

Bernard COVA

Sous la direction de

Sylvain WICKHAM

Stratégies d'Incertitude

François
BOURSE

Management
Socio-Economique

ECONOMICA

66 ppt 74, 0 of

Stratégies d'Incertitude

1. So...

La nouvelle collection

MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE,
APPROCHE GLOBALE DE L'ENTREPRISE
ET RECHERCHES EXPÉRIMENTALES EN GESTION

a pour ambition de fournir une structure d'accueil adaptée à des auteurs en management dont les travaux, les idées, les concepts, les méthodes et les résultats de recherches **innovants**, traversent les cloisonnements interdisciplinaires traditionnels, d'ailleurs de moins en moins bien supportés par les théoriciens des **sciences de gestion** et les praticiens du **management**. L'approche transdisciplinaire renforcera les synergies entre la gestion et le management et les disciplines nourricières telles que l'économie, la sociologie, la psychologie, la politologie, la mathématique avancée et innovante, le droit "vivant", l'anthropologie économique et l'ethnographie des organisations.

Cette collection attirera singulièrement les auteurs et les lecteurs curieux de connaître les phénomènes et d'améliorer les pratiques aux **interfaces** et dans les **zones d'interférence** des domaines fonctionnels classiques de la gestion : production, marketing, système d'information, comptabilité-finance, ressources humaines... sans oublier la stratégie telle qu'elle se pratique vraiment.

Une place particulière sera faite aux travaux de recherche conduits selon des méthodes à caractère expérimental ou clinique, privilégiant l'observation des pratiques réelles des acteurs du management au sein des entreprises et des organisations et s'appuyant sur des réflexes d'épistémologie **intégrée** aux méthodes concrètes de recherche.

La collection est largement ouverte aux enseignants-chercheurs des universités, des écoles de gestion et d'ingénieurs ainsi qu'aux praticiens, conseils et responsables d'entreprises, de plus en plus nombreux dans les Doctorats de sciences de gestion, à vouloir consolider leur expérience professionnelle par une réflexion conceptuelle et scientifique.

Henri SAVALL

Collection

Management socio-économique, Approche globale
de l'entreprise, Recherches expérimentales en gestion

dirigée par Henri Savall, Professeur à l'Université Lumière-Lyon II

Stratégies d'Incertitude

Sous la direction de

Bernard COVA

Sylvain WICKHAM

 **ECONOMICA**

49, rue Héricart, 75015 Paris

© Ed. ECONOMICA, 1996

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays.

SOMMAIRE

Présentation (des textes et des auteurs) (<i>Bernard Cova et Sylvain Wickham</i>).....	VII
--	-----

PREMIÈRE PARTIE

REPRÉSENTATIONS DE MARCHÉS DURABLEMENT TURBULENTS

I. Concurrence globale, Volatilité des prix, et insécurité des entreprises (<i>S. Wickham</i>).....	3
II. Rupture du lien social et déconsommation : une socio-économie post-moderne (<i>B. Cova</i>).....	19
III. L'insécurité internationale en question (<i>Ch. Schmidt</i>) ..	43
IV. Turbulence, Chaos et décapitalisation sur le futur (<i>O. Badot</i>).....	55
V. Une nouvelle problématique des anticipations : risque et incertitude (<i>Ch. Schmidt</i>)	75
Commentaires (<i>B. Cova</i>)	88

DEUXIÈME PARTIE

ÉLÉMENTS DE RÉPONSES À L'INSÉCURITÉ DES ENTREPRISES

VI. Explorations prospectives au service des managers (<i>S. Wickham</i>).....	95
VII. Actions de renforcement et maîtrise de l'incertitude (<i>G. Koenig</i>).....	107
VIII. De la diversification au recentrage et à une reformulation des stratégies de croissance (<i>L. Boyer</i>).....	121
Commentaire (<i>S. Wickham</i>).....	138
IX. Contractions profitables : down sizing (<i>S. Wickham</i>)....	143
X. L'approche réseau comme réducteur d'incertitudes commerciales à l'international : leçons de la grande industrie (<i>B. Cova et R. Salle</i>).....	153
XI. Travailler en univers incertain : le commentaire du banquier (<i>P. Boury</i>)	175
Propos d'étape (<i>B. Cova et S. Wickham</i>).....	191
Document Annexe : Séminaire européen d'analyses en Prospective industrielle et stratégies d'entreprises	193

PRÉSENTATION

par Bernard COVA et Sylvain WICKHAM

Ces textes, délibérément hétéroclites, résultent de différents Séminaires et Table-Ronde, université-industrie, que nous avons tenus à Paris, entre début 1994 et mi-1995, dans le cadre du programme de coopération scientifique en Prospective industrielle, que nous avons démarré entre l'ISMEA (Institut de Sciences Mathématiques et Économiques Appliquées) et l'EAP (École européenne des Affaires de Paris-Oxford-Berlin). Nous avons ainsi essayé de contribuer, si modestement que ce soit, à une nouvelle Alliance, apparemment souhaitable d'ici le tournant du siècle, entre managers et économistes, avec sociologues et politologues à l'appui (cf. par ailleurs Document-Annexe sur notre Séminaire européen).

Les différentes contributions, généralement mais non impérativement convergentes, ont été centrées sur notre interrogation majeure toute d'actualité : cette première moitié des années quatre-vingt dix (souvent évoquée en termes divergents de basse conjoncture ou d'unification européenne) concrétise-t-elle un environnement concurrentiel significativement plus incertain à percevoir comme tel par les managers ? (Première Partie).

Dans cette hypothèse (nous ne prétendons pas plus), quelles réponses vigilantes des entreprises sont-elles susceptibles de marquer des inflexions appropriées par rapport aux pratiques dominantes du management d'après guerre ? (Deuxième Partie).

Il nous a semblé, avec les participants à ces échanges de vues, repérer à l'origine de nos marchés turbulents une conjonction entre deux changements structurels progressivement affirmés durant la précédente décennie des années quatre-vingt : d'une part le changement international souvent évoqué d'ouverture économique, décloisonnement et globalisation, d'autre part le changement interne, moins volontiers évoqué, de déperissement des liens sociaux, dans la voie d'un scénario "post moderne".

Dans notre propos limité, entre quelques spécialistes d'économie industrielle et de management, nous ne nous sommes pas engagés sur le débat théorique de savoir s'il faut considérer une simple

coexistence fortuite entre globalisation et post modernité : entre nos différentes modalités d'intégration économique internationale au dehors et nos différentes formes de désintégration sociale intranationale au dedans.

Nous nous en sommes tenus à un constat sur différents registres d'insécurité accrue des entreprises qui appellent des réponses sur le mode nautique "prendre des ris" c'est-à-dire des précautions : renforcements, recentrages, contractions et toutes modalités connexes d'apprentissage collectif au travail en milieu incertain.

De telles réponses prolongent et complètent différentes orientations antérieurement tracées, soit dans les voies institutionnelles de réducteurs d'incertitude, soit dans les voies empiriques de la flexibilité (non identifiable à n'importe quelle forme d'improvisation). Comme disait en substance Gaston Berger voici un demi siècle au sortir de la guerre : "l'Avenir ne peut être prédit mais doit être pourtant convenablement préparé".

Nous voyons se dessiner pour la prochaine génération des champs supplémentaires d'analyses concernant l'évaluation des risques, la formalisation des anticipations et des "paris" : la frontière tracée *a priori* depuis un demi siècle entre aléas probabilisables (donc assurables) et incertitudes non formalisables, appelle un suivi méthodique de nature à élargir les outils et les champs professionnels des Assureurs, lesquels sembleraient à même d'apporter aux managers de demain, des comforts appropriés à un coût intéressant.

Au total, en cette fin de XX^e siècle et particulièrement en Europe, le marché se confirme bien comme une somme de pratiques évolutives et aucunement un modèle figé dans les écrits de théoriciens passés : avec des novations continues dans les pratiques du jeu concurrentiel (un peu comme les systèmes d'annonces au bridge). Prix volatiles et consommateurs fantasques ne peuvent ainsi être minorés comme accidents transitoires. Ils représentent sans doute une donnée durable, sinon permanente, du jeu concurrentiel dans nos pays développés sur les prochaines années.

Sur les auteurs

Olivier BADOT est Professeur associé à l'EAP, École Européenne des Affaires et responsable des enseignements de marketing et de sociologie des marchés dans cette même école. Il est le fondateur et le responsable du LARMM, Laboratoire d'Analyses et de Recherches sur la Mutation des Marchés. Il est l'auteur de nombreuses communications et de plusieurs ouvrages sur l'évolution de la franchise en Europe et du marketing en général.

Patrick BOURY est Directeur Adjoint de la Banque Pétrofigaz, en charge des financements structurés. Il a été précédemment Président du Directoire d'une PMI de haute technologie après un parcours dans la finance et la banque d'affaire.

Luc BOYER est Professeur associé à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Caen (dirigé par P. Joffre). Ingénieur d'origine il a mené une carrière diversifiée de Consultant d'entreprise et Conseil auprès de différentes Écoles de Gestion. Auteur de plusieurs ouvrages de Management dont une analyse d'avant garde sur le Projet d'entreprise.

Bernard COVA est Professeur à l'EAP, École Européenne des Affaires et Délégué à la Recherche dans cette même école. Il est par ailleurs Directeur de Recherche Associé à l'IRE, Institut de Recherche de l'Entreprise, sur le programme "Marketing de la Grande Industrie". Il est l'auteur de nombreuses publications académiques dans le champ du Marketing de Projets et celui du Marketing Post-moderne.

Gérard KOENIG, Diplômé d'HEC, expert-comptable et Professeur agrégé des Facultés de Sciences de Gestion, enseigne à l'Université de Paris XIII (Val-de-Marne) et à l'Université de Paris IX Dauphine. Il est l'auteur de nombreux écrits sur l'Analyse stratégique notamment : *Management stratégique, Vision, manœuvres et tactiques*, (Nathan, 1990) et (en coopération avec P. Joffre) *Stratégies d'entreprise Anti manuel* (Economica, 1985).

Robert SALLE est Directeur de Recherche à l'IRE, Institut de Recherche de l'Entreprise, du Groupe ESC Lyon et Professeur à l'ESC Lyon. Il est un des spécialistes européens du Marketing industriel et un des membres co-fondateurs du groupe IMP, Industrial Marketing and Purchasing Group. Il a participé par ses publications au développement des théories de l'interaction et des réseaux (avec B. Cova, *International, Milieu, Réseau, Relation*).

Christian SCHMIDT est Professeur à l'Université de Paris IX Dauphine. Sociologue d'origine, il a poursuivi une œuvre importante à la rencontre de la Science politique de l'Analyse économique et de la Logique formelle, notamment sur : *Polémologie et théorie des conflits, économie industrielle des armements et méthodologie prospective*. Il participe à de multiples instances académiques internationales.

Sylvain WICKHAM est Professeur Émérite de l'Université de Paris, Responsable Prospective industrielle à l'ISMEA dont il est l'un des Administrateurs (Président G. de Bernis). Carrière académique antérieure à l'Université de Lyon, puis de Paris-Dauphine (participant à sa fondation automne 1968). A exercé différentes fonctions de Conseil, antérieurement auprès de la SNCF et de la Chambre de Commerce de Paris, récemment auprès de Fonds privés.

PREMIÈRE PARTIE

***REPRÉSENTATIONS
DE MARCHÉS
DURABLEMENT TURBULENTS***

I **Concurrence globale, volatilité des prix et insécurité des entreprises**

Sylvain WICKHAM

MOTS CLEFS

Turbulences concurrentielles. Gonflement des taux. Marchés volatiles. Compétition par les prix. Spéculations. Croissances nationales incertaines. Insécurité des entreprises. Traitement des risques.

Sous le signe des 3D (Décloisonnement, Dérégulation, Désintermédiation) nous débouchons en cette fin de XX^e siècle, sur un environnement économique totalement ouvert : contredisant le mot historique de Valéry, voici plus d'un demi siècle, sur "l'ère des mondes finis qui commence". Cette mondialisation accélérée s'est progressivement affirmée au fil de la précédente décennie, silencieusement révolutionnaire, des années quatre-vingt :

- à partir de l'effondrement politique (implosion) de l'empire soviétique, disparition de la guerre froide et fragmentation politique internationale consécutivement facilitée (2 - Wickham, 1992)
- avec entraînement réciproque entre progrès techniques des communications d'une part et abaissements des protectionnismes ou décloisonnements institutionnels d'autre part.

Au total : gonflement de tous flux transnationaux : capitaux, informations, hommes et services, autant et plus que marchandises. Jusqu'au point de non retour récemment atteint, qui implique interconnection permanente entre tous marchés (commerciaux et financiers), aussi bien qu'entre tous grands Opérateurs (publics et privés) : dont les stratégies ou paris se globalisent. Paris en effet, autant que calculs. Les managers ne peuvent plus éluder les coûts

(souvent cachés) des incertitudes consécutivement accrues : une insécurité systématique des entreprises, s'avère conséquence logique encore que largement imprévue, de la globalisation concurrentielle.

Plutôt qu'à une "crise", nos managers se sont trouvés confrontés sur cette première moitié des années quatre-vingt dix à des états d'indétermination et de précarité qui renvoient aux notions de turbulences, théoriquement caractérisées par les mathématiciens et physiciens comme structures précaires et "fortement dissipatives" (3 - Badot, 1994).

De fait nos marchés internationaux durablement turbulents, conjuguent aujourd'hui pour les opérateurs des défis réputés jusqu'ici incompatibles : notamment le gonflement des taux d'intérêt réels et volatilité des prix industriels malgré ou du fait même de la stabilité monétaire générale. Par ailleurs l'élargissement indéfini des marchés pourrait bien jouer dans le sens d'une déconcentration progressive, à l'échelle du prochain siècle. Tout ceci s'inscrit difficilement dans la vieille culture bureaucratique de plusieurs pays européens (Espagne et France notamment), obsédée par le souci de cohérence et fort en peine d'admettre sous la caution des savants, que le désordre est symétrique plutôt que contraire de l'ordre ; un autre temps du jeu qui le précède, ou le suit : sans impliquer de catastrophe nécessaire "L'ordre et le désordre, le régulier et l'irrégulier, le prévisible et le chaotique s'imbriquent comme la terre et la mer..." (4 - Ekland). Dans cette conjecture, le repérage, sinon le chiffrage des risques encourus par les entreprises, devient un aspect majeur, encore largement évolutif, du savoir-faire des managers contemporains.

GONFLEMENT DURABLE DES TAUX RÉELS À LONG TERME : IMPLICATIONS STRATÉGIQUES

On admet généralement que le gonflement prolongé des taux, (objet de récriminations générales à travers l'Europe) :

- résulte de politiques nationales étroitement monétaristes ;
- explique l'actuelle décapitalisation sur le futur, ou raccourcissement transitoire de l'horizon des managers ;
- cèdera prochainement devant la confiance retrouvée des bailleurs de fond en haut de cycle.

Un enchaînement inverse se dessine plus probable avec un gonflement durable des taux réels à long terme déterminés par le Marché international, (les taux courts nominaux largement influencés par les Banques centrales). La montée des incertitudes joue ici avant la conjoncture.

Dans un environnement plus opaque, chaque projet ou anticipation, comporte des risques accrus. Or le niveau des taux conjugue la prime d'attente par le prêteur avec la prime de risque¹. Celle-ci se gonfle évidemment.

En présence d'incertitudes accrues (non assurables), dans cet environnement de loyer d'argent durablement élevé, les grandes firmes s'orientent en ce milieu des années quatre-vingt-dix, vers moins de croissance en capacité et plus d'efficacité des emplois : un "financial mix" différent, avec plus de crédits R.D ou investissements immatériels en quête d'innovation et moins d'Investissements productifs, générateurs éventuels de surcapacités devenues très onéreuses au niveau actuel du loyer de l'argent.

Le fort recul des investissements productifs au début des années quatre-vingt-dix, en France comme chez nos voisins apparaît pour partie mutation durable sous pression concurrentielle accrue. Les niveaux d'activité industrielle, en France et en Europe, ont retrouvé et légèrement dépassé, au printemps 1995, les maxima antérieurs du début 1990. Mais l'investissement productif, lui, accuse encore une baisse de l'ordre de 20 %. Cette application tangible de l'effet d'accélération procède logiquement de l'évaporation des besoins de capacité et n'implique pour autant ni catastrophe, ni redressement assuré. Un investissement productif étroitement calculé conjugue les besoins de renouvellement de productivité et d'innovation au regard des impératifs accrus de flexibilité. De M. Chauvel, Directeur des fabrications Renault :

"Nous avons appris à encaisser de fortes variations du volume de production, mais cela nécessite un appareil industriel de haute qualité, donc coûteux." (*Tribune Économique*, 10-02-1994)

Contrairement à la logique de croissance assurée d'après-guerre, la compétitivité des entreprises implique de payer les coûts de flexibilité (y compris par externalisation sur des sous-traitants) en minorant les charges devenues sévères de la surcapacité (cf. ci-après Koenig). Cette limitation nouvelle des investissements productifs, plus étroitement calculés sous haute pression concurrentielle, s'identifie avec l'évolution récemment soulignée de Désendettement (9 - BNP, 1994). Il y a là une tendance lourde, antérieurement amorcée dès les années quatre-vingt, (désintermédiation) qui va s'accroître : relevant les ratios de fonds propres des grandes entreprises en général (non seulement des Banques), conformément à des impéra-

1. "Il n'y a pas de développements sans risques. Il y en a toujours eu. Ce que nous vivons actuellement est tout différent : c'est la conjonction de risques géopolitiques et de risques technologiques de dimension jusqu'ici inconnue. Sur le premier point la crise monétaire mexicaine vient de nous offrir un exemple saisissant", *Lettre trimestrielle de la Compagnie St Gobain*, mars 1995, p. 7.

tifs néocapitalistes nouveaux et contrairement aux modes antérieures des années quatre-vingt qui avaient privilégié l'effet de levier des emprunts bancaires.

Incidentement les homélies en faveur du modèle japonais ou du capitalisme à l'allemande apparaissent peu convaincantes. Comme l'expriment fortement les nouveaux pays industriels en pointe (en Asie et ailleurs), le modèle néo-capitaliste américain semblerait circonscrire les seules réponses appliquées aux turbulences fin du XX^e siècle.

Une variable nouvelle à explorer, pour rendre compte notamment des flux d'investissements est les variations de l'horizon des managers qui construisent leur marché autant qu'ils le suivent. Dans notre vision fin XX^e siècle :

"Un marché n'est pas une réalité donnée aux firmes et indépendante de leurs actions... il n'est pas (seulement) un lieu de rencontre imposé, il est un espace construit par les initiatives des firmes." (10 - L. Batsch, 1993)

La gestion prévisionnelle et programmation nationalement concertée des investissements telle que pratiquée chez nous après guerre, ne s'avèrent plus adéquats en présence des marchés durablement turbulents ; "A quoi bon parler stratégies si l'industriel doit constamment négocier des virages abrupts ? (9). D'où le besoin ou plutôt le retour légitime à usage des managers, d'explorations prospectives menées de l'intérieur des firmes : conjuguant différents outils interdisciplinaires d'interrogation sur l'avenir, en-deçà des grands modèles économétriques au moins transitoirement en panne (ci-après *V Prospective à l'usage des Managers*). Il existe une relation évidente entre le gonflement durable des taux d'intérêt réels à long terme et un raccourcissement manifeste depuis la précédente décennie, de l'horizon de nos dirigeants publics aussi bien que de nos managers. L'exercice célèbre des *Réflexions pour 1985* mené en France au milieu des années soixante (sur initiative Pompidou), parfaitement représentatif du "modèle" français d'économie concertée d'après-guerre, s'est avéré impossible à renouveler début des années quatre-vingt-dix, par notre Commissariat au Plan sur échéance 2010 proposée par Bruxelles.

Sur les récentes années, à travers l'espace OCDE des pays développés, des visions courtes mais pertinentes (notamment d'une nouvelle vague de chefs de moyennes entreprises) se sont avérées plus pertinentes que les Plans d'entreprises sympathiquement ambitieux et longuement échelonnés, mais malheureusement erronés en pratique de beaucoup de grands groupes. Le gonflement des taux se conjugue avec la volatilité des cours comme le notait récemment un gestionnaire financier :

"Plus la volatilité est forte plus l'investissement doit être court. Certains croient que plus on investit à long terme et plus on peut supporter de volatilité. C'est l'inverse." (P. Troesch, *Investir*, 19 juin 1995)

MARCHÉS VOLATILES ET COMPÉTITION PAR LES PRIX

Dans toutes analyses théoriques depuis deux siècles sur l'économie de marché et l'efficience concurrentielle, les variations des prix sont identifiées comme paramètre crucial d'ajustement : signaux successifs, en fonction desquels les entreprises ajustent continûment le système productif aux variations de la demande d'abord, et des progrès techniques ensuite.

Pourtant le système économique occidental durant un demi siècle (entre le milieu des années trente et le milieu des années quatre-vingt) avait conjugué des vagues successives de dépréciation monétaire avec une inertie notable du système de prix relatifs : notamment des prix industriels. Ceci se trouvait étroitement associé à des situations de concurrence imparfaite, autorisées par une pression concurrentielle déficiente et une faible ouverture extérieure.

Dans ce cas de figure, suivant les analyses initiées par Chamberlin aux USA sur la fin des années trente (11 - Chamberlin, 1937) chaque grande firme peut alors grâce à ses "coûts de vente", c'est-à-dire son budget marketing, fortifier son pouvoir sur le marché, en différenciant commercialement son offre de celle des concurrents immédiats. L'aboutissement logique se trouve non pas être le cartel explicite (traditionnel dans des branches concentrées), mais plutôt l'entente implicite entre grands opérateurs, pour développer leur rivalité suivant les voies non violentes de non-price competition (dont pub, services personnalisés et design des produits).

Dans cette perspective, la réduction délibérée des prix de vente, et toutes formes de "guerre de prix", sortaient de la panoplie honorable, formalisée dans les Business School d'après-guerre : où le progrès marketing des industriels s'affirmait à l'encontre du marchandage traditionnel des négociants et de la liberté d'action des vendeurs. Le staff marketing, qui programme l'assortiment cohérent de l'offre (marketing Mix), impose à ses vendeurs des barèmes rigides : relevés seulement de manière globale et périodique au fil des dépréciations monétaires successives.

Nos autorités publiques se donnaient parallèlement comme objectif permanent la stabilisation des prix c'est-à-dire leur blocage institutionnalisé : matières premières d'abord, et puis les autres. Durant les 30 glorieuses années d'après-guerre les prix industriels relatifs baissaient tout de même lentement et continûment : mais

(Fourastié) moitié moins environ que les gains annuels de productivité. Ce qui confortait financièrement nos industries et nos investissements tout en facilitant sans doute les poussées récurrentes de dépréciation monétaire. Le compromis inflationniste d'après-guerre jouait en faveur des hausses générales périodiques du coût de la vie, mais contre des baisses ponctuelles de prix industriels.

Différentes failles ou césures dans cette économie de marché consensuelle et stabilisée sont apparues voici quelques années. D'abord contre-choc ou chute profonde des prix pétroliers internationaux en 1986, qui a surpris et fâché beaucoup de monde : pétroliers bien sûr, mais aussi lobbies nucléaires et d'autres. Ensuite la surprenante modération des prix intérieurs américains sur la fin des années 1980, malgré deux formidables déficits (budgétaire et commercial) et à l'encontre de tous pronostics économétriques. Les experts du Département du Commerce avaient alors mis en évidence de forts sacrifices de prix, consentis par les exportateurs japonais et européens, attachés à défendre leur part du marché américain. Ces guerres de prix entre exportateurs aux USA de produits japonais, européens ou arabes (acier, pétrochimie, composants électriques) ont miraculeusement modéré la dépréciation monétaire américaine sur les années 1990-1992 et facilité l'abaissement radical des taux d'intérêt US à court terme (à 3,5 % début 1994 contre 6 % en Europe).

Cette résurgence des stratégies de prix, qui nous est revenue début des années quatre-vingt-dix, côté de l'Atlantique, à la faveur notamment des faiblesses récurrentes du dollar, s'articule différemment dans les industries lourdes (où jouent d'abord des surcapacités durables) et dans les industries de consommation où l'efficacité commerciale des marques, fondement de non-price competition, se trouve aujourd'hui en différents points affaiblie, sinon remise en question.

Les variations de prix sont les plus fortes, rapides et parfaitement connues dans le cas limite des marchés organisés sous forme de Bourses. Celles-ci demeurent souvent affectées de préjugés défavorables au titre des activités spéculatives moralement discutables et techniquement menaçantes : comme facteurs de volatilité accrue sur des marchés informatisés avec gonflement formidable des opérations à terme par rapport au comptant : sur les Bourses de Commerce, en large modernisation aux USA, comme sur les Bourses de valeurs mobilières, totalement interconnectées à travers le monde. Dans la généralisation de l'économie de marché : les variations de prix à terme se confirment des signaux aussi importants que les autres. Tout manager éclairé doit en tenir compte : déceler des aléas pour couvrir ses risques.

La volatilité des prix de vente est corollaire évident de la flexibilité des productions. Nos prix européens (prix industriels mais

aussi prix de consommation dans la grande distribution , cours de bourse...) ont fait ressortir sur les années 1991-1993 des chutes d'ampleur totalement inattendue. Aujourd'hui, mi-1995, la reprise modérée d'activité générale et de la Demande effective, accélérées par les anticipations des managers, ont entraîné de forts relèvements de barèmes : déjà dans le papier, ou la pétrochimie.

Cette volatilité particulièrement accusée des prix industriels qui déstabilisent les marges bénéficiaires des grands groupes, se révèle d'autant plus notable qu'elle coïncide depuis le début des années quatre-vingt-dix avec une stabilité tendancielle du prix en dollars des produits objet de commerce international, "ce qui était la règle du XIX^e siècle" (J. Plassard). Mais par-delà cette norme moyenne, ce qui a plus compté pour la rentabilité respective des firmes sur les récentes années c'est la spectaculaire ouverture de l'éventail des prix industriels. En 13 ans (de 1980 à 1993) les variations en France ont été les suivantes : ordinateurs domestiques : - 70 % ; produits pharmaceutiques : + 20 % ; automobiles : + 100 %.

"L'analyse des comptes des dernières années confirme que dans nombre d'industries on a souffert beaucoup plus de la baisse des prix que du repli du volume." (9)

La volatilité des prix de gros, donc des marges bénéficiaires des firmes, débouchent sur différentes formes d'allègement en cours des organisations marchandes : y compris substitution de relations contractuelles et de marchandages à des régimes antérieurs de salariat et de prix imposés (externalisation par les grands Groupes de différentes opérations préalablement intégrées).

SPÉCULATIONS OU PARIS DES MANAGERS ET LIMITES DES PRÉVISIONS CHIFFRÉES

L'analyse classique avait fondé l'explication des marchés sur des choix instantanés des Acteurs en fonction de leurs critères explicites et stables : initiatives des entreprises assurant l'arbitrage permanent entre les différents marchés (de produits mais aussi du travail et des capitaux) ; achats des particuliers dans les magasins en fonction de leurs échelles de préférence, susceptibles d'être détectées et formalisées par de bonnes études de marché.

Aujourd'hui ce qui différencie notamment nos économies de marché concrètes, fin XX^e siècle, de l'économie de marché idéalisée par les théoriciens libéraux fin XIX^e, voici cent ans, c'est que tous les Acteurs marchands (particuliers ou entreprises grands et petits) sont à quelque degré et en permanence littéralement des spéculateurs : le déroulement du temps est omniprésent dans les efforts des managers et de nous-mêmes pour gagner au mieux notre vie d'abord, et maximiser notre qualité de vie respective ensuite :

- plans d'investissement et Recherche développement de produits nouveaux, promotions internes (sur plusieurs années), campagnes publicitaires et prix d'appel (sur plusieurs mois ou semaines) ;
- multiplication des contrôles à terme sur les marchés financiers mais aussi les Bourses de Commerce ;
- plans d'épargne individuelle (notamment logement) sur plusieurs années, renouvellement à crédit de l'automobile longuement pesé, projet de vacances au loin... ;
- diversification des contrats d'assurances sur une année au moins.

Tous achats et ventes des managers comme des particuliers incluent des paris (explicites ou non) sur les événements extérieurs et les comportements des autres, au moins autant que des arbitrages immédiats entre ressources rares en fonction de leurs échelles pré-établies. *L'homo œconomicus* du XIX^e siècle savait exactement dans chaque cas ce qu'il voulait . Celui du XX^e (aussi égoïste sinon rationnel) se révèle plus interrogateur sinon indécis "ça dépend, si...".

D'où proviennent les déficiences ou limites des prévisions des économistes au regard de leurs usagers éventuels, managers en tête ?

3 facteurs se révèlent ici :

- a) La "nationalisation" de l'observation statistique et consécutivement du Savoir Économique, à la suite de la percée théorique keynésienne voici un demi siècle et des Plans strictement nationaux de Reconstruction et développement d'après guerre ;
- b) Le caractère inéluctablement "conservateur" du nouvel outil des modèles économétriques, systèmes d'équations, solutions sur ordinateur, scientifiquement fondés sur des observations passées : méthodes d'extrapolation de plus en plus sophistiquées mais extrapolations toujours des tendances antérieures ;
- c) La formalisation des analyses et pronostics à prix constant, ou en "grandeurs réelles" comme si les variations de prix concrètes à l'œuvre ne représentaient que des perturbations sans conséquence à éliminer.

CROISSANCES NATIONALES INCERTAINES DANS UN ENVIRONNEMENT GLOBAL PROSPÈRE

On a parlé, au tournant des années quatre-vingt-dix de "récession" ou "crise européenne", impliquant tour-à-tour

- soit une baisse cyclique et transitoire de la demande mondiale
- soit des blocages, spécifiques à notre Europe occidentale anciennement industrialisée ;

contrairement au consensus d'après-guerre qui réservait les constats de blocage aux pays sous-développés et nous prédisait plutôt un surplus de croissance européenne du fait de l'intégration en cours.

De fait nous n'avons pas éprouvé sur les récentes années ces reculs profonds d'activité (– 20 à – 30 %) qui avaient caractérisé les grandes crises antérieures, ou qui ont scandé les transitions sévères à l'Est.

"A l'échelle du monde et dans une perspective historique, la phase 1989-1994 doit être qualifiée de faiblesse conjoncturelle et non de véritable crise." (1 – Plassard, 1993)

Depuis l'automne 93 la reprise de la demande internationale, USA en tête, est consacrée par l'OCDE.

Pourtant nous sommes confrontés avec la récurrence parmi les pays développés les plus ouverts de "croissances nationales incertaines" :

- chaotiques en même temps que ralenties : l'expansion nationale plus faible coïncidant avec l'accélération des changements sectoriels ;
- sous pression concurrentielle renforcée en l'absence de résurgences protectionnistes : ni relèvements douaniers (exclus par le dernier round GATT de décembre 1993) ni résurgences de contrôles administratifs nationaux (prohibés depuis l'Acte Unique européen de 1986) ni résurgences des ententes (efficacement traquées aujourd'hui, par Bruxelles) ;
- avec oscillations, suivant les années, entre des croissances faibles de l'ordre de 2 % (moitié environ des taux moyens enregistrés voici 20 ans) et des progressions insignifiantes, compte tenu de la précision des comptes nationaux à + ou – 1 % : le fort sous-emploi structurel, coïncidant avec une croissance zéro. Plus de boom, ni de crise ou récession caractérisée, mais plutôt le spectre résurgent de cet état stationnaire représenté par plusieurs grands théoriciens du siècle dernier comme l'aboutissement éventuel d'un système parfaitement concurrentiel où tous profits (moteurs de la croissance) tendraient vers zéro. Simultanément, expression chiffrée et tangible de la globalisation, l'expansion des échanges internationaux s'est continûment accélérée : approchant 10 % en moyenne annuelle sur 1990-1994 (d'après l'indicateur de la demande mondiale d'importation).

Cet essor soutenu des marchés internationaux qui transcende les irrégularités conjoncturelles ou aléas géopolitiques, esquisse les profondes restructurations en cours au sein de nos appareils productifs.

La "transition" indéfinie vers une économie de marché : totale sinon parfaite, caractérise à quelque titre tous nos pays développés et non seulement quelques territoires marginaux précédemment enfermés dans les blocages du communisme ou du sous-développement. Ainsi l'indicateur des comptes nationaux (le produit intérieur brut, mais aussi la Balance commerciale ou la consommation privée dans ses différents chapitres) progressivement diffusés dans l'Opinion comme enjeux de pouvoir, deviennent-ils pour les managers des signaux de moins en moins fiables.

Compte tenu des repositionnements rapides accélérés par les fluctuations de change il n'apparaît plus de relation stable entre la croissance globale et différents coefficients inter-industriels : par exemple entre l'expansion générale de l'activité française, la production automobile et le tonnage sidérurgique. Beaucoup de conjoncturistes, notamment officiels, en décalage par rapport au changement ci-dessus, prennent difficilement en compte cette précarité nouvelle de nos croissances nationales à travers un espace occidental au demeurant prospère :

- biais trop optimistes depuis le début des années quatre-vingt-dix (contrastant avec les prudences excessives d'après-guerre) ;
- surestimations continues des recettes fiscales ;
- révisions accélérées des pronostics : l'économie japonaise, brusquement en panne depuis 3 ans, contrairement à tous précédents et toutes attentes d'après-guerre.

Les experts de l'OCDE annoncent tous les 6 mois une reprise japonaise à 3 % par an (encore inférieure de moitié à la tendance de long terme antérieure) alors que les données enregistrées jusqu'à mi-1995 consacrent (pour des raisons complexes encore longuement débattues) un état approximativement stationnaire de l'économie japonaise, en-deçà du seuil annuel de 1 %, statistiquement significatif. Toutes nos économies nationales, en voie d'ouverture indéfinie sur des marchés mondiaux durablement turbulents, s'avèrent à tout moment exposées non pas à des crises violentes (les stabilisateurs institutionnels y compris déficits publics jouent désormais à plein) mais à des années de croissance : la "France en Panne" analysait Alain Cotta voici 3 ans déjà à la lumière de conjonctions néfastes ou enchaînements vicieux au moins transitoires. Nos pays les plus anciennement développés et solidement industrialisés s'avèrent aujourd'hui exposés à des blocages fortuits, qui ne sauraient pour au-

tant dicter ou contraindre les choix éclairés de managers compétents. Compte tenu des facilités nouvelles pour délocalisation et/ou joint ventures à travers le monde, les grands groupes privés (Ford, Coca-Cola, Air liquide, Bayer, Siemens ou Nestlé) se sont récemment confirmés en état de maintenir ou renforcer leur positionnement global, à l'encontre même de compétitivités relativement dégradées de nos espaces nationaux.

De ce fait, par exemple, le surplus de la balance commerciale, (si souvent évoqué), se confirme désormais un repère de compétitivité le plus trompeur : effet majeur de stagnations fortuites, sous-emploi, montée des inquiétudes, contraction des importations les plus sensibles et gonflement des épargnes de précaution : les moindres importations majorent le surplus extérieur, cependant que le surcroît d'épargnes nationales pousse à la sur-évaluation de la devise. Comme on voit pour le Japon en 1995, une devise forte coïncidant avec un formidable surcroît de la balance extérieure (traditionnels signaux de réussite collective), peuvent consacrer aujourd'hui la stagnation : non point arrêt de toutes activités mais plafonnement de leur volume global, sans surplus net, sans mythes porteurs de la croissance, avec sauvegarde pour autant de différentes formes qualitatives de progrès.

La globalisation des affaires contemporaines déplace peu à peu le champ d'intérêts des managers, prenant parfois au dépourvu un savoir des économistes, involontairement nationalisé depuis deux générations à la faveur de la révolution keynésienne. Ainsi le besoin informatif se différencie-t-il entre managers et responsables publics nationaux : pour ces derniers, les fluctuations à court ou moyen terme du PNB ou de l'emploi national conservent leur pertinence. Au contraire, pour des managers internationalement plus engagés et commercialement cernés sur des créneaux plus étroits, il en va différemment. L'observation économique, répondant aux nouveaux besoins de managers plus exigeants et plus qualifiés, doit être progressivement dénationalisée et désagrégée.

D'où l'opportunité croissante, pour éclairer les anticipations et programmes de managers d'infléchir les outils d'analyse du marché et d'explorer les voies encore évolutives d'une approche prospective, complémentaire plutôt que substituable à la démarche seule scientifique de prévision quantitative (cf. ci-après IV *Exploration prospective au service des managers*).

INSÉCURITÉ DES ENTREPRISES ET QUATRE APPROCHES DU TRAITEMENT DES RISQUES POUR LES MANAGERS

Après l'achèvement vers 1990 (implosion soviétique) de ce redoutable XX^e siècle dominé par les conflits mondiaux, l'inflation, les

totalitarismes et protectionnismes nationaux, nos années quatre-vingt-dix dessinent en direction du siècle suivant une longue transition d'années troublées plutôt que menaçantes, d'imprévus coûteux plutôt que de crises profondes, durant lesquelles l'évaporation de grands périls collectifs s'accompagne d'un accroissement apparemment paradoxal de l'insécurité des entreprises : confrontées avec un éventail de risques nouveaux s'ajoutant aux anciens. Le décroisement indéfini de nos espaces nationaux se confirme une forme de démobilisation : la fin des dangers et des contraintes afférentes implique de multiples flottements et aléas au moins transitoires pour les Acteurs ainsi libérés.

Dans une perspective longue l'universalisation en cours de l'économie de marché, nous rapproche progressivement non pas des conditions effectives du XIX^e siècle (pour qui le libre échange demeurerait un idéal éloigné), mais bien des analyses hautement théoriques de l'époque (notamment britanniques et autrichiennes) sur l'équilibre concurrentiel : où les profits nets (toutes charges payées y compris intérêts) tendant vers zéro, le système productif tend conjointement vers l'efficacité maximum et vers le fonctionnement "en régime", c'est-à-dire l'état stationnaire, c'est-à-dire croissance zéro : sauf initiatives heureusement récurrentes des managers innovants (Schumpeter).

Cette formalisation académique ne nous avait point préparé au constat que des marchés indéfiniment ouverts, avec menaces permanentes de nouveaux entrants (comme l'éprouvent aujourd'hui la sidérurgie et tous nos cercles les plus anciennement fermés d'industries lourdes), sont structurellement instables et littéralement chaotiques : la pression concurrentielle accompagne l'insécurité internationale et celle des entreprises. Ce qui donne toute sa portée aux débats en cours sur la Sécurité sociale : évidemment non réductibles à une simple interrogation sur le déficit si important soit-il. Nos États Nationaux ont accéléré sur la dernière génération le retrait des 3 formes de protectionnisme précisément identifiées lors de la construction du Grand Marché Européen : protectionnisme douanier, protectionnisme administratif (Acte Unique 1986) et protectionnisme géographique (érodé par l'abaissement des coûts de transport et communication).

Les responsabilités de nos États pour le proche avenir, garants de l'identité nationale, se trouvent accrues d'autant pour garantir un filet minimum, socialement acceptable, de Sécurité sociale des individus. L'approche allemande (Markt sozial wissenschaft) a depuis longtemps identifié cette condition sociale de l'organisation du marché qui n'est pas un état de nature.

Pour nos managers quatre approches du traitement méthodique des risques se confirment, non pas alternatives mais complémentai-

res ou substituables suivant le dosage opportun. D'abord une meilleure exploration des chances, favorables ou défavorables, susceptibles d'affecter sur un avenir plus ou moins proche le champ concurrentiel ou univers stratégique (Joffre-Koenig) de la firme : démarches encore en plein devenir, au titre de la Veille commerciale et technologique, de l'exploration prospective et de l'évaluation des risques (y compris risques pays). Les prévisions chiffrées et toutes formes d'extrapolations plus ou moins sophistiquées se confirment bien ici comme références de départ : avant d'élargir et expliciter ensuite les champs des possibles ou futuribles.

