Nous avons même parfois été reçus avec beaucoup de chaleur. Il est vrai, cependant, que c'est avec les Québécois qui ont voyagé et fait des études universitaires que les relations sont les plus faciles. Je reconnais bien volontiers que ce sont ces « intellectuels » québécois que nous fréquentons le plus.

Quand vous arrivez, on vous dit aussi (on s'en rend vite compte) qu'à Montréal cohabite une multitude de groupes. C'est le caractère multi-ethnique de cette ville. Les Français expatriés, les immigrants, les Québécois « pure laine », les Québécois « intellectuels », les Québécois anglophones... cohabitent avec tous les autres immigrants récents ou anciens venant de nombreux endroits du monde : Chinois, Ukrainiens, Russes, Iraniens, etc.

Cette sorte de pluralité est très spéciale. On ne se comporte pas dans ce milieu comme on le ferait à Paris ou à Toulouse. Il apporte tous les jours un étonnement, une prise de recul, un dépaysement intellectuel qui rendent la vie si différente de ce qu'elle est en France, et l'expérience unique.

D'ailleurs ces groupes ne se mélangent pas et, de fait, les questions « interculturelles » sont très complexes. D'autre part, tous les Québécois ne restent pas dans leur coin, et tous les Français ne se mélangent pas avec les autres communautés.

Le tutoiement et l'utilisation systématique du prénom sont des pratiques courantes et quasi obligatoires dans les affaires, en Amérique du Nord. Le Québec n'y fait pas exception et il faut bien avouer que cela nous gêne, les premiers mois. On trouve cela sympathique ; on sait que c'est une coutume locale, mais, inconsciemment, on baisse la garde et parfois, même, on peut devenir trop familier ! À l'inverse, on pourra être déçu par le côté superficiel. Le respect et la protection de la personne sont ici des règles de bonne conduite d'une importance primordiale. Les Français méconnaissent ces règles et ne les observent pas spontanément. Ils peuvent même apparaître comme des goujats vis-à-vis des femmes, par

exemple. On est surpris, car les Québécois n'ont pas la courtoisie et le savoir-vivre « de la rue ».

Les droits de la personne font d'ailleurs l'objet au Québec d'une « Charte », dont la portée juridique est du niveau de la constitution. J'ai personnellement été attaqué pour discrimination par un employé que j'avais licencié, pour des raisons qui, en France, n'auraient soulevé aucune contestation, et il a bien fallu trouver un arrangement...

Les femmes font l'objet d'une protection et d'une attention particulières : « Madame Labezin, ici, vous vous appelez Madame Daminato ! ». À l'immigration, le fonctionnaire insiste pour que mon épouse reprenne son nom de jeune fille, car : « Ici, Madame, les femmes sont libres ! ».

En résumé, c'est un véritable choc culturel que les Français connaissent en arrivant.

## Les Français du Québec

Cette société des Français du Québec est d'ailleurs assez particulière. Elle est très structurée en quelque sorte. D'abord, il y a cette espèce de hiérarchie affichée selon le nombre d'hivers auxquels on a résisté. Il y a ensuite ceux qui ont épousé une ou un Québécois. Il y a aussi le statut : Visa temporaire, Résident Permanent, double nationalité. À l'opposé, il y a les expatriés, qui arrivent avec un contrat doré sur tranche. Et tout ce joli monde se réunit le 14 juillet pour une fête nationale qui, en France, les aurait laissés de marbre.

Je ne sais pas bien définir ce qui, dans son comportement, dénonce votre interlocuteur ; cependant, après avoir échangé juste quelques mots, vous l'avez très vite situé. Parfois même on a un peu honte de la position de nos « expatriés » : ce sont en effet les plus virulents sur les défauts de nos hôtes et du pays.

Les Québécois saisissent probablement aussi la nuance. Je n'en ai jamais discuté avec eux, mais ce qui me frappe c'est que, lorsqu'on vous présente comme un arrivant récent, inévitablement, les Québécois vous posent la même question, que j'ai finalement comprise comme un test : « Venez-vous pour vous installer ou uniquement pour quelque temps ? » et « Combien de temps allez-vous rester ? ».

Chaque sous-groupe voit la vie et les échanges avec les Québécois à sa manière et chacun développe une « stratégie d'adaptation » différente.

## Les ghettos français

Les Français choisissent parfois de vivre en ghetto. Et ce n'est pas dû simplement à l'incompréhension. À Montréal, il y a la question des lycées français pour les enfants des expatriés. Si vous ne voulez pas



que vos chères têtes blondes aient des difficultés à votre retour en France, pas question de les envoyer dans une école québécoise ! Et si vous ne voulez pas qu'ils aient un trop long trajet à faire en hiver, vous allez obligatoirement habiter près de l'un des deux lycées et donc à Outremont ou dans les environs.

Si vous n'avez pas d'enfant en âge scolaire, vous ferez cependant des choix similaires à ceux de nombreux autres Français. Par exemple, vous avez sûrement lu plein de romans sur Montréal, vous avez des idées sur la vie artistique et vous allez rechercher un quartier un peu branché, en tout cas sympa, avec un parc, de réputation calme, et vous vous retrouverez inévitablement sur le Plateau, près de la Montagne, pas loin du Parc Lafontaine.

La question des courses quotidiennes a moins d'effet. À Montréal vous avez le marché Jean Talon ou Atwater ; vous irez chez Provigo ou Loblaws, indifféremment.

En ce qui concerne mon épouse et moi, nous nous sommes installés 'au coin' de Atwater et Sherbrooke, à la limite de Westmount, un des quartiers anglophones. Cela nous a permis d'avoir un peu plus de recul, de fréquenter un milieu plus anglophone et d'apprécier leur gentillesse et leur « classe ». So British !

### Maudits Français

On se rend vite compte que l'expression « maudit Français » est toujours dans la bouche de l'homme de la rue. Je me souviens de l'avoir entendue siffler à mes oreilles, sortant de la bouche d'un homme de 50 ans qui faisait la queue derrière moi, pour *Boxing Day*, et qui aurait bien aimé me passer devant.

Je me souviens aussi avoir vu à l'aéroport de Mirabel un groupe de touristes québécois qui rentraient de France, crier à leurs amis venus les accueillir : « Tannés des Français ! ».

Je n'ai cependant jamais ressenti cette haine, ni entendu cela dans le milieu des affaires québécois. Je n'ai pas réellement été exposé à ce rejet de l'autre. Les relations professionnelles étaient beaucoup plus feutrées.

Il est clair malgré tout que les rapports d'affaires avec les Québécois sont complexes, difficiles, les a priori nombreux, les méfiances certaines, et les déviations (pour ne pas dire plus) que l'article relate, sont en effet fréquentes.

### La langue

Le sujet de la langue, c'est évidemment celui qui revient sans cesse : il n'est pas tabou. On l'aborde assez souvent avec les Québécois, mais pas de la même manière, bien sûr, qu'entre Français qui, eux, s'intéressent beaucoup à la question de la maîtrise !

Il y a d'abord effectivement la question des anglicismes différents (*parking, chain saw, cute, mail*, etc.). Le moment le plus comique est certainement celui où vous allez dans un garage pour acheter ou faire entretenir votre voiture ! Dépaysement garanti. Oubliez les freins, embrayage, boîte de vitesses !!

Les Québécois – comme nous – ne sentent plus l'eau du bain.