La deuxième conduite la plus anciennement pratiquée en univers incertain est la couverture ou assurance de différents aléas précisément identifiés : accident, incendie, catastrophe naturelle, pillage informatique, chute ou hausse du dollar, défaillance d'un client ou débiteur... Le recours séculaire pour ce faire à des professionnels spécialisés, les Assureurs, s'est trouvé puissamment relayé par l'extraordinaire développement depuis une génération des contrats à terme et produits dérivés sur les différents marchés commerciaux et financiers. Point de départ de ce nouveau relais vers une économie concurrentielle d'anticipation, la création en 1972, après le démarrage des changes flottants, de contrats à terme sur devises à l'International Monetary market de Chicago. Désormais en général

"à partir du moment où un type particulier de risque financier est perçu et ressenti comme tel, il existe toujours une solution bilatérale ou multilatérale permettant de le couvrir si au moins deux Agents sont d'un avis contraire quant à la probabilité de survenance de ce risque." (J. Léonard)

Aujourd'hui aux USA le volume des swaps de taux d'intérêt et devises est deux fois plus important que le total des actifs du système bancaire (et 5 ou 6 fois les volumes au comptant).

En présence de ce problème collectif d'un traitement plus méthodique des risques, l'ensemble du système bancaire occidental apparaît aux spécialistes largement surexposé, en présence de techniques encore insuffisantes d'exploration et évaluation.

La Banque Morgan vient de diffuser (été 1995, lors d'une réunion à Budapest) un système avancé d'évaluation des risques de différents placements (Risk metrics) fondée sur des corrélations entre indicateurs financiers autres que les Comptes des entreprises et mesures de volatilité. Comme l'énonçait à cette occasion le dirigeant de Kuwait Investment authority, l'un des premiers fonds de placements du Monde

"Les marchés financiers ont besoin de meilleurs instruments de mesure que les bilans des entreprises dont la seule donnée assurément fiable est la date."

En environnement incertain les marchés deviennent turbulents parce que les anticipations, donc les spéculations, s'y développent plus complexes. Au demeurant en ce qui concerne les marchés financiers où les banquiers eux-mêmes mettent souvent en cause l'effet supposé déstabilisateur des produits, toutes analyses réalisées sur l'indice CAC 40 de la Bourse de Paris, aussi bien que sur l'indice américain Standard and Poors, combinant plusieurs mesures statistiques de volatilité, ont conclu au rôle neutre, voire légèrement favorable des contrats à terme sur la stabilisation relative de l'indice.

Il semble pour autant, en vue d'une organisation collective plus efficiente et moins onéreuse de traitement des risques multiples, que le poids de la profession bancaire qui s'était continûment accru durant l'après-guerre, se trouve progressivement limité ou plus étroitement cerné. La "désintermédiation" souvent évoquée serait d'abord une dé-bancarisation.

La 3^e voie également éprouvée depuis longtemps par les chefs d'entreprises face à des aléas accrus est la réduction absolue des risques en limitant leurs ambitions, leurs capacités et leurs champs d'intérêts. Cette voie de prudence traditionnelle, largement stigmatisée durant l'après-guerre, identifiant trop souvent la dimension et la sécurité, a trouvé sur les récentes années des reformulations pertinentes en termes de recentrages, de contraction profitable voire de scission.

Les grands mécomptes financiers de grandes firmes les plus prestigieuses, au début des années quatre-vingt-dix, ont amplement confirmé que la diversification et l'élargissement des gammes de produits ou des placements ne représente aucune forme méthodique de traitement des risques : étalés ou diversifiés, ils se trouvent le plus souvent pour autant, globalement majorés.

La dernière voie, sans doute la plus élaborée de traitement des risques, s'inscrit dans une approche préventive cherchant à immuniser ou du moins conforter la résistance éventuelle de l'organisation, l'entreprise petite ou grande, contre les aléas de toutes sortes. Au lieu de me couvrir contre la baisse du dollar, je puis aller produire aux USA. Sous des termes variables de Sécuritique, ou Réengineering, ou Actions de renforcement (G. Koenig ci-après) se dessinent alors non pas un virage radical, mais les inflexions pertinentes d'un management transitoirement sur-exposé.

Références bibliographiques

- (1) PLASSARD J., *Chronique Sédésis*, 15 juillet 1993 et plus récemment 15 février 1994. Il n'y a pas eu de récession en France selon le code

américain. Sur un an le repli ressort à $-0,5\%$ (Activité générale PIB) de l'ordre de l'imprécision des données.

- (2) WICKHAM S., "Fragmentation politique mondiale et Globalisation", *Chronique Sédés*, déc. 1992.
- (3) BADOT O., *Communication jointe sur Post-modernité et Décapitalisation du futur*. Plus généralement, EKLAND I., *Le Calcul et l'imprévu*, Le Seuil, 1984.
- (4) EKLAND I., *Calcul et Imprévision*, Gallimard, 1984.
- (5) SCHMIDT Ch., "La théorie des jeux, cinquante ans après", *Le Monde économique*, 15 mars 1994.
- (6) KEYNES, "Demain, nous ne savons pas, tout simplement" disait Keynes. Il ajoutait que dans cet état "d'incertitude radicale" (c'est-à-dire non probabilisable) les Acteurs sur le marché sont plus enclins à se copier mutuellement : doutant non seulement du proche événement extérieur, mais encore de leurs propres convictions (post-modernisme).
- (7) "La France et l'Europe d'ici 2010", *Documentation française*, 1993. Rapport pour la CEE du Commissariat Français au Plan.
- (8) "La situation financière des entreprises françaises", Lettre semestrielle de la BNP, janvier 1994 à Paris.
- (9) Lettre trimestrielle de la Compagnie Saint Gobain, juin 1995
- (10) BATSCHE L., *La Croissance des Groupes industriels*, Economica, 1993, p. 18.
- (11) CHAMBERLIN E., *Monopolistic Competition*, Harvard University Press, 1937.
- (12) Say G.S. et Ryans A.B., "Using price discounts for a competitive advantage", Dossier *Industrial Marketing Management*, Elsevier, New York, 1988.
- (13) *L'Usine nouvelle*, 3 mars 1994. Enquête sur l'industrie et la reprise. La réponse majeure récente, adoptée par les deux-tiers des PMI interrogées fait apparaître le renforcement de la Force de Vente.
- (14) SAVALL H. et ZARDET V., *Ingénierie stratégique du Réseau*, Economica, 1995.

II

Rupture du lien social et déconsommation : une socio-économie post-moderne

Bernard COVA

MOTS CLEFS

Déconsommation, Ethnomarketing, Lien social, Tribus.

L'incertitude apparaît être un trait général de notre socio-économie de fin de siècle. Elle touche autant le responsable d'entreprise dans son activité stratégique, que le consommateur dans sa vie quotidienne. Elle se traduit, ou est la résultante (personne ne s'aventure plus aujourd'hui à proposer une causalité à sens unique !), par un sentiment de crise, et même de crise généralisée de tout ce qui avait été bâti durant les *Trente Glorieuses*, période d'apogée de la modernité. Plus précisément,

"nous affrontons actuellement une crise généralisée de tous les liens : crise du lien social, crise du lien familial, crise du lien qui fait tenir ensemble une personnalité. Ce qui est en cause c'est la capacité de chacun à pouvoir maintenir une relation. Plongés dans une situation d'instabilité et d'incertitude, pris dans une logique de soupçon sur autrui et de doute sur soi-même, les individus ont à gérer une crise qui n'est pas une crise matérielle mais plutôt une crise morale. Ils sont plongés dans un monde menacé par l'atomisation, dans lequel les relations semblent impossibles à maintenir parce qu'elles ne sont plus régulées par un ordre extérieur à elles-mêmes qui permettrait de leur garantir une inscription dans la durée et de maintenir leur cohésion." (Chalvon-Demersay, 1994, p. 41)

Et cet enchaînement de crises semble se répercuter directement sur la consommation : crise de la consommation, déconsommation, consommateur caméléon, frileux, fourmi, etc. (à moins encore une fois que ce soit la crise de la consommation qui soit à l'origine de la crise généralisée ?). Aujourd'hui l'incertitude face au comportement du consommateur ne semble avoir d'égale que l'incertitude du consommateur lui-même face au choix. Le consommateur a le tournis, il n'en fait qu'à sa tête, bousculant ainsi tous les systèmes de références qui avaient organisé l'agrégation des individus jusqu'alors. Mais, de plus, il est inconstant, volatile, il achète noir le matin et blanc l'après-midi, empêchant tout repérage stable de son comportement. Enfin, il achète moins, ou, du moins, moins cher (puisque les ventes en volume n'ont pas baissé), faisant désordre dans un système socio-économique fondé sur une économie de marché dont la croissance de la consommation est le moteur.

LA MONTÉE DE L'INDIVIDUALISME POST-MODERNE

La montée de l'individualisme (Lipovetsky, 1983, 1987), dans une société qualifiée de plus en plus souvent de post-moderne (voir synthèse sur le sujet en annexe) semble à même de comprendre, à première vue, l'actuel désordre de la consommation. Le déclassement des préférences du consommateur, c'est-à-dire l'impossibilité d'expliquer et de prévoir son comportement en fonction de repères sociaux, est fortement compréhensible par la volonté du consommateur d'être une personne, au sens plein du terme, et non un numéro dans une classe sociale au comportement homogène. Il est loin le temps (les années soixante) où une secrétaire pouvait faire scandale dans une entreprise parce qu'elle arrivait à l'usine dans une voiture réservée à une autre classe sociale. A cette époque, personne n'avait de mots assez forts pour qualifier une telle conduite : "mais, elle se prend pour qui ?", "elle ne se sent plus !" et autres sentences encore plus désobligeantes. Parfois, le scandale pouvait même amener la personne à revenir sur son choix et à acheter une voiture plus conforme à son statut social. Aujourd'hui, un ministre peut arriver en 2 CV à Matignon et un chômeur peut rouler en BMW ou Mercedes sans que personne ne s'en émeuve, sauf peut-être les inspecteurs des impôts. La possibilité de libre-choix gagnée par la personne post-moderne dans tous les aspects de sa vie quotidienne, sans qu'aucune contrainte sociale ne vienne plus maintenant la freiner (ou si peu), est totalement en phase avec des préférences déclassées. Pour elle, la qualité essentielle des produits et services est le zéro défaut et leur vertu principale, de servir et satisfaire ses moindres besoins de façon personnalisée. Leur valeur d'usage peut être fonctionnelle (attributs matériels), symbolique (attributs immatériels) ou un mélange des

deux, ce qui semble toujours en jeu, c'est la personne dans son indépendance et sa distinction par rapport aux autres. Les objets circulent de producteurs à consommateurs qui n'ont *a priori* aucun lien social (libre-service, vente par correspondance...). Si un lien social minimum existe, il est au service du lien économique, donc au service de l'indépendance de la personne délivrée de ses obligations sociales publiques et qui peut ainsi se choisir les obligations qu'elle veut dans sa sphère privée.

De même, l'instabilité des préférences du consommateur renvoie au libre-choix, étendu à toute la sphère du quotidien, de la personne post-moderne. Pour le même achat alimentaire, elle peut aller un jour chez le *hard discounter* le plus basique, comme le lendemain chez Monoprix Gourmet ou même Fauchon. Elle peut s'habiller le matin comme sa concierge et l'après-midi comme un mannequin de la rue François I^{er} — sa concierge aussi d'ailleurs ! Elle peut adopter plusieurs styles de vie différents au cours d'une même journée. En fait, pour la personne post-moderne, le leitmotiv est : "c'est comme je veux et quand je veux", selon l'humeur du moment. La personne post-moderne est ainsi en perpétuel mouvement social, imprévisible même par rapport à son comportement antérieur. Plus libre, l'individu l'est certainement, mais il paye aussi la rançon de cette liberté. En l'absence de contrôle collectif et de sens, il cède à la tentation de tout essayer dans une consommation désordonnée et ludique où augmentent l'infidélité aux marques, le zapping et l'instabilité des consommations. Son imprévisibilité est telle que certains pensent que l'individualisme actuel ouvre la voie à une représentation différente de la conscience de l'individu ; non une conscience unique, mais une multiplicité de consciences, rompant ainsi avec la tradition cartésienne. Le moi conscient ne serait qu'un tissage, un regroupement momentané de fonctions, reliées parfois par un récit unique. Le cas extrême de troubles de la personnalité multiple (TPM), où une personne vit successivement dans la peau de personnages différents, témoigne notamment de la résurgence de la conscience multiple, refoulée par la modernité et la rationalité.

L'ENVERS DE L'INDIVIDUALISME

Mais l'individualisme a un envers : la crise du lien social. L'envers de l'individualisme, c'est, en effet, l'incessante quête identitaire de chaque individu devenu son propre Pygmalion (Weil, 1993) face à la crise généralisée de tous les liens. Quête qui tourne à l'aliénation quand l'individu, soi-disant libre, se construit et construit le sens de sa vie essentiellement au travers de la consommation. En effet, en l'absence de référents traditionnels, l'individu se retourne vers les objets et les services, c'est-à-dire le système de consommation, pour

se forger une identité (Firat et Venkatesh, 1993). Sans repère communautaire (ou du moins très peu), l'individu est livré à lui-même, malgré la prolifération des hybrides (quasi-objets/quasi-sujets issus du monde industriel). Et ce n'est pas son agrégation éphémère et abstraite à une multitude de groupements télé-rassemblés par leurs images virtuelles qui semble lui suffire. Il doit donc se forger lui-même une identité, chercher lui-même ce qui est juste, et former lui-même des communautés électives auxquelles il puisse appartenir pour permettre sa reconnaissance par d'autres individus. L'accession à l'identité personnelle et son maintien sont rendues difficiles par cela même qui les permet, c'est-à-dire l'interaction avec autrui, et les risques qui en découlent. Il a soif de valeurs (ou "soif d'idéal" comme le dit la chanson), et cette soif de valeurs peut difficilement être satisfaite par la relation avec autrui. Le système de consommation devient ainsi central à l'existence de l'individu car les produits représentent de véritables hybrides sociaux, quasi-objets et quasi-sujets qui viennent de plus en plus remplacer l'autre (l'humain) dans le processus de création identitaire (Latour, 1991). Dans le même temps, des pans entiers de la vie, hier abrités de la sphère marchande, deviennent aujourd'hui des produits et des services monnayables ; en conséquence, en payant, l'individu peut se construire une identité à coups de symboles et référents culturels (pièces de théâtre, expositions, films, livres...), de référents humanitaires (Médecins Sans Frontières, Bosnie, Somalie...), mais aussi de référents sportifs (la tenue complète du supporter de l'OM), et, en fait, de tous les référents possibles, puisque dans un univers où règne l'éclectisme et la confusion des valeurs, "tout est bon" à prendre et à assembler selon son libre-choix. Le shopping devient ainsi une drogue ; on parle même de shopping compulsif ou shopping dépendance pour désigner un état visant à compenser la carence identitaire des individus par une frénésie d'achat.

Et ce phénomène risque de prendre un nouveau visage avec le développement de la réalité virtuelle, où l'individu pourra se construire des identités virtuelles successives, totalement contrôlées, sans être obligé de passer par les risques et les vicissitudes du lien social (Rheingold, 1995). Tous les dispositifs inventés actuellement par les sciences et techniques, et plus particulièrement l'électronique, sont des dispositifs anti-lien qui devraient augmenter l'isolement de l'individu tout en favorisant, paradoxalement, la communication et la circulation des personnes à un niveau universel : magasins virtuels, télétravail, automate de péage, monnaie électronique, combiné ordinateur-fax-téléphone-visiophone... Le réseau Internet fait figure ici de modèle de société : des individus seuls face à un écran communiquent avec le monde entier dans le *cyberspace*, mais surtout sont fascinés par la complexité de l'interface technique que le réseau dresse entre eux et les autres. La notion de nomade du pré-

sent, reprise par de nombreux technocrates pour promouvoir une nouvelle organisation du travail (l'entreprise virtuelle) et le développement de nouveaux objets techniques (les objets nomades) cachent ainsi une vision de l'homme relativement déshumanisée : une sorte de particule interactive communicationnelle, en feed-back perpétuel, branché sur le réseau et visualisant le podium. A l'extrême, l'individu pourra se passer du contact direct avec les autres. Déjà, certains "mordus" de l'informatique préfigurent cet individu déshumanisé comme en témoigne l'extrait suivant, paru dans le *Morphs'Outpost*, d'un entretien avec David Kusek, directeur de la firme *Passport Design*, entreprise de pointe dans le domaine de la musique informatisée :

"Ce que j'adore dans l'informatique, c'est la possibilité de concevoir son propre monde sur la machine et ainsi en avoir le contrôle total, à 100 %, sans qu'aucun élément extérieur puisse venir le troubler. J'ai été attiré par ça, car, ayant joué dans des groupes de musique durant de nombreuses années, j'ai du faire avec des gens, la plupart du temps non fiables et non professionnels. J'ai donc été fortement attiré par le fait que l'environnement informatique était quelque chose que je pouvais contrôler et manipuler tout seul."

Mais, c'est le personnage japonais de l'*otaku* (péjorativement "celui qui vit replié sur lui-même") qui semble le mieux incarner cet individu virtuel. Reclus dans sa chambre étroite, tapi derrière l'écran de son Mac, où il compulse, archive, et manipule inlassablement des informations et des photos, l'*otaku* vit en montrant le moins souvent possible son regard et son apparence à ses contemporains. Sa maison est un cocon dont il sort le moins possible. Il profite des technologies de l'information pour rester seul chez lui tout en étant en contact télématique avec le monde entier. Il est un terminal¹.

LE LIEN IMPORTE PLUS QUE LE BIEN

L'envers de l'individualisme, c'est donc l'isolement et la surconsommation d'objets, de services, d'informations, d'images et de signes. Mais une nouvelle résistance sociale est née qui a pour symptôme économique la *déconsommation*. On note, comme l'a si bien dit

1. L'ensemble de ces considérations relativement pessimistes sur les relations virtuelles est à tempérer par le fait que la télématique aide à prendre contact avec des gens que l'on ait ensuite envie de prolonger physiquement ou non ce contact avec eux. Elle permet, à la fois, de rentrer en contact avec l'autre et de garder une certaine distance avec lui. La prise de contact fonctionne à l'inverse des prises de contact traditionnelles : nous sommes habitués à rencontrer d'abord les gens, puis à les connaître petit à petit ; au sein des communautés virtuelles, nous apprenons d'abord à connaître les gens puis, si nous le souhaitons, nous les rencontrons physiquement

le regretté Severo Sarduy (1994), "une rébellion contre les objets". Il faut regarder la quantité de gens qui laissent tomber des choses. Cette maladresse collective aigüe se répand comme une épidémie. Dans chaque chose qui tombe, il y a une subversion. En fait, ces choses tombent parce qu'il y a aujourd'hui une relation de rejet hystérique aux objets. Avant il y avait une relation idyllique et conjugale avec les objets ; elle a basculé dans l'hystérie. On peut supposer (Branzi, 1988), en effet, qu'au début du siècle dernier, une famille de quatre personnes moyennement aisée était entourée de 150 à 200 éléments tout au plus, y compris la vaisselle et les vêtements. Aujourd'hui, elle dispose d'un système d'environ 2 500 à 3 000 objets, y compris les appareils électroménagers et les objets d'agrément. Exception faite des livres et autres cassettes. Actuellement, on estime à 20 000 le nombre d'objets qu'un individu peut rencontrer tout au cours de sa vie quotidienne, avec pour conséquence une psychopathologie due à ces objets quotidiens. Au travers d'un processus lent mais inexorable, on a pu assister, en fait, à une véritable révolution qui a remplacé par les marchandises et les divers produits industriels, cette présence environnante et communautaire que constituaient le voisinage et les prolongements du logis où s'effectuaient collectivement les tâches quotidiennes (le lavoir, les cordes à sécher, les puits...). En voulant libérer l'individu de ces tâches quotidiennes, la modernité l'a, semble-t-il, coupé de son environnement et l'a isolé au milieu de ses productions. La possession des objets pour eux-mêmes a peut-être fait décliner la société jusqu'à n'être qu'un amas de monades onanistes.

Aujourd'hui, comme une des conséquences de ce déclin du lien social, les maladres quotidiennes envers les objets représentent peut-être le signal d'une crise profonde de l'individu qui n'a pas totalement renoncé à satisfaire son sentiment de communauté de manière directe, et non, de manière compensatoire au travers des produits et services de plus en plus virtuels de la société de consommation. Ainsi, la déconsommation, à son niveau structurel, et non à son niveau passager, conséquence de la montée du chômage et des inquiétudes, pourrait être liée à la recherche de la satisfaction de ce sentiment de communauté dont les deux modalités seraient :

- le rejet de la satisfaction virtuelle au travers de l'achat d'objet et surtout de l'achat renouvelé de "nouveau" qui a perdu tout son sens avec l'écroulement du mythe moderne du progrès ;
- la recherche de la satisfaction directe au travers de l'émotion partagée avec d'autres, non en consommant comme eux par un processus de mimétisme symbolique, mais en "étant" avec eux. En effet, il ne suffit pas de posséder un attribut commun

pour faire une communauté ; il faut qu'existe une reconnaissance mutuelle de ce fait, une interdépendance.

La personne post-moderne semble alors chercher moins dans la consommation un moyen direct de donner un sens à sa vie, qu'un moyen de se lier aux autres dans le cadre d'une ou plusieurs communautés de référence. Communautés qui, elles, vont lui permettre de donner un sens à sa vie. Le système de consommation n'est alors pas plus perçu comme premier et se servant du lien social, mais comme second et au service du lien social (Cova, 1995) : *le lien importe plus que le bien*. En d'autres termes, la personne actuelle valorise plus les aspects sociaux de la vie ("le retour de l'amitié", "les nouvelles familles : les copains", "les potes d'abord", titre la presse grand public) que la consommation, l'utilisation ou la possession de biens et services. Sont valorisés essentiellement les biens et services qui, de par leur valeur de lien (Godbout et Caillé, 1992), permettent et facilitent l'interaction sociale. Ceci semble d'autant plus vrai pour les nouvelles générations qui n'ont pas connu "l'avant", c'est-à-dire la société d'avant l'individualisme et qui recherchent, parfois avec beaucoup de nostalgie, à redécouvrir le sentiment communautaire (Chalvon-Demersay, 1994). On peut ainsi comprendre la baisse de la consommation — déconsommation — des produits et services qui isolent et mettent à distance et la montée de ceux qui relient et rapprochent¹. Mais comme ces derniers sont en nombre réduit, les individus se retournent vers des vecteurs de lien non mis en marché (exemple : la musique rap de quartier comme vecteur de communion et d'émotion partagée), ou détournent des vecteurs mis en marché de leur finalité première (exemple : les laveries automatiques comme lieu de prédilection de rencontre des tribus urbaines). Ce qui explique peut-être une tendance à la déconsommation dans les chiffres.

Plus largement, on voit de plus en plus se combiner le bien et le lien dans des logiques mixtes comme celle de l'économie solidaire, c'est-à-dire d'une économie alternative qui n'existe que grâce au sentiment de communauté qui se concrétise dans les tribus et autres associations locales (Laville, 1994). L'économie solidaire, en mettant en œuvre une combinaison des formes de travail et d'économie (marchande et non marchande ; monétaire et non monétaire), se démarque de l'économie domestique et de l'économie informelle, en s'inscrivant dans une logique de communauté, et en se positionnant dans la sphère publique, s'opposant ainsi au repli sur la sphère privée comme stratégie de résistance à la crise. Elle peut ainsi contri-

1. Ce schéma est à tempérer par une réflexion à saveur sémiotique sur le sens donné aux objets : les significations des objets n'étant plus fixes et reliées à leurs fonctions, mais flottantes, chaque personne peut leur donner le sens qu'elle veut. D'où, une extrême relativité de la valeur de lien d'un produit ou d'un service. Ainsi, ce n'est pas le producteur qui décrète que son produit a une valeur de lien, ce sont les personnes qui vont faire avec qui vont lui donner ce sens.

buer au renforcement du lien social, tant par les potentialités en emploi qu'elle offre, que par les principes d'échange, de réciprocité, d'auto-production collective qu'elle met en œuvre. Dans le même esprit, mais à partir d'une logique marchande, et non associative, certaines entreprises essaient de redonner de la valeur de lien à leurs offres de bien (Badot et Cova, 1995). C'est notamment l'approche du marketing relationnel, qui a pour credo de bâtir, développer et maintenir des relations avec des clients clairement identifiés, et qui même — depuis peu il est vrai — s'interroge sur la capacité des produits et des services offerts par le monde industriel à supporter le lien social. Le marketing relationnel essaie de contribuer au renforcement du lien social entre les vendeurs et les clients, mais aussi entre les clients eux-mêmes, par la mise sur pied de clubs d'utilisateurs, de journées de rencontre, de formations... Toutes activités destinées à développer le lien et par là-même la circulation du bien que produit l'entreprise.

Dans les deux cas, économie solidaire et marketing relationnel, les services rendus contribuent largement à la qualité sociale puisque, chaque service créant un lien social entre client et personnel en contact, ou même entre clients, parler de qualité des services revient à parler de qualité sociale, et *vice versa*. Mais surtout, l'idée même de service est repensée dans le sens non pas simpliste d'un système "qui sert" (ce qui implique des coûts élevés de personnel spécialisé et re-lègue l'usager au rôle de comparse), mais dans le sens d'une structure destinée à la mobilisation des ressources sociales et à la promotion des capacités individuelles des usagers qui collaborent à l'obtention du résultat en tant que protagonistes majeurs. Ce qui ne peut exister et fonctionner qu'à travers la présence d'émotions et de valeurs partagées et de liens sociaux d'ordre affectif (et non seulement contractuel), et ceci à un niveau forcément local et micro-économique, celui de la tribu !

UN CAS EXEMPLAIRE DE CONSOMMATION POST-MODERNE : LE BRICOLAGE

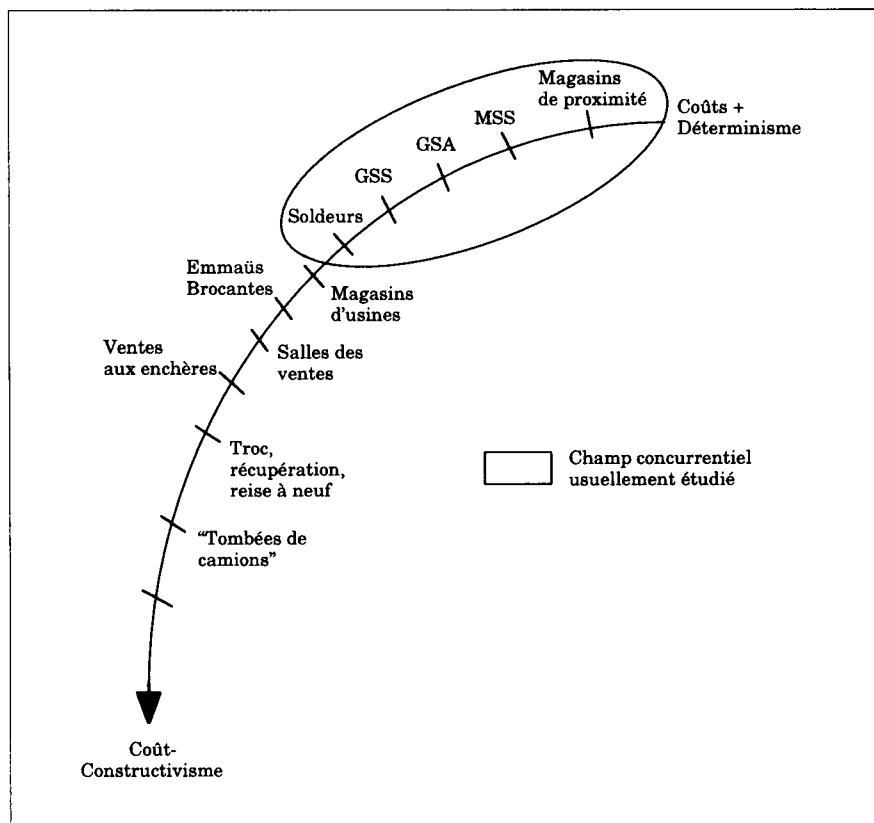
Le marché du bricolage est particulièrement intéressant pour imaginer l'évolution de la consommation dans la post-modernité et ses conséquences sur la distribution et le marketing (Badot, 1994). Le bricolage peut être en effet compris comme l'activité d'un individu qui bricole et ce faisant se bricole une identité. Le bricolage est une activité en pleine expansion où la logique du lien apparaît devoir entraîner une mutation de la distribution. En effet, le bricoleur :

- 1) contourne de plus en plus la distribution moderne pour passer par des réseaux de distribution de produits fonctionnant sur le registre du lien comme ceux de l'économie solidaire ;
- 2) détourne de plus en plus les lieux de la distribution moderne de leur finalité purement commerciale pour en faire des lieux de lien comme le prône le marketing relationnel.

Un bricoleur-type fonctionne en réseau avec d'autres bricoleurs sur le mode des réseaux d'échanges de savoirs où se "tuyautent" les bonnes affaires. Selon les tuyaux reçus, il ira acheter ses parpaings directement à la fabrique et paiera en liquide, puis fera plus de cent kilomètres pour acheter les pièces qu'il lui faut et qu'un ami a repérées chez un ferrailleur, ou ira directement chez Emmaüs. Il fera le tour des magasins d'usine et des ventes aux enchères. Il aura aussi ses entrées chez certains grossistes en matériaux et récupérera beaucoup d'éléments par ses amis, soit en don, soit en troc. Sans parler des "combines" et autres "tombées de camion". Ses achats échapperont ainsi largement au système de distribution moderne représenté par les grandes surfaces de bricolage et s'appuieront sur le lien social (figure 1). Et quand il ira dans ces magasins modernes, ce sera peut-être pour faire quelques achats complémentaires, mais surtout pour rencontrer le conseiller du rayon menuiserie qu'il connaît depuis cinq ans ou pour rencontrer d'autres bricoleurs pour échanger trucs et astuces. On a bien dans ce cas, à la fois, contournement et détournement de la distribution moderne par et pour le lien social. Les bricoleurs se construisent ainsi des situations en permanence, sans suivre de chemin prédéterminé par le monde industriel, recomposant un monde de bric et de broc à partir du lien social local. Ils peuvent être qualifiés de constructivistes ou de situationnistes (Firat *et al.*, 1995), contredisant l'approche déterministe de la distribution moderne qui cherche à tout anticiper pour le client (figure 1).

La principale raison de cette désaffection des consommateurs pour la distribution moderne semble devoir être recherchée dans la conception même de ces lieux, ou plutôt non-lieux comme l'écrit Marc Augé (1992) : l'architecture des lieux de distribution (et de services en général comme les chaînes hôtelières) est aujourd'hui encore largement trop orientée vers la maximisation fonctionnelle de l'espace pour la satisfaction d'un consommateur ou d'un usager pris isolément dans la foule. Les consommateurs les assimilent ainsi à tous les lieux publics institutionnels où s'exerce une autorité perçue de plus en plus comme abstraite et éloignée de la vie quotidienne et locale du citoyen. Dans une perspective tribaliste, leur redonnant le rôle de support des liens sociaux qu'ils avaient dans la tradition, les lieux de distribution peuvent être perçus et conçus comme territoires de prédilection de certaines tribus pour y pratiquer leurs rituels. Ils

FIGURE 1. – *L'ouverture du spectre des lieux d'approvisionnement du consommateur-bricoleur*



Légende :

- GSA : Grande Surface Alimentaire
- GSS : Grande Surface Spécialisée
- MSS : Moyenne Surface Spécialisée

Source : Badot O. et Cova B. (1995), p. 15.

deviennent ainsi à la fois des lieux de servuction et des lieux de ritualisation. C'est, en fait, ce qui se passe déjà pour les lieux de distribution sortant du champ concurrentiel de la distribution moderne : Emmaüs, brocantes, vente aux enchères, foires, salle des ventes, lieux de troc, tombées de camion... Ce sont les lieux de ce que l'on nomme le *jungle discount*. L'exemple le plus organisé en France est la chaîne des Troc de l'Île qui drainent une population très hétérogène de consommateurs. Et les dernières expériences de groupes comme Leroy-Merlin avec sa "fête de la réussite" (vente aux enchères à l'extérieur du magasin sous un grand chapiteau avec toute une ambiance de cirque) ou Décathlon avec son "trocathlon" (gigantesque

bourse d'échange d'articles sportifs sur le parking du magasin) met-tent en évidence les tentatives d'intégration de ce phénomène de réenchantement des linéaires par les grands distributeurs modernes.

Ainsi, pour redonner aux lieux de distribution issus du monde moderne une valeur de lien, on peut penser privilégier l'aspect marché, fête foraine, foire d'empoigne, qui rompt avec le mail ordonné et sophistiqué des centres commerciaux par les échanges qui s'y déroulent (déballages, fouine, rencontre, invectives). C'est dans ce sens, plutôt qu'en leur adjoignant des parcs de loisir à thème, qu'il conviendrait d'enrichir ces lieux. On peut aussi penser jouer avec la temporalité et coupler aux lieux un ensemble de micro-événements à vocation communautaire. C'est ce qu'essaie de faire, à l'échelle plus réduite de ce que l'on nomme aujourd'hui les *category killers*, la chaîne des magasins Nature et Découvertes qui organise des cours, des conférences sur l'astronomie, des visites collectives et même des pétitions et manifestations en faveur de la défense de l'environnement ; toutes initiatives qui favorisent le contact intime entre clients, et leur exposition aux autres dans un espace conçu pour permettre le déroulement d'activités quasi rituelles autour d'un thème éthique.

En poursuivant cette voie, on peut même s'interroger sur le paradoxe de la qualité perçue de ces lieux. Pour qu'il y ait lien, il faut qu'il y ait rupture dans le processus désenchanté du service parfait. Ce qui fait lien en ces lieux de distribution ou de service, c'est souvent le micro-événement, l'incident qui oblige à rentrer en contact entre clients : la machine que l'on ne sait pas faire marcher dans la laverie, le caddie que l'on n'arrive pas à débloquer dans le supermarché... C'est bien ce que proposent les *jungle discount* où le manque de personnel pousse les consommateurs à l'aide mutuelle, les anciens venant au secours des nouveaux dans une espèce de rituel d'intégration. Paradoxalement, c'est l'inexistence du service, l'incommodité, l'insalubrité même parfois de ces lieux — supportant ainsi l'éclosion de micro-événements — qui provoquent des perceptions positives et transforment l'achat en une aventure à saveur communautaire. La qualité relationnelle se nourrit ainsi d'éléments négatifs de la qualité fonctionnelle ; *a contrario*, le zéro défaut conduit au zéro lien. En fait, dans la chaîne des faits urbains qui ont contribué à la déchirure du lien social, la distribution moderne avec ses grandes surfaces a joué un rôle de première importance : ces immenses caisses célibataires, posées en périphérie, entourées de parking et cernées de bretelles et de voies rapides n'ont pas aidé, loin s'en faut, à la création de nouveaux réseaux de sociabilité. Au contraire, avec les barres et les tours, les zones industrielles et les autoroutes, elles ont plutôt participé de la ville éclatée. Le constat du rôle social actuel de la distribution peut ainsi apparaître comme catastrophique : aupara-

vant matrice de la ville, creuset d'échanges et de brassages, marqueur de l'identité des quartiers, bourgs et cités, le commerce figure aujourd'hui parmi les agents les plus actifs de l'enlaidissement des paysages, de l'appauvrissement des liens sociaux de voisinage, de l'exacerbation des logiques de ségrégation. Les zones d'activité commerciale, juxtaposition anarchique d'usines à vendre bas de gamme, prolifèrent aux portes de la ville et les défigurent. Comme pour conjurer, ou faire oublier, cette dégénérescence, les centre-villes se vouent aux boutiques de luxe. On peut aussi constater le dépérissement des services de proximité, du professionnalisme et du rôle social des marchands. des vendeurs, l'appauvrissement des formes de socialité associées au voisinage et au quotidien, aux échanges inter-individuels et communautaires indispensables au maintien de liens de solidarité rapprochée. En fait, les performances du discount (et notamment des hard discounters) se sont alimentées de cet amenuisement des liens sociaux et d'une perte de la ville. Mais, dans cette logique, on n'a pas fait seulement l'économie des surcharges d'exploitation dans l'organisation du circuit de distribution, mais aussi du prix de toute valeur liée au service, au temps de parler, à l'urbanité, à l'amitié, c'est-à-dire le prix de la valeur de lien. La déconsommation est alors venue rappeler à la distribution son rôle social historique et provoquer l'amorce d'une mutation déjà perceptible aujourd'hui.

LE DÉCLIN DE L'INDIVIDUALISME ?

On peut donc écrire que l'individualisme — dont il ne s'agit pas ici de sous-estimer les vertus — a eu pour envers la dégradation des anciennes solidarités et l'atomisation des personnes et pour effet ricochet, la déconsommation. Dans un mouvement de plus en plus ample de résistance humaine à la solitude, il semble que nombre de personnes recherchent désespérément à recréer du lien social, du contact humain et de la proximité affective : une sorte de néo-tribalisme. On assiste peut-être même à un revirement copernicien dans la façon de voir la vie. Alors que les décennies précédentes avaient porté au pinacle les notions de réalisation individuelle et de libération de toutes les contraintes familiales et sociales, la décennie quatre-vingt-dix montre des signes importants de retour de la communauté et de la famille. Lorsque nos contemporains parlent du sens de leur vie, c'est de plus en plus du sens qu'ils peuvent donner à leurs relations réciproques dont ils parlent, du sens social, et non du sens de leur trajectoire individuelle.

Certains (Badot et Cova, 1995), dans la lignée des travaux sociologiques de Michel Maffesoli (1988, 1993), font ressortir que la dynamique sociale actuelle est faite d'une multiplicité d'expériences,

de représentations, d'émotions quotidiennes très souvent mal comprises. Alors qu'une telle dynamique est, la plupart du temps, expliquée par le rétrécissement sur l'individualisme, ils mettent l'accent sur le développement du tribalisme dans nos sociétés occidentales (voir débat sur la post-modernité en annexe). La notion de tribu renvoie à la résurgence de valeurs archaïques —particularismes locaux, accentuation spatiale, religiosité, syncrétisme, narcissisme de groupe — dont le dénominateur commun est l'émotion partagée favorisant l'émergence de petites entités affectuelles éphémères, c'est-à-dire de communautés. Mais, parler de communauté dans la période actuelle, qualifiée de post-moderne, ne signifie pas un retour à la communauté fermée traditionnelle. La communauté d'aujourd'hui est plus volatile, plus éphémère, car chaque individu garde le libre-choix de s'en extraire quand bon lui semble. Les individus cherchent à recomposer des communautés sur les bases de leur particularisation, c'est-à-dire sur les bases produites par la décomposition des rapports sociaux, en essayant de donner à cette particularisation, un contenu qui soit saisissable du point de vue de l'individu singulier. La communauté actuelle se situe, en fait, de manière peu définie encore, en tension entre la communauté traditionnelle et l'agrégation moderne. Elle est fragile et non explicite. En conséquence, la société actuelle apparaît moins comme un ensemble de groupes sociaux (catégories socio-professionnelles, classes, strates,...) que comme un maillage de micro-groupes sociétaux dans lesquels des individus entretiennent entre eux de forts liens émotionnels, une sous-culture commune, une vision du monde. Chasseurs, mordus d'informatique, immigrés somaliens, anciens d'Algérie, skinheads, entomologistes, riverains d'un site polluant... forment des communautés plus ou moins stabilisées, invisibles selon les catégories de la sociologie moderne et qui se recoupent et s'imbriquent tout en gardant chacune sa spécificité. L'ensemble de ces communautés est désigné par le vocable de socialité qui s'oppose au social par l'accent mis non sur la fonction sociale d'un individu membre d'une institution contractuelle, mais sur le rôle sociétal d'une personne aux appartenances tribales multiples et éphémères (bandes, groupes de passionnés, clans...) : ce qui est important est moins une histoire que l'on fait contractuellement avec d'autres, qu'un destin éphémère auquel l'on est soumis ensemble. Chaque individu appartient à plusieurs tribus dans lesquelles il joue des rôles parfois très différents et porte des masques spécifiques, ce qui brouille fortement son repérage par les outils traditionnels d'analyse sociologique. Et l'appartenance à ces tribus est devenue, pour lui, plus importante que l'appartenance aux groupes de références modernes, ce qui rend impossible tout essai de classification à partir des référents habituels de la sociologie.

Cette recherche de l'émotion et du partage tribal amène les post-modernes à la réintégration des rituels et de la transcendance

dans la quotidienneté : la recherche d'un sens relationnel, qui soit construction à plusieurs de l'existence, est parallèle à la redécouverte du sacré et des traditions ; un peu partout la post-modernité réinvestit la dimension du sens comme instrument d'édification collectif et personnel de l'existence. Nombreuses sont les analyses sociologiques, comme celle de Ferrarotti (1993) en Italie, qui insistent aujourd'hui sur le retour des rituels dans nos sociétés, mais sur un mode plus émergent qu'institué. La religion a d'ailleurs souvent été entendue dans le seul sens de divin, alors que l'étymologie de base de la religion est bien le fait de relier (*re-ligare*) : relier les humains au divin et ainsi relier les humains entre eux. On peut donc dire que la religion n'a pas reculé dans nos sociétés post-modernes, elle a changé de forme : moins institutionnelle, plus improvisée, mais toujours présente comme facteur de lien social, une sorte de foi sans dogme. L'émergence des rites profanes, beaucoup plus improvisés que les rites religieux, est à mettre au compte de cette transmutation du sacré. Cette nouvelle ritualité exprime ainsi la créativité du sociétal post-moderne et de ses nombreuses tribus.

ETHNOMARKETING ET ANTHROPOLOGIE DE LA CONSOMMATION

Si l'on accepte l'idée d'une recrudescence des pratiques ritualisées dans nos sociétés comme témoignage de la recherche du lien social par nos contemporains, alors l'analyse des rituels semble être le pilier d'une approche tribale du marketing. Plutôt que d'essayer de comprendre le comportement d'un consommateur pris isolément, il semble plus fructueux d'analyser le comportement du consommateur en liaison avec d'autres consommateurs, les rituels de rencontre mis en œuvre, le tout enchâssé dans un contexte sociétal précis : le milieu de vie.

Le concept d'*ethnomarketing*, ou analyse des rituels post-modernes d'achat et de consommation (Arnould et Wallendorf, 1994 ; Desjeux, 1994 ; Sherry, 1995), a ainsi été développé pour rapprocher le retour des rituels sous une forme profane et la pratique du marketing. L'*ethnomarketing* recherche le lien entre les pratiques de consommation et l'imaginaire tribal, en partant du principe que les personnes ne fonctionnent pas dans un vide sociétal, sans structure, sans effets de groupe, au seul gré des impressions publicitaires : le sens donné au produit ou au service (et à son support physique) est souvent relié aux occasions sociétales et aux liens sociaux. L'objectif est alors de débusquer des éléments du domaine de l'intangible, de l'ineffable ou de l'imaginaire, imperceptibles autrement que dans une situation de laisser-aller, de long terme et de confiance, et qui sont autant de rituels créés autour des produits et des lieux de servi-

ces. La méthode fait ainsi largement appel à l'observation- participante longue et répétée. Dans l'ethnomarketing, la recherche de rituels n'est pas forcément traditionaliste ou régionaliste, mais relève plutôt d'une vitalité post-moderne : elle isole des fragments de vie quotidienne répétée (micro-histoires ou micro-situations) pour en tirer une signification profonde, une portée esthétique, une forme de rapports entre les objets et les personnes, entre les lieux de services et les personnes, et entre les personnes elles-mêmes. Ainsi, on observe comment des individus achètent des produits, mais aussi comment ils vivent avec et comment ils les mettent en jeu dans leurs relations avec les autres. De même, on observe comment les lieux de services sont occupés, par quels groupes ils sont occupés, quelles sont les rencontres qu'ils supportent et à quels moments de la journée, etc. L'écologie des rapports humains, c'est-à-dire l'aptitude à définir de nouveaux codes rituels de comportement entre les personnes, notamment au travers des objets et des lieux de services, devient ainsi l'un des thèmes majeurs du marketing post-moderne.

Pour comprendre ces rituels post-modernes, il faut souvent en réinscrire la pratique dans le contexte des évolutions de tendances de la société. Le *trend marketing* ou marketing des tendances (Burgaud, 1994) a ainsi été développé par les chercheurs de la Domus Academy à Milan (Gobbi *et al.*, 1990 et 1993) pour analyser les mouvements sociétaux qui donnent sens à ces rituels : Pourquoi telle bière mexicaine devient-elle une "clé pour le contact" entre personnes ? Pourquoi tel café-concert parisien draine-t-il d'un coup une population nouvelle à la recherche de lieux d'ancrage ? Plutôt que de parler de macro-tendances qui perdurent plusieurs années et de micro-tendances plus éphémères, on préfère maintenant parler d'*undertrends*, c'est-à-dire de tendances lourdes passées qui sont venus nourrir et sédimenter le fond commun de l'imaginaire d'une société et qui maintenant en font partie (l'écologie, l'aventure, la pureté...), et d'*overtrends*, c'est-à-dire de mouvements superficiels qui viennent agiter ce fond commun en faisant remonter un *undertrend* à la surface. Rien ne s'oublie, rien ne se perd ; chaque mouvement social vient enrichir le stock imaginaire dans lequel les tribus post-modernes vont puiser, parfois en combinant de éléments totalement épars *a priori*, pour alimenter leurs rituels communautaires. Le *trend marketing* est appelé à jouer un rôle dans la prospective des mouvements sociétaux, permettant ainsi à l'entreprise de choisir dans le fond commun de nos sociétés les éléments qui lui paraissent les plus pertinents à intégrer dans le design de son offre pour supporter les rituels à venir.

Le cas de l'entreprise suédoise F.T.I. (Funeral Transport International) est, à cet égard, exemplaire. Choqué par le sentiment de dépossession, ressenti à la mort de deux de ses proches, un entrepre-

neur suédois décide de créer une société de transport funéraire qui ne prenne pas en charge tous les aspects de la "mort", mais fasse participer le plus possible la famille. Il crée son entreprise avec deux associés et commence petit à Stockholm. Mais rapidement, une chaîne de télévision s'empare de cette expérience, et la notoriété suit avec de nombreux articles dans la presse scandinave. La société suédoise parvenue au degré zéro des rites funéraires, redécouvre ainsi leur existence et leurs valeurs thérapeutiques. Des groupes de réflexion essaient d'instaurer de nouveaux rites davantage personnalisés. Certaines familles vont même jusqu'à inventer des rites de commémoration. F.T.I. a su, de par le vécu de son créateur, redonner force à ces rituels funéraires que la modernité avait écartés ; rituels qui renforcent les liens familiaux bien plus que le service global de l'enterrement par une entreprise spécialisée.

Un des constats de l'analyse des rituels est qu'il n'existait plus que quelques rares moments privilégiés pour la mise en jeu d'objets entre personnes dans les sociétés modernes, et que beaucoup de rituels avaient disparu, privant ainsi le produit ou le service de cette auréole de mystère et de sacralité qui le distinguait parfois, en lui donnant un sens. Avec le rejet du matérialisme et l'esthétisation du quotidien qui caractérisent le glissement post-moderne que nous vivons actuellement, la recherche de rituels et leur intégration dans le projet d'innovation peuvent jouer le rôle de mémoire active d'une société en quête de sacré. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises doivent ainsi leur santé à leur capacité à fournir des artefacts rituels, c'est-à-dire des objets mis en jeu dans les rituels.

Le concept de *milieu* de vie renvoie au fait que les appartenances tribales multiples de l'individu post-moderne ne permettent plus de le repérer et de prédire son comportement de consommation comme pouvait le faire le statut de l'individu moderne. En effet, le statut social, c'est-à-dire la position d'un individu dans les classes sociales pré-définies par la modernité, est progressivement remplacé par la configuration sociétale, c'est-à-dire le repositionnement constant de l'individu dans et entre ses diverses tribus. La société comme patchwork de tribus ? L'individu comme résultante de diverses appartenances ? Non seulement des appartenances présentes, mais aussi des appartenances passées. A l'approche moderne qui essaie de comprendre le consommateur en fonction du présent, de son statut actuel, se substituent des approches post-modernes essayant de comprendre le comportement du consommateur à partir de ses milieux de vie actuels, mais aussi passés. Le statut, et même les appartenances actuelles, de l'individu ne sont que des critères jugées superficiels et éphémères ; mieux vaut s'intéresser aux critères profonds liés à son histoire. Le lieu de naissance pourrait ainsi, mieux que le lieu de résidence actuel, permettre de comprendre le compor-

tement de consommation d'un individu. La configuration sociétale d'un individu ne doit alors pas être simplement comprise comme la somme des appartenances actuelles de l'individu, mais comme cette somme réenchantée dans l'histoire de l'individu, c'est-à-dire les milieux dans lesquels il a vécu et avec lesquels il garde toujours des relations. L'analyse du comportement du consommateur évolue vers une anthropologie de la consommation (Sherry, 1995).

CONCLUSION

Face à l'incertitude ambiante, un scénario d'incertitude s'appuie sur une vision (un parti pris) communautaire de la mutation de la vie quotidienne des consommateurs. D'autres approches élaborées à partir d'autres visions de l'évolution de la consommation devraient être considérées comme aussi légitimes. Pas plus qu'on ne peut attendre d'un physicien qu'il prédise le trajet d'une feuille morte soumise au souffle des vents, il n'est possible au chercheur en marketing de prévoir avec certitude l'évolution des changements sociaux et plus particulièrement des changements de consommation. Son rôle est néanmoins d'essayer d'indiquer la force et l'orientation des vents, afin de pouvoir connaître les directions probables du changement. Le souffle puissant du retour de la communauté nous semble ainsi devoir diriger la consommation vers une prise en compte croissante de la "valeur de lien" des produits et des services par des populations de plus en plus éloignées de la perspective des *Trente Glorieuses*, et qui, au contraire, semblent s'enfoncer dans les *Trente Humiliantes*, selon les mots du sociologue Alain Touraine.

Références bibliographiques

- ARNOULD E. et WALLENDORF M. (1994), "Market-oriented ethnography : interpretation building and marketing strategy formulation", *Journal of Marketing Research*, vol. XXDCI, pp. 484-504.
- AUGÉ M. (1992), *Non-lieux : introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris : Seuil.
- BADOT O. (1994), "Carnet de voyage au pays du bricolage comme mode constructiviste de (sur)vie : sur la piste d'une organisation d'alternance pour Leroy-Merlin, la quasi-firme agile", *Cahier de recherche du LARMM*, 94/95-4, Paris : EAP.
- BADOT O. et COVA B. (1995), "Communauté et consommation : vers un marketing tribal ?", *Revue Française du Marketing*, n° 1-95, pp. 5-17.
- BRANZI A. (1988), *Pomeriggi alla media industria*, Milan : Idea Books. Traduction française : *Nouvelles de la métropole froide / design et seconde modernité*, Paris : Les Essais, Centre Georges Pompidou.

- BURGAUD D. (1994), *Le Trend Marketing ou le marketing par les tendances*, Paris, Editions d'Organisation.
- CHALVON-DEMERSAY S. (1994), *Mille scénarios : une enquête sur l'imagination en temps de crise*, Paris Métailié.
- COVA B. (1995), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan.
- DESJEUX D. (1994), "L'ethnomarketing : une approche des comportements de consommation qui part du quotidien, des pratiques et des occasions d'utilisation domestiques des produits", *Communication à la Sixth Annual Conference of the Society for the Advancement of Socio-Economics*, Paris, 13-15 juillet.
- FERRAROTTI F. (1993), *Le retour du sacré : pour une foi sans dogme*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- FIRAT A.F., DHOLAKIA N. et VENKATESH A. (1995), "Marketing in a post-modern world", *European Journal of Marketing*, 29, 1, pp. 40-56.
- FIRAT A.F. et VENKATESH A. (1993), "Post-modernity : The Age of Marketing", *International Journal of Research in Marketing*, 10, pp. 227-249.
- GOBBI L., MORACE F., BROGNARA R. et VALENTE F. (1990). *I boom : prodotti e società degli anni '80*, Milan, Lupetti & Co.
- GOBBI L., MORACE F., BROGNARA R. et VALENTE F. (1993), *I nuovi boom : tendenze e prodotti di successo negli anni della transizione*, Milan, Sperling & Kupfer.
- GODBOUT J.T. et CAILLÉ A. (1992), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte.
- LATOUR B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes*, Essai d'anthropologie comparée, Paris, La Découverte.
- LAVILLE J.L. (ed), (1994), *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LIPOVETSKY G. (1983), *L'ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard.
- LIPOVETSKY G. (1987), *L'empire de l'éphémère : la mode et son destin dans les sociétés modernes*, Paris, Gallimard.
- MAFFESOLI M. (1988), *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- MAFFESOLI M. (1993), *La contemplation du monde : figures du style communautaire*, Paris, Grasset.
- RHEINGOLD H. (1995), *Les communautés virtuelles*, Paris, Addison Wesley.
- Sarduy, S. (1994). "La rébellion contre les objets", entretien avec Bernard Cova, Design Management,
- SHERRY J.F. (ed.) (1995), *Contemporary marketing and consumer behavior : an anthropological sourcebook*, Thousand Oaks, Sage.
- WEIL P. (1993), *A quoi rêvent les années quatre-vingt-dix ? Les nouveaux imaginaires. Consommation et communication*, Paris, Seuil.

ANNEXE

La Post-modernité

La "post-modernité" est considérée par un nombre croissant de chercheurs en marketing comme un cadre conceptuel majeur permettant de mieux comprendre les changements sociétaux actuels et notamment les mouvements de la consommation. Le terme "post-modernité" rend compte, de façon très précise, de la condition sociale qui a émergé dans les pays riches d'Europe et d'Amérique du Nord au cours du XX^e siècle, et a pris progressivement sa forme actuelle dans la seconde moitié du siècle. Il est précis car il met l'accent sur la continuité et la discontinuité comme les deux facettes d'une même relation complexe entre la présente condition socio-économique et celle qui l'a précédée. Il met en lumière le lien génétique intime qui rattache la nouvelle condition post-moderne à la modernité, c'est-à-dire à la condition socio-économique qui a émergé en Europe avec les Lumières pour prendre sa forme finale à la fin du XIX^e siècle — une pratique sociale et un mode de vie articulés sur le changement, l'innovation et le mythe du progrès. La post-modernité peut ainsi être comprise comme une modernité complètement développée ; une modernité qui va au-delà de sa mauvaise conscience et commence à comprendre ce qu'elle produisait depuis toujours (de l'ambivalence et du pluralisme) et qui admet que les objectifs qu'elle s'était originellement fixés (la liberté individuelle et l'ordre rationnel) ne seront jamais atteints parce qu'ils ne peuvent être que des moyens et non des fins.

Parmi tous les schémas utilisés pour caractériser la post-modernité, la sociologie privilégie la perspective dite du "lien social", c'est-à-dire une représentation des mutations des formes de la relation entre individus au travers des âges : tradition, modernité et enfin post-modernité.

Pour appréhender la condition post-moderne, on peut ainsi partir du constat que la modernité est entrée dans l'Histoire comme une force de progrès promettant de libérer l'homme de l'ignorance et de l'irrationalité caractéristiques de ce que l'on nommait la tradition. Ainsi, tant qu'ont persisté les médiations traditionnelles (famille, lignage, village, quartier, religion...) qui soutenaient les croyances archaïques, le moderne n'a eu de cesse que de s'en rendre libre pour réaliser l'idéal "éclairé" du sujet libéré. Dans cette perspective, le lien social était alors compris au sens strict comme ce qui lie les individus, c'est-à-dire ce qui les entrave. Et le contrat est apparu comme un recours contre la "mauvaise communauté", celle qui asservit l'individu, comme la garantie juridique de la jouissance de droits nouveaux, comme le moyen d'échapper à, l'enfermement dans les rituels

de la tradition. La modernité a ainsi opposé la notion de contrat (choix volontaire et réversible fait par chaque individu de s'associer à d'autres dans un cadre limité) à la notion traditionnelle de communauté (obligation subie, irréversible et sans limite pour chacun de ses membres). L'individu est devenu primordial dans l'idée de modernité : c'est plus la différenciation que la communion qui a pu alors guider l'action des individus. Pour s'extirper des communautés, considérées comme reliquats moyenâgeux, le moderne s'est appuyé sur de nouvelles médiations, agrégations rationnelles et quasi-universelles de liens impersonnels d'individus, comme l'état-nation ou la classe sociale. Il a ainsi opposé l'intimité, l'émotion, l'opacité et la proximité des relations traditionnelles fondées sur le communautaire, à l'impersonnalité, la rationalité, la transparence et l'universalité des relations modernes fondées sur l'utilitaire et l'économique. Pour réaliser sa libération, le moderne a développé l'économie de marché qui est vite apparue comme le plus fort agent de dissolution des communautés anciennes que l'on ait pu trouver.

Mais en fait, "nous n'avons jamais été modernes" comme l'écrit Bruno Latour, et les nouvelles médiations ont autant perduré en raison de leur fondement contractuel que grâce à l'émotion partagée de ses membres et à leur poussée "naturelle" à recréer le lien social. Ainsi, ce que l'on a pu appeler "la conscience de classe" et encore "la conscience nationale", à côté de leurs justifications rationnelles, ont reposé, pour une bonne part, sur une forme d'élan communautaire fait de sentiments et de passions partagés. Certaines époques et certaines régions ont cependant approché le modèle "parfait" du rapport social moderne. Ce fut le cas, semble-t-il, de l'Angleterre des XVIII^e et XIX^e siècles où, comme l'écrit durement Disraeli dans *Sybil* "la modernité ne connaît pas de voisin", et l'isolement des individus dans les grandes villes est alors extrême. Au travers de la mise en pratique des grandes utopies modernes politiques et scientifiques développées au XIX^e, le XX^e siècle a ensuite vécu intensément le mythe de la libération de l'individu. Cette tension a eu pour aboutissement l'éclatement et la délégitimation de toutes les formes de regroupements contractuels héritées des deux siècles précédents, et de la prétendue massification des comportements des individus. En effet, aujourd'hui, jamais l'individu n'a été aussi libre dans ses choix privés et dans ses choix publics, jamais il n'a été aussi seul et en rupture de l'esprit communautaire face à un tissu social qui n'en finit pas de se déchirer.

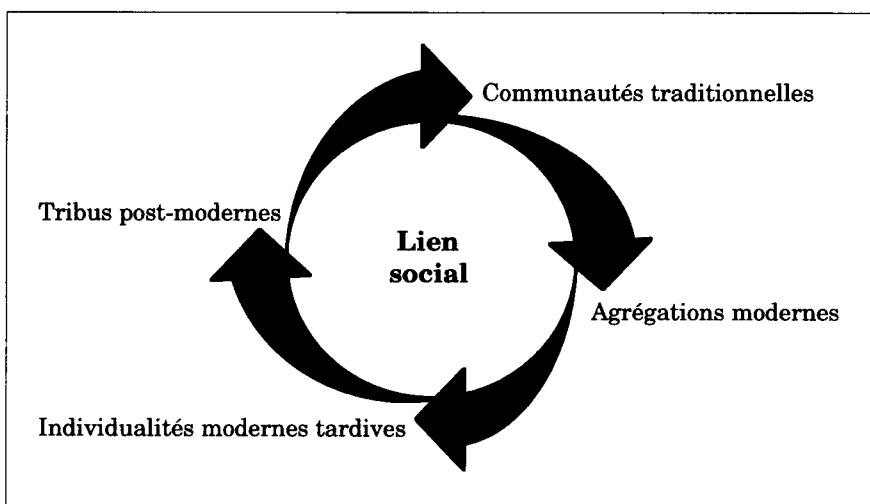
Selon un premier courant de recherche sociologique, la post-modernité se caractériserait ainsi par l'individualisme, aboutissement logique de la quête moderne de libération des liens sociaux, qu'ils relèvent de communautés traditionnelles ou d'agréations modernes. L'individu post-moderne, dégagé des limites étroites des

communautés et autres agrégations, se trouve remis à lui-même et en position de devenir totalement autonome. Dans la post-modernité, la conquête de soi est devenue inéluctable et chacun, d'où qu'il vienne doit faire l'exploit de "devenir quelqu'un" en se singularisant. Le droit à la liberté, en théorie illimité mais jusqu'alors (dans la modernité) socialement circonscrit dans l'économique, le politique et le savoir, gagne les mœurs et le quotidien. S'impose ainsi l'idée d'une condition post-moderne où l'individu, dégagé des idéaux collectifs comme du rigorisme éducatif, familial, sexuel, opère un processus de personnalisation, façon de gérer les comportements, non par la tyrannie des détails, mais avec le moins de contraintes et le plus de choix possibles. Nous sommes ainsi entrés dans "l'âge de l'individu quelconque", c'est-à-dire une époque où n'importe qui peut (et doit) s'exposer dans l'action personnelle afin de produire et montrer sa propre existence, sa propre différence. La mobilité caractérise l'action de cet "individu quelconque", tant sur le plan spatial que sur le plan social. L'individu post-moderne est ainsi devenu un "nomade du présent" ; il n'a plus ou peu d'attaches sociales. La fragmentation de la société, et en particulier la fragmentation (et l'éphémérisation) de la consommation, sont parmi les conséquences les plus voyantes de cet individualisme post-moderne. Cette fragmentation est rendue possible et favorisée par les développements de l'industrie et du commerce : les produits et services ont progressivement dégagé l'individu de toutes les tâches aliénantes, résidus de la tradition, jusqu'à l'achat lui-même. A partir de chez lui, et sans nécessité d'un contact social physique (télé-achat, "Caditel"...), l'individu post-moderne peut obtenir à peu près tout ce qu'il désire. L'ensemble des produits et services offerts augmentent ainsi l'isolement de l'individu post-moderne en même temps qu'ils lui permettent d'être en liaison (virtuelle !) avec le monde entier (fax, TV, téléphone, CD Rom, etc.). Le processus d'"égocentration" induit par le développement et surtout la généralisation de l'informatique dans tous les aspects de la vie humaine semble caractériser alors le quotidien post-moderne.

La post-modernité peut ainsi être comprise comme une période de haute dissolution sociale et d'individualisme forcené. Mais, on peut aussi y déceler des tentatives de recomposition sociale : l'individu qui a enfin réussi sa libération totale des liens sociaux archaïques ou modernes, initierait un mouvement inverse de recherche de recomposition sociale, sur la base d'un libre choix "émotionnel". Moins que la différenciation, c'est la dédifférenciation qui semble devoir guider l'action individuelle aujourd'hui. Ainsi, la post-modernité, selon un deuxième courant sociologique, consacrerait non le triomphe de l'individualisme, mais le début de sa fin avec l'émergence d'un mouvement inverse de recherche éperdue du lien social communautaire. Dans cette perspective, l'individualisme n'aurait correspondu qu'à une courte époque de transition : la *modernité tardive* (comme le

disent les architectes) et non la post-modernité. Certains font ainsi ressortir que la dynamique sociale, caractéristique de notre ère post-moderne, est faite d'une multiplicité d'expériences, de représentations, d'émotions quotidiennes très souvent mal comprises. Alors qu'une telle dynamique est, la plupart du temps, expliquée par le rétrécissement sur l'individualisme, ils mettent l'accent sur le tribalisme qui se développe de plus en plus. La notion de "tribu" renvoie à la résurgence de valeurs archaïques — particularismes locaux, accentuation spatiale, religiosité, syncrétisme, narcissisme de groupe — dont le dénominateur est la dimension communautaire. Ces "communautés émotionnelles" qui cherchent à réactualiser l'idéal communautaire de quartier ou de village ne sont pas forcément définies spatialement car certaines utilisent toutes les ressources des nouveaux moyens de communication (micro-ordinateurs, minitel...) pour former des tribus virtuelles où le face-à-face et la co-présence physique ne sont pas toujours obligatoires.

FIGURE 2. - Les métamorphoses du lien social



Il n'y a donc pas consensus sur la post-modernité. Une certaine vision sociologique en fait l'aboutissement du processus d'individualisation, alors qu'une autre en fait le début d'un mouvement inverse de reconstitution communautaire sur la base de tribus éphémères. En fait, il semble même que les quatre modes de lien social présentés dans la figure 2 coexistent aujourd'hui : communautés traditionnelles, agrégations modernes, individualisme post-moderne (ou moderne tardif), et tribus post-modernes. Ce qui peut expliquer la coexistence de différents modes de consommation : d'une consommation individualisée à une consommation tribalisée, en passant par

une consommation de masse moderne et une consommation locale de type traditionnel (fondée sur la réciprocité non marchande). Et ces différents modes de consommation, comme les différents modes de lien social, peuvent être expérimentés par une même personne au cours de la même journée.

III

L'insécurité internationale en question

Christian SCHMIDT *

MOTS CLEFS

Cycles de guerre. Armements. Risques pays. Risques de système. Menaces. Crises diplomatiques ou militaires.

LE TEMPS DES CONSTATS

Au moment où l'on célèbre le cinquantième anniversaire de la publication de *Theory of games and economic behavior*¹ qui constitue l'acte de naissance de la théorie des jeux aux multiples applications stratégiques et économiques, il n'est pas utile de rappeler la contribution des économistes dans la construction de la doctrine de dissuasion nucléaire américaine. Le concept élaboré autour de Mac Namara avec la participation active d'économistes comme Enthoven, Hitch et naturellement Schelling, allait devenir, après plusieurs modifications successives (Schlesinger, Brown, etc.), la célèbre doctrine de la riposte graduée, pièce maîtresse du système de défense de l'Occident. Or, l'ampleur des événements mondiaux intervenus au cours de ces dernières années a rouvert un vaste chantier de réflexion stratégique qui n'est pas sans évoquer celui de la fin des années cinquante. Il serait pour le moins surprenant que les économistes n'y aient pas leur place.

Comme toujours après des transformations majeures, c'est par défaut qu'il faut d'abord appréhender le nouvel environnement stra-

* Ce texte est une version révisée et complétée de l'article "L'analyse économique dans le débat stratégique", *Revue Défense Nationale*, mai, 1994.

1. Le célèbre ouvrage de J. Von Neumann et O. Morgenstern publié en 1944 par Princeton University Press, n'a jamais été traduit en français.

tégique international. Trois constats négatifs s'imposent : *l'effondrement brutal de l'Union soviétique* qui, non seulement constituait le dernier empire, mais offrait le support privilégié d'une utopie différente (économies sans marchés, démocratie sans représentation) ; *l'érosion progressive de la notion d'état nation comme unité exclusive du système international* ; ce phénomène s'est amorcé immédiatement après la Seconde Guerre Mondiale, puisque G. Bouthoul et son équipe de l'Institut français de polémologie avaient observé que parmi les conflits intervenus entre 1945 et 1975, plus des trois quarts avaient une dimension intra-étatique ; *la remise en question des missions assignées aux alliances militaires* et les interrogations soulevées par leur mode de fonctionnement. Les problèmes se posent principalement pour les alliances institutionnalisées (Alliance Atlantique, UEO), mais ils n'en épargnent pas d'autres moins formelles (Ligue arabe).

Force est malheureusement de constater l'échec de la prospective sur ces trois points. Si beaucoup et depuis longtemps pronostiquaient l'éclatement de l'Empire Soviétique, le phénomène ne s'est nullement déroulé selon les divers scénarios décrits. De nombreux politologues s'attendaient à un déclin des États Nations, mais le regard de la majorité d'entre eux était braqué sur des unités plus larges prenant la forme de Fédérations ou d'Unions. Quant aux alliances politiques et militaires, l'attente allait rigoureusement dans le sens inverse de ce qui a été observé. Certains parmi les analystes les plus distingués prévoyaient déjà une renaissance du rôle des Nations Unies et de ses organisations satellites désormais libérées du blocage exercé par les deux grandes puissances. Échec prospectif, certes, mais échec surtout de la science politique et de l'analyse des relations internationales au nom desquelles ces schémas erronés ont été développés. Une orientation plus économique de la réflexion ne conduit pas en tout cas aux mêmes conclusions.

CYCLES ÉCONOMIQUES ET CYCLES DE GUERRE

Face à ces constats, une première contribution que l'on qualifiera de "classique" consiste à les intégrer dans l'évolution économique mondiale. Ces transformations stratégiques ont coïncidé avec plusieurs changements majeurs intervenus dans la dynamique des économies nationales. Depuis le début des années soixante-dix, après les deux chocs pétroliers successifs, les économies industrielles ont connu une nette décélération de leur rythme moyen de croissance (moins de 2 % par an entre 1973 et 1993) qui contraste avec les Trente glorieuses de la période précédente. Cette tendance s'est accompagnée de fluctuations d'amplitudes beaucoup plus fortes et de la réapparition de récessions qui ont ramené le problème des varia-

tions cycliques des économies au centre des débats théoriques en macro-économie. Elle a enfin été ponctuée par des krachs financiers spectaculaires (New-York, octobre 1987) qui ont mis en évidence des phénomènes de "bulles" spéculatives, révélant une déconnexion profonde entre le monde financier et le secteur industriel réel.

La confrontation de ces traits nouveaux de l'économie mondiale aux mutations stratégiques qui ont été rappelées, suggère plusieurs pistes de réflexion. L'une d'entre elles consiste à reconsidérer l'hypothèse des cycles longs (long waves) d'une durée d'environ cinquante ans, déjà mise en évidence après la Première Guerre Mondiale par l'économiste russe Kondratieff sur la base des statistiques disponibles pour la période 1810-1920¹. Réinterprétée dans cette perspective, la période 1945-1972 où domine la guerre froide, correspond à une phase tendancielle ascendante de l'activité économique, tandis que depuis 1973 l'économie mondiale est entrée dans une phase de déclin progressif qui s'est accéléré au cours de ces dernières années. Or, Kondratieff ne s'était pas contenté de constater une alternance régulière de ces phases ascendantes et descendantes dans l'échantillon qu'il observait ; il avait également noté qu'un beaucoup plus grand nombre de conflits politiques apparaissaient pendant les phases économiques ascendantes de son cycle.

Certes, malgré les progrès réalisés dans la saisie et le traitement des données statistiques, l'existence de cycles longs en économie et la régularité de leur apparition ne restent encore qu'une hypothèse de travail. Leur relation avec l'éclatement, également cyclique, de conflits internationaux majeurs demeure aussi, en dépit des travaux récents de Goldstein², du domaine des conjectures. Il n'empêche que ce cadre d'analyse développé par plusieurs économistes et qui retrouve aujourd'hui une certaine actualité³, suggère que la coïncidence entre des changements majeurs dans l'ordre stratégique et un ralentissement durable de l'activité économique mondiale n'est sans doute pas fortuite. La crise stratégique actuelle ne résulte pas, en effet, d'une aggravation des tensions. Elle se présente plutôt comme le résultat paradoxal d'un choc engendré par une détente trop brutale, aggravé par un climat économique dépressif et quelque peu chaotique. Non seulement les "dividendes de la paix" sont absolument hors de propos, mais des coûts de toute nature accompagnent cette "nouvelle paix". Ils sont sans doute beaucoup plus élevés que

1. Voir la publication récente en français des nombreux articles rédigés en russe par Kondratieff : *Les grands cycles de la conjoncture*, sous la direction de L. Fontvielle, Paris, Economica, 1992.

2. J. Goldstein, *Long cycles, prosperity and war in the modern age*, Newhaven, Yale University Press, 1988.

3. En particulier chez de nombreux économistes hollandais ; voir : "Les mouvements de longue période dans la pensée économique", *Économies et Sociétés*, n° 7 et 8, 1993.

les économistes ne pouvaient les anticiper et mériteraient d'être analysés avec soin¹. Il faudrait enfin réfléchir dès maintenant sur les nouvelles tensions internationales qui ne manqueront pas d'accompagner le retournement déjà amorcé de la phase dépressive actuelle du cycle économique de longue durée. Rien d'étonnant dans ces conditions que les conflits militaires de toutes sortes aient été réamorçés au cours de ces deux dernières années.

LES ARMEMENTS COMME INDICATEURS DU RISQUE-PAYS

Une seconde contribution des économistes à la compréhension de ces phénomènes stratégiques est plus particulière et sectorielle. Elle s'appuie sur l'analyse du rôle de l'industrie d'armement, dont l'activité se situe précisément à l'interface entre l'univers des rapports de forces internationaux et le monde de la production et des échanges marchands. Son évolution n'a pas suivi celle de la conjoncture économique générale, puisque son activité n'a cessé d'augmenter entre 1972 et 1985, enregistrant une croissance annuelle moyenne de ses exportations d'environ 8 %. Après cette date, le déclin a été rapide car le montant des ventes recensées de matériel militaire dans le monde en 1992, évalué en valeur, était moitié moins élevé que pendant les années 1984-1985 où elles avaient atteint leur sommet. Tout s'est donc passé comme si le secteur de l'armement avait en quelque sorte anticipé cette crise de la détente commencée à la fin des années quatre-vingt, par la séquence des grandes négociations bilatérales et multilatérales sur le désarmement. L'activité de l'industrie d'armement fournit donc un précieux indicateur qu'il conviendrait de mieux prendre en considération.

Le mouvement général de la baisse de la production du matériel militaire s'observe avec une intensité qui varie beaucoup d'une catégorie de pays à une autre. Les pays de l'ancien Pacte de Varsovie ont enregistré une réduction de l'ordre de 70 % de leur effort de défense par rapport à la période 1987-1988. Dans le même temps, les pays de l'OTAN réduisaient cet effort à un rythme moyen annuel d'environ seulement 1 %. Quant aux pays en développement, le niveau de leurs dépenses militaires a beaucoup fluctué au cours des dix dernières années, présentant un profil chahuté qui contraste avec la tendance observée dans les pays industriels. Quoi qu'il en soit, leur montant total à la fin de l'année 1993 était encore proche de celui de 1989 selon les estimations les plus récentes (US ACDA, 1995).

1. Sur cette question, voir "La dimension économique des nouvelles données de la sécurité internationale", sous la direction de C. Schmidt, *Économie appliquée*, n° 3, 1993.

Il résulte des tendances observées des changements structurels importants mesurés par l'évolution des parts respectives des différents groupes de pays. Ainsi, la part des États-Unis s'est accrue de près de 10 points et celle des pays asiatiques de 6 entre 1987 et 1993, tandis que celle des pays de l'Est chutait de plus de 20 points.

Une analyse plus fine permet d'approfondir l'usage prospectif des informations sur l'armement pour mieux appréhender et anticiper les risques qui menacent la sécurité internationale. Ainsi, la répartition par pays des principaux clients d'avions de combat sur le marché mondial confirme le caractère représentatif de ce matériel pour la compréhension d'une dynamique plus générale des armements. Les principaux importateurs de cette catégorie de matériel sont, au vu des commandes récemment passées, la Chine, Taiwan, la Corée du Sud, l'Iran et le Pakistan. Or, les montants des achats d'armement de ces pays sont parmi les plus élevés, puisque tous approchent ou dépassent les 3 000 millions de dollars en moyenne annuelle (évaluation en dollars 1990 par la Sipri). Il s'agit en outre de pays qui sont au cœur de zones conflictuelles et deviennent des risques majeurs en termes de "risque-pays", tels que les évaluent les opérateurs économiques.

L'insertion particulière du secteur de l'armement dans les tissus industriels nationaux et régionaux n'est pas non plus sans conséquences économiques et stratégiques. Un peu partout dans le monde, les activités de production de matériels militaires sont en effet concentrées dans un petit nombre de régions où, par le jeu des sous-traitances multiples, leur rôle de pôle d'attraction dépasse largement les mesures statistiques de leur poids économique national. Ces particularités expliquent en partie les disparités de conjonctures qui affectent aujourd'hui les États-Unis, où la reprise très nette dans les États de l'Est a encore du mal à se transmettre à la Californie frappée de plein fouet par la réduction des programmes militaires. Cependant, c'est en Russie et dans plusieurs de ses anciens pays satellites que les problèmes sont les plus préoccupants. L'emploi dans des régions entières, comme certaines parties de l'Oural ou Novossibirsk, dépend à 50 % et plus des activités du secteur militaire. Même à Saint-Petersbourg ou dans la région de Moscou, l'armement occupe plus du quart de la population active. Enfin, près de 80 % de la technologie médicale et plus de 70 % de celle de l'équipement agricole dépendent directement en Russie de l'industrie militaire. Or, la conversion du complexe militaro-industriel russe est à l'origine de risques stratégiques considérables : d'une part, il engendre un commerce de matériel non contrôlé sur une grande échelle ; d'autre part, il a donné naissance à un lobby politique puissant plus ou moins regroupé autour de Volsky ; enfin et surtout, la configuration géographique de ses implantations aggrave la tendance à l'éro-

sion de l'État-Nation par la tentation de régionaliser les solutions ; d'où un danger centrifuge qui peut alimenter les tendances nationalistes existantes.

MENACES ET/OU INCERTITUDES

Si l'analyse économique se trouve en mesure d'éclairer plusieurs traits négatifs à partir desquels on s'efforce aujourd'hui d'imaginer le nouveau paysage international, sa contribution à la prospective de la sécurité internationale ne se limite pas cette intelligence rétrospective. Elle fournit également, des outils intellectuels capables de mieux appréhender la manière nouvelle dont il convient de poser les problèmes de la sécurité internationale. Les politiques vont répétant qu'à un monde dominé par la menace a succédé un univers caractérisé par l'incertitude. La réflexion économique apporte sa pierre à l'édifice stratégique en chantier en précisant la signification.

Il convient de noter que menace et incertitude ne s'opposent pas, mais traduisent plutôt deux types distincts de risques qui affectent de manière différente la sécurité. Dans l'univers stratégique bipolaire du temps de la guerre froide, l'incertitude ne portait ni sur les acteurs majeurs qui contrôlaient dans une large mesure la scène internationale, ni sur la connaissance réciproque qu'ils détenaient sur les intentions et les moyens de l'autre. Le risque résidait principalement dans l'éventualité d'une erreur de calcul. Sa difficulté était à la mesure de la complexité du système et l'ampleur des conséquences à l'échelle des réactions en chaîne qu'elle pouvait engendrer. Cela ne signifie pas, tout au contraire, que pareilles menaces ne faisaient pas l'objet d'estimations permanentes. Avec la disparition de l'empire soviétique (1^{er} constat) et de l'érosion des États-Nations (2^e constat), l'incertitude porte en priorité aujourd'hui sur l'identification des groupes, dont les mouvements plus ou moins concertés sont susceptibles de créer des situations menaçantes pour la sécurité internationale. Dès lors, le risque d'erreur est moins celui d'une faute de calcul que celui d'une mauvaise évaluation de la nature du système des rapports de forces dans lequel il s'inscrit. La mesure de ses implications se révèle plus difficile à anticiper.

Les progrès accomplis dans le traitement des choix en incertitude grâce, en particulier, aux travaux des économistes dans les domaines de la théorie des jeux et de la logique de la décision, éclairent ces distinctions. On peut, en partant de leurs résultats, montrer pourquoi la logique des doctrines de dissuasion nucléaire, qui ont été progressivement élaborées au cours de la période précédente, est aujourd'hui inadaptée pour réduire les nouveaux types d'incertitu-

des qui menacent la sécurité internationale, et formuler quelques propositions destinées à mieux les évaluer en vue de les maîtriser.

Il apparaît rétrospectivement que la situation mondiale qui a précédé les événements mentionnés constituait une figure idéale pour le succès d'un modèle stratégique reposant sur la logique d'un jeu non coopératif de dissuasion mutuelle à deux joueurs¹. L'existence de deux centres de décision dominants, de mieux en mieux informés l'un sur l'autre, en mesure de se neutraliser mutuellement, correspondait assez fidèlement aux hypothèses abstraites de ce modèle. L'incertitude se trouvait ainsi éliminée par la menace réciproque, et l'amélioration de la connaissance respective de deux joueurs au cours des années ne pouvait que renforcer progressivement la fiabilité de ce mécanisme. Le célèbre exemple de la crise des missiles de Cuba en octobre 1962 illustre *a contrario* les failles possibles d'un système reposant sur ce type de calcul ; mais la probabilité de son occurrence se réduisait au fil du temps en raison des effets d'apprentissage rendus possibles par la permanence des deux principaux acteurs sur la scène internationale. Une approche d'inspiration voisine appliquée à un système particulier du système mondial a permis aux stratèges français de construire un modèle différent connu sous l'appellation de "dissuasion du faible au fort", dont la validité conceptuelle et la pertinence stratégique paraissent rétrospectivement incontestables eu égard à l'environnement international de l'époque.

Aujourd'hui cependant, aucune des conditions sur lesquelles repose tout modèle de dissuasion nucléaire basée sur la menace d'une riposte offensive ne semble satisfaite par le nouvel environnement international. Le fonctionnement logique du jeu de la menace dissuasive implique, en effet, l'identification certaine de l'adversaire par chacun des joueurs, une *information* complète de ses objectifs, une *connaissance* partagée, si ce n'est commune, de la rationalité par tous les joueurs. Or, la remise en cause de ces éléments se trouve justement à l'origine de cette nouvelle incertitude internationale. Deux conclusions peuvent dès lors être dégagées : l'une concerne l'inadéquation des doctrines de dissuasion reposant exclusivement sur des menaces offensives, l'autre suggère l'intérêt d'explorer plus largement les possibilités offertes par les systèmes de dissuasion fondés sur la neutralisation des attaques et la protection des cibles exposées. Ces derniers, en effet, n'exigent ni l'identification préalable de l'adversaire, ni une connaissance partagée de la rationalité.