Vous allez ensuite vous interroger sur le sens de certaines expressions étranges comme « à l'année longue », « à date », que vous ne découvrirez que lorsque vous les aurez traduites mot à mot en anglais (*all the year long* : tout le long de l'année ; *to date* : aujourd'hui, etc.).

Vous allez rencontrer ensuite les inconditionnels de la pureté de la langue, qui ont fait voter la loi 101, qui vous interdisent d'envoyer vos enfants dans une école anglophone et défendent en toutes circonstances l'usage du Français.

Certains même refusent de parler anglais – qu'ils maîtrisent pourtant parfaitement – ce qui est de pratique courante dès qu'un anglophone est présent.

On entre vite alors dans la politique locale et nos prédécesseurs ont tôt fait de nous dissuader d'aborder ces questions explosives. Par exemple, il ne faut pas évoquer le « *Victoria Day* » fêté dans tous les pays du Commonwealth et remplacé par les Québécois par la fête « Dollar » (d'après un aventurier Français du nom de Dollar des Ormeaux dont le mérite historique est contesté par nos amis Québécois anglophones).

Au-delà du folklore, ce contexte très coloré fait qu'il est toujours difficile, pour un Français, de ne pas faire de gaffe. On a vite fait de se faire haïr. De ce fait, il ne faut pas s'étonner si certains de nos congénères restent sur leur réserve dans un milieu très québécois.

### Le complexe des Français

Des observations qui précèdent, je retiens finalement que le Français qui arrive au Québec, même bien préparé par l'OMI (2) ou d'autres organismes, est plongé dans un milieu culturel dans lequel il n'a à peu près aucun repère, aucun automatisme. Il aurait même de mauvais réflexes et de plus, il se comporte presque inévitablement de manière à se distinguer des Québécois.

A ce problème aigu d'adaptation peut se rajouter un complexe d'incompétence. Dans le milieu professionnel, le premier complexe des Français est celui de l'incompétence commerciale par rapport à l'homme d'affaires nord-américain. Ce sentiment d'infériorité peut s'installer assez vite, quand il n'est pas présent déjà à notre arrivée. Si, en plus, vous êtes là pour vendre sur le marché nord-américain, ce complexe peut devenir assez inhibant.

(2) OMI : Office des Migrations internationales.

C'est quasiment un présupposé culturel : en Amérique du Nord où l'efficacité prime en toute chose, où « rien n'est tabou » (sic, car en fait les tabous sont partout), où « la parole de chacun compte » (re-sic), où on n'a pas le temps, toute action doit obéir au principe – quasiment fondateur – du « *right to the point* ».

En marketing, la simplicité est recherchée partout. Dans la vente, l'argument doit être « *straightforward* ». On est d'ailleurs surpris par les publicités. Nous sommes loin des clips parfois assez subtils, ou en tout cas pleins d'un humour charmant, de nos pubs françaises. Sans compter que parfois le message nous est même complètement étranger : vanter les mérites d'une souffleuse à neige (pour déneiger mon « *drive way* ») en nous montrant une catapulte à dindes congelées... La publicité de Weber sur le yaourt qui dissout le cholestérol serait là-bas considérée comme très intellectuelle. Les Français (d'une manière plus générale les Européens, mais avec une mention spéciale pour les Parisiens) sont considérés comme verbeux, des « pelleurs de nuages » pour reprendre l'expression. La finesse de l'analyse ne trouve pas sa place. On fatigue vite nos interlocuteurs si l'on développe trop les hypothèses, les attendus ou les présentations.

Je me souviens d'une de mes premières interventions commerciales : je n'étais pas encore arrivé au troisième transparent de la présentation de la société, dans un *show* qui en comprenait 20 au total, lorsque j'ai eu droit à un « *So what ?* », où voulez-vous en venir ?

On soupçonne assez vite l'origine de cette incompréhension. Toute l'éducation nord-américaine semble être orientée de cette manière. Si, par exemple, vous prenez des cours de rédaction anglaise, on vous avertit tout de suite sur les différences d'approche dans l'énoncé des idées. Avec beaucoup d'humour, on compare les approches indirectes, en forme de spirale, de circonvolutions tortueuses des Européens et encore plus des Asiatiques à la manière nord-américaine : « *Right to the point* » ! C'est un aspect bien connu de tous ceux qui ont travaillé ou étudié aux États-Unis. Les Québécois sont, de ce point de vue là, plus américains que leurs voisins du sud.

On a parfois droit à des expressions rugueuses, dans le genre : « Accouche, qu'on baptise ! ». Exprimé avec un fort accent québécois dans le rythme rapide et saccadé de celui qui est à bout de nerf... Il faut trois jours pour comprendre. On notera au passage une des multiples différences culturelles : les Français sont en général laïques dans leurs expressions professionnelles ; pas les Nord-Américains, et encore moins les Québécois.

Cette différence d'approche des situations est aussi à l'origine d'incompréhensions plus graves, par exemple lors de la formation des accords et des contrats : attention au « syndrome du taximètre » (si on ne dit pas non, ça veut dire oui ; si on ne demande pas combien ça coûte, ça veut dire qu'on est prêt à payer, etc.)

L'autre partie du complexe porte sur la qualité du service rendu au client. Là aussi, on se rend très vite comp-

te de l'océan qui sépare l'Europe de l'Amérique. On s'en rend d'ailleurs encore plus compte lorsque l'on revient visiter nos parents restés en France. Sommes-nous capables, nous Français, de délivrer le même niveau de service à nos clients ? Ici, c'est une condition éliminatoire, d'où le complexe.

### Le syndrome de Stockholm

Et on en arrive parfois à une sorte de syndrome de Stockholm : les Français qui veulent réussir leur intégration et qui doivent, pour ce faire, développer des stratégies d'adaptation efficaces, se remettent totalement en question : « Ils ont raison ; on est vraiment pas bons dans les affaires ici !! Et en plus, nous Français, nous ne sommes pas OK avec eux : on les critique à tout bout de champ et pour tout. On se comporte vraiment en « maudits Français », dans ce pays qui nous ouvre les bras ! Pas étonnant que nous ayons autant de mal à développer les affaires... Laissons-leur la place ». Ce n'est même plus une stratégie d'évitement : c'est une soumission.

Il faut beaucoup d'effort aux Québécois pour admettre par exemple que la formation des ingénieurs français est meilleure.

D'autres font du « plus québécois que les Québécois » en utilisant systématiquement les expressions, les modes de vie, les lieux de vie...

Et pourtant les anciens immigrants – les Français qui ont résisté ou qui n'ont plus la nécessité de se faire accepter – portent un avis sévère sur leurs voisins québécois. C'est peut-être un effet de balancier.

### LA RÉPONSE DE JEAN-PIERRE DUPUIS

La surprise de Monique Lepage a d'abord été la mienne. Vivant dans un milieu privilégié – l'université, où l'ouverture est la règle – je croyais ce préjugé du « maudit Français » à l'agonie, relique d'une autre époque, que certains se plaisaient à rappeler, pour mémoire, à l'occasion. Or, quelle ne fut pas ma surprise, lors d'entretiens avec des gestionnaires français, de voir ce préjugé d'une autre époque réapparaître sous des airs bien modernes. Plus j'en parlais autour de moi, plus les langues se déliaient. Par exemple, un collègue et ami français que je fréquentais assidûment depuis vingt ans se mit à me raconter ses expériences difficiles avec les Québécois. Il me raconta notamment la soirée que lui et sa conjointe avaient passée avec un collègue québécois et son épouse écrivain qui avait passé tout son temps à jeter son fiel sur les Français ! C'était la première fois en vingt ans qu'il me parlait de tout cela. Pourquoi ne m'en avait-il pas parlé avant ? Tout simplement parce qu'il avait conclu, après quelques expé-

riences négatives, que cela ne servait à rien et, surtout, que la question était taboue.