1. Sur les relations entre les premiers développements de la théorie des jeux et la pensée stratégique américaine, voir P. Mirowski, " When games grow deadly serious : the military influence upon the evolution of game theory", dans *Economics and National Security*, Durham, Duke University Press, 1991.

VERS UNE TYPOLOGIE DES CRISES

Les transformations géostratégiques récemment intervenues conduisent à reconsidérer les catégories selon lesquelles on a coutume d'apprécier les incertitudes qui pèsent sur la sécurité internationale. Il en va de l'antagonisme entre crise et guerre d'une part, entre négociation et conflit d'autre part. Ainsi, la guerre du Golfe et, plus encore, les affrontements actuels en Bosnie montrent de manière spectaculaire comment une crise diplomatique internationale peut coexister avec une guerre militaire sur le terrain. Quant aux négociations israélo-palestiniennes en cours, elles soulignent l'importance de la dimension conflictuelle dans les calculs qui président à leur conduite. Cet exemple semble prouver qu'une "diplomatie conflictuelle" peut, dans certaines circonstances, favoriser paradoxalement la sortie d'une impasse.

La notion de crise se trouve au centre des incertitudes qui caractérisent l'espace stratégique contemporain. Cette observation n'est pas nouvelle. Son approfondissement requiert cependant certaines clarifications qui rendent possible l'énoncé des premiers éléments d'une typologie. Une crise internationale ne correspond pas toujours à une montée des tensions et n'implique aucune référence nécessaire à l'irrationalité des décideurs. On regroupe en revanche sous son vocable des situations internationales très variées qui sont à l'origine de risques différents. Schelling¹, fut probablement l'un des premiers auteurs à proposer une grille d'analyse rigoureuse pour appréhender cette notion floue de crise internationale. C'est pourquoi un retour à Schelling s'impose aujourd'hui.

Dans son analyse de la manière de minimiser le risque d'une attaque-surprise, Schelling recourait à une distinction entre deux types de situations qu'il qualifiait respectivement "d'attaque-surprise délibérée" et "d'attaque-surprise accidentelle" ou, tout au moins, "non-intentionnelle". Il soulignait alors le fait que l'agresseur a toujours intérêt à masquer la vérité dans le premier cas, tandis que les deux parties ont un intérêt commun à la révéler dans le second et en tirait l'idée qu'il faut traiter de manière différente ces deux situations. En raison du contexte de la guerre froide de l'époque, l'analyse de Schelling s'est le plus souvent limitée au cas d'une opposition entre deux adversaires et son approche du désarmement s'est concentrée sur le premier type de risque d'attaque-surprise. Si l'on veut reprendre l'idée de Schelling pour l'appliquer à la situation internationale contemporaine, il faut ne plus en réserver l'application à deux adversaires et privilégier le deuxième type de risque d'attaque-surprise.

1. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press, 1960, 1980.

Ce second type d'attaque-surprise représente aujourd'hui une source majeure d'incertitude internationale. Au-delà de son acception purement technique correspondant à une conflagration due à une défaillance involontaire du matériel militaire, ce risque peut être analysé comme la conséquence d'une crise dans le système de décision international. Perceptions erronées, erreurs d'appréciation, fautes de calcul constituent quelques-uns des nombreux cas possibles de ces crises dont l'actualité internationale est riche. Par crise dans le système de décision, il faut entendre trois sortes de difficultés que l'on peut résumer par les hypothèses suivantes :

- a) il n'existe aucune possibilité d'actions rationnelles mutuellement compatibles pour les décideurs ;
- b) il existe plusieurs ensembles d'actions rationnelles mutuellement compatibles pour les décideurs, mais l'information dont ils disposent ne leur permet pas de choisir entre elles de manière rationnelle ;
- c) il existe un ensemble d'actions rationnelles mutuellement compatibles pour les décideurs, mais leur choix aboutit à des conséquences fâcheuses pour tous.

Tous ces cas renvoient, certes, à l'hypothèse de décideurs rationnels. Cette hypothèse pourrait paraître inadéquate pour expliquer l'apparition de conflits militaires inattendus. Si nous supposons que les décideurs agissent rationnellement, les cas envisagés sont cependant ceux où, soit ils ne parviennent pas à agir rationnellement comme en a) et b), soit, en agissant rationnellement, ils aboutissent à une situation irrationnelle comme en c). L'hypothèse de rationalité est donc utilisée ici de manière différente et plus subtile que dans l'analyse économique conventionnelle. Il nous suffit d'admettre que les décisions d'agents rationnels sont, en général, mieux prévisibles et que l'incertitude se manifeste lorsque, pour une raison ou pour une autre, les décideurs ne peuvent pas se comporter de manière rationnelle. En d'autres termes, c'est une crise dans la rationalité des systèmes de décision qui engendre les types d'incertitude que nous nous proposons d'analyser.

Les progrès réalisés récemment dans l'analyse des jeux non coopératifs à information incomplète et imparfaite offrent des indications précieuses¹ qui permettent de compléter cette analyse en dégageant quatre catégories de situations² :

1. Voir en particulier les travaux de Kreps, Myerson et Rubinstein

2. C. Schmidt, "Preferences, beliefs, knowledge and crisis in the international decision making process : theoretical approach through qualitative game", in *Game Theory and International Relations*, C. Schmidt et P. Allan eds, Adelshot, E. Elgar, 1994.

- 1) les décideurs, faute d'information suffisante, prennent des décisions rationnelles par référence à une appréciation inexacte de la nature du jeu véritable (*crise d'identification de la situation*) ;
- 2) les décideurs apprécient correctement la nature du jeu et disposent de plusieurs ensembles d'actions également rationnelles et mutuellement compatibles, mais leur information ne leur permet pas de choisir entre elles de manière rationnelle (*crise d'indécision*) ;
- 3) l'ensemble des actions rationnelles mutuellement compatibles dont disposent les décideurs les conduit à prendre des décisions dont les conséquences sont dommageables pour tous (*crise d'effet pervers*) ;
- 4) il n'existe pas d'actions rationnelles mutuellement compatibles entre tous les décideurs (*crise d'instabilité*).

Chacune de ces quatre catégories de crise exige un traitement particulier dont les enseignements restent à dégager. Beaucoup de situations concrètes combinent plusieurs types de crise à des niveaux différents, comme en Bosnie où une crise du quatrième type bloque les négociations diplomatiques, tandis que ce qui se déroule sur le théâtre militaire des opérations s'apparente à une crise du troisième type. On peut d'ores et déjà observer que la voie privilégiée pour réduire les risques que font peser sur la sécurité internationale au moins les trois premières catégories dépend crucialement de la qualité des informations disponibles sur les adversaires potentiels ; d'où le rôle déterminant des méthodes d'investigation (satellites d'observation, service de renseignement...). Cela est déjà bien connu.

Ce qui est peut-être moins évident est la sensibilité de certaines de ces situations de crise à la fiabilité des informations transmises aux adversaires. Il y a plus de trente ans, Schelling constatait déjà que si l'agresseur a toujours intérêt à masquer la vérité dans le cas "d'attaque-surprise délibérée", les deux parties ont le plus souvent un intérêt commun à la révéler dans le cas "d'attaque-surprise non directement intentionnelle". Le temps est venu maintenant de dégager tout l'enseignement que l'on peut tirer de cette observation. Grâce au développement récent de la théorie des jeux, nous savons mieux aujourd'hui la difficulté qui entoure la formule "connaître la vérité" lorsque le contenu de cette connaissance est interdépendant, comme c'est le cas dans les différentes types de crises qui ont été énumérées. On peut cependant montrer, que plusieurs de ces obstacles sont levés lorsque les intentions et les préférences des joueurs constituent une "connaissance commune". C'est pourquoi le risque de leur apparition devrait normalement diminuer lorsque s'accroît le domaine de leur connaissance commune. Or, jusqu'à maintenant, les

informations stratégiques, transmises par satellites, ou par d'autres systèmes spatiaux, sont traitées par chaque pays ou groupe de pays alliés, comme une information strictement "privée". Le caractère privé de l'information se révèle insuffisant pour garantir ses détenteurs contre l'apparition d'actions inattendues révélatrices d'une crise dans le processus de décision, dès lors que les pays observés 1) ne savent pas qu'ils sont observés ; 2) ne savent pas que leurs observateurs le savent, etc. Plus simplement, une information insuffisante des pays observés sur leurs observateurs constitue également une source de risque. Une première étape dans la réduction de ces risques consisterait donc à améliorer le partage de cette information.

Reste à préciser les conditions dans lesquelles un partage raisonné de l'information avec l'adversaire potentiel peut être intégré dans le calcul stratégique. Le réexamen des alliances militaires et plus précisément du rôle de l'OTAN fournit un point d'application très concret pour une réflexion théorique sur cette approche. Il offre en tout cas une voie à explorer pour prévenir certaines des crises qui menacent directement aujourd'hui notre sécurité internationale.

LA FIN DES SYSTÈMES DE RATING ?

Les analyses qui ont été présentées convergent sur un point. Le risque international ne prend pas aujourd'hui la forme d'un pays mais, résulte principalement d'une crise dans les systèmes de décision. Cette crise peut affecter à l'origine un système régional, voire même local. L'effet de chambre d'échos des médias a toutes les chances de la transformer en une crise internationale dès qu'elle atteint un certain seuil. Face à un risque de système, il n'est plus suffisant d'identifier le lieu où éclate la crise, ni de connaître ses premières manifestations et on ne peut plus assimiler nécessairement ce lieu à un État-Nation. Les systèmes de rating de Risque-Pays construits sur la base de l'État-Nation dans les années quatre-vingt ne constituent plus des échelles fiables du risque international. Il s'agit désormais, de substituer à la grille du Risque-Pays, le schéma d'analyse du risque de système en l'adaptant aux nouvelles caractéristiques de l'environnement stratégique international qui viennent d'être décrites.

Références bibliographiques

BOUTHOU D. et CARRERE R. (1976), *Le défi de la guerre*, Paris, Presses Universitaires de France.

- FONTVIELLE L. éd. (1993), *Les mouvements de longue durée dans la pensée économique*, Économies et Sociétés, 7, 8, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- KONDRATIEFF N.D. (1992), Fonvielle L. éd., *Les grands cycles de la conjoncture*, Paris, Economica.
- KREPS D. (1990), *Game theory and economic modelling*, Oxford, Clarendon Press.
- MEYERSON R.B. (1991), *Game theory*, Cambridge, Harvard.
- MIROWSKI P. (1992), "When games grow deadly serious : the military influence upon the evolution of game theory", in C. Goodwin, *Economics and National Security*, Durham, Duke University Press.
- NEUMANN J. von et MORGENSTERN O. (1994, 1^{re} éd.), *Theory of games and economic behavior*, Princeton, Princeton University Press.
- OSBORNE M.J. et RUBINSTEIN A. (1992), *Bargaining and markets*, San Diego, New York, Academic Press.
- SCHELLING T.C. (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
- SCHMIDT C. éd. (1993), *La dimension économique des nouvelles données de la sécurité internationale*, Économie appliquée, n° 3.
- SCHMIDT C. et ALLAN P. (1994), *Game theory and international relations*, Adelshot, E. Elgar.

IV

Turbulence, chaos et décapitalisation sur le futur

Olivier BADOT

MOTS CLEFS

Contrat social. Post-modernité, Socio-Économie. Turbulence.

"TURBULENCE — EN TOUTES TUBULURES SA DANSE LANCE LE TROUBLE" (Leiris, 1985)

Pour certains, la formule selon laquelle : "le quotidien est un art et l'art est au quotidien" (Badot/Cova/Bucci, 1993) tend à devenir une image des nouvelles réalités de la vie "turbulente" actuelle, où chacun, libéré de ses choix privés, ferait chaque jour acte d'artiste en opérant en permanence des "assemblages socio-économiques" afin de combler le vide laissé tant par la dislocation progressive du paradigme "moderne" (explosion du contrat social et du déterminisme) que par des conditions socio-économiques précaires ; assemblages rendus possibles par la multitude de produits, de sons, d'informations, de signes de la quotidienneté occidentale.

Une telle évolution de l'*homo œconomicus* vers le "bricoleur/arrangeur/ajusteur" condamnent les firmes mais aussi toutes les architectures sociales à une modification de leur "vision du monde" guidée, notamment, par une redéfinition du rapport au temps et à l'espace ; la planification et l'amortissement diffusés sur le futur semblant céder le pas à la connaissance instantanée, intégrale et planétaire. Ainsi, l'organisation spatiale définie et délimitée de la firme glisse-t-elle progressivement vers des réticularités entrelaçant des cartes visibles et des cartes insaisissables.

Cette contribution n'a pas d'autres prétentions que de "défricher" — au sens de la *vision* de Schumpeter (1949) : "sorte d'acte pré-analytique qui produit un arrangement provisoire des objets de l'enquête" participant de la pensée conjecturale — ce que Pierce appelait "the play of musement" en tant qu'errance de l'esprit, qu'accumulation d'interrogations face à des faits, relevant plus du "flair sémiologique" à la Barthes que de la démonstration scientifique (Eco, 1985, pp. III-V).

Ce "défrichage" tentera, dans une première partie (1.), de discuter, de façon liminaire, la validité de la transposition fréquente de la notion de turbulence aux sciences sociales ; dans une deuxième (2.) de styliser une explication de la turbulence actuelle, dans les socio-économies occidentales, à partir des concepts "d'explosion du contrat social" et de "décapitalisation sur le futur".

1. FAUX DÉBAT AUTOUR DE LA VALIDITÉ DE LA TRANSPPOSITION DE LA NOTION DE TURBULENCE AUX SCIENCES SOCIALES : EMERY ET TRIST (1966) VS GODET (1991b)

Une lecture flottante à la Bardin (1977) de la littérature et de la presse socio-économiques de ces dernières années comme une recherche plus exhaustive dans les banques de données, font apparaître, en abondance, les concepts de "chaos", "crises", "incertitudes", "instabilité", "marasme" mais surtout, comme le soulignent Joffre et Kœnig (1980, p. 5), ceux de "turbulence" et d'"environnement turbulent" qui, selon eux, furent introduits "de façon précise et restrictive" dans la littérature sociale, dès 1965, par Emery et Trist (1965, pp. 21-32). En fait, depuis une trentaine d'années, beaucoup de disciplines — en dehors des disciplines d'origine (les sciences physiques et naturelles) — se réfèrent à la notion de "turbulence", certains allant même jusqu'à signifier par cette notion les changements les plus structurels et les plus englobant qui soient.

Cependant, si pour Prigogine (1990b, pp. 90-93), les notions de chaos ou de "non-équilibre source d'organisation" sont des notions qui "ont fait leur chemin dans beaucoup de domaines et sont devenues des lieux communs" et si, selon lui, "toute notre image de l'écologie notamment, discipline qui est devenue décisive, mais aussi de la sociologie, et même de l'économie, sont désormais dominées par les idées d'instabilité", Godet (1991b, pp. 35-46) — à l'occasion d'un débat relatif à la stricte transposabilité de la notion de "turbulence" à des champs extra-physiques — prône de limiter les usages par trop rapides et simplistes de ces notions.

1.1. La "turbulence" : un concept plurivoque d'origine hydrodynamique

Pour Dauzat, Dubois et Mitterand (1971), le mot "turbulent" — rare jusqu'au XVI^e siècle — provient du verbe latin "turbare" qui signifie "troubler", pour *Le Grand Robert* (1985) le mot recouvre trois grandes acceptions : 1/ "trouble, tumulte collectif, agitation désordonnée et bruyante" ; 2/ "dissipation, pétulance et vivacité voire excentricité" et 3/ "formation de tourbillons dans un fluide (...) agitation se superposant au mouvement moyen de l'air, constituée par des mouvements désordonnés, en continue transformation".

Pour Bougeault (1985, p. 367), la notion de "turbulence", notion mal définie, évoque l'agitation, le désordre et le chaos et qualifie "l'évolution spatiale ou temporelle de nombreux phénomènes" caractérisée par : l'absence apparente d'ordre, la coexistence d'échelles très différentes, l'impossibilité d'une reproduction et d'une prévision détaillée. Selon lui, les écoulements fluides offrent les illustrations les plus courantes de la turbulence et ce sont les hydrauliciens (notamment Boussinesq et Reynolds) qui ont, vers la fin du XIX^e siècle, identifié deux régimes d'écoulement : l'un régulier ou laminaire et l'autre, irrégulier ou turbulent. Toujours selon Bougeault (1985, p. 367), les systèmes présentant des comportements turbulents ont des caractéristiques communes, notamment :

- 1) de présenter divers états ordonnés de complexité croissante avant que la turbulence n'apparaisse et
- 2) de passer d'un état à l'autre de façon soudaine, appelée "bifurcation".

Dans la même lignée, bien que définissant la notion de "turbulence" dans plusieurs domaines, *Le Grand Dictionnaire Encyclopédique Larousse* (1983) se réfère, en premier, au sens hydraulique. Dans ce sens, la turbulence est : "le caractère d'une eau courante dont les molécules ne suivent pas une marche parallèle à la surface du liquide et à l'axe du chenal (écoulement laminaire), mais s'écoulent en faisant des tourbillons de toute taille et de toute espèce, à axe vertical, horizontal ou oblique, et d'autres tourbillons, beaucoup plus complexes. L'écoulement ne peut rester laminaire que dans un lit régulier et lisse, de petites dimensions ; tous les cours d'eau, en fait, présentent une plus ou moins grande turbulence. Celle-ci augmente avec la profondeur, la pente, les inégalités et la rugosité du lit et les obstacles (piles de pont). Elle a pour conséquence la formation de rides et de vagues en surface, des exhaussements latéraux des bombements centraux et une inégalité de la vitesse d'écoulement dans la section mouillée. La turbulence accroît la puissance de transport ou d'érosion du cours d'eau."

En matière d'aéronautique, *Le Grand Dictionnaire Encyclopédique Larousse* (1983) distingue deux sortes de "turbulence" : "la turbulence de l'air dans les souffleries aérodynamiques et la turbulence atmosphérique qui est du ressort de la météorologie. Dans les souffleries, on cherche le plus possible à faire disparaître la turbulence, qui vient fausser les résultats expérimentaux. Pour cela, on dispose, à l'entrée de la soufflerie dans le col du collecteur, une série de filtres et de grillages fins qui ont pour objet d'empêcher les filets d'air de prendre un mouvement tourbillonnaire."

De même, en matière de météorologie, "la vitesse du vent subit des oscillations irrégulières et très rapides, qui montrent que l'écoulement de l'air n'est pas laminaire, mais tourbillonnaire, ou encore turbulent".

Toujours selon *Le Grand Dictionnaire Encyclopédique Larousse* (1983), dans le domaine thermique, "la turbulence est un phénomène dynamique imposant prenant naissance dans les conduits traversés par la charge de mélange carburé ou par la charge d'air (moteur Diesel), et qui se développe dans la chambre de combustion d'un moteur. Les mécanismes thermocinétiques accompagnant la combustion sont de mieux en mieux connus grâce aux expériences réelles et à des études de simulation. Cela explique les paramètres qui permettent d'obtenir une forme de chambre de combustion susceptible de donner naissance à la turbulence dirigée la plus favorable à la combustion. Les résultats actuels permettent déjà d'utiliser des mélanges plus pauvres sans cliquetis, avec une incidence favorable sur la durée de vie du moteur et sur la réduction des émissions nocives à l'échappement. La turbulence peut se conjuguer avec le fractionnement de la charge admise, appelé stratification ; dans ce cas, la culasse peut comporter une chambre de turbulence."

Pour Gleick (1991, p.19), lorsque Feigenbaum commença à réfléchir sur le chaos, "il faisait partie d'une poignée de scientifiques disséminés à travers le monde, pour la plupart ne se connaissant pas entre eux" et c'est, notamment, Ruelle qui affirma que "la turbulence dans les fluides pouvait avoir un rapport abstrait bizarre, entrelacé à l'infini, qu'il appelait attracteur étrange."

Ainsi, à partir des nombreux travaux dont il s'inspire, Gleick (1991) définit la turbulence comme "un sacré désordre à toutes les échelles, de petits tourbillons à l'intérieur de grands tourbillons" ; pour lui, la turbulence est instable et fortement dissipative et "est un mouvement devenu aléatoire".

De plus, pour Gleick (1991, p. 162), le problème majeur est de savoir ce qui se passe au commencement de la turbulence, comment un écoulement uniforme devient turbulent. A ces questions, répond la théorie de Landau et Lifshitz (1971) dont "le modèle correspond à

une superposition de fréquences en compétition : l'apport d'énergie dans un système déclenche l'apparition successive de fréquences nouvelles, chacune incompatible avec la précédente, comme une corde de violon qui répondrait à un frottement plus appuyé en vibrant sur une deuxième fréquence, dissonnante, puis sur une troisième, une quatrième, jusqu'à ce que le son se transforme en une totale cacophonie."

De façon synthétique, pour Mandelbrot (1989, p. 188) — dans la lignée de Wiener¹ qui pensait, dès les années 1930, que "la turbulence quoique engendrée par un processus déterministe, devait être étudiée avec les mêmes méthodes que celles utilisées dans l'analyse des processus aléatoires" — "l'idée fondamentale de la théorie du chaos réside dans le fait qu'un système dynamique absolument déterministe est capable de créer des comportements qu'on a grand peine à ne pas considérer comme aléatoires."

1.2. Le trouble sur la turbulence

Partant de ce corpus théorique et analysant les caractéristiques de "l'environnement au niveau social", Emery et Trist (1965, pp. 23-27) identifient quatre types de "causal texture of the environment" existant dans le "monde réel" et explicatives, à différents niveaux, de comportements et de changements organisationnels :

- 1) L'environnement *le plus simple*, "the placid and randomized environment", est celui dans lequel les objectifs et les modalités structurantes changent peu et sont distribués aléatoirement ; ce type d'environnement correspond, chez Ashby (1960), au cas réducteur de l'environnement sans interconnexions entre ses différentes composantes et, chez les économistes, au marché classique. Dans ce type d'environnement, les organisations peuvent s'adapter et survivre sous la forme de petites unités au fonctionnement assez simpliste ;
- 2) Un environnement *plus compliqué mais tout aussi calme* — "the placid clustered environment" — est celui dans lequel les objectifs et modalités structurantes ne sont pas distribués aléatoirement mais s'ordonnent selon des lois particulières ("clustering") ; ce type d'environnement correspond, chez Ashby (1960), au "serial system" et, en économie, aux "marchés imparfaits". Dans ce cas, la survie des organisations passent moins par un ajustement tactique à chaque variation de l'environnement que par l'émergence

1. Voir Wiener (1964 et 1976).

de stratégies fondée sur la connaissance des ordonnancements de l'environnement et sur la recherche de la "position optimale" en termes de ressources. Les organisations adaptées à cet environnement ont tendance à grossir, à se hiérarchiser et à centraliser les activités de contrôle et de coordination ;

- 3) Selon Emery et Trist (1965, pp. 25-26), le troisième type d'environnement — "the disturbed-reactive environment" — peut être comparé au "système ultra-stable" de Ashby (1960) ou aux marchés oligopolistiques en économie. Ce type d'environnement s'apparente à un environnement du second type mais dans lequel il y a plus qu'une organisation du même type ; l'existence d'un nombre important d'organisations similaires devenant même la caractéristique dominante. Dans cet environnement, chaque organisation doit considérer que l'information qu'elle détient peut également être détenue par d'autres et que ses trajectoires peuvent recouper celles des autres ; dans ces conditions, l'amélioration de la position de chaque acteur sera fonction du degré d'anticipation et d'entrave du mouvement des autres. Selon Heyworth (1955), ce type d'environnement contraint les organisations à recourir à des structures flexibles et décentralisées et à mettre l'accent sur la qualité et la vitesse de prise de décision. L'objectif n'est alors plus tant d'optimiser la localisation de l'activité que de maîtriser la capacité de se déplacer dans l'environnement en se confrontant à des défis concurrentiels ou celle de développer des accords inter-acteurs (concurrents, groupes d'intérêt ou institutions publiques ou para-publiques) ;
- 4) Le dernier type d'environnement (le plus complexe) est, selon Emery et Trist (1965, p. 26), "the turbulent field" qui, comme dans le cas précédent et à l'inverse des environnements de type 1 et 2, est un "environnement dynamique" ; les facteurs de dynamisme émanant non seulement des interactions entre les organisations-composantes mais de l'environnement lui-même ("the ground is in motion"). Trois forces contribuent au dynamisme du champ : a) l'existence de réseaux d'organisations dont la persistance et la force des dispositions sont telles qu'ils induisent, dans l'environnement, leurs propres règles du jeu ; b) l'intense dépendance entre l'économie et les autres facettes de la société et c) les paris croissants faits sur la R & D comme moyen de confrontation concurrentielle. Du degré d'intensité de ces facteurs est fonction — selon Emery et Trist (1965, p. 26) — le degré d'incertitude de l'environnement des organisations,

ce qui les oblige à prendre des trajectoires en grande partie imprévisibles qui — bien que ne conduisant pas forcément à l'échec peuvent leur réserver, à n'importe quel moment, des surprises d'une intensité dépassant toute prévision.

Critiquant ce type d'emprunt aux sciences physiques, Godet (1991b, pp. 35-41), pour sa part, dénonce vivement le "phénomène de mode dont bénéficie la complexité, le chaos et tout le cortège de mots" relatifs à la "pensée complexe" et l'"analyse de système" qui, sur le fond, n'apportent pas grand chose de nouveau en matière de compréhension de la dynamique des sociétés humaines, par rapport, notamment, aux travaux de Barel (1971) publiés au début des années 1970. Selon Barel (1971), "L'analyse de système, dans la plupart des cas, consiste à mettre en valeur le fait que l'objectif examiné doit être replacé dans le contexte plus large que son système originel, le terme d'analyse servant à souligner qu'il est utile de décomposer les problèmes complexes en éléments constitutants."

Allant plus loin et limitant sérieusement la présente démarche, Godet (1991b, p. 36) estime que "le néo-déterminisme scientifique n'est pas transposable directement dans les système sociaux".

Pour Godet (1991b, pp. 36-37), "tout a commencé à la fin du siècle dernier avec les travaux de Poincaré (1902 et 1908)". Ses travaux montraient que certains systèmes d'équations paramétrées n'avaient pas de solution stable "mais une infinité de solutions pouvant aller d'un extrême à l'autre en fonction des paramètres et du temps" ; il s'agissait de l'"indéterminisme mathématique" de Poincaré révélant une double incertitude : "sur la précision de la mesure des conditions initiales et sur les conséquences de cette imprécision pour le calcul des solutions". Dans cette lignée, plus tard, Lorenz (1963) montra qu'en météorologie, une légère fluctuation initiale pouvait se répercuter de façon exponentielle et chaotique avec le temps ("effet papillon") et Prigogine et Stengers (1979) s'appuyèrent sur les théories et les expériences de la thermodynamique et de la chimie-physique pour montrer que "loin des conditions d'équilibre initial apparaissaient des bifurcations vers d'autres équilibres" et que "près de ces points critiques, de faibles fluctuations internes ou externes au système pouvaient être décisives pour aller vers une branche d'évolution ou une autre" (Prigogine, 1990a).

Pour Godet (1991b, pp. 37-38), l'analyse prospective des systèmes sociaux s'inscrit dans ce cadre conceptuel plus par les questions qu'elle pose ("quels événements, quelles innovations vont rester sans conséquences, quelles autres sont susceptibles d'affecter le régime global, de déterminer irréversiblement le choix d'une évolution, quelles sont les zones de choix, les zones de stabilité ?") que par la transposition directe des théories sur l'évolution des systèmes physi-

ques et biologiques. Il suit même Philippard selon qui l'utilisation qui est faite, notamment aux États-Unis, des concepts de "la théorie du chaos", "semble encore se limiter à l'emploi (sans recherche de démonstration de la validité du procédé) de nouvelles métaphores qui donnent à propos, sans grande originalité, l'apparence de la nouveauté à peu de frais".

Ainsi, selon Godet (1991b, pp. 37-38) — au-delà de tout comportement obscurantiste refusant les avancées de la science — "le monde réel est beaucoup trop complexe pour espérer un jour mettre en équation son éventuel déterminisme caché". Ainsi Godet (1991b, p. 38) privilégie une approche à la Dupuy (1982) plus fondée sur l'"auto-organisation" et "l'avenir raison d'être du présent" ; en effet, pour Dupuy (1982), "l'observation d'un renversement de la flèche du temps, d'un présent qui semble déterminé par l'avenir et non par le passé, renvoie à l'expérience intérieure de la volonté consciente, du projet, du désir, de l'intention : alors, il nous paraît bien que ce que nous faisons s'explique, non par nos conditionnements, mais par le but que nous explicitons et vers lequel nous tendons".

Dans cette perspective, Godet (1991a, pp. 132-133) insiste sur "la convergence vers l'auto-organisation" qui, selon Dupuy (1982) est un processus résultant de "l'interaction entre une structure autonome et des événements aléatoires qui lui sont étrangers" qui permet "l'adaptation au nouveau et à la production de nouveau" réalisant, au moins localement, "un renversement de la flèche du temps". Ainsi, pour Godet (1991a, p. 133), les théories relatives aux bifurcations et au chaos, loin de condamner les hommes à la fatalité d'un destin, redonnent à l'acteur — du fait de la convergence vers l'auto-organisation — "un rôle déterminant face aux systèmes".

1.3. Le recours au concept de turbulence dans les sciences sociales : supercherie, métaphore ou faux débat ?

Pour Badot *et alii* (1993), peut-être faut-il tenter de penser les notions de turbulence ou de chaos en fonction de leur positivité et pour cela utiliser d'autres termes, ceux de "passage", de "manifestation" ou d'"apparition d'une forme", par exemple. Ainsi, selon lui, ce qui caractérise les sociétés occidentales actuelles, c'est une mutation d'un type particulier : c'est en pensant ou en "agissant" les processus de l'intérieur que l'on peut dire qu'on les comprend. En d'autres termes, plutôt que d'"agir sur", la compréhension n'est alors plus dissociable d'un certain "agir avec" les choses, d'autant que ce qui semble se perdre, c'est le sentiment d'une appartenance à une totalité.

Deux directions semblent ainsi apparaître. La première va chercher à tout prix à maintenir l'illusion de cette appartenance ou de la réalité de l'existence de cette totalité. La seconde va construire, sur la base d'une acceptation de "la nouvelle donne", un monde sinon nouveau du moins en renouvellement. Deux voies divisent cette seconde direction : l'une, caractérisée par une acceptation non globale, où une certaine nostalgie se fait sentir, nostalgie du vieux monde dont les valeurs continueront de hanter la mémoire ; l'autre, se mettant en place sur la base d'une acceptation globale et radicale de la mutation, c'est-à-dire que, d'une part, il n'y a pas de nostalgie consciente ou volontairement entretenue et que, d'autre part, il y a comportement prospectif puisque ce devenir n'est en rien défini ni définitif, il n'est que devenir. A ce niveau la tension se manifestera entre "le temps et l'éternité", c'est-à-dire entre l'impossibilité d'un retour et l'exigence d'une permanence.

Pour Badot *et alii* (1993), si l'esprit humain est hanté par certaines idées, voire constitué par certaines tensions, c'est vers la redéfinition de ces tensions qu'il faudra se diriger. *Une grande part de la réflexion actuelle semble donc se nourrir d'une erreur, celle qui consiste à exploiter la nostalgie et dont le revers paradoxal consiste à en nier l'existence.*

Il faudrait plutôt dire que la nostalgie est en train de changer. "Elle n'est plus nostalgie d'une terre au sens d'un pays ou d'un enracinement particulier, mais bien nostalgie de la terre en tant que pays originaire de l'homme telle qu'elle était avant que l'homme n'ait commencé à la détruire systématiquement. Elle n'est plus déception face à une perfection que l'on sait désormais impossible mais bien alors tension, curiosité attente de et dans l'inconnu qui est à venir." (Badot *et alii*, 1993)

Le véritable conflit se joue peut-être alors entre l'exploitation de la nostalgie de l'ancien type qui ne peut se baser que sur la poursuite de la destruction concrète de la planète pour alimenter cette nostalgie et l'acceptation non pessimiste des données du problème, c'est-à-dire "la reconnaissance des enjeux : transformation du monde par transformation du mode de pensée, acceptation de l'essayisme, refus de la séparation entre affects et pensée, deuil radical de la totalité comme figure englobante et légitimante donatrice du sens, et donc construction du sens par d'autres moyens", en particulier par cette approche concrète de la réalité, celle qui selon Prigogine et Stengers (1988, p. 14) "s'ouvrira à l'idée du temps humain comme expression exacerbée d'un devenir que nous partageons avec l'univers".

Ces réserves faites et quelle que soit la portée du débat relatif à la transposabilité de la notion de turbulence dans le champ des sciences sociales (vrai ou faux débat en fonction de la mise en perspective de l'analyse), émergent des différentes définitions de base de

la notion, quelques éléments communs : l'interaction entre les composants ; le désordre ou l'absence apparente d'ordre ; l'excentricité ; l'hétérogénéité et la coexistence d'échelles très différentes ("de toute taille et de toute espèce") ; la formation de rides et de vagues ; des oscillations irrégulières et très rapides ; la transmission/ conductibilité ; la connaissance facilitée par le recours aux simulations et expériences réelles ; l'impossibilité de reproduction et de prévision détaillée ; la surprise dans le changement de phases et l'instabilité. C'est dans le cadre d'une interprétation *lato sensu* de la notion de "turbulence" — utilisée, ici, en tant que métaphore (et non comme supercherie) — que les développements suivants tenteront de camper partiellement, par une approche socio-économique à la Polanyi¹ (1957) — les "nouvelles réalités" auxquelles les firmes occidentales se trouvent confrontées, depuis une vingtaine d'années.

2. LE REJET DU SALUT PAR LES MODÈLES : EXPLOSION DU CONTRAT SOCIAL, INDIVIDUALISME ET DÉCAPITALISATION SUR LE FUTUR

On l'aura compris, la société actuelle (dite post-moderne) est en rupture idéologique avec les valeurs modernes de progrès, de linéarité, d'évolution vers un monde meilleur, d'utopies collectives, de puissance de la science, etc.

Pour Lipovetsky (1983), "La société post-moderne n'a plus d'idole, ni de tabou, plus d'image glorieuse d'elle-même, plus de projet historique, c'est désormais le vide qui nous régit, un vide puissant sans logique, ni apocalypse. (...) *La culture post-moderne est décentrée et hétéroclite*".

2.1. Choix privés et "actions locales" vs contrat social : la porte ouverte sur... l'"empire nébuleux"

Pour beaucoup, on assiste, depuis une trentaine d'années à l'explosion des valeurs de la "modernité" et, notamment, du "contrat social".

Lemaire (1945, pp. 14-17) synthétise ainsi les principes de base du contrat social, chez Rousseau : "La société doit reposer sur un contrat, c'est-à-dire sur un engagement réciproque et réfléchi des

1. Paquet (1988, p. 3) rappelle que dans le jargon de Polanyi (1957), "une socio-économie est un processus institué encadré dans un cadre socio-culturel : une socio-économie concrète et donc avant tout, un processus, c'est-à-dire une réalité en mouvement (going concern), des nœuds de transactions entre agents socio-économiques traduisant les décisions de production, d'échange, de distribution et de consommation".

hommes qui en font partie. L'individu entrant en société aliène tous ses droits ou en remet la détermination à l'État."

Selon Rousseau, "Les clauses de ce contrat bien entendues se réduisent à une seule, savoir, l'aliénation totale de chaque associé avec tous ses droits à toute la communauté ; car premièrement, chacun se donnant tout entier, la condition est égale pour tous, nul n'a intérêt de la rendre onéreuse aux autres. De plus, chacun se donnant à tous, ne se donne à personne ; et, comme il n'y a pas un associé sur lequel on n'acquière le même droit qu'on lui cède sur soi, on gagne l'équivalent de ce qu'on perd, et plus de force pour conserver ce qu'on a."

Pour Lemaire (1945, pp. 14-15), "Rousseau aboutit ainsi à un étatsisme absolu : c'est l'État qui détermine les droits et les devoirs de chacun", d'autant que s'il y a risque de déviance, c'est — à la différence de la volonté générale, toujours inspirée par l'intérêt général — du fait des hommes "qui ne sont pas toujours droits car ils se laissent souvent guider par leurs intérêts particuliers".

Pour Lipovetsky (1983), à la base de la société post-moderne on trouve "le droit à la liberté, en théorie illimité, mais qui — jusqu'alors socialement circonscrit dans l'économie, le politique, le savoir — gagne les mœurs et le quotidien. Ainsi opère le processus de *personnalisation*, nouvelle façon de gérer les comportements, non plus par la tyrannie des détails, mais avec le moins de contraintes et le plus de choix : privés possibles" : l'*hyperchoix*. Selon Lipovetsky (1990), "la conquête de soi est devenue froide mais inéluctable, désenchantée mais générale", et l'on voit se multiplier des "êtres mixtes sans modèles sociaux : impératifs, sortes de combinaisons du troisième type ne choquant plus personne".

Pour Drucker (1989), si l'Occident à cru au "salut par la foi" jusqu'au milieu du XVII^e siècle, émergea progressivement la philosophie des lumières, porteuse du "salut par la raison et par les modèles" donc de solutions universelles (État, idéologie, parti politique¹, théorie, etc.) (Kahn, 1990). Après avoir propagé comme solution universelle le "laisser-faire", l'Occident se tourna au XX^e siècle vers le "salut par la société" et ses différentes formes : la social-démocratie de Bismarck, le Tout-État léninien ou stalinien ou la "Grande Société" de Johnson.

Or, les Occidentaux semblent avoir considéré qu'aucun de ces systèmes politiques n'a pu apporter de réponse aux grands problèmes cristallisés par les crises des années 1970 (Drucker, 1989, pp. 22-23).

Ainsi, les années 1980 ont-elles vu le développement du phénomène post-moderne et du désordre culturel qui l'accompagna consa-

1. Kahn J.-F. (1990) *A quoi sert le PS ?*, Chronique sur Europe 1 (7 mars).

crant le triomphe de l'individu sur le groupe, de l'action locale (volontarisme) sur le mandat (Lipovetsky, 1990). A ce sujet, dans un essai récent résultant de travaux empiriques, Cayrol (1994) montre, qu'en France, si "le citoyen s'éloigne de la vie politique organisée", il n'est pas pour autant "dépolitisé" : "il se détourne d'un spectacle d'ombres mais s'efforce de trouver d'autres canaux pour exprimer ses préoccupations" (Julliard, 1994b, pp. 44-45). D'ailleurs, pour Julliard (1994a, p. 41) "certes l'apparition météorique de Silvio Berlusconi dans le ciel politique italien ouvre un nouveau chapitre dans l'ère de la télé-politique. Mais gardons nous de nous laisser mystifier à notre tour par la plus commode, la plus universelle, la plus paresseuse des explications : l'explication par les media. (...) En vérité, le succès de Berlusconi est celui de l'antiparlementarisme moderne : religion de l'argent et idolâtrie du succès, haine des intellectuels et mépris de la raison, indifférence à l'égard des moyens, dédain de la loi, aversion pour la démocratie".

On peut, à ce propos, expliquer l'extraordinaire succès, tout au long des années 1980 (1982, 1985 et 1988), de films comme la série des *Rambo*, par la capacité récurrente des auteurs à évoquer quatre messages :

- 1) la reconnaissance par l'État de la supériorité (les corps d'élite) — en environnement inconnu et mouvant — du soldat "de type Rambo" (mini groupe coopté, adaptation/viscosité, invention, clandestinité contrôlée, etc.) sur le soldat "conventionnel" ;
- 2) la trahison, par l'État, du soldat "de type Rambo", une fois le besoin rempli (effacement de cette déviance institutionnelle) ;
- 3) l'appropriation, par Rambo, du "devoir de régulation locale mais à forte dimension symbolique ou stratégique", au nom de la communauté, du fait de l'incapacité de l'État à remplir — malgré ses affirmations — ses missions ;
- 4) le transfert, par Rambo, du respect hiérarchique, de l'institution au chef-complice connu et reconnu.

De la même façon, le message des jeunes rapeurs californiens est explicite : "C'est la musique et le travail qui nous ont empêchés de devenir délinquants (...) la célébrité nous évite l'exclusion". D'ailleurs, pour certains, le rap est une "façon péremptoire de prendre la parole pour dire : j'existe !" (Plougastel, 1991) ; pour d'autres, c'est même "un concours de versification spontanée", sorte de défi permanent indexé sur la recherche de la réussite sociale (opposée à la démolition de la société, comme dans les musiques des années 1970). Le message sous-jacent semble être : "On vient de rien mais on va essayer de faire quelque chose" (Lapassade/Rousselot, 1990).

Cette logique individualiste, qui signe la disqualification des grands projets révolutionnaires moyennisants et supra-individuels, impose pour Lipovetsky (1990) — *"le culte de la libre disposition de soi-même dans la famille, la religion, la sexualité, le sport, la mode, l'adhésion politique et syndicale"*. En cela, la post-modernité semble marquer le passage du culte des chefs et d'un instinct grégaire à l'agglutination et à la soumission à une discipline tribale, *"à l'individualisme exacerbé et à une crise des autorités de toute nature"*.

En ce sens, l'individu préfère construire son propre "rapport au monde" que de s'en approprier des tout fait (comme dit le cinéaste Jean-Luc Godard, la société est en train de passer "des idées justes" à "juste des idées"). Ainsi, il peut connoter son rapport au monde de touches personnelles et donc se différencier de la masse (Deleuze, 1990).

Ces comportements — *en rupture complète avec la logique collective des sociétés modernes* — tendent vers le culte de la libre-disposition de soi, dans la famille, la religion, le sport, etc. (Lipovetsky, 1983, 1987 et 1990). En fait, les populations semblent s'être violemment réveillées au cours des années 1980 en constatant que rien ni personne ne réussissait à les sortir du marasme produit par la combinaison des crises et des mutations socio-économiques. Chacun semble alors avoir décidé de prendre en charge son propre salut et son propre bonheur en se substituant aux moyens traditionnels "modernes" (État, partis politiques, droit, modèles, idéologies, rationalité, etc.) et en considérant que seule l'action individuelle ou tribale produirait des effets tangibles (Badot/Cova, 1992).

Mais d'aucuns considèrent que, dans ces failles ouvertes par la post-modernité, sont entrés des mouvements régionalistes combattants qui apparaissent comme une menace supplémentaire aux États-nations et aux États de droit (Casanova, 1989). Cette analyse conduit certains à parler de crise des Droits de l'Homme, et à montrer que la tendance à la considération du consommateur comme vérité ultime de l'individu est réductrice et "oublieuse de ce qu'il y a de plus important dans la définition de l'Occident" : la prédominance de l'être raisonnable sur l'être empirique. Pire, l'éducation tend à ne plus être perçue comme une modalité d'accès à la liberté mais comme l'ultime offense faite à l'autonomie individuelle par la société disciplinaire subsistante (Finkielkraut, 1989).

Mais, si les grands projets, les grands courants, sont éliminés, fragmentés, l'acteur post-moderne n'en est pas pour autant atomisé : c'est le temps des "tribus électives" et des "raccrochages" (Paquet, 1993). Selon Maffesoli (1991), *"la personne peut être à la fois une individualité telle qu'en elle-même, et une part d'un être collectif"*, mais cet être collectif est fragmenté et éphémère et papillonne (libertine) d'une tribu à l'autre. Comme le rappelle Dortier (1994,

p. 18) : l'homme actuel est "tirailé entre plusieurs communautés, entre plusieurs vies parallèles, il doit rejouer sans cesse engagement et retrait dans chacune de ses sphères d'appartenance". Selon Laplantine (1994) les individus sont des êtres composites sous l'emprise de plusieurs groupes d'affiliation (nœuds de relations) dont aucun ne suffit à le définir de façon exclusive.

A propos de cette situation de multi-appartenances, Dortier (1994, p. 19) parle alors de "gamme de liens où se mêlent attraction, influence, répulsion, contraintes, adhésion" qui fait que "l'individu reste en quelque sorte à la recherche de lui-même, en quête d'un *ego* plus stable et difficile à vivre".

Dans ce "conglomérat d'émotions partagées", les "structures" risquent d'imploser. La politique, par exemple, sorte de "*forme*" pré-existant aux existences individuelles¹ qui, en s'autonomisant de la base qui lui sert de support, en moyennisant la réalité, a abouti à un effet inverse : *sa destruction*, en passant par "une étape intermédiaire qui est la codification désincarnée : la bureaucratie" (Boisot, 1987). Pour Maffesoli (1992), dans cette spirale destructrice, l'État central ne semble plus capable de comprendre que la montée des localismes et des particularismes reposent sur des "sentiments partagés" qui préfèrent avoir affaire à "un empire nébuleux" plutôt qu'à un État-nation.

2.2. La décapitalisation sur le futur : le "tout, tout de suite" ou le rejet du déterminisme

Pour Drucker (1989) et Ogilvy (1990), la décapitalisation sur le futur résulte d'une prise de conscience des individus qui *remettent fortement en cause la notion de progrès* (valeurs modernes, développées par Vico, Herder, Hegel, Marx ou Darwin), soit qu'ils ne voient pas comment endiguer les crises ("nul ne sait de quoi l'avenir sera fait") soit qu'ils considèrent le progrès technique comme responsable des crises et des dégradations constantes de l'environnement (accélération des techniques, pollution, chômage, structures bureaucratiques, etc.) et qui, en outre, ne répond plus à une homogénéité explicative du monde². On assiste bien à la prise de conscience selon

1. Miranda (1986) nous rappelle avec Max Weber que la légitimité légale de l'État repose sur un principe d'instrumentalisation du politique et sur une logique utilitariste "qui tend à gommer la spécificité des différents discours et stratégies" : une sorte de "dramaturgie froide" exprimant "le volontarisme du politique à forger un lien social contractuel et égalitaire, mais en même temps, s'affirmant comme volonté de sacralisation".

2. Voir, à propos de la théorie du chaos qui remet en cause nombre d'acquis scientifiques, Gleick (1989) et Pessis-Pasternak (1991).

laquelle, le "meilleur des mondes" promis pour demain, n'est peut-être, en réalité, qu'une illusion.

Pour Ogilvy (1990, p. 8), "it is now fashionable to affirm that history is going nowhere. There is no pre-ordained path of development, no single ladder on which cultures can be ranked as higher or lower. To the contrary, the very idea of a single universal theory is thought to be the self-serving invention of Western historians. There are many histories".

Si au concept de post-modernité Morin (1991) préfère celui de "Moyen Age planétaire" — période transitoire entre les Temps Modernes et le "Nouvel Age" — tout comme Castoriadis, qui pour sa part, décrypte une "image-repoussoir" croissante de l'Occident comme royaume du "vide total de signification où les seules valeurs sont l'argent, la notoriété médiatique ou le pouvoir au sens le plus vulgaire et le plus dérisoire du terme" (Castoriadis, 1991), il s'interroge de façon inquiète sur la "crise du futur" en discutant sévèrement la "trinité laïque : science, raison, progrès". Pour Morin, l'humanité contemporaine s'est cachée les risques de "l'ambivalence des développements de la physique capables d'apporter l'anéantissement de l'espèce humaine" comme les menaces que fait de plus en plus peser la "croissance techno-industrielle et urbaine" sur l'environnement social et naturel, ne pouvant que constater la désintégration des "anciennes solidarités" et l'atomisation du champ social, avec tous les risques de militantisme particulariste que cela véhicule (Morin, 1991).

Plus taxinomique, Cazes (1991) profile une typologie des *futuribles* (de Jouvenel, 1964) — à partir d'un "noyau central d'évolution" et d'une "triade périphérique d'évolution".

Le "noyau central" repose sur la question de savoir si la société moderne continuera ou non à se développer avec ou sans progrès et conduit à quatre types d'évolution :

- davantage de civilisation et de progrès ("évolutionnisme social" ou "progrès dirigé") ;
- moins de civilisation et davantage de progrès ("rétro-progrès") ;
- davantage de civilisation et régression ("décadence moderne" ; "contre-utopie") ;
- moins de civilisation et régression ("décadence classique").

La "triade périphérique", pour sa part, se compose de trois figures de l'avenir :

- la "conjecture sans malice" (c'est une image du futur sans prétention philosophique) ;

- l'"uchronie" un temps qui n'existe pas encore (Renouvier, 1876) ;
- les "cycles longs" (l'avenir connaît une alternance d'états connus d'avance ayant une durée de vie équivalente).

Quoi qu'il en soit, pour Drucker (1989), de la part des individus occidentaux, c'est à un rejet conjugué du contrat social et du déterminisme, auquel on assiste, au profit de logiques individualistes, d'actions locales et de comportements "présentéistes" (en tant que *report par le présent* qui se traduit en terme psychologique comme commercial par une sur-exploitation des signes du présent conjuguée à une sur-exploration des indices du passé).

Références bibliographiques

- AGAMBEN G. (1990), *La communauté qui vient*, Coll. La Librairie du XX^e siècle, Seuil, Paris.
- ASHBY R. (1960), *Design for a Brain*, Chapman & Hall, London.
- AUTHIER M., LÉVY P. (1992), *Les arbres de connaissances*, La Découverte, Paris.
- BADOT O., COVA B. (1992), *Le néo-marketing*, ESF-Éditeurs, Paris.
- BADOT O., COVA B., BUCCI A. (1993), "Societing : Managerial Response to European Aestheticization" in *European Management Journal*, EAP 20th Anniversary.
- BADOT O., COVA B., POITEVIN J.-L., ROUELLE A.C. (1993), *Turbulence, post-modernisme et post-modernité : Essai de clarification des concepts autour du combat de l'illusion et de l'exigence*, Cahier de Recherche du Laboratoire d'Analyse et de Recherche sur la Mutation des Marchés (LARMM) EAP-École Européenne des Affaires, CCIP (2 novembre).
- BARDIN L. (1977), *L'analyse de contenu*, Coll. Le Psychologue, PUF, Paris.
- BAREL Y. (1971), *Prospective et analyse de système*, Coll. TRP, Documentation française, Paris.
- BOISOT M. (1987), *Information and Organizations*, Fontana, Londres.
- BOUGEULT P. (1985), "Turbulence" in *Encyclopædia Universalis*, Corpus n° 18, pp. 367-374.
- CASANOVA J.-C. (1989) "Synthèse des débats" in *Actes du colloque sur "Droits de l'homme et relations internationales"* tenu le 11 et 12 janvier 1988, Secrétariat d'État aux Droits de l'Homme, Institut Français des Relations Internationales, Masson, Paris.
- CASTORIADIS C. (1991), "Le délabrement de l'Occident : entretien avec Cornelius Castoriadis" in *Esprit*, n° 12 (décembre).
- CAYROL R. (1994), *Le grand malentendu*, Le Seuil, Paris.

- CAZES B. (1991), "Les réflexions prospectives : un essai de typologie" in *Futuribles*, n° 157 (septembre).
- DAUZAT A., DUBOIS J., MITTERAND H. (1971), *Nouveau Dictionnaire Etymologique et Historique*, Librairie Larousse, Paris.
- DE JOUVENEL B. (1964), *L'art de la conjecture*, Sedeis, Paris.
- DELEUZE G. (1990), *Pourparlers*, Les Editions de Minuit, Paris.
- DORTIER J.-F. (1994), "L'individu dispersé et ses identités multiples" in *Sciences Humaines*, n° 37.
- DRUCKER P. (1989), *The New Realities : in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and Worldview*, Harper and Row, New York, Traduction française (1989) *Les nouvelles réalités : de l'État providence à la société du savoir*, InterEditions, Paris.
- DUPUY J.-P. (1982), *Ordres et désordres*, Le Seuil, Paris.
- ECO U. (1985), *La guerre du faux*, Grasset et Fasquelle, Paris.
- EMERY F.E., TRIST E.L. (1965), "The causal texture of organizational environments" in *Human Relations*, Vol. 18.
- FINKIELKRAUT A. (1989), "Les deux menaces" in *Actes du colloque sur "Droits de l'homme et relations internationales"* tenu les 11 et 12 janvier 1988, Secrétariat d'État aux Droits de l'Homme, Institut Français des Relations Internationales, Masson, Paris.
- GAUDIN T. et alii. (1990), *2100, récit du siècle prochain*, Payot, Paris.
- GLEICK J. (1987), *Chaos*, The Vicking Press, New York, Traduction française (1989) *Chaos*, Albin Michel, Paris et (1991) *La théorie du chaos*, Coll. Champs, Flammarion, Paris.
- GODET M. (1991a), *L'avenir autrement*, Armand Colin, Paris.
- GODET M. (1991b), "Vive Descartes ! Halte à la complication du complexe" in *Futuribles*, n° 159 (novembre).
- HEYWORTH L. (1955) *The Organization of Unilever*, Unilever Limited, London.
- JOFFRE P., KÖENIG G. (1980), *L'entreprise dans la littérature étrangère*, Analyse de la SEDEIS, Centre de Recherche DMTP, UER des Sciences des Organisations, Université de Paris-Dauphine, Paris.
- JULLIARD J. (1994a), "Berlusconi et nous" in *Le Nouvel Observateur* (7-13 avril).
- JULLIARD J. (1994b), "Pourquoi les Français boudent" in *Le Nouvel Observateur* (7-13 avril).
- KAHN J.-F. (1990) *A quoi sert le PS ?*, Chronique sur Europe 1 (7 mars).
- LANDAU L.D., LIFSHITZ E.M. (1971), *Mécanique des fluides*, Mir, Moscou.
- LAPASSADE G., ROUSSELOT P. (1990), *Le rap ou la fureur de dire*, Talmart.
- LAPLANTINE F. (1994), *Transatlantique. Entre Europe et Amérique latine*, Payot.
- LEIRIS M. (1985), *Langage Tangage*, NRF, Gallimard, Paris.

- LEMAIRE P. (1945), *Jean-Jacques Rousseau — Du contrat social ou Principes du droit politique*, Librairie Hatier, Paris.
- LIPOVETSKY G. (1983), *L'ère du vide*, Gallimard, Paris.
- LIPOVETSKY G. (1987), *L'empire de l'éphémère*, Gallimard, Paris.
- LIPOVETSKY G. (1990), "Virage culturel, persistance du moi", interview in *Le Débat*, n° 60 (mai/août).
- LORENZ E. (1963), "Deterministic non periodic flow" in *Journal of the Atmosphere Science*, n° 20.
- MAFFESOLI M. (1991), "Le libertinage" in *Le Nouvel Observateur* (1-7 août).
- MAFFESOLI M. (1992), *La transfiguration du politique*, Grasset, Paris.
- MANDELBROT B. (1989), *Les objets fractals*, Coll. Nouvelle Bibliothèque Scientifique, Flammarion, Paris.
- MIRANDA M. (1986), *La société incertaine, pour un imaginaire social contemporain*, Coll. Sociologies au quotidien, Librairie des Méridiens.
- MORIN E. (1991), "La fin des temps modernes : vers un nouveau Moyen Age planétaire" in *Globe*, Paris.
- OGILVY J. (1990), "This postmodern business" in *Marketing and Research Today* (February).
- PAQUET G. (1988), *Pour une socio-économie franco-ontarienne*, communication présentée au colloque "Les voies de l'avenir franco-ontarien" organisé par l'Association canadienne-française de l'Ontario (AFCO), tenu du 23 au 25 septembre 1988, à l'hôtel Four Seasons, Ottawa, publié comme Working Paper, n° 88-52, Faculty of Administration, University of Ottawa (novembre).
- PAQUET G. (1993), *De la société salariale au réseau pensant : Gestion de la précarité, savoirs et raccrochage*, Document de travail n° 93-30, à paraître in COTE D. et al. (Éds) *Décrochage scolaire, décrochage technique : la prospérité en péril*, Faculté d'Administration, Université d'Ottawa, Ottawa.
- PESSIS-PASTERNAK G. (1991), *Faut-il brûler Descartes ? Du chaos à l'intelligence artificielle : quand les scientifiques s'interrogent*, Coll. Sciences et société, La Découverte, Paris.
- PLOUGASTEL Y. (1991), "Y a-t-il une culture jeune ?" in *L'événement du Jeudi* (6-12 juin).
- POINCARÉ H. (1902), *La science et l'hypothèse*, Flammarion, Paris.
- POINCARÉ H. (1908), *Science et méthode*, Flammarion, Paris.
- POLANYI K. (1957), "The Economy as Instituted Process" in Polanyi K., Arsenberg C.M., Pearson H.V. (Eds) *Trade and Markets in the Early Empires*, The Free Press, Glencoe.
- PRIGOGINE I. (1990a), "Loi, histoire et désertion" in *La querelle du déterminisme*, Coll. Le Débat, Gallimard, Paris.
- PRIGOGINE I. (1990b), "Visions : le chaos par Prigogine" in *Actuel*, n° 136, Paris (octobre).

- PRIGOGINE I., STENGERS I. (1979), *La nouvelle alliance*, Gallimard, Paris.
- PRIGOGINE I., STENGERS I. (1988), *Entre le temps et l'éternité*, Arthème Fayard, Paris. Réédition (1992) Coll. Champs, Flammarion, Paris.
- REICH R. (1991), *The Work of Nations*, Alfred A. Knopf, Inc.
- RENOUVIER C. (1876), *Uchronie, l'utopie dans l'histoire*, Alcan.
- SCHUMPETER J.A. (1949), "Science and Ideology" in *American Economic Review*, n° 34, 2, pp. 345-359 (March).
- SHEFF D. (1993), *Game Over : How Nintendo Zapped an American Industry, Captured Your Dollars, and Enslaved Your Children*, Random House.
- WIENER N. (1964), *Selected Papers*, MIT Press, Cambridge, MA.
- WIENER N. (1976), *Collected Works*, MIT Press, Cambridge, MA.

V | Une nouvelle problématique des anticipations : risque et incertitude

Christian SCHMIDT

MOTS CLEFS

L'incertitude essentielle. F. Knight. Pure incertitude. Théorie des jeux. Coordination, points focaux.

LA DISTINCTION ENTRE LE RISQUE ET L'INCERTITUDE A-T-ELLE ENCORE UN SENS ?

Il suffit de consulter le *New Palgrave Dictionary* pour mesurer l'ambiguïté qui entoure encore la distinction entre Risque et Incertitude. Une notice y est consacrée à chacune de ces deux notions. La notice "Risque" rédigée par Machina et Rothschild, part de l'interprétation courante, selon laquelle la différence entre le risque et l'incertitude réside dans la présence ou l'absence de probabilités numériques associées aux occurrences possibles auxquelles se trouvent confrontés les décideurs économiques. La notice "Incertitude" écrite par Hammond n'en fait pas, en revanche, explicitement mention. Elle l'évoque cependant d'une manière elliptique en conclusion, mais dans une acception fort différente. Parmi les manifestations diverses de l'incertitude économique, Hammond envisage l'hypothèse d'une incertitude "pure" dans les situations où l'inégalité de l'information dont disposent les différents agents rend cette incertitude irréductible par l'organisation de marchés contingents.

Pour ces deux auteurs, même si l'incertitude peut être appréhendée, sans recourir aux probabilités, l'essentiel des travaux des économistes vise à les réintroduire dans son traitement. La notice "Incertitude" est du reste presque entièrement consacrée à l'incerti-

tude probabilisable, c'est-à-dire au risque. Hammond prend soin de préciser que, bien que la définition des préférences du décideur n'implique pas l'introduction d'une distribution de probabilité, on peut toujours déduire des probabilités subjectives des préférences du décideur en avenir incertain

Or, de deux choses l'une, ou bien l'opposition risque/incertitude reste fondée, mais alors pourquoi traiter deux fois du risque ; ou bien elle ne l'est plus, mais alors pour quelles raisons faut-il la maintenir et distinguer encore ces deux notions ?

Les références à Knight contenues dans chacune des notices suggèrent une autre manière de poser la question. Machina et Rothschild attribuent à Knight non seulement la paternité de l'opposition entre risque et incertitude, mais encore celle de l'interprétation traditionnelle dont ils se font l'écho. Hammond, met l'accent sur une interprétation différente de cette distinction également présente chez Knight. L'appellation d'"incertitude" serait réservée aux situations où le caractère irréductible de l'incertitude rend possible les profits, contrairement aux situations où l'incertitude est réductible au risque calculable sur un marché contingent qui devrait, en théorie au moins, les rendre impossibles. Reste à savoir si ces deux interprétations sont compatibles.

Le recours aux probabilités n'est plus aujourd'hui au centre du débat sur le traitement de l'incertitude en économie. Le rappel de Machina et Rothschild, s'apparente, par conséquent, à une sorte de rituel. Mais, par delà le formalisme utilisé et la terminologie retenue, des distinctions continuent à s'imposer, selon l'origine de cette incertitude et le degré de connaissance (ou d'ignorance) dont disposent les décideurs. De Luce et Raiffa (1959) à Lévi (1982, 1986), en passant par Ellsberg (1961), de nombreux auteurs ont proposé des classifications qui, sans reprendre exactement les catégories de Knight, s'inspirent de sa démarche. Rouvrir le dossier de la distinction entre "Risque" et "Incertitude" exige donc de procéder d'abord à un réexamen de la pensée de Frank H. Knight.

L'INCERTITUDE "ESSENTIELLE" DE KNIGHT REVISITÉE

La lecture de *Risk, Profit and Uncertainty* (1921) réserve des surprises. On ne trouve rien sur la célèbre distinction entre le risque et l'incertitude dans le chapitre VII pourtant intitulé "La signification du risque et de l'incertitude". Elle n'est mentionnée qu'au chapitre VIII qui porte sur "Les structures et les méthodes destinées à affronter l'incertitude". Encore y prend-elle la forme d'une simple convention terminologique. En revanche Knight développe au chapitre VII, une analyse théorique des différentes composantes de l'in-

certitude qui aboutit à une classification de l'incertain non pas en deux, mais en trois catégories fondées sur la manière dont le risque est mesuré (*Probabilités a priori*, *Probabilités statistiques*, *Estimations*). Knight propose d'utiliser le terme "risque" pour désigner toute forme d'incertitude mesurable et à ne réserver celui d'incertitude" qu'aux cas où cette incertitude, n'est pas mesurable. Ce critère de démarcation n'est pas limité aux seules mesures de probabilités. Il désigne plus généralement la commensurabilité de l'événement singulier qui représente l'incertitude pour le décideur.

En termes contemporains, on dirait que si un événement singulier peut être repéré au moyen d'une relation d'appartenance à un ensemble non-vide contenant d'autres événements singuliers, ou tout au moins des classes d'autres éléments singuliers, l'incertitude relative à son occurrence est commensurable et il s'agit d'un risque. Si tel n'est pas le cas, cela signifie que l'occurrence de cet événement, parce qu'il est unique, n'est pas commensurable et il s'agit d'une incertitude. On comprend mieux maintenant comment la "vulgate", en assimilant la mesure aux valeurs de probabilités et en négligeant de s'interroger sur la signification de cet ensemble de référence, a pu dénaturer la portée de la distinction Knightienne.

L'incertitude représente donc pour Knight un cas de limite du risque, et l'on peut s'interroger sur les raisons qui ont poussé cet auteur à le singulariser. Dans son chapitre VII, en effet, Knight représente l'incertitude comme une sorte de continuum. A l'une de ses extrémités se trouve le cas où l'événement appartient à un ensemble dont tous les éléments sont connus avec précision. ; à l'autre extrémité, le cas où l'événement est unique et dont on ignore tout, par conséquent, de son éventuelle appartenance à un ensemble. Si l'incertitude recouvre tous les cas intermédiaires entre ces deux bornes, Knight propose néanmoins de ne pas retenir les deux cas extrêmes. Une incertitude, au sens étroit où elle est définie au chapitre VIII, sortirait ainsi du domaine d'investigation assigné à l'analyse d'une incertitude au sens large comme elle est étendue au chapitre VII.

Cette contradiction entre les deux manières d'appréhender l'incertitude n'est cependant qu'apparente. L'adoption d'une représentation de l'incertitude en termes de gradation continue n'empêche pas l'introduction d'une coupure sur la base par exemple d'un critère extérieur (assurabilité). De plus, si l'on considère que le traitement de l'incertitude repose sur la reconnaissance de la propriété de commensurabilité, il n'y a pas lieu d'aller plus loin lorsque cette propriété n'existe pas. Enfin et surtout, les chapitres VII et VIII n'adoptent pas le même point de vue parce qu'ils n'ont pas le même objet. Le chapitre VII traite de l'identification des incertitudes subjectives auxquelles se trouvent confrontés tous les décideurs économiques,

tandis que le chapitre VIII analyse les réponses économiques permettant de réduire ces incertitudes.

Knight précise au chapitre VII, que son analyse concerne les situations qui ne sont pas caractérisées,

"ni par une ignorance totale, ni par une information complète et parfaite, mais par un savoir partiel." (Knight, 1921, p. 199).

Il faut alors montrer comment le premier cas-limite qui a été précédemment évoqué peut être assimilé à une situation à information complète et parfaite et le second à une situation d'ignorance totale. Considérons avec Knight une urne contenant quatre boules dont trois sont rouges et une noire. L'ensemble de ces informations est suffisant pour que les probabilités $3/4$ et $1/4$ associées à chacune de ces catégories de boules puissent être qualifiées de "réelles" par Knight. Une telle situation objectivement incertaine ne s'accompagne d'aucun doute subjectif de la part de celui qui s'y trouve confronté et n'entre donc pas, pour cette raison, dans la catégorie des situations incertaines étudiées par Knight au chapitre VIII. Quant au cas d'un événement absolument unique, il équivaut, pour celui qui s'y trouve confronté, à une situation où il n'accorde aucune crédibilité aux idées qu'il pourrait s'en faire. Il s'agit, par conséquent, d'une situation d'ignorance totale également exclue du domaine d'investigation de Knight¹.

Il reste à expliquer pourquoi cette incertitude essentielle, éliminée du chapitre VII, pour les raisons qui viennent d'être développées, réapparaît au chapitre VIII. L'objet du chapitre VIII est de dégager quelques principes généraux à la gestion de l'incertitude. En considérant que l'assurance constitue la principale activité de gestion du risque, ce chapitre traite principalement des conditions qui permettent son fonctionnement. C'est à ce stade qu'il faut rechercher une coupure entre, d'une part, les risques qui sont susceptibles d'être assurables et, d'autre part, l'incertitude essentielle qui ne l'est pas. Si cette coupure fondée sur les conditions théoriques de l'assurabilité est claire dans sa définition, son identification dans des situations concrètes reste, plus problématique. La ligne de démarcation entre le risque assurable et l'incertitude non assurable est fixée par l'existence ou l'absence d'une relation d'appartenance du sinistre à un ensemble (ou plus précisément à une classe) de phénomènes. Cette relation d'appartenance se présente logiquement comme une relation discrète, mais rien n'empêche de lui substituer une relation d'appar-

1. A proprement parler, on devrait considérer qu'un objet unique n'est recevable d'aucune valeur de crédibilités. On peut cependant, par convention, lui attribuer la valeur 0. Une interprétation probabiliste de ces valeurs de crédibilité signifierait $P = 1$ dans le premier cas et $P = 0$ dans le second cas.

tenance floue, dès lorsqu'elle semble plus conforme aux intuitions de Knight.

En rangeant ainsi les tiroirs de Knight, on a pu redécouvrir une signification de la distinction risque/incertitude qui n'est ni triviale ni obsolète. Cette distinction n'est pas incompatible avec la classification de l'incertain en trois catégories, dont on va maintenant approfondir la signification.

LE RISQUE N'EXCLUT PAS L'INCERTITUDE (ET VICE-VERSA)

Si conformément à la terminologie knightienne, on caractérise le risque par sa mesure, l'incertitude au sens large désigne cette fois le degré de validité associée aux propositions construites ou susceptibles de l'être, au moyen de cette mesure. A l'exception de l'incertitude essentielle (ou radicale) précédemment envisagée, l'incertitude et le risque ne renvoient pas à des notions antagonistes mais complémentaires. Knight précise la nature de cette complémentarité en ces termes :

"En accord avec ce que requiert la psychologie de la situation, nous devons insister sur l'identification de deux opérations de jugement séparées, la construction d'une estimation et l'évaluation de sa validité (...). De plus, il apparaît que l'estimation initiale peut prendre la forme d'une probabilité. Un homme peut agir sur la base des chances qu'il accorde à ce que la probabilité d'occurrence d'un événement soit correcte" (Knight, 1921, p. 227)

Pour clarifier la pensée de Knight, le mieux est de la traduire dans un formalisme contemporain très simple. Soit x un événement qui concerne le décideur i . La mesure de l'occurrence de cet événement est représentée par la valeur $P(x)$ où P est une valeur de probabilité associé à x . On peut sur cette base construire la proposition p qui signifie "l'événement x se produira avec la probabilité $P(x)$ ". A toute proposition p de ce type, le décideur i peut donner une valeur de vérité notée v correspondant à la crédibilité qu'il accorde à la proposition p . Le résultat de cette estimation sera notée $Vi(p)$. Cette formulation symbolique permet de distinguer les deux niveaux d'évaluation suivantes :

- le premier niveau $P(x)$ traduit la mesure de l'incertitude, c'est-à-dire le risque dans la terminologie Knightienne,
- le second niveau $Vi(p)$ renvoie à l'estimation subjective que le décideur i fait de la valeur de cette mesure qui correspond à l'incertitude, considérée du point de vue cognitif du décideur.

On remarquera que le risque et l'incertitude ainsi redéfinis ne renvoient pas au même objet. Le risque est une mesure de l'événement x tandis que l'incertitude est un jugement qui porte sur la proposition p ; d'où la nécessité de recourir à deux ensembles distincts E qui correspond à l'ensemble des états du monde auquel x et $\emptyset$ qui traduit l'ensemble des propositions susceptibles d'être construites par i auquel appartient p .

Le tableau suivant permet d'établir une correspondance entre les trois catégories de risques distinguées par Knight sur la base de leur mesure et les valeurs d'incertitude qui peuvent être associées aux propositions construites à partir de l'information qu'elles transmettent au décideur.

TABLEAU 1

Situations de probabilité	$V_i(p)$
Probabilités <i>a priori</i>	$V = 0$
Probabilités statistiques	$I \geq V \geq 0$
Estimations	$V \approx 0$

L'exemple qui suit permet de mieux comprendre la distinction entre ces deux niveaux d'évaluation. Considérons trois situations concrètes :

- **Situation 1** (*Probabilité a priori*) : une urne contient 100 boules dont l'observateur sait que 50 sont rouges et 50 sont noires.
- **Situation 2** (*Probabilité statistique*) : une urne contient 100 boules rouges et noires dans une proportion inconnue de l'observateur.
- **Situation 3** (*Estimation*) : une urne contient 100 boules rouges et noires dans des proportions imparfaitement connues par l'observateur. On suppose, par exemple, que l'observateur a été autorisé à considérer le contenu de l'urne pendant un temps trop bref pour lui permettre de les compter.

Soit x la sortie d'une boule rouge et y la sortie d'une boule noire. L'événement inconnu est constitué par la couleur de la boule qui sortira de l'urne. La mesure de son incertitude est formulée en termes de probabilités $P(x)$ et $P(y)$. Cette mesure représente le "risque" dans la terminologie de Knight. Ces évaluations se traduisent pour l'observateur i par la proposition p que l'on formulera en ces termes

"Une boule rouge sortira de l'urne avec la probabilité $P(x)$ et une boule noire avec la probabilité $P(y) = 1 - P(x)$ ". $V_i(p)$ est la valeur de vérité attribuée par l'observateur i à la proposition p compte tenu de l'information dont il dispose sur les trois situations S1, S2, S3. Cette dernière valeur traduit l'arrière-plan cognitif qui est à l'origine de ce que Knight désigne par Incertitude. Le tableau suivant permet de comparer les trois situations décrites selon cette grille où dans la colonne I se trouve la mesure du risque exprimée en termes de probabilité et dans la colonne II la valeur d'incertitude appréciée en termes de valeurs de vérité¹.

TABLEAU 2

Situations	I	II
S1	$P(x) = 0,5$	$V(p) = 1$
S2	$P(x) = P(y) = 0,5^*$	$V(p) = 0^{**}$
S3	$P(x) = 0,5$; $P(y) = 0,5$	$1 > V(p) > 0$

* A strictement parler $P(x)$ et $P(y)$ peuvent prendre l'ensemble des probabilités qui satisfont les conditions suivantes : $1 > P(x) > 0$ et $1 > P(y) > 0$. Les valeurs inscrites ici reflètent le recours statistiquement fréquent à l'idée d'une distribution normale.

** Le fondement de cette distribution normale des probabilités étant ici contestable, la proposition p n'a en réalité aucune valeur de vérité. On considérera que l'absence de toute valeur de vérité est équivalente à la valeur notée 0.

Cet exemple met en évidence quelques résultats intéressants. Les trois situations donnent lieu à des mesures de probabilité semblables, si ce n'est tout à fait identiques, sont évaluées de manière radicalement différentes par l'observateur (qui peut être le décideur). Ces évaluations différentes ne portent pas ici sur le résultat de la mesure (valeurs de probabilités), mais sur la manière dont cette mesure a été obtenue (modes d'évaluation).

Dans les situations 1 et 2, l'information fournie par la mesure du risque recouvre exactement le degré d'incertitude dans la connaissance de l'observateur. Dans la situation 1, la mesure du risque

1. Rien n'empêche de traduire ces valeurs de vérités en termes de probabilités dans le cadre d'une logique probabiliste du type de celle développée par Reichenbach (1949). Mais, il importe alors de bien distinguer ces valeurs des probabilités utilisées pour mesurer le risque. Pour un traitement logique de ce type C. Schmidt, "Risk and Uncertainty, a knightian distinction revisited", in C. Schmidt, *Uncertainty in Economic Thought*, Adelshot, E. Elgar, 1996.

se traduit par une distribution de probabilité unique et par conséquent certaine. Dans la situation 2, l'absence de mesure de probabilité peut être considérée comme l'équivalent à l'ensemble de toutes les distributions de probabilités possibles qui sont compatibles avec les données (100 boules rouges ou noires). Cette présentation ne transmet aucune information complémentaire à l'observateur qui ignore complètement celle d'entre elles qui est vraie. Ces deux situations représentent deux cas limites où la validité de l'information fournie par la mesure du risque coïncide avec son degré de précision.

Dans la situation 3, en revanche, la mesure induite par l'observateur après un examen rapide de l'urne est imprécise. Mais, elle lui transmet néanmoins une information supplémentaire dont il estimera également la fiabilité. Sa mesure ne coïncide plus cette fois avec l'appréciation de l'incertitude. Or, cette situation est celle à laquelle le décideur se trouve le plus fréquemment exposé.

Cette distinction entre la mesure du risque et son appréciation prend tout son intérêt lorsque l'observateur est le décideur. La question qui se pose à lui est de savoir si la mesure du risque, telle qu'elle figure dans la colonne I lui fournit une information nécessaire et suffisante pour prendre sa décision selon le critère de son choix. La lecture de la colonne II montre que la réponse diffère selon chacun des trois types de situations. En définitive, elle n'est nécessaire et suffisante que dans la situation 1. Dans la situation 2 elle n'est à l'évidence ni nécessaire ni suffisante et dans la situation 3 on peut dire qu'elle est seulement nécessaire (ou tout au moins pratique). C'est pourquoi l'application de cette distinction conduit à la remise en cause des schémas traditionnels qui réduisent à une valeur unique l'appréciation des situations incertaines (modèle de l'utilité espérée et ses différentes variantes)¹.

Peut-on aller plus loin et concevoir un risque sans incertitude et une incertitude sans risque ? Le premier cas correspond précisément à la situation 1. Le décideur pense que la valeur de probabilité qui mesure le risque est certaine et cette croyance s'appuie sur un socle logique difficilement contestable. Le second cas semble *a priori* plus difficile à imaginer dans la mesure où l'incertitude a été introduite ici comme un jugement de second degré porté sur la mesure initiale du risque. On peut cependant envisager les deux hypothèses suivantes : soit le décideur ne dispose pas de mesure de probabilité, mais seulement d'une information sur le nombre des états possibles du monde. Rien n'empêche qu'il ne soit pas certain de cette information. Soit le décideur ignore l'ensemble des états du monde, mais procède cependant à une évaluation subjective fondée sur une autre base

1. Pour un bilan critique des recherches récentes sur le traitement de l'incertitude : B. Munier et J.-M. Rousseau, *La Rationalité face au Risque*, numéro spécial de la REP, 1, 1995.

(habitudes culturelles, préjugés etc.) ; il peut également estimer sa pertinence. Dans les deux cas il est difficile de parler de risque mais cela n'entraîne pas cependant l'impossibilité d'apprécier l'incertitude. Cette incertitude entendue au sens large ne doit pas cependant être confondue avec l'incertitude au sens étroit qui fonde l'incertitude essentielle précédemment évoquée.

La distinction conceptuelle qui vient d'être reformulée et l'analyse des relations entre le risque et l'incertitude qui en découle permettent d'imputer la mesure du risque et l'appréciation de l'incertitude à deux personnes différentes. La mesure d'un risque est rarement une opération neutre. Elle émane le plus souvent d'experts et la fiabilité de leur expertise constitue aujourd'hui l'essentiel de l'incertitude du décideur. Une application plus intéressante encore de cette grille d'analyse concerne les situations où l'incertitude est engendrée par l'interdépendance des anticipations que font les agents. De telles situations sont aujourd'hui communément traitées dans le cadre de la théorie des jeux. On examinera comment elle peut contribuer à expliquer certaines curiosités auxquelles aboutit cette théorie et à élargir son champ d'application.

PURE INCERTITUDE ET THÉORIE DES JEUX

De prime abord, les relations entre la théorie des jeux et l'incertitude tiennent du tour de passe-passe. Par rapport aux situations précédemment décrites, les jeux contiennent une information complémentaire. L'incertitude à laquelle se trouve confrontée les décideurs est le résultat de la combinaison de leur choix avec ceux effectués par les autres parties prenantes du jeu. Dans un jeu, chacun est censé connaître l'ensemble des stratégies à la disposition des joueurs. De plus, chaque joueur est supposé rationnel, savoir que les autres joueurs le sont aussi et savoir qu'ils le savent, et ainsi de suite (hypothèse de la rationalité "connaissance commune"). Dans ces conditions idéalisées, il ne devrait pas y avoir de risque, puisque chaque joueur devrait pouvoir prévoir, à coup sûr, les stratégies rationnellement choisies par les autres. Mais, si l'hypothèse de rationalité fait disparaître le risque au sens précédemment défini, elle ne chasse pas pour autant l'incertitude.

La question de l'incertitude se trouve déplacée. La proposition sur la vérité de laquelle le joueur 1 doit se prononcer se présente maintenant sous la forme suivante : *"Le joueur 2 choisira rationnellement la stratégie s dans l'ensemble S_2 de ses stratégies possibles et donc..."*.

Mais, que signifie précisément choisir rationnellement ?

Les théoriciens des jeux se sont efforcés au cours du temps de préciser et d'affiner son acception sémantique. Partons d'une définition simple. Il est rationnel de choisir une stratégie qui conduirait à un résultat plus satisfaisant que les autres stratégies disponibles, quelle que soit la stratégie adoptée par l'autre joueur (*Stratégie dite "dominante"*). Il est rationnel de choisir une stratégie dont le résultat serait au moins équivalent à celui des autres stratégies disponibles, quelle que soit la stratégie adoptée par l'autre joueur (*Stratégie dite "non dominée"*). Malheureusement, dans la majorité des cas, les joueurs ne disposent ni de *Stratégie dominante*, ni même de *Stratégie non dominée*. En combinant statistiquement les différentes stratégies possibles, on peut, en général, obtenir une stratégie qui satisfait les critères précédemment définis (*Stratégie mixte*). L'interprétation qui en est la plus fréquemment donnée est celle d'une distribution de probabilités. En d'autres termes, l'information disponible sur la stratégie rationnelle prend alors la forme d'une fréquence d'utilisation des différentes stratégies disponibles. Il s'agit donc de rétablir la rationalité en réintroduisant le hasard, c'est-à-dire le risque. Cette façon de procéder pourrait avoir de quoi surprendre dans la mesure où l'hypothèse de rationalité avait initialement pour objectif de faire disparaître le risque. Notre distinction entre risque et incertitude éclaire ce paradoxe. Le risque, comme on l'a vu, n'est pas incompatible avec la certitude (Cf. situation 1). Rien d'étonnant alors que sous certaines conditions le risque puisse être utilisé comme réducteur d'incertitude¹.