J'en parlais également avec des gestionnaires québécois faisant affaires ou travaillant en France, que j'interrogeais dans le cadre d'une enquête sur leurs expériences aux États-Unis et en France. Beaucoup me confiaient la honte qu'ils éprouvaient devant le traitement que réservaient de nombreux Québécois aux Français vivant au Québec. Certains, œuvrant dans le secteur des logiciels, me confiaient même que, dans leur bureau de Montréal, ils avaient embauché des Français, dans un esprit d'ouverture et de réciprocité, mais que, malheureusement, il y avait des clients québécois qui se plaignaient du fait qu'on leur envoie du personnel français pour faire l'implantation ou le suivi d'un nouveau logiciel dans leur entreprise. Dans bien des cas, les dirigeants québécois devaient remplacer à regret cet employé français par un « local » selon le principe que le client a toujours raison !

À la suggestion d'un collègue français, je me suis mis à lire et à écouter plus attentivement tout ce qui s'écrivait ou se disait sur les Français dans les médias québécois. Selon lui, les Français étaient le seul groupe culturel dont on pouvait se moquer continuellement sans subir les foudres de la pensée politiquement correcte, pourtant très présente au Québec. Impossible de faire des blagues sur les Noirs, sur les Arabes ou sur les membres des autres communautés culturelles sans subir les foudres des bien-pensants, à l'exception des Français (et des Canadiens anglais, mais ça, c'est une autre histoire !) : là, on ne se gênait pas et personne ne protestait contre cet état de fait. Je découvrais alors qu'il avait effectivement raison. Les animateurs des émissions populaires de télévision et de radio, les jeunes humoristes et d'autres personnages publics font tous des blagues – de mauvais goût, la plupart du temps – sur les Français. Je collectionne depuis ces « perles » et la liste ne cesse de s'allonger. Par exemple, à l'émission populaire *Tout le monde en parle* (version québécoise), il n'est pas rare que l'animateur et son fou du roi se moquent ouvertement des invités français de passage à l'émission. Certains diront que ce n'est qu'un juste retour des choses puisque Thierry Ardisson n'épargne pas non plus les Québécois et leur accent à son émission (mais il s'agit là plus d'une exception que de la règle, alors qu'au Québec c'est plutôt la règle, dans les émissions populaires).

À lire les derniers paragraphes, on pourrait avoir l'impression que les Français vivent l'enfer, au Québec. Ce n'est pas le cas : beaucoup y trouvent des satisfactions professionnelles ou personnelles, et même s'y font des amis bien québécois ! Sauf qu'il y a un malaise. Et ce malaise n'est pas nécessairement le fait d'une vieille génération, ni n'est simplement une relique du passé. Il est aussi très contemporain, et cette version moderne du phénomène est très pernicieuse. D'abord parce que la majorité des Français qui viennent aujourd'hui au Québec ne correspondent pas du tout au stéréotype du

« maudit Français ». Ensuite, parce que la majorité des jeunes Québécois sont tolérants, ouverts sur le monde et sur les cultures. Mais voilà, sans trop savoir pourquoi, beaucoup de jeunes Québécois accueillent les jeunes Français comme s'ils correspondaient au stéréotype d'une autre époque. Ils les attaquent ou les ignorent, souvent parce qu'ils croient que ceux-ci se comporteront comme des « colonisateurs », alors que ceux qui sont venus ces dernières années rejettent souvent ce modèle et ressemblent davantage à ce que le sociologue français Henri MENDRAS (2) appelle « les enfants de la Seconde Révolution » (mai 1968) ; des jeunes qui sont très critiques envers « une élite politique, économique et administrative trop étroite et de formation trop homogène » (idem, p. 168) qui bloque la société dynamique, diversifiée et créative qu'est la France d'aujourd'hui. Plusieurs d'entre eux viennent au Québec, non pas pour reproduire cette société bloquée, mais pour en sortir, comme l'indiquent nos entretiens.

Monique Lepage avance qu'on lui a surtout dit au Québec qu'elle ne correspondait pas du tout au stéréotype du « maudit Français », et ce n'est pas surprenant. Beaucoup de Français qui ont réussi leur intégration avancent la même chose. C'est pourquoi, finalement, beaucoup d'entre eux restent. Ils réalisent que, malgré ce phénomène de rejet, il est possible de tisser des liens avec des Québécois. Mais cette crainte québécoise du « maudit Français », qui se transforme en agressivité ou en indifférence, est bien réelle et mes interlocuteurs français, même les plus jeunes, en sont bien conscients, comme l'illustrent les extraits suivants :

« D'autres personnes [dans l'entreprise où il travaille] m'ont dit qu'elles avaient eu peur, avant, parce que j'étais Français. "On a eu peur, c'est un Français, il vient avec ses gros sabots et tout ça [...]". Je pense qu'elles craignaient que j'arrive en m'imposant, en sachant tout savoir... » (Michel, 30-35 ans, conseiller financier, développement économique communautaire) ;

« "Bon, il y a un Français qui se pointe, encore un qui veut nous montrer comment faire les affaires" parce que c'est l'image qu'ils ont [de nous] : "Nous on sait mieux que vous... on va vous montrer comment ça marche" ». (Robert, 30-35 ans, directeur des opérations, industrie de l'assurance) ;

« Dès qu'ils entendent notre accent français, tout de suite ils pensent qu'on se pense supérieurs, et puis qu'on les prend pour moins [que rien]. Alors que ce n'est pas du tout ça : on est très contents de travailler avec eux ». (Christophe, 30-35 ans, développeur de marché, industrie du bois).

Ainsi, même bien intégrés, les Français savent qu'ils ne sont jamais à l'abri de ces contacts froids ou agressifs de

(2) MENDRAS, Henri, *La France que je vois*, Paris, Éditions Autrement, 2002.



la part de Québécois. Comme le dit une voisine française, qui a du mal à s'y faire : « Dès que j'ouvre la bouche, je sens un malaise s'installer... ». Elle parle bien sûr des premiers contacts qu'elle a eu avec des Québécois et non pas de ceux, rares tout de même, avec qui elle a tissé des liens plus chaleureux.

Si le traitement réservé aux Français est un sujet tabou, il est vrai, comme le souligne M. Labezin, que celui de la langue ne l'est pas. Les Québécois et les Français peuvent avoir de longues discussions sur le sujet : qualité de la langue, anglicismes des uns et des autres, style de communication, défense de la langue française, etc. Il est vrai aussi qu'au-delà des débats sur la langue, c'est bel et bien elle qui cause ce faux sentiment de sécurité chez les Français. Elle leur fait perdre de vue qu'ils sont d'abord des immigrants et qu'en tant qu'immigrants, ils ont tout à apprendre de la culture locale. Ils baissent donc leur garde facilement, se croyant en terrain familier, et s'exposent aux maladresses culturelles, comme le souligne bien Christian Labezin. Ce faisant, ils donnent ainsi prise, souvent bien malgré eux, au stéréotype du « maudit Français ».