Une autre manière d'envisager les choses consiste à considérer que, faute de stratégies toujours meilleures ou toujours aussi bonnes, il existe au moins des stratégies qui pour un choix donné de l'autre (ou des autres) joueurs conduisent à un meilleur résultat (ou à un résultat au moins aussi bon) que les autres stratégies disponibles. En supposant un raisonnement symétrique de la part de l'autre joueur on identifie de cette manière des points d'équilibre dits de Nash. On considère volontiers que le choix de telles stratégies est rationnel. La rationalité ainsi définie ne laisserait plus de place à l'incertitude. Erreur, dans la majorité des jeux, il existe plusieurs points d'équilibre, donc plusieurs stratégies également rationnelles pour un même joueur. Mais, comment savoir laquelle de ces stratégies sera retenue par l'autre joueur, alors que l'on ne sait pas soi-même laquelle des stratégies rationnelles il faut rationnellement choisir ? L'analyse du problème montre que ces deux questions ne sont pas indépendantes.

1. Pour ce traitement cf. C. Schmidt, "Risk and uncertainty, A Knightian distinction revisited", in C. Schmidt éd., *Uncertainty and Economic Thought*, Aldshot, E. Elgar, 1996.

On peut certes, imaginer des critères supplémentaires pour permettre une discrimination (Harsanyi et Selten, 1988). Mais le fond de l'affaire n'est pas là. La rationalité individuelle des joueurs, quelque soit le degré de raffinement de sa définition, et même si elle suppose une connaissance commune entre les joueurs, ne leur fournit pas une information suffisante pour leur permettre de coordonner leurs anticipations. Pour s'en convaincre, il suffit de reprendre les exemples de jeux de pure coordination de Schelling entre des joueurs dont les intérêts sont rigoureusement identiques. Toute la difficulté réside dans la coordination des stratégies et cette coordination se trouve bloquée par l'impossibilité dans laquelle se trouve chaque joueur d'anticiper la stratégie qui sera choisie par l'autre (et réciproquement). La rationalité des décideurs, non seulement ne résoud pas l'incertitude de la situation, mais on peut dire qu'elle y contribue.

Cette forme particulière d'incertitude mise en lumière par la théorie des jeux, n'est en définitive qu'une métamorphose de l'incertitude essentielle de Knight. Plus précisément, on retrouve ici la notion qualifiée par Hammond d'incertitude "vraie" (*"True uncertainty"*) et que nous préférons appelée *"Incertaineté pure"*. Il s'agit du cas limite où l'incertain peut être défini de la manière suivante en utilisant le formalisme précédent : $V_p = P_i(p) = 0$. Cette définition avait été proposée dans le cadre d'une décision prise par un agent individuel isolé. Pour l'étendre au cas qui nous intéresse ici, il faut maintenant prendre en compte les 1, 2, ... n joueurs du jeu indices j et remplacer $P_i(p)$ par les $P_j(p_j)$ correspondants. Il est clair que cette incertitude ne peut être assimilée à l'hypothèse extrême selon laquelle $\forall j, P_j(p_j) = 0$ et que sa formalisation requiert un traitement plus élaboré¹. Ce qui importe ici est que cette forme d'incertitude prend tout son sens dans une situation collective caractérisée par une relation d'interdépendance des anticipations que la théorie des jeux permet de mettre en évidence. En prolongeant cette idée, il serait possible de montrer que le traitement de ce type particulier d'incertitude n'est jamais réductible à celui d'une incertitude individuelle.

Si la distinction entre risque et incertitude a jeté quelque lumière sur certains paradoxes de la théorie des jeux, plusieurs développements hétérodoxes de la théorie des jeux sont susceptibles de réduire si ce n'est de contrôler cette incertitude essentielle. Les exemples de jeux de coordination précédemment évoqués suggèrent que la solution du problème de la coordination des anticipations des joueurs est à rechercher dans une voie différente de celle d'un approfondissement de la rationalité individuelle, telle qu'elle est traditionnellement conçue dans la théorie des jeux. Cette coordination

1. *Idem.*

peut être obtenue à partir de points focaux ("focal points") communs aux joueurs et qui servent de support à leurs anticipations. Au lieu de chercher à anticiper directement la stratégie rationnellement choisie par l'autre, le joueur s'efforcera de dégager une base commune à leurs anticipations mutuelles. Cette référence commune appartient au contexte particulier dans lequel opère les joueurs (configuration d'intérêt et de préférences), sans faire partie du jeu au sens de la théorie. La découverte et l'utilisation des points focaux par les joueurs s'effectue au terme de trois opérations :

- 1) Rechercher les singularités contenues dans la situation concrète du jeu (asymétrie, irrégularités de toute sorte...),
- 2) Sélectionner parmi ces singularités celles qui sont "significatives", parce que susceptibles d'une interprétation commune à tous les joueurs,
- 3) Choisir une stratégie en ajustant son comportement aux prescriptions dérivées de cette interprétation commune.

Dans les jeux à un coup, les opérations 1), 2) et 3) sont nécessairement indépendantes du traitement formel de la structure logique du jeu. Tel n'est plus le cas lorsqu'il s'agit de jeux à séquences multiples et, *a fortiori*, de jeux répétés. Les joueurs peuvent alors utiliser certaines informations qu'ils déduisent du déroulement du jeu (ou de la connaissance des parties antérieures) dans leur recherche de points focaux. Ils partent des informations empiriques fournies par les interactions qui caractérisent les différentes séquences du jeu et soumettent leur interprétation à des procédures visant à systématiser les opérations 1), 2) et 3)¹.

Références bibliographiques

- CRAWFORD V.P. (1990), "Equilibrium without independance", *Journal of Economic Theory*, 50.
- CRAWFORD et HALLER (1990), "Learning how to cooperate : optimal play in repeated coordination games", *Econometrica*, 3.
- EATWELL J., MILGATE M. et NEWMAN P., éd. (1987), *Utility and Probability*, The New Palgrave, London, MacMillan.
- ELLSBERG D. (1961), "Risk, ambiguity and the savage axioms", *Quarterly Journal of Economics*.
- HARSANYI J.C. et Selten R. (1988), *A general theory of equilibrium selection games*, Cambridge, the MIT Press.

1. Voir en particulier les travaux de Crawford (1990), Crawford et Haller (1990) et Ponsart (1993, 1994).

- KNIGHT F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, New York, A.M. Kelley.
- LEVI I. (1986), *The entreprise of knowledge*, Cambridge, the MIT Press.
- LEVI I. (1986), "The paradoxes of Allais and Ellsberg", *Economics and Philosophy*, vol. 2, 1.
- LUCE R.D. et RAIFFA H. (1967), *Games and decisions*, New York, J. Willey.
- MUNIER B. et ROUSSEAU J.M. (1995), "La rationalité face au risque", *Revue d'Économie Politique*, 1.
- PONSSART J.P. (1993), "A propos du rôle des singularités dans l'analyse économique : quelques apports de la théorie des jeux", miméo, Paris, *Laboratoire d'économétrie de l'école polytechnique*.
- PONSSART J.P. (1994), "Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et réalité interactive", in A. Orléan éd., *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France.
- REICHENBACH H. (1949), *The theory of probability*, Los Angeles, The University of California Press.
- SCHELLING T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
- SCHMIDT C. éd. (1996), *Uncertainty in economic thought*, Adelshot, E. Elgar.

COMMENTAIRES

Bernard COVA

En lisant le texte de Christian Schmidt, et ses références aux travaux théoriques de Knight, l'on est frappé, d'un côté, par les rapprochements possibles entre la réflexion menée sur le couple risque/incertitude et la pratique commerciale des entreprises industrielles, et de l'autre, par la distance qui sépare les modélisations de la théorie des jeux des décisions quotidiennes en marketing industriel.

En effet, la distinction faite par Christian Schmidt entre "la mesure du risque et son appréciation" (e.g. l'incertitude) fait directement écho à la distinction faite en marketing industriel¹ entre risque encouru et risque perçu. Dans ce cas, la perspective choisie est celle de l'analyse du comportement d'achat du client ; l'hypothèse centrale est que toute décision d'achat entraîne des risques *perçus* plus ou moins élevés au sein du centre d'achat c'est-à-dire chez l'individu et/ou au sein des organisations (ou d'une seule) impliquées dans cette décision. Ainsi les risques perçus sont considérés comme le moteur du comportement d'achat industriel. L'appréciation de l'importance de ces risques dépend d'une part des enjeux liés à l'achat (coût, délais de mise à disposition, caractéristiques techniques, impact dans l'activité du client, insertion dans le contexte...) et d'autre part des caractéristiques du centre d'achat (enjeux des individus, goût pour l'innovation, culture, caractéristiques des décideurs, rapport de pouvoir entre eux...). Cette appréciation des risques peut se repérer par le comportement des acteurs du centre d'achat (ce qu'ils disent, ce qu'ils font...) dans le déroulement des interactions avec les fournisseurs potentiels. Ce comportement traduit la volonté (ou non) de réduire les risques perçus de la part des acteurs du centre d'achat.

Du point de vue d'un observateur extérieur qui, idéalement, disposerait de toutes les informations sur le problème à résoudre, sur les caractéristiques de l'activité, sur le contexte du choix, sur les différentes alternatives possibles, le comportement d'achat peut paraître peu rationnel (c'est la rationalité limitée décrite par Simon). De ce fait, le niveau et les types de risques perçus par le client peuvent être différents de ce que cet observateur extérieur pourrait idéalement identifier et évaluer. On peut considérer que cet observateur évalue les risques *encourus* par le client.

1. Salle R. et Silvestre H. (1992), *Vendre à l'industrie : approche stratégique de la relation business to business*, Paris, Liaisons.

Ainsi le fournisseur dispose généralement de deux niveaux d'information. D'une part il est confronté au comportement du client lors du processus d'interaction (interprété en terme de *risques perçus*) et d'autre part il est plus ou moins en possession d'informations sur les caractéristiques du produit et de son exploitation (interprétées en terme de *risques encourus*). L'existence de différences entre risques perçus et risques encourus offre des opportunités pour le fournisseur. C'est sur ce décalage qu'il peut jouer une fois qu'il l'a clairement identifié. En effet, en tant qu'expert d'un domaine, le fournisseur joue le rôle de réducteur d'incertitude pour le client¹.

Selon les clients et selon les caractéristiques de l'achat, le fournisseur peut agir de différentes façons :

- réduire les risques perçus par le client ;
- faire réévaluer l'importance des différents risques perçus par le client ;
- faire percevoir au client des risques encourus qu'il juge importants et que le client n'a pas forcément perçus ; dans ce cas, le fournisseur doit être capable de proposer une offre qui diminue ce type de risques.

En final l'objectif du fournisseur est de proposer une solution globale qui réduira l'incertitude du client. Mais cette solution est rarement figée dans un monde industriel en mutation rapide où les évolutions techniques se succèdent de manière accélérée et où la concurrence change constamment la donne. Il existe toujours un degré variable d'ignorance et par conséquence de confiance sur la qualité et la pérennité du fournisseur ; il règne toujours en la matière une certaine incertitude quels que soient les mécanismes permettant institutionnellement de la réduire. Le client achète, en fait, autant une solution qu'un potentiel de développement ; et ce potentiel de développement passe par la capacité du fournisseur à établir une relation partenariale de long terme avec le client ("du mieux disant au mieux coopérant"). C'est le fondement même de l'approche interactionniste en marketing industriel (qui a donné naissance au "marketing relationnel") : la transaction n'est souvent qu'un épisode dans la relation de confiance qu'initient, développent ou consolident le client et le fournisseur.

Le monde des affaires ressemble moins à un marché qu'à un réseau dans lequel les acteurs sont connectés par des relations de long

1. Mais, si le fournisseur joue avec les risques, le client peut le faire aussi. Et comme l'écrit Christian Schmidt, "il n'y a rien d'étonnant à ce que, sous certaines conditions, le risque puisse être utilisé comme réducteur d'incertitude" par l'acheteur. C'est un phénomène observé dans le cas du management asiatique où l'acheteur n'a pas comme postulat la réduction d'incertitude. Il crée au contraire en permanence une zone d'incertitude qu'il s'applique à lui-même et à son organisation.

terme proches de celles d'un mariage : durée moyenne de quinze ans et changements de partenaire peu fréquents et douloureux. Et la *confiance* est le liant, généralement invisible, de ces relations dans lesquelles prennent place les rapports économiques. L'incertitude est réduite du fait de la confiance qu'un client place en son fournisseur et *vice-versa*. Elle intervient fortement quand le doute est important, sur des marchés instables, pour des projets de haute technologie..., mais est aussi nécessaire pour des achats de produits et services plus standard.

Ainsi, à l'opposé de la théorie des jeux utilisée par Christian Schmidt où l'on est dans un monde sans échanges de paroles et d'informations, il est possible de représenter le monde des affaires comme un ensemble de relations de confiance enchâssées dans des réseaux de relations plus complexes et supportées par la loi du milieu. Dans ce cas, la confiance apparaît comme le ressort essentiel des rapports économiques. Dans tous les modèles de la théorie des jeux, aussi sophistiqués soient-ils, au contraire, les *intérêts pré-existents* à la relation, de même que les sujets sont définis indépendamment d'elle et préalablement à sa structuration. Cette indépendance des préférences ou des utilités (des intérêts si l'on préfère) par rapport à la relation est caractéristique de ce qu'Alain Caillé¹ appelle un interactionnisme restreint (ou tronqué). Un interactionnisme authentique, comme approché par la théorie des réseaux en marketing industriel, se signale par l'hypothèse que la relation (l'interaction) fait sens par elle-même, qu'elle est donc l'objet d'un intérêt ou d'une utilité qui vient modifier la courbe d'utilité primitive, à supposer que celle-ci ait pu effectivement être définie indépendamment de la relation.

Les théoriciens des jeux, comme Christian Schmidt, essaient d'enrichir leurs modèles pour rejoindre la réalité complexe des affaires. Peu à peu, expliquent-ils, nous introduirons la coopération et la confiance en montrant comment elles doivent découler nécessairement ou logiquement des calculs intéressés. La difficulté est qu'il est absolument impossible de faire naître la confiance et la coopération au sein de l'univers économique décrit par ces théoriciens. Pour autant que les sujets calculateurs sont réputés être égoïstes, on ne saurait faire comme si subitement ils ne l'étaient pas ou plus. Toutes les contorsions théoriques du monde n'y pourront rien changer. Et s'ils ne sont pas égoïstes, alors, c'est que l'on ne se trouve plus dans le cadre des hypothèses initiales de la théorie des jeux.

1. Voir l'éditorial d'Alain Caillé dans le numéro 4, 2^e semestre 1994, de la *Revue du MAUSS* consacrée au thème "A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux".

Dans l'univers d'incertitude qui est le propre des affaires, même si la théorie des jeux a le vent en poupe en stratégie¹, une chose me paraît au moins sûre, c'est qu'elle n'est d'aucun secours pour répondre à l'interrogation majeure de l'acheteur : puis-je faire confiance à ce fournisseur ? Et que le meilleur remède à l'incertitude est la prise de risque : faire confiance et bâtir une relation.

1. Brandenburger, A.M. et Nabeluff, B.J., "The Right Game : Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, July-August 1995, pp. 57-71.

DEUXIÈME PARTIE

***ÉLÉMENTS DE RÉPONSE
À L'INSÉCURITÉ
DES ENTREPRISES***

VI

Explorations prospectives au service des managers

Sylvain WICKHAM

MOTS CLEFS

Explorations. Futuribles. Surprises. Prévisions économiques et commerciales.

ANTICIPATIONS, SPÉCULATIONS, ET DÉ-CONCERTATION

La réussite des entreprises (qui commande l'efficacité globale de l'économie de marché) dépend de leur interaction étroite et continue, avec leur environnement concurrentiel :

- adaptations continues de leur gamme de produits et de leur organisation interne à l'évolution de la demande et des prix
- mais aussi initiatives volontaristes (notamment par l'innovation) en vue de faire évoluer les techniques, ou d'infléchir les préférences de leurs clients (actuels ou virtuels).

"Un marché n'est pas une réalité donnée aux firmes, et indépendante de leurs actions. Il n'est pas seulement un lieu de rencontre imposé ; il est un espace construit par les initiatives des firmes."¹

François Perroux (après Schumpeter) proposait déjà voici un demi-siècle une reformulation théorique de la firme comme "unité active". Aussi bien la capacité d'anticiper sur l'avenir a-t-elle été inscrite depuis l'origine au centre de cet "Art" nouveau du Manage-

1. L. Batsch, *La croissance des Groupes industriels*, Economica, 1993, p. 18.

ment, par ses fondateurs, dont H. Fayol ("Gouverner c'est prévoir")¹. La généralisation concertée des anticipations, à la clef d'un bon management public ou privé avait été consacrée durant la croissance soutenue des "30 glorieuses" années d'après-guerre² :

- Diffusion des comptes prévisionnels et pratique de la gestion par objectifs dans les entreprises ;
- Multiplication des Marchés à terme permettant de monnayer les anticipations de chacun ;
- évaluation collective de différents Risques extérieurs dont les Risques pays.

Simultanément la théorie pure du Marché se trouvait renouvelée sur les années soixante-dix par le constat que les chefs d'entreprises décident de moins en moins au seul vu de ce qui vient d'être offert ou consommé et de plus en plus en fonction de leurs paris (plus ou moins explicites) : sur les comportements de leurs rivaux, sur l'évolution prochaine des prix, salaires, charges ou taux d'intérêt et sur le changement social.

Aussi voit-on, chaque jour sur différents marchés, des hausses de prix susciter un surcroît de demande et une raréfaction de l'offre : contrairement à la théorie classique de l'équilibre concurrentiel.

Tous Acteurs marchands (privés mais aussi publics) sont donc à quelque titre spéculateurs, sur des marchés de plus en plus volatiles, l'un entraînant l'autre :

- soit qu'ils extrapolent de manière plus ou moins explicite les tendances récentes (modèles économétriques de prévision, théorie pure des anticipations rationnelles) ;
- soit qu'ils escomptent des changements : discontinuités, ruptures plausibles, catastrophes concevables. Ce qui représente alors le champ spécifique de la démarche d'interrogation sur l'avenir dite "exploration prospective".

Nos responsables publics et privés avaient formalisé après guerre un "modèle français" de croissance assurée et maîtrisée, par concertation institutionnelle entre visions d'avenir et projets de l'État et des grands managers — orientations du Développement national à moyen terme énoncées dans le Plan national quinquennal indicatif. — d'où se déduisaient les équipements collectifs et investissements appropriés des grands groupes entraînant derrière eux la nébuleuse des PME et des particuliers. Nous voyons au contraire s'affirmer aujourd'hui pour nos managers, au fil des années quatre-

1. Acception séculaire d'Arts et Métiers.

2. Entre 1950 début de l'intégration européenne et 1980 fractures du 2^e choc pétrolier.

vingt-dix, des conditions radicalement différentes d'économies nationales plus concurrentielles mais déconcertées avec croissances incertaines et insécurité généralisée des entreprises.

SURPRISES COLLECTIVES ET MARCHÉS TURBULENTS

Depuis la fin des années quatre-vingt, alors que nous progressions dans les voies de la Société d'information, nous avons été confrontés avec une multiplication d'événements inattendus, contraires à l'attente des Responsables et de la plupart des pronostics :

- Effondrement de l'empire soviétique (1989-1990), c'est-à-dire implosion sans défaite militaire ni soulèvement de l'intérieur ;
- Réunification allemande (1991), consacrée sur le terrain, et suivant des modalités radicales contraires aux prescriptions des experts des deux côtés de la ligne ;
- Chute des prix du brut pétrolier à 15 \$ le baril et parfois en-dessous. D'où le 2^e choc pétrolier (de 12 à 30 \$ en 1979) à peu près totalement annulé avec une rentabilité de l'énergie nucléaire durablement en question ;
- État approximativement stationnaire sur les 4 années 1991-1995 de l'économie japonaise si longtemps représentée à l'avant-garde de la croissance internationale ;
- Sous-évaluation durable du \$;
- Inversion des taux d'intérêt, c'est-à-dire taux à court terme transitoirement supérieur aux taux à long terme.

On nous avait parlé d'accélération de l'histoire : en fait nous assistons surtout à des changements imprévus (plutôt qu'imprévisibles) et dont beaucoup constituent étymologiquement des régressions.

Notamment le retour des responsables et praticiens vers des démarches pluralistes et hypothétiques d'interrogation sur l'avenir des marchés se révèle de plus en plus appropriée : en dehors de tout consensus national mais aussi de toute certitude scientifique. Par référence ou plutôt retour aux sources, au message des Pères Fondateurs de la démarche prospective en France au sortir de la guerre voici un demi-siècle : un philosophe (Gaston Berger), un journaliste (Bertrand de Jouvenel) et un manager public (Pierre Massé) — lesquels s'interdisaient d'augurer l'avenir indéchiffrable de l'Europe en reconstruction — et s'écartaient des prévisions quantitatives alors en plein essor sur modèles keynésiens.

EXPLORATION PROSPECTIVE : RAPPORT AVEC LA PRÉVISION ÉCONOMIQUE

On a bien cerné désormais la novation de la démarche prospective :

"Une vision de l'avenir au pluriel, procédant conjointement de la nécessité, du hasard et de la volonté." (J. Lesourne)

Trois modalités d'interrogations, de plus en plus ouvertes sur l'avenir, inscrivent la formalisation progressive des anticipations par les Acteurs concernés.

1. Prédiction d'un événement

Annnonce inconditionnelle d'un événement futur : guerre, mort, élection d'un homme, faillite d'une entreprise. Les formes anciennes d'oracles (Prêtres) comportaient une part de rationalité (météorologie, sondages) et d'intuition. Il y a lieu de reconsidérer aujourd'hui (dans les initiatives à la gestion, ou la Recherche) la place de l'intuition dans les paris des managers, les mécanismes propres à l'innovation et aux découvertes. Les prédictions n'ont évidemment pas disparu : elles mettent en cause :

- d'une part les effets d'annonce dans des champs professionnels limités (self-fulfilling prophecies) ;
- d'autre part les mérites philosophiques de l'intuition (peut-être un retour de Bergson).

2. Prévision d'un processus

C'est l'annonce de l'état futur le plus probable d'un système à partir de l'observation précise (chiffrée) de son évolution passée.

On ne saurait minimiser les progrès considérable après-guerre des prévisions chiffrées : extrapolations sophistiquées à partir des statistiques grâce aux modèles économétriques à moyen terme.

Champs d'application nationaux ou internationaux : (prévisions INSEE, Commissariat au Plan) sur les grands agrégats, horizon annuel ou pluri-annuel.

Prévisions FAO, grands produits dans le monde.

3. Exploration sur le champ des possibles (les futuribles)

Ces dernières modalités d'explorations plus ouvertes, balayant un champ stratégique plus large s'articulent à l'initiative et suivant

les intérêts de l'organisation (publique ou privée) en cause : un État, une Région, une Industrie, une Entreprise (petite ou grande).

Différences méthodologiques de l'exploration prospective par rapport à la prévision économique

Il s'agit d'une démarche sur mesure, associant étroitement la réflexion à l'action, plutôt qu'une étude générale exécutée et diffusée (souvent vendue) par des experts économiques à l'intention d'un public indéfini.

Il s'agit d'anticiper si imparfaitement que ce soit les changements, discontinuités, éventualités (tels qu'accidents ou catastrophes) par opposition au traitement mathématique des aléas probabilisables dans l'assurance. On n'est pas au clair ici sur l'apport pratique des nouvelles analyses mathématiques sur la discontinuité, notamment la formalisation par Thom de la "théorie des catastrophes". Les formulations mathématiques de l'indétermination remontent le mieux semble-t-il aux écrits de H. Poincaré (fin XIX^e).

Il importe de prendre en compte des paris sur des décisions connues, escomptées ou soupçonnées de la part d'autres acteurs, rivaux ou partenaires de l'organisation

L'objectif n'est pas de décrire l'état futur le plus probable (à une échéance donnée) mais d'élaborer différents cheminements ou développements plausibles compte tenu des degrés de liberté des acteurs en jeu. Les futuribles — ou alternatives en présence plus ou moins formalisées objet de conjectures.

Au total l'exploration prospective se confirme :

- pluridisciplinaire (prestations conjuguées avec des philosophes (G. Berger), des historiens (pays anglo-saxons), des experts de sciences politiques ;
- contingente au champ d'action considéré. Les managers eux-mêmes (publics ou privés) réfléchissent en commun avec des spécialistes sur les opportunités ou menaces spécifiques à leur organisation.

D'où l'articulation cruciale avec l'*analyse stratégique* qu'elle éclaire au départ.

Où commence l'une, où finit l'autre ?

4. Quatre étapes du travail exploratoire

Quatre étapes d'analyse sont désormais bien identifiées par les experts en la matière (dont J. Lesourne et M. Godet) avec la Chaire

de Prospective industrielle du Conservatoire National des Arts et Métiers.

1) *Analyse structurelle des variables-clefs* et des acteurs cruciaux pour le devenir de l'organisation ou l'entreprise

Cette étape logiquement préliminaire est scientifiquement la plus difficile. Elle cherche à expliciter (y compris par interrogation d'Acteurs concernés)

- les degrés d'interdépendance ou d'interaction entre la firme et divers éléments de son environnement : cernant le "champ concurrentiel" ou univers stratégique de la firme : bien différent de son marché : pas seulement des clients mais aussi des confrères, des fournisseurs, des autorités publiques... ;
- la précarité ou stabilité des états ou équilibres actuellement observés : les performances, les accords.

L'application actuelle encore seulement esquissée, pourrait être largement développée par de grands Constructeurs d'Automobile ou d'Informatique. Matrices d'impact en 3 catégories — analyse structurelle — méthodologie lourde récemment mise en œuvre par la Direction des études et de la Prospective à EDF.

2) Identification des *tendances lourdes* qui affectent les grandeurs précédemment identifiées

On ne saurait tout prévoir, mais un bon manager peut et doit isoler limitativement ce qui apparaît extrapolable donc prévisible dans l'environnement immédiat de son champ d'intérêt (par exemple l'urbanisation, ou l'ascension des nouveaux pays industriels ou le vieillissement).

La tendance la plus durable pour l'avenir ne sera pas toujours celle observée sur le passé le plus longtemps (cf. urbanisation et pollution).

Récentes mutations démographiques, en Europe comme dans le Tiers Monde.

3) *Repérage des faits porteurs d'avenir ou signaux faibles*

Il s'agit de repérer dans le flux d'informations disponibles :

- l'annonce de changements susceptibles (ou non) d'être des ruptures ou fractures ;
- cas des dernières années de l'ex-URSS : signaux fiables rétrospectivement apparents sur l'échec du réformisme Gorbatchev ;

- les formes récentes de dé-consommation en produits manufacturés parmi les jeunes générations (ci-dessus B. Cova) ;
- les éléments structurels profonds en cause dans la forte baisse récente, dite conjoncturelle, de l'immobilier de bureau.

4) *Élaboration de scénarios*

Comme vecteurs de la planification stratégique :

- Différentes séquences ultérieures cohérentes et plausibles sur le devenir des variables-clefs et des acteurs en cours ;
- Différentes histoires ou Futuribles, en chroniques hypothétiques d'un processus donné : les applications majeures concernent par exemple différents scénarios d'intégration européenne, ou les scénarios mondiaux antérieurs de la grande étude OCDE Interfuturs (1979).

Le niveau de formalisation dans les travaux de prospective actuellement en cours, apparaît fortement décalé par rapport aux méthodologies exposées dans les ouvrages consacrés (F. Hatem, *La Prospective : Pratiques et Méthodes*, Economica, 1993).

5) *Études prospectives actuellement appliquées sur des champs intermédiaires*

L'approche prospective telle qu'énoncée ci-dessus ne s'identifie pas particulièrement avec une interrogation à long terme sur 10 à 20 ans. Accent au contraire aujourd'hui sur des horizons à petit moyen terme (3 à 5 ans) : les plus significatifs pour la grande majorité des managers.

L'approche prospective dans la vision initiale se voulait foncièrement systémique, donc globale ou macro-économique :

- soit au niveau de l'économie nationale (Rapport 85 préparé dans les années soixante) et multiples études du Commissariat au Plan ;
- soit au niveau de l'économie mondiale
 - . célèbres rapports du Club de Rome (dont le premier "Halte à la croissance" de 1970) prolongés par les Divisions d'études de l'ONU,
 - . grand rapport OCDE Interfuturs (D. J. Lesourne) de 1978 sur les perspectives 1990 et 2000 des pays occidentaux. Conjonction remarquable entre une analyse prospective

aboutissant à de multiples scénarios chiffrés (assimilés à tort à des prévisions).

Pour des raisons multiples aujourd'hui, milieu des années quatre-vingt-dix, aucune large exploration, à moyen ou long terme, n'est publiée ni annoncée, sur le devenir mondial ou national. Notre Commissariat au Plan a survécu avec des Rapports de Politique économique (Rapport Minc demandé par le Ministre Balladur). Il n'a pas pour le moment investi sur la méthodologie prospective : telle que formalisée par les derniers auteurs, notamment Monsieur Michel Godet (titulaire de la Chaire de Prospective industrielle au Conservatoire Arts et Métiers) (*L'Avenir Autrement*, A. Colin, Paris, 1991 ; *De l'Anticipation à l'Action*, Dunod, Paris 1992).

Les travaux contemporains de prospective appliquée dans nos économies de marché développées (Prospective industrielle ou Prospective stratégique, suivant les libellés choisis), se concentrent sur des champs intermédiaires, ou de méso-économie :

- 1) D'abord les prospectives *sectorielles*, les plus actives dans les industries lourdes et d'abord l'énergie : les grands pétroliers (dont Shell et Elf) historiquement et continuellement en tête depuis 20 ans dans le développement d'interrogations systématiques au service du Management ; après les deux chocs puis le contre-choc pétrolier de 1985, essais d'anticipations sur les renversements ou les tensions en perspective sur le marché pétrolier international.

Relais largement pris par EDF, dont la considérable Direction des Études et de la Prospective (au moins une centaine de spécialistes) est aujourd'hui la plus importante Centrale intellectuelle en les matières. Courant sous-jacent, confidentiel concernant le devenir nucléaire, EDF vient de mobiliser sa surcapacité intellectuelle par des travaux sur le devenir de ses plus gros clients, identifiables avec un secteur.

Texte sous presse de M. Chatelain (EDF) : *Adaptation de la méthode prospective, cas de la sidérurgie*, mise en œuvre de calculs mathématiques matriciels très élaborés.

Quasi-abandon (momentané sans doute) dans les transports, l'aviation et la SNCF : dont la Division Recherche avait pourtant été à l'avant-garde durant les années soixante pour les études préliminaires à la création du TGV.

5 ou 6 grandes firmes privées, à peine (dont Ciments Lafarge, et Assurances AXA) ont une équipe ou un responsable Prospective, de plus en plus distinct de leur Service

Études Économiques, et en charge ou non de l'élaboration des plans stratégiques.

- 2) Essor spontané, multiforme d'études de Prospective *régionale* lancés depuis 20 ans dans les excellents travaux de la DATAR (scénario de l'inacceptable) ; aujourd'hui relayés par des groupes de réflexion multiformes, suscités par de nombreuses Présidences de Régions.

Sur la première moitié des années quatre-vingt-dix, à la suite des surprises collectives qui ont déjoué les experts ou supposés tels (économètres, soviétologues, spécialistes de l'Énergie ou de la prévision technologique), désenchantement des managers comme des responsables politiques à l'égard des grandes interrogations systématiques sur le Futur : d'où évaporation des crédits, et dépérissement des formations. Relais de génération aujourd'hui en cause, prévisible et souhaitable à partir de disciplines autres que la science économique à prédominance quantitative, c'est-à-dire plutôt semblerait-il, des stratégies de gestion, des historiens, des sociologues

Le caractère interdisciplinaire de l'approche prospective s'avère la pénaliser dans son insertion académique : aperçus ou échappées finales au terme de n'importe quel enseignement, plutôt que discipline scientifiquement reconnue, donc dotée de postes d'enseignants et chercheurs. D'autant plus que la reconnaissance scientifique dans le monde anglo-saxon, des travaux de futurologie reste assez ambiguë.

Tous auteurs ou animateurs de chantiers de prospective se trouvent ainsi des profanes amateurs, ou autodidactes, soit hommes d'action venus du terrain, soit savants migrants en provenance de disciplines voisines académiquement reconnues.

6) *Vigilance immédiate et retour ultérieur des visions longues*

Contrairement à la quête originaire de visions globales et longues, l'interrogation prospective aujourd'hui fin XX^e siècle :

- privilégie la vigilance ou détection des changements, ruptures, ou menaces sur des horizons proches (*A theory about Vision : keep it short* (PDG Chrysler en 1993)) ;
- s'en tient (au prix d'hypothèses implicites et discutables) à des interrogations limitées ou partielles : devenir à moyen terme d'une profession ou d'une région ;
- restaure le souci d'efficacité de l'entreprise (adaptation à son environnement) en priorité sur l'efficience des moyens ;

- abandonne de plus en plus la rédaction de longs rapports (hérités des économistes) destinés à éclairer un large éventail de responsables ou lecteurs académiques pour s'enraciner plutôt dans l'animation de groupes de réflexion interne et mixtes : réunissant des cadres avec des invités ou animateurs externes au sein notamment de nos grandes Régies nationales de service public, ou groupes privés internationaux ou comités territoriaux.

La prospective se veut une pratique éclairée au service d'une unité quelconque plutôt qu'un nouveau champ de connaissances, s'ajoutant aux autres. Il appartient aux Centres de Recherche et aux jeunes experts dans tout l'éventail des sciences sociales, de détecter dans leur environnement les inquiétudes, les opportunités et les réseaux de communication adéquats, en vue de la relance probable de tels travaux, à l'approche de l'an 2000.

Références bibliographiques

BAUMARD Ph., *Prospective à l'usage des managers*, Litec, 1995. Préface S. Wickham.

GODET Michel, *De l'anticipation à l'action*, Dunod, 1991.

ANNEXE

Définitions sur l'approche prospective

(d'après Michel Godet)

Conjecture hypothèse probable	Prospective (concept plutôt latin) Vision : globale qualitative volontariste multiple (scénarios)
Projection Prolongement ou inflexion dans le futur de tendances passées	Prévision Estimation assortie d'un degré de confiance. Vision quantitative et qualitative
Prédiction Annoncer avant (oracle de Delphes)	Futurologie (concept anglo-saxon) Ensemble des recherches sur l'avenir
Prophétie Prédiction par inspiration divine	Scénarios Jeux cohérents d'hypothèses
Planification "Consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir" R. Ackoff (1973)	

- Tester une hypothèse ou une idée, par exemple, pour justifier une décision et parer aux critiques éventuelles ;
- Se donner une image entreprenante et dynamique (effet de mode) ;
- Développer la communication interne à l'organisation et son ouverture sur l'extérieur ;
- Mettre en cause les idées reçues et les comportements néfastes (scepticisme, croyance aveugle, vision à court terme).

L'utilité dépend directement de la contribution à ces objectifs stratégiques et tactiques. La crédibilité de la prospective croît avec la pertinence, la cohérence et la vraisemblance des scénarios et de leur implication, bref, la crédibilité est fonction de la qualité des informations, des analyses et des expertises; mais la prospective n'est pas neutre, elle dépend de choix subjectifs concernant l'approche des problèmes, les hypothèses testées, les objectifs visés. Lancer une réflexion prospective, afficher des scénarios fait partie des jeux d'acteurs (effet d'annonce comme au poker). Aussi la faible crédibilité intrinsèque, même si elle n'apparaît qu'*ex post*, peut-elle contribuer fortement à l'utilité *ex ante* au moins pour un acteur donné.

VII

Actions de renforcement et maîtrise de l'incertitude¹

Gérard KÆNIG

MOTS CLEFS

Gestion de la dimension. Dynamique du Savoir. Intégration.

Parce qu'elle s'est développée dans une période glorieuse pour l'économie des pays développés, la stratégie d'entreprise a eu tendance à n'accorder qu'une attention distraite à l'incertitude² ; la croissance générale suffisait à consoler de toutes les déconvenues, à masquer toutes les erreurs. Parce qu'elle s'est largement structurée autour de l'opposition entre volontarisme et déterminisme, la théorie a eu tendance à situer l'incertitude à l'extérieur de l'entreprise. La question de l'incertitude est donc généralement abordée à partir de la notion de flexibilité³ et comme le note O. Favereau⁴ :

1. Ce chapitre s'inspire d'un article publié in *Economie Appliquée*, tome XLVI, 1994, n° 4, p. 23-47 et intitulé "Dimension, empan et étendue à l'aune de l'incertitude".

2. A l'inverse des situations simplement aléatoires (qui sont le lot des joueurs de roulette par exemple) les situations incertaines se caractérisent par une information à la fiabilité douteuse, parcellaire et ambiguë. Il s'ensuit que les acteurs peuvent être surpris par des événements totalement imprévus, des relations de cause à effet contraires à leurs attentes, etc. Dans le cours de ce chapitre le terme de risque est pris dans son acception courante : il revoit donc aussi bien à l'incertain qu'à l'aléatoire.

3. Cf. Reix R., *La flexibilité*, Cujas (1979) et Favereau O., "Valeur d'option et flexibilité" in *Flexibilité, information et décision*, p. 121-182, Economica (1989).

4. *Op. cit.*, p. 165.

"Il paraît presque évident que la flexibilité est liée à la capacité d'adaptation d'un système."

Le parti est pris dans ce chapitre de s'intéresser plus au pouvoir de transformation de l'entreprise qu'à sa capacité d'adaptation. Dans cette perspective ce ne sont pas les contenus ou les processus de décisions qui retiennent l'attention, mais les actions et leurs effets sur l'incertitude. L'accent est mis sur le fait que la firme entreprend des *actions* qui génèrent ou modèrent l'incertitude. Ces effets ne sont pas sensibles seulement par l'entreprise qui en est à l'origine, ils concernent également ses adversaires-partenaires. Que par ses actions la firme puisse non seulement modifier sa propre exposition au risque, mais encore influencer sur la turbulence de son univers stratégique, forme donc le premier leitmotiv de ce chapitre.

Les entreprises se développent par renforcement de l'existant et par exploration d'activités ou d'espaces nouveaux¹. Le renforcement peut intervenir dans trois directions : le dimensionnement de l'activité, la dynamique des savoirs et l'intégration organisationnelle. Il serait erroné de penser que le renforcement opère simplement par expansion, innovation ou encore développement de la cohésion. Suivant les circonstances, la réduction de la taille, l'exploitation de l'expérience ou le relâchement des couplages organisationnels peuvent également contribuer à renforcer l'entreprise.

En cherchant à se renforcer l'entreprise va pourtant modifier le contexte de son action. De ce fait elle a de bonnes chances d'influer sur le degré d'incertitude éprouvé. Mais alors que les réflexions ayant trait à l'exploration ont très naturellement pris en compte l'incertitude², il n'en va pas de même des manœuvres de renforcement. A l'inverse de la diversification stratégique, qui implique l'exploration d'activités ou d'espaces nouveaux et qui apparaît d'emblée comme un probable facteur d'incertitude, le renforcement vise à améliorer et à régénérer le(s) métier(s) déjà exercé(s) par l'entreprise ; il est donc *a priori* moins suspect de jouer les fauteurs de troubles. Que l'incertitude puisse advenir où la familiarité a lieu a sans doute déconcerté au point de faire obstacle à l'analyse. En d'autres termes le caractère potentiellement contradictoire des objectifs de renforcement et de maîtrise de l'incertitude n'a sans doute pas retenu l'attention qu'il mérite. Tel est le second fil directeur de ce chapitre.

1. Cf. par exemple Miles R.E., Snow C.C., "Organizational strategy, structure and process", McGraw Hill, (1978) ou Burgelman R.A., "Applying the methodology of grounded theorizing in strategic management", *Advances in Strategic Management*, vol. 3, p. 83-99 (1985).

2. Il a toujours été clair que diversification et internationalisation si elles pouvaient être facteurs de compétitivité étaient également grosses de risques.