En fait, le portrait que dégage C. Labezin correspond bien à la réalité de plusieurs de mes interlocuteurs français. Il complète bien la présentation du phénomène et l'analyse que j'ai faites dans mon texte. C. Labezin a raison aussi de parler de la diversité des Français qui viennent au Québec. On pourrait, à la suite de l'un de mes interlocuteurs, identifier trois profils et décrire les problèmes d'adaptation qu'ils vivent :

« [Il y a d'abord] ceux qui ne se sont pas adaptés, qui ont essayé de reproduire le modèle français, et [pour qui] ça a été un fiasco. J'ai un très bon cas, quelqu'un que je connais, qui était polytechnicien. Il est arrivé et il a dit : "Moi j'ai un diplôme, ça a une valeur, je veux être pris pour cette valeur-là". Ce qu'on lui proposait, les postes qu'on lui proposait n'étaient pas à la mesure de ce qu'il espérait. Et après un an, il est reparti en France. Donc, ça, c'est le premier groupe. Un deuxième groupe, qui est aussi facile à distinguer, c'est, je dirais, celui des Français qui ont quitté la France pour différentes raisons, mais qui ont retrouvé ici certaines valeurs, certaines façons de faire la gestion qui correspondent [à leurs valeurs] et je dirais même qui ne voient plus, ou verraient difficilement un retour en France. Et après, il y a le groupe du milieu, qui se bat encore sur certaines choses, et [qui a] adopté certaines autres choses ». (Paul, ingénieur de formation, conseiller financier dans l'industrie des nouvelles technologies)

J'ajouterai pour terminer que, si mon texte a fait réagir de nombreux Français, mes propos ont aussi fait réagir très fortement plusieurs Québécois. Chaque fois que j'aborde ce sujet, en colloque ou en privé, la conversation s'anime rapidement. En général, les Français reconnaissent leur vécu dans ce que je décris, tandis que les Québécois sont souvent surpris, voire choqués, par mes propos. Certains y voient même une raison supplémentaire de débâter contre les Français en soutenant que « comme d'habitude, ces derniers chialent et se plaignent pour rien » ! D'autres, plus modérés, soutiennent n'avoir jamais réalisé cette souffrance silencieuse de nombreux Français vivant parmi eux. Ils se promettent d'être plus prudents à l'avenir et d'utiliser avec plus de retenue l'expression « maudit Français », qu'ils utilisaient souvent avec humour et sympathie. Reste que, comme le disait un de mes interlocuteurs, à force d'être répétée, la blague finit par peser lourd sur le quotidien... surtout que certains ne blaguent pas du tout !

*Jean-Pierre Dupuis nous transmet, au moment du bouclage, un article paru dans La Presse, journal québécois, sur l'équipe de hockey du « Canadien de Montréal », dont le gardien de but est un Français, Cristobal Huet : « ...pour une des premières fois dans ma vie, je ne détesterais pas que le « Canadien » gagne ; ce serait bien pour Cristobal Huet. J'aime entendre cette ville francophobe (avec les Français de France) applaudir un Français, le premier depuis de Gaulle sûrement, juste encore un peu, on sait que cela ne se reproduira pas avant cent mille ans. »*

## ERRATUM

Plusieurs erreurs se sont glissées dans l'article « La clé USB », p. 69 du numéro 82 de *Gérer & Comprendre*. La question du lecteur concernait l'article de Pascal Corbel « Edison contre Westinghouse : la première bataille moderne pour un standard industriel », et non pas l'article de Christian Morel « L'enfer des boutons ». La réponse était celle de Pascal Corbel, et non pas celle de Christian Morel. La rédaction, entièrement responsable, présente toutes ses excuses aux deux auteurs.

La Rédaction

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## RÉSUMÉS ÉTRANGERS

### TRIAL BY FACT

#### **A START-UP LOOKING FOR A BUSINESS MODEL, OR THE STRATEGIC ART OF TRIAL AND ERROR**

Vincent BARTHÉLEMY and Thomas PARIS

Might trial and error not be the best strategy for launching a start-up? A success — in this field like in any other — makes us soon forget all the fruitless efforts and disappointed hopes. Thanks to a supple organization, Novo Ciné, a start-up in digital film-making, is trying to seize each and every opportunity. Its attempts (even, and especially, when they fail) are learning experiences that enable the company to reorient its activities without clashes and the departure of executives. Opening a new market requires time; and during the wait, life goes on. The scarcity of outside funds forces the company to turn a quick profit. A start-up can be motivated by a vision and, at the same time, recognize that every little bit helps.

### TRIAL BY FACT

#### **CHRONICLES OF AN ABSORPTION BY THE MARKETPLACE: FREE SOFTWARE**

Marie CORIS

Whether Alcové, Aurora, IdealX or Easter Eggs, they seemed, in 2000 and 2001, to be a threat to major French firms in the information industry owing to their proposal to supply customers with “freeware”. The financial bubble has burst, and investments in computers and software have been curbed. This has shattered the ideals of free software and a broad autonomy for wage-earners. The freeware companies have survived by being absorbed into the marketplace.

### IN QUEST OF THEORIES

#### **CLASSICAL FINANCE THEORY: A PARENTHESIS OF FIFTY YEARS?**

Hélène RAINELLI-LE-MONTAGNER

Financial scandals, biased analysts, unreliable traders... the methodological individualism of classical finance theory has come under question following the intense wave of speculation during the late 1990s. New studies have refocused on analyzing behaviors and institutions. This so-called “behavioral” finance theory has rediscovered descriptions from the 19th or early 20th century — before the mathematical models of the 1950s and 1960s. Though their criticism of the classical approach is effective, the new theorists must prove that they can design tools relevant for decision-making.

### TRIAL BY FACT

#### **RISK CAPITAL IN INDUSTRY: WHAT ARE BIG GROUPS GOING TO DO IN START-UPS?**

Allala BEN HADJ YOUSSEF

Financial earnings are far from being the major criterion that big industrial groups use to invest in new-born companies. These groups have various motives: obtain knowledge about a technique or a new market, prove their social responsibility, or even use the investment in order to manage redundancy in their own work forces. This review of the literature and survey of six firms has brought to light a dozen objectives pursued by these groups. Two of them, detected in the field and validated by the model “Strategic intention/Poles of competence”, are new: pick up organizational innovations and identify opportunities for an absorption.

### OVER LOOKED...

#### **ON GRAPES AND MEN: INSTITUTIONAL REGULATION AND THE GROWTH OF AOC WINES**

Sylvain ROUSSET and Jean-Pierre TRAVERSAC

The quality wine industry is a blend of state interventions and responsibility by wine-makers themselves. With economic or

### OVER LOOKED...

social justifications prevailed during the mixing of this hybrid form of regulation? What role must be assigned to the institutional environment? Can we understand the special ties between public authorities and firms without assessing the long-term prospects? EU regulations about wine quality are presented, along with the century-old history of institutional control over wines in France. After having served in the fight against fraud, the AOC label (appellation d'origine contrôlée) is being used to sell consumers on quality. But is a label of quality, even widely diffused, still effective in a competitive marketplace?

#### **Frédéric KLETZ : PIERCING THE SECRET OF COSTS: AN ENGINEER'S VIEW OF HOW FIRMS OPERATE**

On Claude Riveline's *Évaluation des coûts. Éléments d'une théorie de la gestion*

#### **François ENGEL : EUROPE, WHAT HAVE YOU DONE TO BOOKKEEPING?**

On Michel Capron's *Les normes comptables internationales*.

#### **Colette DEPEYRE : RELOCATED: REASONS TO BE OPTIMISTIC**

On Suzanne Berger's *Made in monde*.

### MOSAICS

#### **Yih-teen LEE : TAIWAN, A TEXTBOOK CASE FOR UNDERSTANDING THE NEW GLOBALIZED ECONOMY**

On Suzanne Berger and Richard Lester's *Global Taiwan: Building competitive strengths in a new international economy*.

#### **Dominique JACQUET : SAVING PRIVATE CAPITALISM !**

On Patrick Artus and Marie-Paule Virard's *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*

#### **ARE THE FRENCH REALLY “DAMNED”? ON JEAN-PIERRE DUPUIS'S ARTICLE, “BEING A ‘DAMNED FRENCHMAN’ IN MANAGEMENT IN QUEBEC”**

Monique LEPAGE, Christian LABEZIN and Jean-Pierre DUPUIS

### DEBATES

In our September 2005 issue, Jean-Pierre Dupuis from Quebec dealt with a taboo: the deep unease in business relations between partners from Quebec and France that is often put into words as “damned Frenchmen”. Drawing from interviews with several parties and the history of relations between the two countries, Dupuis concluded that these anti-French feelings can be set down to the rather conservative French immigration over the last two centuries and the predominance of English-speakers in the world of business. The issues of immigration and language thus turn out to be tightly linked to problems of intercultural management. Monique Lepage, a Frenchwoman settled in Quebec and married to an inhabitant, did not experience aggressiveness and declares that Dupuis' analysis is false and outdated. Christian Labezin, a Frenchman who heads a firm he set up in Montreal, cites a few telling examples to illustrate the cultural shock that the French experience in Quebec and shed light on their inferiority complex in business. Dupuis replies, and sticks by his analysis.

## AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

## AN TATSACHEN GEMESSEN

**START-UP-UNTERNEHMEN SUCHT BUSINESS MODEL ODER DIE KUNST DES STRATEGISCHEN VORWÄRTSTASTENS**

Vincent BARTHÉLEMY, Doktorant (PREG-CRG École Polytechnique) und Thomas PARIS, Forscher (CREG HEC) und assoziierter Forscher (PREG-CRG École Polytechnique)

Ist das Vorwärtstasten nicht die beste Strategie, um ein Start-up-Unternehmen zu führen? Der Erfolg, wie auf allen anderen Gebieten, lässt dann die endlosen Versuche und enttäuschten Hoffnungen vergessen. Dank seiner flexiblen Organisation versucht das Start-up-Unternehmen Novo Ciné alle Möglichkeiten auszunutzen. Die verschiedenen Versuche, selbst, oder vor allem wenn sie scheiterten, setzten Lernprozesse in Gang und ermöglichten neue Orientierungen, nicht ohne Konflikte und Führungswechsel. Die Erschließung eines neuen Marktes braucht Zeit, und währenddessen muss man leben. Die knappen Kredite zwingen zu schneller Rentabilität. Ein Start-up-Unternehmen kann durch eine Vision angetrieben werden und gleichzeitig kann es alle möglichen Mittel erproben.

## AN TATSACHEN GEMESSEN

**CHRONIK EINER ABSORPTION DURCH DIE HANDELSSPHÄRE : DIENSTLEISTUNGEN AUF DEM GEBIET DER FREIEN SOFTWARE**

Marie CORIS, maître de conférences (E3i, IFRÉDEGRES, Université Bordeaux IV)

Sie heißen Alcove, Aurora, IdealX oder Easter Eggs. In den Jahren 2000 und 2001 erschienen sie wie eine Bedrohung der großen französischen SSII, als sie ihren Kunden „freie Software“ anboten, die von den verschiedenen Gruppen gratis bereitgestellt worden war. Das Platzen der Finanzblase und die zurückgehenden Investitionen im Informatikbereich haben den Glauben an den freien Vertrieb von Software und an die weitgehende Autonomie der Angestellten erschüttert. Die SLL haben überlebt, aber um den Preis ihrer Absorption in der Handelssphäre.

## AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

**DIE KLASSISCHE THEORIE DES FINANZWESENS : EINE PARENTHESE VON 50 JAHREN ?**

Hélène RAINELLI LE MONTAGNER, Professorin (IAE Paris – GREGOR – Université de Paris 1-Panthéon Sorbonne)

Finanzskandale, parteiliche Prüfer, unberechenbare Wertpapierhändler : der methodologische Individualismus in der klassischen Finanztheorie wurde durch die Spekulationsblase Ende der 90er Jahre erschüttert. In neuen Ansätzen wurde versucht, die Analyse der Verhaltensweisen und der Institutionen ins Zentrum der Finanztheorie zu rücken. Diese „verhaltensbezogenen“ Überlegungen führten zu einer Wiederentdeckung von Betrachtungsweisen aus dem XIX. Jh. oder vom Anfang des XX. Jhs., vor der Mathematisierung in den Jahren 1950-1960. Die neuen Theoretiker sind überzeugend in ihrer Kritik der klassischen Modelle, müssen aber ihre Fähigkeit zur Ausarbeitung konkreter Entscheidungshilfen noch unter Beweis stellen.

## AN TATSACHEN GEMESSEN

**INDUSTRIELLES RISIKOKAPITAL : WAS MÖCHTEN DIE GROßEN GRUPPEN IN DEN START-UP-UNTERNEHMEN ERREICHEN ?**

Allala BEN HADJ YOUSSEF, Doktor der Geschäftsführung und Verwaltungsführung, assoziierter Forscher am IGS Paris (CR2S-Management), CIME und A2ID

Finanzielle Rentabilität ist bei weitem nicht das Hauptkriterium für die Investition einer Industriegruppe in ein neues Unternehmen. Die Motivationen sind unterschiedlich : sie möchten vertraut werden mit einer Technologie oder einem neuen Markt, zeigen soziales Engagement, oder möchten einfach neue Arbeitsplätze für überzählige Arbeitskräfte schaffen. Auf der Grundlage einer Studie in der Fachliteratur und einer Umfrage bei sechs Unternehmen, erkennt der Autor etwa zehn Ziele für industrielles Risikokapital. Unter diesen entdeckte er in der Arbeitswelt zwei neue, deren Wert durch das Modell „Strategische Intention/ Kompetenznetze“ Anerkennung fand : die Auswertung organisatorischer Innovationen und die Identifizierung von Absorptionsmöglichkeiten.

## VERKANNT REALITÄTEN

**VON WEINTRAUBEN UND MENSCHEN : DIE INSTITUTIONELLE REGULIERUNG IN DER ENTWICKLUNG DER WEINE MIT GEPRÜFTER HERKUNFTSBEZEICHNUNG**

Sylvain ROUSSET, Ministerium für Landwirtschaft und Fischfang, Paris und Jean-Pierre TRAVERSAC, CESAER-INRA, Dijon

Der Sektor der Qualitätsweine unterliegt einer Mischung von staatlichen Interventionen und eigenen Vorkehrungen der Winzer. Aus welchen wirtschaftlichen oder sozialen Gründen entstand diese gemischte Regulationspraxis? Welcher Einfluss muss dem institutionellen Rahmenwerk zugeordnet werden? Lassen sich diese besonderen Beziehungen zwischen Staat und Unternehmen begreifen, ohne langfristige Perioden zu berücksichtigen? Die Autoren stellen uns die europäische Qualitätsregulation vor und lassen die Jahrhunderte währende Geschichte der institutionellen Kontrolle der französischen Weine lebendig werden. Nachdem die geprüfte Herkunftsbezeichnung dazu gedient hatte, Betrug zu bekämpfen, machte sie es möglich, den Verbrauchern das zu verkaufen, was die Produzenten in Qualität investiert haben. Doch entspricht ein Qualitätszeichen, das weit verbreitet ist, immer den Erfordernissen eines auf Wettbewerb beruhenden Marktes?