Les développements qui suivent examinent successivement les trois modalités du renforcement. Le même canevas d'analyse, présenté dans le tableau n° 1, est utilisé pour chacune d'entre elles. Ce tableau distingue différents types d'actions stratégiques selon leurs effets sur l'incertitude (accroissement ou réduction) et suivant le lieu (la firme ou son univers stratégique) où ces effets se font sentir.

TABLEAU 1

<i>Sens de la variation</i> <i>Variable concernée</i>	<i>Réduction de</i>	<i>Accroissement de</i>
L'incertitude dans l'univers stratégique	Régulation	Perturbation
L'impact de l'incertitude sur la firme	Protection	Vulnérabilisation

1. DIMENSION ET INCERTITUDE

Le concept de dimension est tout d'abord réexaminé, les rapports entre dimensionnement et maîtrise de l'incertitude sont ensuite analysés.

1.1. La trompeuse simplicité du concept de dimension

Sans doute convient-il de noter liminairement que la dimension ne peut être définie de façon pertinente qu'en rapport avec une situation stratégique définie. Quelles que soient les grandeurs visées (stock ou flux), les unités de mesures retenues (physiques ou monétaires) et le stade de l'activité choisi (ressources mises en œuvre ou résultats obtenus) aucun critère de dimension ne peut prétendre fournir une mesure universellement pertinente de la taille. Autrement dit la dimension ne peut être appréciée convenablement qu'en fonction du problème que l'on se pose¹. Le tableau 2 présente à titre d'illustration quelques indicateurs de dimension. Leur intérêt du

1. Yves Morvan parvient à une conclusion analogue (*op. cit.*, p. 428), mais en tant qu'économiste industriel il incline à penser qu'il s'agit là d'une impasse : "La méthode idéale serait de définir un critère pour chaque type d'analyse en fonction de l'objectif poursuivi (...) toutefois les essais menés dans ce domaine, notamment à partir des méthodes de l'analyse des données, révèlent la lourdeur de la démarche et apparaissent d'un intérêt somme toute limitée...". Ces limites disparaissent lorsque l'on change de perspective et que l'on s'intéresse moins à dégager certaines régularités qu'à préciser les instruments utiles à un diagnostic stratégique devant être effectué dans un contexte particulier.

point de vue de l'analyse stratégique varie bien sûr selon les situations.

TABEAU 2. - Les diverses acceptions de la taille

	<i>Stock</i>		<i>Flux</i>	
	<i>physique</i>	<i>monétaire</i>	<i>physique</i>	<i>monétaire</i>
Ressources	Capacité de production	Trésorerie	Recrutement	Achat
Résultats	Parc installé	Valeur boursière	Production	Auto-financement

En outre lorsque l'on s'attache à mesurer la taille d'une unité économique la question se pose de savoir si l'on doit se satisfaire de considérer l'entreprise telle qu'elle est juridiquement délimitée ou s'il convient tenir compte soit du groupe auquel cette entité appartient¹, soit du système d'offre² qu'elle dirige, soit encore d'un établissement particulier ou même d'une installation. De nouveau le niveau pertinent varie selon le type de question et la situation concernés.

1.2. Gestion de la dimension et de l'incertitude

La notion de dimension étant précisée, on trouvera dans le tableau qui suit une application de la grille d'analyse déjà présentée au cas particulier des politiques de taille. Il ne s'agit là que d'illustrations et bien d'autres actions sont envisageables.

Une grande taille (indiquée par exemple par la capacité de production) facilite grandement les conduites visant à *réguler* les interactions au sein du champ concurrentiel. Cette stabilisation peut reposer tantôt sur une négociation des règles du jeu avec les autorités politiques, tantôt sur une régulation des prix (comme ce fut le cas sur le marché de l'aluminium jusqu'en 1981) ou des volumes par le leader. La régulation peut également passer par une réduction (temporaire ou définitive) concertée des capacités de productions, c'est-à-dire par une diminution de la taille des protagonistes .

1. Ainsi par exemple l'appartenance à un groupe détermine la crédibilité et la notoriété d'une entreprise, comme les réseaux auxquels elle a accès.

2. Pour produire ses prestations l'entreprise mobilise un ensemble organisé de ressources : le système d'offre. Cet ensemble comprend des actifs et des compétences (ceux des sous-traitants ou des intermédiaires, par exemple) qui ne sont pas la propriété du vendeur. Mais c'est à ce dernier qu'il incombe de réunir, d'animer et de contrôler ce système de ressources qui permet la production de l'offre. Pour plus de détails voir par exemple Joffre P. Koenig G., *La gestion stratégique*, Litec, chapitre 1, (1992).

TABLEAU 3. - Dimensionnement et gestion de l'incertitude

Sens de la variation Variable concernée	Réduction de	Accroissement de
L'incertitude dans l'univers stratégique	Régulation Lobbying Détermination du prix ou des quantités Réduction de surcapacités	Perturbation discrimination géographique Défausse des risques sur de moins puissants Prémption
L'impact de l'incertitude sur la firme	Protection Mobilisation de ressources complémentaires Position de généraliste	Vulnérabilisation Position de spécialiste

Au lieu de réguler le fonctionnement du système qu'elles habitent les firmes peuvent au contraire ajouter à l'incertitude qui affecte leur activité. Elles peuvent tout d'abord perturber le fonctionnement du secteur par un traitement discriminatoire de marchés géographiquement distincts. La grande taille¹ (exprimée par exemple en termes de chiffre d'affaires) facilite le recours à ces tactiques généralement hors de portée des entreprises de dimension plus modeste.

En second lieu l'entreprise qui détient un pouvoir de marché peut en faire usage pour se défaire sur de moins puissants des perturbations qui l'assaillent. Saisie par exemple au travers du montant des consommations intermédiaires, la grande dimension facilite ce type de pratiques. Sur ce point précis l'expérience devrait toutefois inciter les acteurs en position de force à une certaine sagesse... systémique. Il est en effet d'observation fréquente qu'après quelques détours le mistigri se rappelle au bon souvenir de ceux qui ont cru pouvoir s'en débarrasser sans tenir compte de l'interdépendance des acteurs partageant une communauté de destin.

Les tactiques de *prémption* consistent à s'engager de manière massive dans un secteur d'activité avant que la concurrence ne s'y soit résolue. Ce peut être un moyen de s'arroger sinon la totalité, du moins une part conséquente du marché. Une telle politique comporte des risques non négligeables : elle repose sur un pari quant au rythme de croissance du marché et expose l'entreprise qui y recourt aux rigueurs des réglementations visant à préserver le jeu concurrentiel.

1. Celle-ci conduisant le plus souvent à une diversification géographique.

A plusieurs occasions, Du Pont de Nemours a opté avec un succès d'ailleurs variable, pour des manœuvres de préemption. Au début des années soixante-dix, cette firme qui détenait 40 % du marché du dioxyde de titane et qui maîtrisait une technologie supérieure à celle de ses concurrents entreprit de construire une usine deux fois plus grande que les unités habituelles. Du Pont entendait ainsi empêcher le développement de ses rivaux et accaparer à son profit la croissance du secteur¹.

Les *tactiques de protection* visent à réduire l'impact de l'incertitude sur le fonctionnement de l'entreprise ; elles apportent un éclairage au thème de l'innovation abordé dans la seconde section. Confrontée à une innovation radicale, la firme de grande taille (appréciée par exemple au travers de la production réalisée) dispose d'un moyen qui fait souvent défaut aux entreprises plus petites : la *mobilisation de ressources complémentaires*. L'innovation, qui consiste en une amélioration dans la manière de faire les choses, combine en général des aspects nouveaux qui constituent le noyau de l'innovation et d'autres déjà connus ; ces "ressources complémentaires"² peuvent néanmoins se révéler indispensables au succès de l'innovation.

Lorsque l'innovateur n'est pas en mesure de protéger efficacement son innovation (par le brevet ou le secret) la détention de ces ressources complémentaires devient cruciale. L'échec d'un remarquable innovateur est de ce point de vue très instructif. En 1979 Godfrey Hounsfield de EMI partagea le Prix Nobel pour son invention du scanner. Une invention difficile à breveter, alors même que le produit une fois mis sur le marché était facile à analyser et à copier. De plus la sophistication technique de cet équipement nécessitait un effort de formation et d'assistance à l'intention des utilisateurs. A l'inverse de GE et de Technicare EMI ne disposait pas de ces ressources complémentaires³. Celles-ci permettent souvent aux grandes entreprises de digérer les innovations radicales et de tirer parti d'un phénomène potentiellement déstabilisateur.

Les firmes peuvent réduire l'impact de certaines variations de l'environnement en optant pour une position de généraliste. Comme l'indique la figure ci-après, la firme généraliste est viable dans une grande variété de contextes mais elle est moins performante que les firmes spécialement taillées pour affronter certains types d'environ-

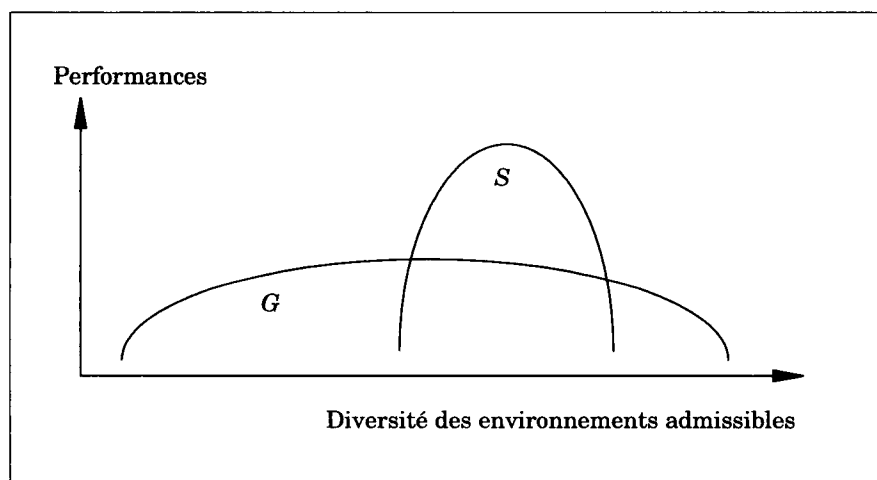
1. Ghemawat P., "Capacity expansion in the Titanium Dioxide Industry", *The Journal of industrial economics*, 33, p. 145-163, décembre 1984.

2. L'expression "complementary assets" est d'ordinaire traduite par actifs complémentaires ; le terme de ressources est retenu ici pour distinguer les actifs (matériels et immatériels) des compétences.

3. Cf. Teece D.J., "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, p. 207, (1980).

nement. A l'inverse les politiques de spécialisation¹ sont de nature à accroître la vulnérabilité.

FIGURE - **Spécialistes et généralistes**



Inspirée de Hannan M.T. et Freeman J., *Organizational Ecology*, p. 99, Harvard University Press, 1989.

Il est bien sûr raisonnable de penser que la grande taille s'accompagne d'une plus grande diversité de produits et de marchés. Cette diversité caractéristique du généraliste peut certes contribuer à réduire le risque, mais les techniques qui permettent de tirer parti de la grande taille peuvent être facteur de rigidité, tout comme la formalisation et la spécialisation (des hommes et des équipements) qui souvent accompagnent la grande taille.

La réduction de la taille est aujourd'hui fréquemment présentée comme un moyen pour l'entreprise de réduire le risque d'exploitation. Ceci suppose l'hétérogénéité du portefeuille d'activités précisément du point de vue du risque. En d'autres mots la réduction de la vulnérabilité ne résulte pas d'une modification quantitative (la taille) mais d'une amélioration de la qualité des activités menées.

2. DYNAMIQUE DU SAVOIR ET INCERTITUDE

La notion de savoir est prise ici dans une acception large qui englobe les savoir-faire. Schématiquement il est possible de distin-

1. Au sens d'adaptation étroite à des conditions strictement définies.

guer deux modes de production du savoir : l'un repose sur l'approfondissement, l'autre sur la substitution. Accumulation d'expérience d'une part, innovation de l'autre, sont des figures connues. Le tableau 4 indique les effets possibles de certaines de leurs manifestations.

TABEAU 4. - Gestion des savoirs et de l'incertitude

<i>Sens de la variation Variable concernée</i>	<i>Réduction de</i>	<i>Accroissement de</i>
L'incertitude dans l'univers stratégique	<i>Régulation</i> Diffusion de connaissances en vue de l'élaboration d'une norme commune	<i>Perturbation</i> Innovation radicale
L'impact de l'incertitude sur la firme	<i>Protection</i> Innovation conservatoire	<i>Vulnérabilisation</i> Accumulation d'expérience

Une innovation, quelle qu'elle soit, suppose une transformation des ressources employées, mais le changement requis peut être plus ou moins important. Lorsque l'innovation permet d'exploiter ou de renforcer une ressource (un actif, une compétence) habituellement mobilisée par les compétiteurs on dira qu'elle a un effet conservatoire, on parlera d'innovation radicale dans le cas contraire¹.

Alors que les innovations conservatoires sont un moyen privilégié de consolider une position, il est clair que de nouveaux compétiteurs peuvent trouver dans les innovations radicales un moyen de déstabiliser les firmes installées en imposant de nouvelles règles. Si l'on suit cette ligne de raisonnement la grande dimension (indiquée à titre d'exemple par le parc installé²) ne serait donc pas de nature à stimuler les innovations radicales³.

Comme cela a été noté de longue date, les politiques ayant pour objectif d'accumuler de l'expérience ont tendance à inhiber l'innovation. Un exemple emprunté à l'histoire de Saint-Gobain⁴ permet d'illustrer ce phénomène. Au cours des années 1950-60 Saint-Gobain

1. Clark K., "Investment in new technology and competitive advantage", in Teece D.J., *The competitive challenge*, p. 59-81, Harper and Row, 1987.

2. On s'accorde généralement à penser que le parc installé d'IBM a réduit sa propension à développer des innovations radicales.

3. De la revue qu'il fait des études empiriques les plus significatives Gaffard J.-L. (1990, p. 202) conclut "qu'il n'y a pas de réelle évidence quant à l'influence de la taille des firmes" sur leur propension à innover.

4. D'après J.P. Daviet, *Une Multinationale à la Française*, Fayard, 1989, p. 239, cité in Joffre P. et Koenig G., *Gestion stratégique*, p. 179, Litec, 1992.

a concentré ses efforts sur l'amélioration des opérations traditionnelles de polissage. Avec le procédé Jusant et la qualité "Chantenaire" la compagnie offrait les plus belles glaces polies du monde et disposait d'un avantage indéniable sur ses concurrents. Indéniable mais très temporaire. Une innovation radicale de Pilkington : le verre flotté allait réduire à néant les progrès enregistrés dans le cadre du système technique antérieur. Autrement dit les entreprises qui privilégient l'accumulation d'expérience dans un cadre banalisé risquent d'améliorer leur efficience au prix d'une vulnérabilité accrue. En revanche le repérage et l'exploitation précoces de bases d'expériences restées inaperçues de la concurrence peuvent conduire à des "décadrages" avantageux. Ainsi bien qu'il s'appuie en partie sur l'exploitation de l'expérience le bouleversement introduit par McDonald dans le secteur des Hamburgers s'apparente à une innovation radicale.

Dans certains secteurs, comme l'informatique ou la télématique, la valeur d'usage d'un bien est fonction du nombre d'utilisateurs disposant de matériels compatibles. L'adoption d'une norme commune représente souvent une étape importante dans la vie de ce type de secteur. Afin d'accélérer le décollage du marché, les détenteurs de la technique la plus répandue peuvent avoir intérêt à transférer à leurs concurrents les savoirs nécessaires à sa mise en œuvre. L'histoire du magnétoscope grand public illustre ce type de régulation.

3. Intégration et incertitude

L'intégration est une caractéristique des organisations comme des systèmes d'action collective organisée. Elle désigne le degré de cohésion observé par diverses unités au sein d'un ensemble plus vaste. L'intégration traduit la solidarité de chaque unité avec les autres, leur commune appartenance à un même système¹ qui peut-être ou non contrôlé par une unité dominante². Dans la mesure où un mécanisme d'intégration donné exerce une influence intégratrice variable et qu'il est d'autre part possible d'obtenir un même effet d'intégration par diverses voies (hiérarchique, contractuelle, conventionnelle ou interpersonnelle) un système ne saurait être qualifié de manière dichotomique d'intégré ou au contraire de non intégré.

1. Cf. Parsons T., *Eléments pour une sociologie de l'action*, p. 268, Plon, (1955). C'est au sociologue américain que Lawrence et Lorsch ont emprunté les concepts d'intégration et de différenciation.

2. Cf. Morvan Y., *Fondements d'Économie Industrielle*, p. 266, Economica, 1985.

Cette façon binaire de penser l'intégration était sans doute acceptable lorsque le périmètre juridique constituait une base pertinente de la réflexion stratégique. L'étendue contrôlée s'apprécie aujourd'hui différemment selon que l'on adopte un point de vue juridique ou managérial. Dans le premier cas il peut être répondu de manière tranchée à la question du contrôle, si l'on adopte au contraire une approche stratégique la réponse est nécessairement nuancée et le contrôle exercé une affaire de degré. En conséquence la problématique de l'intégration ne peut plus aujourd'hui se résumer à l'alternative "make or buy"¹, il faut introduire le faire-faire dans toutes ses nuances.

TABEAU 5. - Politique d'intégration et gestion de l'incertitude

<i>Sens de la variation Variable concernée</i>	<i>Réduction de</i>	<i>Accroissement de</i>
L'incertitude dans l'univers stratégique	<i>Régulation</i> Renforcement de la coordination et de la régulation au sein de l'aire-système	<i>Perturbation</i> Tactiques discriminatoires
L'impact de l'incertitude sur la firme	<i>Protection</i> Distinction ² Compensation des fluctuations conjoncturelles Accès à l'information Réduction des risques de conduites opportunistes	<i>Vulnérabilisation</i> Rigidification et "tension" des relations

Un effort d'intégration peut être le moyen pour une communauté d'organisations *de réduire l'incertitude prévalant au niveau méso-*

1. Cf. Williamson O.E., *Markets and Hierarchies — Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975, p. 82 : "(...) given that the final product is to be assembled from a series of separable components, which of these will be bought, which will be made, and how will the latter be organized? This is the vertical integration issue. Au-delà de précautions oratoires le caractère réducteur de cette approche se retrouve dans des travaux plus récents du même auteur. Cf. par exemple Williamson O.E., *Antitrust Economics*, Basil Blackwell, p. 26-27, 1987.

2. Le terme de distinction est retenu ici pour désigner ce que Porter appelle différenciation (par exemple dans son ouvrage *Choix stratégique et concurrence*). Le terme de différenciation est utilisé uniquement dans le sens que lui donnent Lawrence et Lorsch en l'opposant à la notion d'intégration.

économique. C'est bien ce que révèle l'observation des districts industriels¹ ces tissus économiques qui, en raison de leur spécialisation, facilitent le développement et la combinaison de ressources spécifiques. Les organisations qui appartiennent au district sont en mesure de mobiliser aisément ces ressources ; ancrées dans le territoire, ces dernières sont plus difficiles à capter par les acteurs extérieurs. Renforçant l'efficacité des modes de coordination marchand et hiérarchique, le code de conduite implicite de la communauté, tout comme les relations réciproques de confiance facilitent le fonctionnement du système économique et social ; ils assurent son intégration².

Lorsqu'elle renforce l'intégration de son système d'offre, l'entreprise accroît ses possibilités de recourir à des pratiques discriminatoires à l'encontre de ses concurrents et constitue *donc un facteur d'incertitude au sein du secteur*. C'est d'ailleurs un des arguments les plus souvent évoqués par les partisans d'une restriction des politiques d'intégration verticale.

Appréciée maintenant du point de vue de la firme l'intégration peut également avoir sur l'incertitude des effets opposés. Elle peut tout d'abord et de diverses manières contribuer à modérer les effets de l'incertitude sur l'entreprise. Premièrement l'intégration peut être un facteur de *distinction*³. Conférant à l'entreprise certains avantages du monopole, la politique de distinction profite également à l'ensemble du secteur dans la mesure où elle atténue l'interdépendance des concurrents.

Deuxièmement l'intégration verticale conduit, par définition, l'entreprise à se situer à différentes étapes d'une même filière. Bien que liées les unes aux autres ces différents stades peuvent connaître à certaines périodes des conjonctures très différentes. Si tel est le cas la présence de l'entreprise en amont et en aval permet de bénéficier de phénomènes de *compensation*.

Troisièmement à l'intérieur d'un système d'offre on attend d'un renforcement de l'intégration qu'il facilite les échanges d'information⁴. Ceci est de nature à améliorer à la fois la qualité de la veille stratégique et la réactivité opérationnelle de la firme.

Quatrièmement si l'avènement d'un unique acteur juridique en lieu et place de partenaires autonomes permet de *réduire les risques de comportements opportunistes*, le cas de Nike montre que ce résultat peut être également obtenu par d'autres voies. Bien que le

1. Selon l'expression d'Alfred Marshall.

2. Le présent paragraphe est inspiré de Joffre P. et Koenig G., *Gestion Stratégique*, Litec, chapitre 4, 1992.

3. Par exemple en permettant à l'entreprise de se réserver l'exclusivité de certains composants.

4. Cf. par exemple O.E. Williamson, 1987, p. 27.

comportement opportuniste d'un fournisseur ait failli mettre un terme précoce à son histoire, ce spécialiste de la chaussure de sport n'a pas renoncé à confier à d'autres le soin de fabriquer ses produits. En revanche il a considérablement sophistiqué les mécanismes d'intégration qui tiennent ensemble son système d'offre¹.

Leader sur le marché mondial de la chaussure de sport Nike ne possède pas les capacités de production nécessaires à son activité. Concentrant tous ses efforts sur la recherche, la conception et le marketing, Nike a confié l'intégralité de la fabrication à des partenaires étrangers classés en diverses catégories, les "partenaires développés" fabriquant les modèles les plus récents et les plus chers. Complétant ce système de fabrication, un second réseau de fournisseurs a été mis sur pied pour les matières premières et certaines fournitures. Les composants les plus techniques et les plus distinctifs de la marque sont réalisés par des entreprises entièrement contrôlées par Nike.

Plusieurs mécanismes assurent à Nike le contrôle de son système d'offre. Afin d'entretenir une bonne connaissance des techniques de production, Nike dispose d'une petite unité de fabrication située dans le New Hampshire. Des cadres expatriés sont présents dans toutes les unités de production clé. Les "partenaires développés" supportent une partie des investissements et participent au développement des produits. Cette formule permet de réduire le délai qui sépare la conception de la mise sur le marché. Elle permet également de réduire les coûts, d'améliorer la communication et de resserrer les liens entre Nike et ses partenaires de premier rang. Enfin la valeur ajoutée par Nike sur les autres dimensions de l'activité (Recherche, marketing, distribution...) constitue un obstacle au déplacement de ses partenaires de la production vers le marché.

L'exemple de Nike montre comment un effort d'intégration du système d'offre par l'unité dominante est susceptible de neutraliser les tendances opportunistes de ses partenaires sans pour autant diminuer la capacité d'adaptation d'un dispositif en constante évolution.

Si un accroissement de l'intégration du système d'offre peut être un moyen de gérer l'incertitude, *il est également susceptible d'accroître la vulnérabilité de l'entreprise*. Une intégration accrue du système d'offre peut en effet se traduire par une plus grande rigidité. Les évolutions susceptibles de mettre en porte-à-faux cette rigidité trouvent leur origine tant au sein du système d'offre, qu'au niveau sectoriel.

1. Cf. Quinn J.B., *Intelligent enterprise*, Free Press, p. 60 à 64, 1992.

A l'intérieur du système d'offre le développement de relations étroites facilite assurément l'ajustement mutuel et les politiques de distinction, mais il rend plus difficile ou plus coûteux le remplacement d'un partenaire défaillant. Une étroite adéquation des différentes composantes du système d'offre est un gage de compétitivité, mais elle est de nature à réduire la capacité d'adaptation. Les inconvénients de cette rigidité sont bien sûr d'autant plus sensibles que la turbulence de l'environnement est forte.

Qu'elle tienne à sa maturité ou à sa structure, la stabilité d'un secteur est un facteur qui réduit les inconvénients d'engagements irréversibles (investissement, contrat à long terme). Cela signifie que les mécanismes d'intégration devraient être plus laxés dans un secteur en formation et qu'une plus grande rigidité est acceptable lorsque les exigences du marché et les processus de production sont relativement stabilisés.

CONCLUSION

La prise en compte de l'incertitude est aujourd'hui le lieu commun de toute réflexion stratégique, mais l'idée d'adaptation qui surplombe la réflexion empêche de penser que les entreprises sont dans une large mesure des facteurs d'incertitude. Considérer l'incertitude comme une donnée engage à une recherche de flexibilité, y voir une construction invite à la réflexivité : quelles actions puis je entreprendre pour réduire mon incertitude, quelles conduites dois-je éviter afin de ne pas l'accroître ?

Si l'idée d'adaptation a fait obstacle à une approche constructiviste de l'incertitude, le concept d'autonomie qui est à base des conceptions volontaristes de la stratégie laisse peu de place à la dynamique des interdépendances. Que par ses actions stratégiques la firme puisse non seulement modifier sa propre exposition au risque, mais encore influencer sur la turbulence de son environnement, constitue le second point d'ancrage de ce chapitre.

Le fait que les actions examinées soient de nature à alimenter une politique de renforcement souligne enfin le caractère paradoxal du management stratégique : c'est aussi à l'endroit familier que l'incertitude prend corps.

Références bibliographiques

BURGELMAN R. A., "Applying the methodology of grounded theorizing in strategic management", *Advances in Strategic Management*, Vol. 3, p. 83-99, 1985.

- CLARK K., "Investment in new technology and competitive advantage", in Teece D.J., *The competitive challenge*, Harper and Row, p. 59-81, 1987.
- FAVEREAU O., "Valeur d'option et flexibilité" in *Flexibilité, information et décision*, Economica, p. 121-182, 1989.
- FREEMAN J. et HANNAN M.T., *Organizational Ecology*, Harvard University Press, 1989.
- GAFFARD J.-L., *Économie industrielle et de l'innovation*, Précis Dalloz, 1990.
- GHEMAWAT P., "Capacity expansion in the Titanium Dioxide Industry", *The journal of industrial economics*, 33, p. 145-163, décembre 1984.
- JOFFRE P., KENIG G., *Gestion Stratégique*, Litec, 1992.
- MILES R.E., SNOW C.C., *Organizational strategy, structure and process*, McGraw Hill, 1978.
- MORVAN Y., *Fondements d'Économie Industrielle*, Economica, 1985.
- PARSONS T., *Éléments pour une sociologie de l'action*, Plon, 1955.
- QUINN J.B., *Intelligent enterprise*, Free Press, 1992.
- REIX R., *La flexibilité de l'entreprise*, Cujas, 1979.
- TEECE D.J., "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, p. 223-247, 1980.
- WILLIAMSON O.E., *Antitrust Economics*, Basil Blackwell, 1987.
- WILLIAMSON O.E., *Markets and Hierarchies — Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.

VIII

De la diversification au recentrage et à une reformulation des stratégies de croissance

Luc BOYER

MOTS CLEFS

Approvisionnement. Compétence. Désocialisation. Diversification. Externalisation. flexibilité. Focalisation. Méritocratie. Métier. Organisation. Petites, moyennes et grandes entreprises. Portefeuille d'activités. Produire ou acheter. Recentrage. Sous-traitance.

Après le développement des groupes par une diversification des activités pendant les années soixante-dix, le recentrage des firmes occidentales — particulièrement en France — apparaît comme l'évolution stratégique majeure des années quatre-vingt et ceci en particulier sous la pression d'une raréfaction relative des ressources.

L'explication communément fournie est la contraction de l'activité générale avec ses effets sur les capacités de financement. Mais la situation est plus complexe, comme le démontre le fait que le recentrage a continué d'exister alors même que la contrainte financière se relâchait¹.

Le rythme d'émergence des innovations techniques, le coût de la recherche, la dimension croissante des marchés, l'augmentation des coûts fixes, l'accroissement des besoins de financement renforcent les

1. Laurent Batsch, *La croissance des groupes industriels*, Economica, 1993.

stratégies de recentrage, ce qui revient à fortifier les activités existantes.

Trois périodes peuvent caractériser, de façon un peu arbitraire, les cinquante dernières années :

- 1945/1970 : expansion
- 1965/1985 : diversification
- 1985/... : recentrage ou focalisation

La période d'expansion — 1945/1970 — correspond au développement des échanges internationaux, à une forte croissance de la demande dans un environnement relationnel stable.

À partir de la fin des années soixante, les entreprises se lancent dans de vastes stratégies de diversification dont le but est de mieux répartir leur portefeuille financier en réduisant les risques.

Le premier choc pétrolier entraîne des stratégies de recentrage avec comme objectif principal de retrouver — face aux difficultés mondiales (coût de l'énergie, nouveaux concurrents, nouvelles technologies...) des positions solides sur des métiers d'origine.

Depuis une quinzaine d'années, un grand nombre d'entreprises — qui ont pu redéfinir leur stratégie — recherchent de nouveaux axes de croissance, le plus souvent dans le cadre d'activités existantes, tout en accroissant leur performance économique et leur flexibilité par une externalisation toujours plus poussée.

DÉFINITIONS DU RECENTRAGE

Dans une acception étroite, le recentrage exprime la focalisation de la firme sur un certain nombre d'activités, par l'abandon ou le transfert d'entités jugées risquées ou peu rentables.

En quelque sorte, le recentrage apparaît ainsi comme une saine mesure contre une diversification excessive, comme une leçon tirée d'échecs passés, ou de risques insupportables.

Cette interprétation du recentrage est conforme à la réalité de beaucoup d'entreprises de la fin des années soixante-dix. Celles-ci ont pu redéfinir leur métier de base, leur portefeuille d'activités devant la turbulence et les risques qu'entraîneraient des implications dans les domaines où aucune chance sérieuse n'existait de développer un avantage concurrentiel ou une position de leader.

On peut se demander pourquoi il a été nécessaire de pratiquer autant de recentrage, pourquoi autant de biais se sont introduits dans les politiques des sociétés ? En 1970, ce type d'opérations intéresseraient seulement 2 % des firmes, elles touchaient 20 % en 1985 pour atteindre 40 % actuellement.

Remarquons que quantifier le recentrage ou la focalisation de la firme est très complexe. Faut-il par exemple trouver des critères dans l'analyse sectorielle¹ ou par branche² ou dans le volume des fusions-acquisitions ?

Suivant le critère retenu, les résultats peuvent être sensiblement différents. Ainsi une étude de l'INSEE (1989) semble démontrer que jusqu'au milieu des années quatre-vingt, les groupes ont majoritairement diversifié leur portefeuille d'activités. En l'occurrence — mais la tendance depuis s'est rigoureusement inversée —, l'approche par le poids relatif des branches réduit probablement le phénomène du recentrage au nombre de branches contrôlées rejetant ainsi toute dynamique de focalisation.

Ne faut-il pas mieux privilégier la notion de métier même si celle-ci est encore floue donc d'une mesure difficile. En fait, le métier peut s'appréhender par le concept de "core competences" (par rapport à la notion antérieure de "core business"), se définissant d'abord comme un ensemble de compétences communes aux différents segments stratégiques, c'est-à-dire un groupe cohérent de technologies partagées.

Examinant la réalité du développement actuel de nombreux groupes industriels, nous constatons que leur focalisation revêt des formes très diverses. Nous retiendrons pour simplifier que le recentrage correspond au renforcement des métiers de la firme³, avec réduction ou non du nombre de ceux-ci. Dans certains cas, une logique industrielle entraîne même une nouvelle forme de diversification.

A priori, nous n'opposerons pas diversification et recentrage et encore moins nous ne ferons coïncider recentrage et repli de la firme sur elle-même.

LA STRATÉGIE DE RECENTRAGE : ORIGINE ET DÉVELOPPEMENT

Le recentrage ou la focalisation apparaissent donc comme une nouvelle dimension stratégique de la firme qui imagine essentiellement son développement par le renforcement des métiers qu'elle maîtrise.

En fait, depuis une quinzaine d'années les modèles classiques de développement des organisations, y compris celui d'I. Ansoff, montraient leurs limites.

1. B. Prot et M. de Rosen, *Le retour du capital*, Éditions Odile Jacob, 1990.
2. P. De Woot, *Le Management des groupes industriels*, Economica, 1984.
3. B. de Montmorillon, *Les groupes industriels*, 1986.

Dès 1980¹, rejoignant Le Moal et Tarondeau (1979) et même Skinner (1974), nous pouvions écrire que l'entreprise est conduite à remettre en cause les deux schémas classiques : vendre ce qu'elle produit ou produire ce qu'elle vend.

"Elle concentre ses activités productrices sur une technologie (ou un petit nombre de technologies) parfaitement maîtrisée.... L'usine à « tout-faire » devient l'usine « focalisée »".

Porter² redonnait à l'analyse stratégique un nouvel élan en plaçant la firme dans son environnement sectoriel grâce à l'introduction de l'économie industrielle ; domination par les coûts, différenciation et concentration sur un segment sont alors décrits comme les trois voies possibles de choix stratégique.

À l'approche classique par les économies d'échelle vient se superposer ou plutôt s'ajouter le concept d'économies de champ (economics of scope).

W. Lewis (1984) souligne l'importance des ressources existantes ou potentielles de l'entreprise par rapport au poids du marché.

"La théorie du champ stratégique soutient que toute acquisition (...) diversification ne doivent être envisagées qu'en fonction des compétences spécifiques à l'entreprise afin de (...) donner une cohésion d'ensemble à l'entreprise."³

L'objectif est bien de renforcer les domaines d'expertise de l'entreprise en évitant les diversifications risquées.

La diminution de l'incertitude — un des buts privilégiés de toute stratégie — est beaucoup plus obtenue par un contrôle le plus complet possible du (ou des) métier(s) exercé prioritairement que par une maîtrise financière des risques à partir de métiers dans lesquels l'entreprise n'a pas des compétences spécifiques remarquables.

L'internationalisation des marchés et le coût des investissements ont imposé aux groupes industriels de faire des choix rigoureux dans l'allocation des ressources ; d'où l'impression souvent donnée que le recentrage recouvrait d'abord des stratégies de désengagement. En fait, ce qui s'est développé, c'est une logique de sélection des champs stratégiques des firmes avec la mise en route d'un processus de retrait d'activités périphériques ainsi qu'une volonté d'engagement sur des métiers spécifiques.

La mise en cohérence des activités des firmes ne peut se confondre avec la seule stratégie de spécialisation mais comme la mar-

1. L. Boyer, *Organisation et gestion de la production*, Éditions d'Organisation, 1980.

2. M. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

3. P. Joffre et G. Koenig, *Stratégie d'entreprise*, Economica, 1985.

que du métier à-travers divers choix stratégiques, y compris certaines stratégies de diversification.

Une cohérence organisationnelle, une synergie commerciale ou industrielle peuvent être mises en œuvre aussi bien par des politiques de réduction d'activités que par une certaine forme de diversification orientée. Air Liquide, IBM, L'Oréal, Procter et Gamble illustrent, parmi bien d'autres, cette capacité à une croissance sur longue période grâce à une grande cohérence de compétences, de culture, de métiers.

Dans un grand nombre d'entreprises est apparue ou apparaît la prise de conscience qu'il existe un niveau optimal — qualitatif et quantitatif — de diversification variable d'une firme à l'autre, qu'il faut déterminer.

Au-delà de cette espèce de seuil, la rentabilité ou la valeur de la firme diminue. Certes, ces limites de la diversification, compte tenu de la complexité des marchés, des technologies, des informations ont été repoussées ou rendues plus floues.

Par exemple, la Société Teisseire a abandonné successivement la plupart de ses diversifications telles les glaces, les nappages, les plats cuisinés, le métier du froid pour conserver presque exclusivement les sirops haut de gamme en prenant 35 % du marché français.

C'est le cas bien connu de Thomson qui a cédé ses activités de télécommunications (CGE), son électronique médical (RCA), son électro-ménager blanc pour se recentrer sur deux pôles : le militaire et les produits bruns, pour lesquels la firme veut consacrer d'énormes moyens.

Dégager des ressources pour se développer et accroître sa position concurrentielle sur les métiers de base devient une logique partagée par de nombreuses firmes depuis une dizaine d'années.

Saint Gobain, se désengageant de ses activités de construction, voit en quelques années son chiffre d'affaires progresser de 50 à 70 milliards et ce, sur son métier recentré.

Valéo s'allège dans des activités parfois très rentables — comme la garniture — pour maîtriser encore mieux son métier d'équipementier/système et devenir un des leaders mondiaux.

On voit bien qu'entre politique défensive et offensive, la frontière devient floue. Une forme particulière de planification stratégique se développe.

Casino se recentre dans la distribution devenant un des grands distributeurs européens bien que, ou plutôt parce qu'il a cédé la boulangerie, la transformation de viandes, la chocolaterie, la restauration rapide.

Rhône Poulenc n'hésite pas à se défaire au profit d'Elf de sa pétrochimie mais entend bien accroître ses compétences et sa part de marché dans la pharmacie.

Lafarge vend sa filiale Lafarge Emballage à Cellulose du Pin pour renforcer sa position dans les matériaux de construction.

La position des grands groupes publics français est théoriquement plus simple : autocentrés par vocation, leur très fort degré de monopole et leur mission de service public sont étroitement liés.

Ce pourrait être le cas de SNCF, Air France, EDF, RATP, La Poste, France Telecom... et même de l'Éducation Nationale.

La réalité est beaucoup plus complexe. On assiste à des mouvements contrastés voire contradictoires. Certains de ces groupes — considérés en France comme service public — se font directement concurrencer par d'autres firmes internationales privées sur tout ou partie de leurs activités ; d'où des réactions en forme de repli sur un périmètre réduit.

D'autres groupes, dans les mêmes situations, par la pression du marché, une vision élargie du bien commun ou la volonté du corps social de l'entreprise, en particulier des cadres dirigeants, s'engagent résolument vers une diversification utilisant leurs diverses compétences ; par exemple l'EDF avec ses activités de traitement de déchets, de chauffage urbain, d'ingénierie ou même l'Éducation Nationale — l'enseignement supérieur — avec ses activités marchandes de formation continue, de réinsertion de populations sans travail, etc. Certains pourront objecter que ces activités se développent un peu à l'abri de l'activité principale toujours en quasi monopole.

Ces stratégies de recentrage présentent pour l'entreprise un grand nombre d'avantages qui sont souvent vantés ; moins fréquent est l'examen des inconvénients dont la prise en compte devrait parfois modifier le comportement des dirigeants.

Quelques avantages du recentrage

- Un des objectifs est l'atteinte d'une taille critique sur le ou les métiers de base de l'entreprise.
- Classiquement, ceci améliore la position de la firme sur sa courbe d'expérience entraînant des économies d'échelle, un coût marginal plus faible.
- De façon plus ambitieuse, le recentrage pourra permettre de tendre à un monopole complet d'un processus de production et/ou de s'assurer d'une position dominante sur un marché.

- Développement d'une image de spécialiste favorisant une communication cohérente en s'appuyant sur une culture très ancrée sur le produit et le client.
- De même, l'effort en Recherche et Développement pourra être continu sans dispersion coûteuse.
- Non seulement, les décisions stratégiques seront simplifiées l'arbitrage, par exemple, n'aura pratiquement pas lieu d'être entre les métiers, les produits — mais les structures, l'organisation pourront être peu complexes.

... et quelques inconvénients

- On souligne à juste titre le risque considérable que peut entraîner la concentration de l'activité sur quelques métiers en cas d'évolution négative des marchés servis. Les résultats de Michelin en 1993, conséquence de la crise automobile, en sont une illustration.
- Cette notion de risque se retrouve dans la vulnérabilité de la firme, liée au vieillissement du produit et de la clientèle.
- Certaines activités, notamment dans la distribution, la communication nécessitent un effet de gamme peu compatible avec une politique de recentrage.
- Risque encore d'attaques de concurrents sur les sous-marchés les plus rentables : quelles seront par exemple les conséquences pour la SNCF lorsque certains transporteurs européens l'attaqueront sur ses liaisons ou marchés vedettes ?
- Difficulté de maintenir un bon niveau d'innovation voire de compétitivité alors que l'absence de synergie avec d'autres filières se fait sentir ; difficulté aussi d'anticipation par faiblesse du dispositif de veille, plus performant s'il peut s'appuyer sur un large portefeuille de métiers.
- Vulnérabilité de la gestion des fournisseurs.
- Difficulté d'une politique dynamique de ressources humaines par exemple avec le poids anormalement fort de quelques compétences personnelles spécifiques ou avec la motivation limitée des cadres dont les chances de développement sont plus faibles.