## MOSAİK

**Frédéric KLETZ : „DAS GEHEIMNIS DER KOSTEN ERGRÜNDEN. BETRACHTUNGEN EINES INGENIEURS ÜBER DAS FUNKTIONIEREN DER BETRIEBE.“**

Zum Buch von C. RIVELINE : „Évaluation des coûts. Éléments d'une théorie de la gestion“.

**François ENGEL : „EUROPA, WAS HAST DU AUS DEINER BUCHFÜHRUNG GEMACHT ?“.**

Zum Buch von Michel CAPRON „Les normes comptables internationales“



## MOSAÏK

**Colette DEPEYRE : „AUSLAGERUNGEN : GRÜNDE, OPTIMISTISCH ZU SEIN“.**  
Zum Buch von Suzanne BERGER „*Made in Monde*“

**Yih-Teen LEE : „TAIWAN : EIN SCHULBEISPIEL ZUM VERSTÄNDNIS DER NEUEN GLOBALISIERTEN LOGIK DER WIRTSCHAFT“.**

Zum von Suzanne BERGER und Richard K. LESTER herausgegebenen Sammelband : „*Global Taiwan : Building Competitive Strengths in a New International Economy*“.

**Dominique JACQUET : „RETTET DEN SOLDATEN KAPITALISMUS !“.**

Zum Buch von Patrick ARTUS und Marie-Paule VIRARD : „*Le capitalisme est en train de s'autodétruire*“

## DEBATTE

**SIND DIE FRANZOSEN WIRKLICH VERFLUCHT ?**

Zum Artikel von Jean-Pierre DUPUIS : „*Etre un „maudit français“ en gestion au Québec*“.

Jean-Pierre Dupuis aus der Provinz Quebec sprach im September des letzten Jahres ein Thema an, das tabu ist : das tiefe Unbehagen in den Geschäftsbeziehungen zwischen den Bewohnern

## DEBATTE

von Quebec und den Franzosen und die unausgesprochenen Vorurteile, wie sie im so oft gehörten „verfluchter Franzose“ zum Ausdruck kommen. Der Autor befragte verschiedene Protagonisten, befasste sich mit der Geschichte der Beziehungen zwischen Frankreich und Quebec und kam zur Schlussfolgerung, dass sich dieses antifranzösische Gefühl seit zwei Jahrhunderten durch eine eher konservative französische Immigration und durch die Dominanz des Englischen in der Geschäftswelt herausgebildet hat. Folglich sind die Fragen der Immigration und der Sprache eng mit den Problematiken des interkulturellen Managements verbunden.

Monique Lepage, eine in Quebec lebende, mit einem Einheimischen verheiratete Französin hat nie Aggressivität verspürt und weist diese Analyse, die sie für überholt hält, energisch zurück. Christian Labezin, Franzose, hat ein Unternehmen in Montréal gegründet und geleitet, und führt frappierende Beispiele an, um den Kulturschock zu veranschaulichen, den ein Franzose in Quebec zu spüren bekommt, seine Komplexe und sein Minderwertigkeitsgefühl in der Geschäftswelt.

In seinem Kommentar antwortet der Autor, Jean-Pierre Dupuis, den beiden Gesprächspartnern und bekräftigt seine Analyse.

## A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

**PUNTO COM EN BUSCA DE BUSINESS MODEL O EL ARTE DEL TANTEO ESTRATÉGICO**

Vincent BARTHÉLEMY, *estudiante de doctorado en PREG-CRG (Polo de investigación en economía y administración-Centro de investigación en gestión) École Polytechnique, y Thomas PARIS, investigador en el CREG (Centro de investigación en economía y gestión) HEC, investigador asociado al PREG-CRG École Polytechnique*

¿Acaso el tanteo no es la mejor estrategia para lanzar una “punto com”? El éxito en este campo, como en todos los demás, hace olvidar las investigaciones sin mañana y las expectativas no satisfechas. Gracias a una organización flexible, Novo Ciné, punto como del cine digital, trata de explotar todas las oportunidades. Sus diferentes intentos, incluso y en especial cuando fracasan, le permiten aprender y tomar nuevos rumbos, no sin conflictos y cambios de dirigentes. La construcción de un nuevo mercado exige tiempo, y mientras tanto, hay que sobrevivir. La rareza de los financiamientos exteriores obliga a obtener una rentabilidad rápida. Una punto com puede seguir una visión y al mismo tiempo utilizar todos los recursos disponibles.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

**CRÓNICA DE UNA ABSORCIÓN POR LA ESFERA MERCANTIL: LAS SOCIEDADES DE SERVICIOS DE SOFTWARES LIBRES (SSLL).**

Marie CORIS, *profesora asistente, E3i, IFRÉDE-GRES, Universidad de Burdeos IV*

Sus nombres: Alcove, Aurora, IdealX o Easter Eggs. En 2000 y 2001, parecían amenazar a las grandes sociedades de servicios en ingeniería informática (SSII) francesas proponiendo a sus clientes “softwares libres”, desarrollados gratuitamente por comunidades de pro-

## EN BUSCA DE TEORÍAS

gramadores. La explosión de la burbuja financiera y la reducción de las inversiones en informática han roto los ideales de libre difusión de softwares y la autonomía de los empleados. Las SSLL han sobrevivido, al precio de su absorción por la esfera mercantil.

**LA TEORÍA FINANCIERA CLÁSICA:**

**¿UN PARÉNTESIS DE 50 AÑOS?**

Hélène RAINELLI LE MONTAGNER, *profesora, IAE (Instituto de Administración de Empresas) de París – GREGOR – Universidad de París 1-Panteón Sorbona*

Escándalos financieros, analistas parciales, corredores imprevisibles: el individualismo metodológico de la teoría financiera clásica se ha puesto en tela de juicio a causa de la burbuja especulativa de finales de los años 1990. Nuevos trabajos han tratado de reemplazarla, en el seno de la reflexión financiera, el análisis de los comportamientos y de las instituciones. Estas finanzas, llamadas “del comportamiento”, nos hacen redescubrir descripciones del siglo XIX o de comienzos del siglo XX, antes de la matematización de los años 1950 y 1960. Los nuevos teóricos, eficaces en la crítica de los modelos clásicos, todavía deben probar su capacidad para elaborar herramientas de decisión pertinentes.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

**EL CAPITAL DE RIESGO INDUSTRIAL: ¿QUÉ VAN A HACER LOS GRANDES GRUPOS DE LAS PUNTO COM?**

Allala BEN HADJ YOUSSEF, *doctor en ciencias de gestión, investigador asociado: IGS París (CR2S-Management), CIME y A2ID*

La rentabilidad financiera está lejos de ser el principal criterio para la inversión de un grupo industrial en una empresa que comienza. Las motivaciones de

## RÉSUMÉS ÉTRANGERS

LOS HECHOS LO  
DEMUESTRAN

los grupos son diversas: el aprendizaje de una tecnología o de un nuevo mercado, la manifestación de un compromiso social o incluso el simple hecho de tener que reclasificar empleados. El autor, a partir de un estudio de la literatura especializada y de una encuesta realizada con seis empresas, determina una decena de objetivos para el capital riesgo industrial. Entre ellos, dos nuevos, identificados sobre el campo y validados por el modelo de intención estratégica/polos de competencias: captar las innovaciones organizativas e identificar las oportunidades de absorción.

**UVAS Y HOMBRES: LA REGULACIÓN INSTITUCIONAL EN LA DINÁMICA DE LOS VINOS DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN CONTROLADO.**

*Sylvain ROUSSET, ministro de agricultura y pesca, París, y Jean-Pierre TRAVERSAC, CESAER-INRA, Dijon*

El campo de los vinos de calidad se apoya en una mezcla de intervención del Estado y de gestión de los viticultores. ¿Cuáles son las justificaciones económicas o sociales que han llevado a la emergencia de estos dispositivos híbridos de regulación? ¿Qué papel debemos dar al entorno institucional? ¿Podemos entender los lazos particulares entre poderes y empresas sin considerarlos a largo plazo? Los autores nos presentan la regulación europea de la calidad y nos recuerdan la historia secular del control institucional sobre el vino en Francia. Después de servir en la lucha contra los fraudes, la denominación de origen permitió vender a los consumidores las inversiones de calidad de los productores. Ahora bien, ¿un signo de calidad ampliamente difundido responde a las necesidades de un mercado competitivo?

**Frédéric KLETZ: COMPRENDER EL SECRETO DE LOS COSTES. UNA MIRADA DE INGENIERO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS.** Comentarios sobre el libro de C. Riveline : *Evaluation des coûts. Éléments d'une théorie de la gestion*

## REALIDADES DESCONOCIDAS

## MOSAICOS

## MOSAICOS

**François ENGEL: EUROPA, ¿QUÉ HAS HECHO DE LA CONTABILIDAD?.**

Comentarios sobre el libro de Michel Capron *Les normes comptables internationales*

**Colette DEPEYRE : DESLOCALIZACIONES: RAZONES DE SER OPTIMISTA**

Comentarios sobre el libro de Suzanne Berger *Made in Monde*.

**Yih-teen LEE : TAIWÁN: ESTUDIO DE CASO PARA ENTENDER LA NUEVA LÓGICA ECONÓMICA MUNDIALIZADA**

Comentarios sobre la obra colectiva dirigida por Suzanne Berger y Richard K. Lester: *Global Taiwan: Building Competitive Strengths in a New International Economy*.

**Dominique JACQUET : ¡SALVAR AL SOLDADO CAPITALISMO!**

Comentarios sobre el libro de Patrick Artus y Marie-Paule Virard: *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*.

**LOS FRANCESES, ¿SON REALMENTE ESOS "MAUDITS FRANÇAIS"?**

Comentarios sobre el artículo de Jean-Pierre DUPUIS: *Etre un 'maudit français' en gestion au Québec*.

Jean-Pierre Dupuis, quebequense, abordaba el pasado septiembre un tema tabú: el malestar profundo en las relaciones comerciales entre Québec y Francia, los implícitos en torno a la conocida expresión "maudit Français" (malditos franceses). El autor, quien realizó una investigación con diferentes protagonistas y retomaba la historia de las relaciones entre Francia y Quebec, concluía que el sentimiento anti-francés se explica por una inmigración francesa eminentemente conservadora desde hace dos siglos y por la dominación del inglés en el medio de los negocios. De esta manera, las cuestiones de inmigración y de idioma están estrechamente vinculadas a las problemáticas de la gestión intercultural.

## DEBATE



## НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

### Интернет-компании в поисках модели предприятия, или искусство стратегического метода проб и ошибок

**Венсан Бартелеми**, докторант PREG-CRG Политехнической школы, и **Тома Пари**, научный работник CREG HEC, ассоциированный научный работник PREG-CRG Политехнической школы

Не является ли метод проб и ошибок лучшей стратегией при создании интернет-предприятия? Успех в этой области, как и во всех остальных, заставляет забыть о безрезультатных поисках и обманутых ожиданиях. Благодаря гибкой организации, Novo Ciné – интернет-предприятие цифрового кино – пытается использовать все возможности. Его различные попытки, даже и в особенности если они безуспешны, позволяют ему учиться и менять направление поиска, не без конфликтов и ухода руководителей. Создание нового рынка требует времени, а надо жить. Недостаточность внешнего финансирования вынуждает к быстрой рентабельности. Новое интернет-предприятие может быть движимо новым видением, и одновременно пускаться в ход все доступные средства для достижения своих целей.

### ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

**Хроника поглощения торговой сферой: сервисные фирмы, производящие свободные пакеты программ Мари Кори**, доцент, E3i, IFRcDE-GRES, Университет Бордо IV

Они называются Alcove, Aurora, IdealX или Easter Eggs. В 2000 и 2001 годах казалось, что они угрожают крупным французским SSI, предлагая клиентам «свободные пакеты программ», бесплатно разрабатываемые коллективами. Конец финансового бума и сокращение инвестиций в компьютерные разработки поколебали идеалы свободного распространения пакетов программ и широкой автономии работников. SSSL выжили, но ценой их поглощения торговой сферой.

### В ПОИСКАХ ТЕОРИЙ

**Классическая финансовая теория: 50-летнее отступление?**

**Элен Ренелли Ле Менаже**, профессор IAE Парижа – GREGOR – Университет Париж 1 - Пантеон Сорбонна

Финансовые скандалы, пристрастные аналитики, непредсказуемые трейдеры: методологический индивидуализм классической финансовой теории ставится под сомнение спекулятивным бумом конца 1990 годов. Новые разработки попытались заменить, в центре финансовой мысли, анализ поведения и учреждений. Эти финансы, называемые «поведенческими», вновь открывают для нас описания XIX и начала XX веков, до математизации 1950-х и 1960-х годов. Новые теоретики эффективны в критике классических моделей, но еще должны доказать свою способность разрабатывать надлежащие инструменты принятия решений.

### Капитал промышленного риска: что будут делать большие группы в интернет-предприятиях?

**Алла Эн Хадж Юссеф**, доктор управленческих наук, ассоциированный научный работник: IGS Париж (CR2S-Менеджмент), CIME и A2ID

Финансовая рентабельность далеко не всегда является основным критерием инвестиций промышленной группы в начинающее предприятие. Мотивации групп разнообразны: освоение технологии или нового рынка, демонстрация приверженности решению социальных проблем, или же просто желание перевести на другую работу слишком многочисленных сотрудников. Опираясь на изучение специализированной литературы и опрос, проведенный на шести предприятиях, автор определяет десяток целей для капитала промышленного риска. Среди них – две новых, идентифицированных на местах и подтвержденных моделью Стратегическое намерение/Полусы компетенции: выделить организационные новшества и идентифицировать возможности абсорбции.

### МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

**О винограде и людях: институциональная регламентация в динамике производства вин АОС Сильвен Руссе**, Министерство сельского хозяйства и рыбной ловли, Париж, и **Жан-Пьер Траверсак**, CESAER-INRA, Дижон

Каналы производства и сбыта качественных вин опираются на смесь участия государства и инициативы самих виноделов. Каковы экономические или социальные обоснования, предшествовавшие появлению этих гибридных инструментов регулирования? Какова роль институционального окружения? Можно ли понять особые связи между властями и предприятиями, не рассматривая их в долгосрочной перспективе? Авторы представляют нам европейское регулирование качества и напоминают вековую историю институционального контроля за французским вином. Подлинное наименование (АО) вначале служило борьбе с подделками, а затем позволило продавать потребителям инвестиции производителей в качество. Но всегда ли широко распространенный знак качества отвечает потребностям конкурентного рынка?

### МОЗАИКА

#### Ф. Клетц

«Разгадать секрет стоимости. Взгляд инженера на функционирование предприятий»

О книге К. Ривлина «Оценка стоимости. Элементы теории управления»

#### Франсуа Энжель

«Европа, что ты сделала со своей бухгалтерией?»

О книге Мишеля Капрона «Международные бухгалтерские нормы»

#### Колетт Депейр

«Делокализация: поводы для оптимизма»

О книге Сюзанны Берже «Сделано в мире»



**Доминик Жаке**

«Спаси солдата Капитализм!»

О книге Патрика Артюса и Мари-Поль Вирар  
«Саморазрушение капитализма»

### ДЕБАТЫ

#### Лежит ли на французах проклятие?

О статье Жан-Пьера Дюпюи «Быть "проклятым французом" в управленческой среде Квебека»

В сентябре прошлого года житель Квебека Жан-Пьер Дюпюи поднял последнюю «запретную» тему: глубокий дискомфорт в деловых отношениях между квебекцами и французами, невысказанное недовольство по поводу столь часто употребляемого выражения «проклятые французы». Опрашивая различных действующих лиц и вспоминая историю отношений между Францией и Квебеком, автор делает заключение, что это

антифранцузское чувство объясняется консервативностью французской иммиграции в течение последних двух веков и доминированием английского языка в деловой среде. Так, вопросы иммиграции и языка тесно связаны с проблематикой межкультурного менеджмента.

Моника Лепаж - француженка, обосновавшаяся в Квебеке и вышедшая здесь замуж за квебекца, не почувствовала агрессивности и опровергает этот анализ, считая его устаревшим. Кристиан Лабезен – француз, создавший и руководивший предприятием в Монреале, подчеркивает, с яркими примерами, культурный шок, который испытывает приезжающий в Квебек француз, его комплексы и чувство неполноценности в бизнесе.

В своем комментарии автор, Жан-Пьер Дюпюи, отвечает обоим и подтверждает свой анализ.

# R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

## SOMMAIRE

### L'ÉNERGIE EN FRANCE ET DANS LE MONDE

Le réacteur expérimental ITER à Cadarache

— **Tendances**

**Les marchés de l'énergie : abondance ou pénurie ?**  
*Claude Mandil*

**L'apport des technologies pétrolières au renouvellement  
et à l'accroissement des ressources pétrolières mondiales**  
*Olivier Appert et Jacqueline Lecourtier*

**Efficacité énergétique de la France : une comparaison  
internationale**  
*Michel Potier*

**La maîtrise de l'énergie et la lutte contre le changement  
climatique : quelles conséquences pour la R&D ?**  
*Yves Bamberger*

— **Faits et chiffres en 2004**

**Bilan énergétique provisoire de la France pour 2004**  
*Richard Lavergne*

**L'évolution annuelle de l'énergie en France depuis 1973**  
*Louis Meuric*

**La facture énergétique de la France en 2004**  
*Louis Meuric*

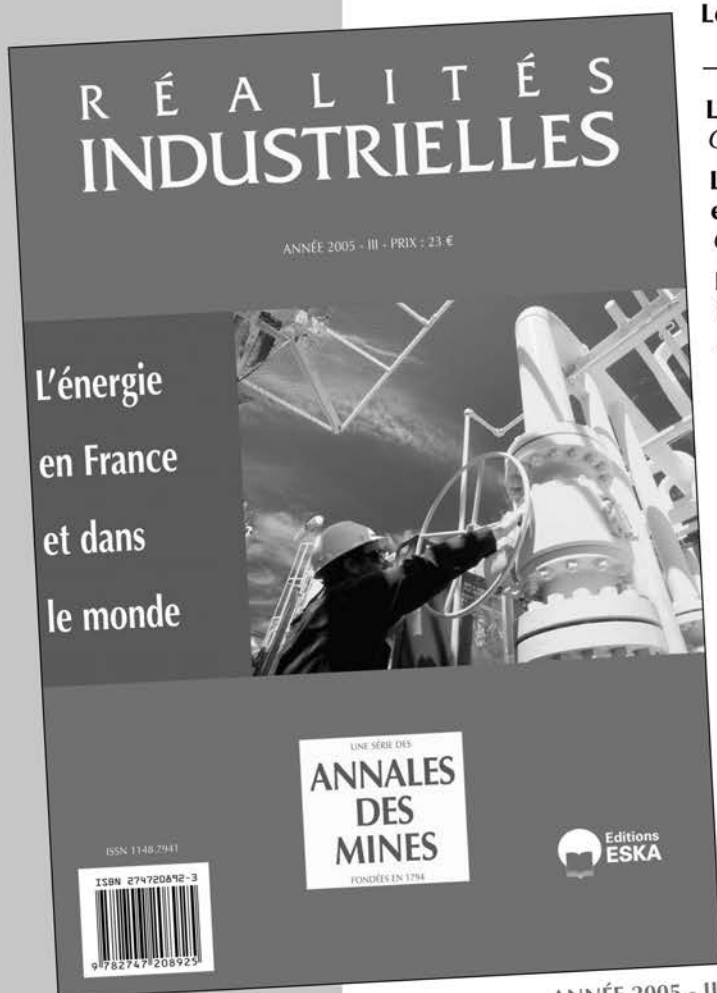
**L'électricité**  
*Sylvie Scherrer*

**Le gaz naturel en France : les principaux résultats  
en 2004**  
*Véronique Paquel*

**Les combustibles minéraux solides**  
*Sami Louati*

**Les hydrocarbures**  
*Louis Meuric*

**Les énergies renouvelables**  
*Hélène Thiénard*



ANNÉE 2005 - III  
ISSN 1148.7941  
ISBN 2-7472-0892-3

### BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de Août de Réalités Industrielles année 2005 - III « L'ÉNERGIE EN FRANCE ET DANS LE MONDE » (ISBN 2-7472-0892-3) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

# G É R É R & COMPRENDRE

## SOMMAIRE



JUN 2005  
ISSN 0295.4397  
ISBN 2-7472-0862-1

- MICHEL CROZIER, SOCIOLOGUE À CONTRE-COURANT  
*Propos recueillis par Dominique VELLIN*
- NOUVELLES MENACES ET GOUVERNANCE  
Des résistances à dépasser, des chemins à ouvrir  
*Par Patrick LAGADEC*
- LES PARADOXES DES INDICATEURS ÉMERGENTS  
Le cas de la gestion forestière en Belgique, en France et au Luxembourg  
*Par Benoît BERNARD*
- LA FEMME OBJET D'INNOVATION  
*Par Hervé DUMEZ*
- LA MÉTAMORPHOSE D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT PUBLIC À HANOÏ  
*Par le Docteur Walter MOLT*
- LA MONDIALISATION AU FEMININ ?  
*Par Claude RIVELINE*
- LA GESTION EN RÉFLEXION  
*Par Frédéric KLETZ*
- COMMUNIQUER EN EUROPE  
*Par Dominique TONNEAU*
- DU CONCEPT D'INTERCHANGEABILITÉ À SA RÉALISATION  
Le fusil des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles  
*Par Jean-Louis PEAUCELLE*
- L'ENFER DES BOUTONS  
Réflexions sur une interface homme-machine ordinaire  
*Par Christian MOREL*

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de **Gérer & Comprendre juin 2005 - numéro 80** (ISBN 2-7472-0862-1) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA  
 un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....