AUTOUR DU RECENTRAGE...

Externalisation

Parallèlement au recentrage, s'est développée l'externalisation, un phénomène parfois confondu avec lui bien que de nature différente.

Si l'on entend par externalisation le fait de céder à d'autres entreprises des parts d'activités, des segments stratégiques afin de consacrer toutes ses ressources au développement des compétences distinctives de la firme, il s'agit en fait purement de recentrage.

Mais si l'entreprise décide de sous-traiter des services servant d'appui au process de production ou même des parties de process, cela relève du concept de "l'outsourcing" (sous-traitance) ou du "Make or Buy" (produire ou acheter). Nous sommes au cœur de l'externalisation avec des conséquences qui peuvent revêtir à moyen ou long terme une dimension stratégique.

On connaît les raisons qui ont poussé les entreprises à intégrer le plus grand nombre de services possibles : sécurité des approvisionnements, qualité des produits et des services, confidentialité des process, ambition des hommes et des organisations, lenteur de circulation de l'information, rareté des ressources externes, diminution des coûts de transaction, etc.

Mais les inconvénients — en particulier les coûts — de cette intégration, ainsi que l'évolution du marché et les progrès des techniques et méthodes ont entraîné ce mouvement général de désengagement.

L'entretien des locaux, le gardiennage, la restauration ont depuis longtemps été, le plus souvent, externalisés. Mais bien d'autres services internes sont, ici ou là, sous-traités. Il en est ainsi du transport, de l'informatique, des services comptables et juridiques, des bureaux d'étude, de la communication externe ou interne, de la, distribution ou commercialisation, de la formation ou du recrutement, etc.

L'exemple de Bull¹ est spectaculaire : par une politique drastique, en 1994, cette société diminue ses frais généraux de 1,4 milliards (réduction des coûts, sous-traitance), soit une économie de 3,6 %. Par exemple la documentation technique est sous-traitée (avec transfert de 47 salariés) à une société externe avec une économie de plus de 10 MF par an (16 %) ; l'informatique, avec externalisation de 350 employés sur 500 soit une économie de 20 % ; une par-

1. In *Essentiel du Management*, mai 1995.

tie des services généraux : - 16 % ; l'exploitation du réseau interne de télécommunications : - 12 %.

Le degré d'exigence de l'entreprise est généralement beaucoup plus fort (plus facile) vis-à-vis des fournisseurs que vis-à-vis des services internes.

Les avantages attendus de cette externalisation sont la réduction des coûts, une flexibilité plus grande, une compétence toujours actualisée, une qualité meilleure voire une gamme de produits ou services plus grands dans les fonctions sous-traitées.

L'entreprise ainsi allégée¹ améliore non seulement sa rentabilité et sa flexibilité mais permet en principe une croissance plus rapide, consacrant l'ensemble de ses ressources et de ses capacités de management à son développement et à l'utilisation des compétences internes ou externes.

Le recentrage d'une part, l'externalisation d'autre part — auxquels viennent s'ajouter les actions des spécialistes de la réduction traditionnelle des coûts (même si on les appelle aujourd'hui les "cost killers" ou "expert en reengineering") — entraînent une profonde modification de la stratégie, des structures et de l'organisation des grandes entreprises.

La taille moyenne des grandes entreprises décroît rapidement (environ 10 % d'effectifs en moins en dix ans, deux fois moins de métiers par entreprise pendant la même période). Les alliances de toutes sortes entre sociétés croissent à un rythme soutenu (quatre fois plus dans les quatre dernières années que dans les huit années précédentes) ; une entreprise cotée ayant en moyenne sept alliances².

Une étude de McKinsey³ indique que les entreprises performantes ont beaucoup plus d'alliances que les autres, démontrant un plus grand esprit innovant.

Dans un tel contexte la fonction "Approvisionnement/Achat" devient une responsabilité stratégique visant non seulement à fournir les ressources nécessaires en prix, qualité, temps et lieu voulus mais aussi une aide à la décision stratégique focalisant l'entreprise sur les "core competencies", externalisant les activités non indispensables au fonctionnement interne, et intégrant dans les processus de production les innovations externes.

1. J. Brilman, *L'entreprise réinventée*, Éditions d'Organisation, 1995.

2. J. Brilman, *op. cit.*

3. In *The McKinsey Quarterly*, 1994, number 1.

Le développement des moyennes entreprises et des petites sociétés

Le mouvement de recentrage, d'externalisation et de productivité entraîne une diminution rapide du personnel des grandes entreprises (pas de leur chiffre d'affaires ni de leur rentabilité).

Tout se passe comme si ces activités étaient récupérées d'abord par la moyenne entreprise puis en prolongement par la petite.

En effet, la moyenne entreprise croît en nombre de personnes et en activités mais sans doute moins vite qu'elle ne le pourrait. Il semble bien — mais des études complémentaires sont nécessaires pour préciser les divers effets d'enchaînement — qu'elle tient à conserver, elle aussi, le maximum de flexibilité autour de son (ou de ses) métier(s) de base.

Pour les petites entreprises — ou l'entreprise unipersonnelle — le problème est différent puisqu'elle "profite" de plein fouet, pratiquement sans frein, du recentrage ou de la flexibilité accrue des autres entreprises. En 1993, aux États-Unis, deux millions d'entreprises nouvelles ont été créées ; dans pratiquement tous les pays occidentaux, la croissance des petites entreprises (par exemple, moins de vingt personnes) est la plus forte des trois catégories grandes, moyennes, petites.

Remarquons que ces petites entreprises — les moyennes également —, par nécessité ou par vocation, sont centrées sur une compétence spécifique et ont, de ce fait, une forte capacité d'expertise et d'identification de leur métier, donc de développement.

La mise en réseau de ces moyennes entreprises avec les grandes sociétés progresse, ne serait-ce qu'à travers la garantie qualité (certification par exemple) ou les contrats annuels d'affaires.

Beaucoup plus difficile, semble-t-il, est la capacité des petites entreprises à travailler entre elles, à s'épauler mutuellement autour de leurs caractéristiques propres. Cela constitue une des dimensions de la politique de décentralisation.

Le capitalisme français et son management

Les managers des grandes sociétés françaises ont joué un rôle d'accélérateur dans les nouvelles approches stratégiques.

Nous savons depuis longtemps que la rationalité des dirigeants dans leurs choix stratégiques a des dimensions diverses : par exemple, grand nombre de managers poursuivent bien autant des objectifs personnels (image, pouvoir, richesse, dynastie...) qu'un accroisse-

ment — à moyen ou long terme — de la valeur de l'entreprise au profit des actionnaires et *a fortiori* des salariés¹⁻².

Pendant longtemps, nous avons pu penser que le management américain, ne serait-ce que par le biais des filiales des multinationales avec la banalisation des méthodes ou outils de gestion allait progressivement se généraliser pour finalement s'imposer sur le continent européen. Si des percées spectaculaires ont bien eu lieu (l'audit est un exemple), dans beaucoup de domaines — *a contrario* — se met en place un management différencié avec des caractéristiques communes à la plupart des pays ; remarquons que les petits pays comme les Pays-Bas, la Belgique, la Suisse, le Luxembourg, par leur ouverture aux influences internationales, leur intégration de cultures différentes, leur management fortement participatif sont souvent précurseurs.

Une étude récente de l'ESC Lyon avec "La Table Ronde des industriels européens" (regroupement de cinquante grands dirigeants européens) met en relief cette spécificité (par rapport aux rouleaux compresseurs américains et au conformisme japonais) : faculté d'adaptation à la diversité, notamment internationale, sens des responsabilités sociales, négociation pour obtenir l'adhésion, compétitivité fondée sur le développement industriel plus que sur le travail en équipe.

Même si le modèle social a été ébranlé depuis deux ou trois ans sous l'effet des turbulences, entraînant une évolution du management des firmes, un sentiment d'appartenance, une identité ou des racines communes ont peu à peu émergé.

Dans cet environnement, la France a développé ses propres spécificités, amplifiant certains aspects de ce modèle, sous la pression d'une classe dirigeante où l'État joue un rôle prépondérant.

Le système de direction et de possession du capital ne s'apparente en France ni au capitalisme de marché à l'anglo-saxonne, ni à l'alliance banque-industrie à l'allemande, ni aux grandes familles à l'italienne.

Il s'agit d'un capitalisme avec des noyaux durs bien identifiables et des fortes participations croisées, à l'exemple de l'UAP/BNP.

Pour beaucoup d'entreprises — le phénomène est poussé à la caricature par certains groupes privatisés — l'État et les dirigeants désignés par lui sélectionnent les actionnaires. C'est une espèce de capitalisme inversé, avec un profil de responsables majoritairement issus de la fonction publique, ce qui fait dire à un économiste "les

1. M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977.

2. P. Joffre et G. Koenig, *op. cit.*

conseils d'administration deviennent de véritables sociétés d'admiration mutuelle".

Bien sûr, des événements externes violents — effondrement boursier, difficulté très forte d'un des membres du club sous la pression du pouvoir accru des juges... — peuvent permettre l'éclosion d'un contre-pouvoir. Plusieurs affaires récentes montrent parfois une médiatisation de conflits restés jusqu'à ce jour feutrés. Un certain changement se fait jour sous l'influence d'"un égoïsme de survie". Mais là encore, le plus souvent, l'État se portera garant de la stabilité.

On peut même se demander si, de façon paradoxale, le capital distribué au personnel ou demain les fonds de pension ne pourraient pas être utilisés habilement pour assurer un peu mieux le pouvoir du dirigeant salarié.

Schématiquement, il y a trois voies possibles pour devenir le responsable d'une entreprise : être le fondateur/héritier/actionnaire (voie capitalistique), avoir gravi les échelons successifs du management par sa propre compétence, être porté par une force mérito/technocratique.

Si la voie capitalistique (ou dans certains cas managériale) reste majoritaire dans les petites et moyennes entreprises, il n'en est pas de même dans les grandes sociétés. Une étude des 200 premières sociétés françaises montre l'emprise des élites venant de l'État par rapport à la promotion naturelle managériale¹. C'est pratiquement un dirigeant sur deux des grandes entreprises françaises qui est aujourd'hui à la fois issu d'un grand corps et également passé soit par la haute administration, soit par un cabinet ministériel. Corrélativement, les chances pour un cadre dirigeant d'accéder à la plus haute responsabilité diminuent ; un sur cinq des dirigeants environ sont issus de la société elle-même.

La comparaison avec nos voisins allemands est spectaculaire :

- 8 % des dirigeants sont issus de l'État (contre près de 50 % en France) ;
- 66 % viennent de l'entreprise (contre 20 % en France).

Il existe quelques grandes exceptions à cette autorité — légitimité fournie par l'État — comme L'Oréal, L'Air Liquide ou de façon différente Bull ou Imetal.

Des premières études qui doivent être prolongées ou approfondies semblent montrer qu'il y aurait une liaison entre le niveau et la

1. M. Bauer et B. Bertin-Mouroit, *L'accès au sommet des grandes entreprises françaises*, Boyden Research Center on Leadership, 1993.

permanence des résultats de la firme et la continuité du management (longévité du manager).

Cette forte caractéristique française — l'influence de la méritocratie dans le management des grandes firmes — influence la stratégie des firmes donnant un essor particulier au déploiement stratégique (recentrage et redéploiement).

Une forte proportion des dirigeants français découvrent l'entreprise dont ils ont la responsabilité par le haut de la pyramide (à comparer à l'Allemagne, Japon, U.K.).

Ces dirigeants connaissent peu la structure, l'organisation qu'ils animent et au-delà d'un cercle étroit de conseillers, n'ont pas véritablement de réseau interne. Ils sont appelés à gouverner au tableau de bord.

Leur légitimité a été acquise à l'extérieur, sur le marché valorisant de la direction d'entreprise ou de l'État. Ils sont habiles à faire des alliances, des ventes, des achats, des restructurations de capital, des développements externes ou des recentrages, en somme des espèces de jeux de construction financiers ou industriels.

De ce fait, les stratégies de croissance externe — développement, recentrage — ont acquis une place privilégiée comparativement à nos grands voisins. Cette croissance externe modifie peu ou pas la structure de l'offre et remet peu en cause le fonctionnement courant des firmes.

L'émiettement du capital autour des noyaux durs, le contrôle croisé des firmes renforçant la solidarité des dirigeants, la limitation du droit de vote pour les actionnaires, le faible niveau de contrôle tant des conseils d'administration que de l'interne, avec la faiblesse de la représentativité du personnel et des syndicats accroissent le degré de liberté des dirigeants, liberté utilisée d'abord pour des montages externes, amplifiant le recentrage.

Peut-être, les imprudences de gestion durement sanctionnées, le réveil d'actionnaires même minoritaires tenant à mieux contrôler le dirigeant — *Bossing the boss*, disent les américains —, la nécessité de plus tenir compte des ressources internes et une pression sociale renaissante amorcent-elles une inflexion dans ce type de management.

Le recentrage et l'externalisation : quelques conséquences sociales

Succédant à l'ère des marchands, s'est développée aux XIX^e et XX^e siècles, l'époque des fabriques, des entreprises industrielles.

Le vaste mouvement d'intégration sociale qui s'en est suivi a représenté une douloureuse mutation¹. La condition de salarié représentait alors une forme d'indignité — dont il aura fallu longtemps pour se libérer — mais aussi une voie vers l'indépendance économique.

La longue transition correspond au passage d'un statut individuel de contrat de travail à un statut collectif de ce même contrat.

Aux États-Unis comme en France ou en Europe, le XX^e siècle a vu la mise en place de convention collective, de protection sociale, de rémunération en fonction du temps passé dans l'entreprise, des responsabilités, des compétences autant et même plus qu'en fonction de la production de chacun.

Ce formidable mouvement d'intégration et d'émancipation sociale que l'on retrouve aujourd'hui avec un décalage de quelques dizaines d'années dans les pays en voie d'industrialisation — s'est traduit, plus ou moins suivant les pays et les régimes, et jusqu'à ces dernières années, par une certaine forme de sécurité sociale, de protection, de statut, de modèle communautaire.

La pression des marchés, l'évolution des technologies de communication et d'information, la volonté de survie des firmes et des managers, l'internationalisation des activités, une frontière de plus en plus floue du concept de firme entraînent depuis quelques années une violente remise en cause du principe même du salariat et du contrat de travail.

Jusqu'à ces dernières années, on pouvait trouver une bonne corrélation entre le niveau de salariat dans un pays et son PIB.

Tout se passe comme si cette règle centenaire était mondialement modifiée depuis une dizaine d'années. Une illustration est fournie par les sociétés d'intérim.

"Dans les années soixante-dix, l'intérim vend de la liberté aux salariés sur le thème — travaillez quand vous voulez — ; dans les années quatre-vingt, il vend de la flexibilité à l'employeur avec l'argument — embauchez quand vous en aurez besoin."²

Une forte désocialisation de l'entreprise — qui devient parfois une machine à précariser — se met en place.

Deux lectures sont, comme d'habitude, possibles d'un phénomène d'une telle ampleur, phénomène qui est en train de modifier

1. R. Castel, *Métamorphose de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, 1995.

2. B. Galambaud, *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise — Le social désemparé*, ESF, 1994.

profondément la structure, l'organisation non seulement des entreprises mais de la société elle-même.

Une première analyse — foncièrement optimiste — consiste à constater que dans des pays comme les États-Unis, l'association recentrage/externalisation a permis une baisse spectaculaire du chômage (ramené à moins de 6 %). Cette baisse est due pour une part significative à la création d'un grand nombre d'entreprises (2 millions en 1993), au développement des petites sociétés — et à moindre titre des moyennes — à la croissance des emplois à statut précaire, souvent faiblement rémunérés.

La création ou le développement des petites entités s'accompagne pour certains individus d'un élargissement de leurs compétences, d'un rôle social plus valorisant avec souvent un statut — dirigeant, gérant, conseil, etc. — hier encore inespéré.

Ce foisonnement d'entreprises plus ou moins unipersonnelles donne à l'ensemble de la société une nouvelle cohérence avec un accroissement général de la production et de la productivité individuelle, souvent accompagné d'un abaissement du coût horaire de la main-d'œuvre. De vraies opportunités de développement individuel pour les plus entreprenants ou les plus compétents existent alors.

Bien sûr, une autre lecture du même phénomène, qui fait craindre à l'observateur des conséquences beaucoup moins positives, est possible.

De 1970 à 1994, le pourcentage de salariés stables en France est passé de 76 % à 55 %¹ tandis que les chômeurs ou travailleurs précaires passeraient de 3 % à 33 % (les non-salariés ont diminué pendant la même période).

Toute une catégorie de populations se développe entre le salariat et le chômage de longue durée composée d'emplois à durée déterminée, de sous-traitance, de salariés-multiemployeurs, de personnel détaché.

90 % des nouveaux emplois créés aux États-Unis — 70 % en France chez les jeunes — le sont à titre précaire².

Le statut "d'indépendant", en régression depuis une centaine d'années, croît à nouveau dans pratiquement tous les pays occidentaux ; à l'exception de l'Allemagne — compte tenu de la puissance des syndicats — mais pour combien de temps ? La notion de compétence individuelle, de métier — au sens traditionnel du terme l'emporte de plus en plus sur l'appartenance à une entreprise dans la mesure même où celle-ci, tout au moins pour les grandes, renonce, en

1. Source INSEE.

2. in *Expansion*, n° 497, 1995.

partie, en se repliant sur elle-même, à sa vocation intégratrice, socialisante.

Cette externalisation s'accompagne d'une diminution progressive de la protection des conventions collectives qui s'appliquent à un nombre de plus en plus réduit d'actifs. La même personne, occupant le même emploi — mais externalisée — dans la même entreprise n'aura plus le rattachement à la même convention collective, voire devra payer sa couverture sociale.

Le cadre ou le jeune diplômé, quelque temps épargné, se trouve lui aussi fortement remis en cause, ne serait-ce parce que le statut de "cadre" ne se comprend que par rapport à l'entreprise qui l'emploie¹. Le fameux enchaînement diplôme → statut → emploi → salaire fait place à une nouvelle logique compétence ou qualification → valeur ajoutée potentielle → mission dans le cadre d'un projet.

Dans un tel contexte, et avant — éventuellement — d'obtenir un nouvel équilibre de fonctionnement de la société et les comportements individuels correspondants, un des défis majeurs est d'acquiescer l'adhésion, la motivation d'individus au statut variable ou précaire.

Le droit du travail n'est plus à l'évidence, adapté aux changements actuels ; il reste, au-delà, quelque soit la vision qu'on ait des conséquences des bouleversements organisationnels actuels, à retrouver quelques règles du jeu, quelques références — tant politiques que sociales ou économiques — pour maîtriser les tensions de cette société pratiquement divisée en deux : la moitié bien protégée, l'autre partiellement ou totalement précaire.

Remarquons que la moyenne entreprise et même la petite société un peu structurée, semblent échapper, au moins en partie, à cette désocialisation.

CONCLUSION

Initié lors des années dépressives, le recentrage tout d'abord vécu comme une stratégie défensive apparaît aujourd'hui comme un ensemble de stratégies concourant à redonner à la planification stratégique un rôle que l'on croyait peut-être un peu vite disparu. Cette évolution est liée au développement du concept de métier, de compétences spécifiques que l'on distinguera des classiques "domaine d'activités stratégiques".

Le fondement de cette approche — un nouvel équilibre entre les ressources et les besoins de la firme — est une plus grande efficacité

1. C. Ducatte, *Après la crise, les nouveaux modes d'organisation du travail*, Éditions d'Organisation, 1994.

par une recherche de cohérence autour des métiers propres de l'entreprise.

Ce recentrage ne signifie pas ou plus un repli mais un développement centré, orienté s'appuyant sur une logique industrielle ou marchande.

L'externalisation de multiples services accompagne souvent la grande entreprise dans ses choix stratégiques, donnant parfois l'impression que la firme moderne — à l'image de Benetton — se réduirait à un centre de décisions, commerciales et financières, gérant des compétences internes mais surtout externes. On retrouve ainsi des modèles de firmes qui avaient commencé à disparaître il y a quelques deux cents ans.

Le profil, l'origine des managers français, le recentrage, l'externalisation, le réseau, les alliances ont amplifié la gestion de la dimension externe de la firme, au détriment parfois d'une implication interne de ses responsables.

Les répercussions sociales, économiques et même politiques de ces mouvements auxquels participe — parmi d'autres — le recentrage sont porteuses à la fois d'esprit entrepreneurial, de dynamisme, d'organisations réactives mais aussi de marginalisation sociale.

La reconnaissance et l'accroissement des compétences individuelles et collectives, les métiers — cohérence et ancrage de l'entreprise — un développement stratégique qui n'oppose pas focalisation et diversification restent et resteront parmi les apports du recentrage.

COMMENTAIRE
Le recentrage
en tête des actions de renforcement
par Sylvain WICKHAM

Lorsque j'ai entendu Luc Boyer soulever le thème du recentrage, voici une dizaine d'années déjà, au cours de Séminaires doctoraux à l'Université Paris Dauphine, j'ai prêté l'oreille. Nous commençons alors, en ce milieu des années quatre-vingt, à nous convaincre avec quelques autres chercheurs marketing (Centre DMSP), que les diversifications complaisamment annoncées par différentes grandes firmes françaises ou étrangères, ne révélaient généralement point *a posteriori* des synergies ou économies d'envergure de l'ampleur escomptée. Si les risques se trouvaient "étalés" ce n'était pas sans un coût spécifique. En outre les diversifications fonctionnelles pouvaient se révéler des substituts commodes (à usage interne) d'extensions géographiques extérieures, ou percées internationales sur un front plus étroit (modèle Coca-Cola ou Air liquide) : plus difficiles mais sans doute plus solides. Aujourd'hui, en ce milieu des années quatre-vingt dix, ce thème de recentrage se révèle doublement significatif :

- parce qu'il s'énonce en termes stratégiques des métiers fondamentaux de l'entreprise ou "compétences communes à ses différents segments" (L. Boyer) et non pas dans la seule acception marketing de la gamme des produits. Le recentrage est bien une re-spécialisation de l'entreprise conforme aux premières analyses théoriques d'Adam Smith fin XVIII^e siècle ou Alfred Marshall début XX^e ; il n'est pas pour autant l'antithèse ou la négation de la diversification ; il peut susciter un approfondissement de la gamme de produits, à l'intérieur d'un champ plus précisément cerné. Comme l'illustre le recentrage échelonné sur 10 ans de Saint Gobain : sur le verre lui même, et différents matériaux nouveaux, par exclusions successives de productions périphériques (dans la chimie et plus récemment le papier).
- parce qu'il s'inscrit en tête des " Actions de renforcement" évoquées par G. Koenig : dispositions visant à supporter l'incertitude ambiante, plutôt qu'à prétendre réduire des risques (peut-être inéluctables) ou les couvrir (à tout prix).

Le recentrage (comme le souligne Boyer), s'inscrit non comme régression *a priori* mais plutôt croissance volontariste et mieux maîtrisée : ne s'identifiant qu'occasionnellement avec un scénario extrême, de contraction (tel qu'évoqué Wickham IX ci-après). Boyer

met en évidence, que la diversification excessive notamment de Groupes français, pourrait être la conséquence involontaire de leurs préférences *a priori* pour des croissances externes : biais fréquents, au moins durant les années quatre-vingt, au sein de notre managerial class française souvent issue de la haute administration et la mieux armée pour négocier entre PDG, des rectifications de frontières entre grands groupes : grâce à des recentrages consécutifs ces croissances externes antérieures peuvent être rentabilisées : justifiant le surcroît de capacités obtenu plus vite mais souvent trop cher. L'émergence du Recentrage aujourd'hui, jusque dans les discours des PDG devant leurs Assemblées générales légitimement inquiètes traduit une contrainte de rentabilité nouvellement accusée dans notre grand capitalisme, sous le label anglo-saxon de "corporate governance", et sous les pressions techniques des Analystes financiers, dont la percée, considérable mais confidentielle, demeure insuffisamment perçue dans la communauté académique. Les analystes financiers ont, les premiers, donné l'alerte fin des années quatre-vingt, sur les baisses de rentabilité des fonds propres, de Grands groupes : baisses imputables notamment à des diversifications inconsiderées, qui n'étaient pas efficacement les risques mais engendraient des sur-coûts de coordination évidents. Comme le souligne L. Boyer, le recentrage ne réduit pas *a priori* les risques : au contraire, puisque la firme joue son avenir sur un "Champ stratégique" plus étroit. Mais s'affirment des cohérences transversales plus fortes entre départements ou filiales d'un groupe. Je relève que le mot d'ordre de recentrage a souvent accompagné au fil des années récentes le retrait d'un grand dirigeant prestigieux, largement médiatique, un grand "politique des Affaires" pour qui la puissance de sa firme primait évidemment la rentabilité immédiate ou les distributions aux actionnaires : fins des règnes de H. Geneen à ITT (New York voici 10 ans) de Tiny Rowland à Lonrho (Londres voici 3 ans) de Gyllenhamar à Volvo (voici 2 ans) et de Edzard Reuter à Daimler Benz (Stuttgart — l'année dernière). Dans tous ces cas, le retour souhaité vers un management plus collégial et un contrôle plus étroit du Conseil d'Administration, s'est accompagné de vente accélérée de filiales périphériques, dont on découvrait brusquement le caractère non-stratégique : aujourd'hui les départements non automobiles de Daimler Mercédès, ou de Volvo (constructions variées y compris aéronautiques). Enfin le recentrage se révèle aujourd'hui à la clef de privatisations réussies : pour les préparatifs en 1994 de la privatisation Usinor, comme pour les préparatifs début 1995 de la privatisation souhaitée de Pechiney. Dans un cas comme dans l'autre : retour au tout acier et seul acier, ou tout aluminium et rien qu'aluminium, avec vente accélérée *a contrario* des annexions antérieures. C'est un mérite entre autre du capitalisme contemporain, grâce à l'efficacité renouvelée des Banques d'Investissements (Banque Lazard, Medio

Banca, Morgan etc.) de pouvoir rétablir la plasticité de notre appareil productif : en rentabilisant ou facilitant de forts changements du périmètre des grands groupes, dans des conditions moins onéreuses que des fermetures ou abandons purs et simples. Les actions de recentrage accusent enfin une différenciation cruciale, au sein du grand capitalisme fin XX^e siècle, entre grandes firmes (notamment industrielles) d'une part et holding ou conglomérats d'autre part. Il faut y voir 2 formes d'organisation capitaliste de logiques différentes, sinon partiellement complémentaires : sans qu'aucune puisse être tenue *a priori* pour préférable à l'autre. Le développement de holdings, ou conglomérats, ou Sociétés de développement, regroupant de multiples participations minoritaires (en quête de placements rentables et non de nouvelles conquêtes), conditionne le développement d'entreprises moyennes de qualité. Le périmètre des holdings, demeure par principe totalement variable, avec pour seul métier de bien acheter et bien vendre, non point des produits mais des parts d'entreprise. La logique du recentrage s'applique donc aux seules grandes firmes, notamment industrielles dont elle contribue à accuser la spécificité, en cernant le développement sur ses champs de compétence propres, ou d'excellence. Les Italiens viennent de nous confirmer leur maîtrise dans les montages appropriés du grand capitalisme contemporain : la Société industrielle Fiat vient d'annoncer (été 1995) qu'elle va se défaire de toutes ses filiales de fabrication (notamment aéronautiques ou ferroviaires) étrangères à son métier fondamental (et suffisamment exigeant) de construction automobile. Dans le même temps le puissant holding financier FIL de la famille Fiat annonce sa diversification accrue vers la chimie et l'agro-alimentaire.

L'identification des métiers fondamentaux ou champs d'excellence de la firme est un savoir crucial de management contemporain : procédant des choix stratégiques antérieurs mais aussi des réponses ensuite données par les marchés. Les documents disponibles (tableaux de bord et comptes annuels) avec les résultats financiers des différents départements ou filiales de la Firme ne s'avèrent pas suffisants pour établir sûrement le diagnostic. Il semble qu'il faille souvent y conjuguer la participation interne des cadres à la réflexion stratégique (telle que soulignée notamment par H. Savall et V. Zardet) avec le regard de l'Autre : par exemple de consultants ou d'Administrateurs extérieurs (au sein du Conseil). Parmi des cas récents notables sur les années 1994-1995, citons :

- Après le rejet du rapprochement avec Renault vente par le holding Fortos (du groupe Volvo) de la quasi totalité des actifs diversifiés (agro-alimentaire, tabacs, pharmacie) précédemment accumulés par le PDG démissionné M. Gyllenhama (plus values importantes) ;

- Cession par la Firme publique Péchiney (en instance de privatisation) de ses filiales aval de transformation des métaux, dont Carbone Lorraine, Ugimag et Hownet. Objectif : réduire de moitié le ratio d'endettement du Groupe (approchant aujourd'hui le total des Fonds propres) ;
- Cession par le Groupe américain Philip Morris (le plus diversifié pourtant), de ses filiales de restauration collective et plats cuisinés, pour revenir sur le Tabac antérieurement contesté ;
- Cession par le plus grand Distributeur américain Sears Roebuck de toute sa branche assurance sous pression des Analystes de Wall Street établissant que "l'assurance et la grande distribution sont des métiers totalement différents" ;
- Vente par le groupe public AGF (Assurances Générales de France) de leur participation bancaire BFCE, pour renforcer, à l'intérieur de la même opération, son pôle Assurance Crédit ;
- Revente par Bolloré (initialement papier à cigarettes) de ses récentes conquêtes dans les tuyaux plastiques et les Dépôts pétroliers ;
- Cession par Legris industries, grande entreprise moyenne, constructeur de grues, de toutes ses initiatives périphériques même proches dans les ponts roulants et les engins de levage mobile ;
- Recentrage de Sanofi sur l'hygiène et la pharmacie en rétrocédant les bio-industries.

IX

Contractions profitables – down sizing

Sylvain WICKHAM

MOTS CLEFS

Dés-économie d'échelle. Mégalomanie. Restructurations. Scissions.

Différentes formulations classiques et anciennes, sur l'économie de marché, reviennent pratiquement à l'ordre du jour avec l'ouverture progressive et multiforme de nos économies nationales et la globalisation.

Dans l'espace européen à moyen terme il appartient à la managerial class qui contrôle aujourd'hui nos plus grandes firmes de reconsidérer en toute rigueur leurs stratégies de croissance : avec vigilance accrue au regard des seuils à repérer, cas par cas de dimension optimale des établissements d'une part, et des firmes d'autre part.

On a beaucoup disserté depuis 20 ans, sur les synergies (ou économies de variété) et sur les économies d'échelle : ignorant le propos ancien d'Adam Smith qui énonçait, déjà voici deux siècles, que la spécialisation de la firme est "limitée par la dimension du Marché". Si le Marché s'étend, la spécialisation des Acteurs les plus efficaces devrait s'élever. En dehors de Benetton, Air liquide ou BMW qui y a cru ? Alors que les anciens géants, modèles et champions (dont IBM, Philips, Crédit Lyonnais, Ferruzzi) ont chancelé depuis plusieurs années au fil de restructurations successives, l'hypothèse de contractions rentables et bénéfiques de certaines grandes firmes sur les prochaines années, mérite réflexion. Trois scénarios les plus notables de contraction se dessinent ici.

1. DÉBAT SÉCULAIRE SUR ÉCONOMIE D'ÉCHELLE ET CONCENTRATION

L'optimisme initial des théoriciens classiques se fondait sur une double hypothèse :

- rendements rapidement décroissants (c'est-à-dire prix de revient en hausse) au-delà de seuils de dimension optimale, variables selon les branches et l'état du progrès technique ;
- arbitrage pacifique, par ajustements de prix des intérêts contradictoires entre Acteurs, petits et grands : intérêts en présence mais non pas conflits de pouvoirs à travers le Marché.

A l'encontre de cet optimisme du siècle dernier, la conviction s'était généralisée au XX^e siècle, que les situations de concurrence déficiente ou imparfaite se multipliaient inéluctablement au sein de marchés nationaux, étroitement fermés : au détriment de l'avantage collectif. De fait les taux de concentration dans la quasi totalité des industries nationales ont fortement et continûment monté sur 1/2 siècle à partir des années vingt. D'où le renforcement aux USA sur les années trente d'un dispositif anti-trust, largement repris au sein de la CEE après la guerre. Ensuite l'ONU s'était fait largement l'écho de la hantise générale contre la version nouvelle des "Trusts", à savoir les multinationales. Cette crainte et admiration pour l'ascension rapide des plus grands groupes s'est trouvée renforcée (entre le début des années soixante et la fin des années quatre-vingt) par une double évolution chez les économistes théoriciens d'économie industrielle d'une part et les experts de management d'autre part. Les premiers, devant l'agrandissement continu des unités de production (haut fourneau, centrale électrique, raffinerie pétrolière) ont repris l'hypothèse de Sraffa (contemporain de Keynes) selon laquelle l'industrie contemporaine, contrairement à la vieille hypothèse classique, travaillerait peut-être désormais en rendements indéfiniment croissants : l'automation industrielle et l'informatisation administrative autoriseraient des gisements ou économies d'échelle pratiquement illimités, pour le manager diligent, contemporain. Parallèlement, beaucoup d'experts de gestion et dirigeants d'entreprise ont mis en évidence un large éventail de gains de dimension, ou avantages de croissance de la firme (absolue et relative) :

- couverture de Budgets massifs en Recherche-développement qui conditionnent l'innovation ;
- maîtrise commerciale efficiente subordonnée à des parts de marché minima (argumentaire initial du Boston Consulting Group). Ceci est devenu l'impératif d'une Dimension critique à l'échelle européenne ;

- synergies, *cross fertilisation* et économies d'envergure procédant de la diversification ou conjonctions de filiales aux activités multiples sous un même État-Major, y compris (dans la ligne théorique de Coase et Williamson) : éluder les coûts de transaction avec des fournisseurs ou distributeurs en intégrant de multiples activités complémentaires ;
- sécurité de l'entreprise, en limitant sa dépendance à l'égard d'un marché, d'un gouvernement ou d'une profession ;
- avantage financier pour lever de l'argent à meilleur compte.

Au total la plupart des experts européens admettaient vers le milieu des années quatre-vingt :

- une concentration internationale inéluctablement accrue avec omniprésence et omnipotence des multinationales diversifiées auxquelles on pronostiquait 40 % du PIB mondial d'ici la fin du siècle dans un jeu oligopolistique excluant monopolisation ou cartellisation ;
- un sous-dimensionnement historique des Majors européens au regard de leurs concurrents extra-européens (américains ou japonais) ; l'élargissement du Grand Marché maximiserait heureusement les économies d'échelle pour ses Acteurs grandes firmes européennes : non pas seulement incitées, mais bien contraintes, à une croissance externe accélérée, comme l'exposaient la plupart des PDG devant leurs assemblées annuelles voici quelques années.

Le virage des années quatre-vingt-dix à travers l'espace européen, annoncé par des précédents américains, mais brouillé par les hypothèques et argumentaires actuels de basse conjoncture, apparaît incontestable dans la voie de restructurations ou décontractions profitables.

2. VIRAGE DES ANNÉES QUATRE-VINGT-DIX RESTRUCTURATIONS OU DÉGONFLEMENT

L'interrogation concernant un sur-dimensionnement désavantageux des plus grandes firmes date des premiers travaux académiques américains d'économie industrielle voici un demi-siècle. Dès le début des années trente, signalant la dissociation nouvelle entre propriété des actionnaires (petits ou grands) et contrôle managerial (Berle and Means, 1935) évoquaient un biais systématique éventuel des Grands Dirigeants salariés (Managerial Class) : attachés à maximiser leur chiffre d'affaires (donc la croissance de la très grande firme) plutôt que leur bénéfice net (rentabilité des capitaux investis).

Dans les années cinquante, l'expert de Harvard E.S. Mason relevait que la quête d'une dimension supérieure à l'optimum financier, (oversizing) participait chez les nouveaux managers d'une préférence bureaucratique pour le pouvoir hiérarchique interne, ainsi que la Sécurité de l'organisation : plutôt que la recherche d'un pouvoir monopolistique externe sur le marché (jusqu'alors supposé par les théoriciens classiques). Les stratégies foisonnantes de diversification adoptées par les grands oligopoles d'après-guerre (agro-alimentaire, chimie, fabrications électriques et électroniques) ont confirmé cette présomption d'un biais managerial vers la dimension absolue ("size per se" disait Mason) plus encore que vers la part de Marché et le pouvoir monopolistique.

Cependant au fil des années quatre-vingt, de l'autre côté de l'Atlantique, différentes failles ou faits porteur d'avenir sont venus alerter les experts de management sur les écueils du gigantisme : non plus seulement au détriment des concurrents, mais bien au détriment direct des capitalistes actionnaires, et indirectement des salariés non-cadres.

Des pertes graves et difficultés financières récurrentes sont venues mettre successivement en cause les stratégies, voire la survie de plus Grands Groupes, aux USA, donc dans le monde, dans différents secteurs. D'abord Panam (finalement disparue) dans le transport aérien, puis Bank of America (aujourd'hui rétablie sur une dimension moindre) puis Us Steel (encore convalescente après une demi douzaine d'années) puis General Motors sur la fin des années quatre-vingt (restructuration continue sur les années 1989-1992) ; enfin, last but not least, IBM engagé depuis le début des années quatre-vingt-dix après un déficit exceptionnel vers une restructuration mais aussi un redimensionnement radical.

A son apogée, sur la fin des années quatre-vingt, IBM oscillait entre 40 et 50 % du marché mondial de l'informatique sans en avoir effectivement tiré de rente ou surplus durable, logiquement lié à son pouvoir sur le marché.

Trois questions se posent alors pour nous en Europe aujourd'hui, sur lesquelles il faut espérer les réponses éventuelles ultérieures des Chercheurs en Sciences de Gestion et Économie industrielle sur le proche avenir :

a) Peut-on considérer, qu'à la suite de réponses trop ambitieuses aux défis du Marché Commun, beaucoup de nos plus grandes firmes européennes ont abordé cette difficile stagnation de la première moitié des années quatre-vingt-dix dans un état précaire de surdimensionnement et surendettement ? affaiblies par leur gonflement antérieur plutôt que renforcées ?

La présomption semblerait souvent affirmative. Des stratégies de surdimension, choisies par des états-majors professionnels et entérinées passivement par les Conseils d'Administration, servent l'image (dont le marketing) de la firme et surtout répondent à l'aspiration quasi unanime des cadres (moyens et supérieurs). Une stratégie de croissance ambitieuse mobilise immédiatement tous les cadres (dont elle facilite l'ascension et le renouvellement) longtemps avant d'être négativement ressentie par les actionnaires les plus éclairés.

Or un PDG normalement diligent rencontre ses cadres tous les jours et ses actionnaires au mieux 1 à 2 fois par an.

L'aventure européenne a donc été, non pas la cause, mais un révélateur historique sur notre continent des biais ou préférences durables en faveur du gigantisme, au sein d'une *managerial class* progressivement affranchie des contrôles étroits de rentabilité arbitrairement stigmatisés comme "à court terme". D'où l'importance décisive désormais attachée par les Américains, aux attributions d'actions (*Stock Options*) en faveur des Dirigeants salariés de Grands Groupes.

b) Peut-on considérer en outre que différentes orientations les plus récentes du progrès technologique sont de nature à réduire les économies d'échelle ou d'envergure, et abaisser le seuil de dimension optimale des firmes, en Europe notamment par rapport à la précédente décennie ? Le XXI^e siècle naissant (depuis 1989) s'orienterait-il insensiblement vers "*Small is beautiful*" ?

La présomption me semble là encore affirmative. C'est évident pour l'essor de la micro-informatique à l'encontre des grands systèmes (l'origine du mal IBM). C'est aussi vrai pour les mini-acières électriques à la ferraille (petits Italiens qui font souffrir les géants, comme Usinor ou Thyssen). Le devenir socio-culturel conjuguera ses effets restrictifs.

Le consommateur post-moderne ne tiendrait plus à acheter beaucoup, mais à acheter suivant ses humeurs de l'instant, ce qui réduirait les économies d'échelle du marketing de masse et entame-rait la crédibilité des grandes marques. Aussi bien que la prime de produits nouveaux : pour exiger des produits toujours nouveaux, il faut impérativement croire au Progrès ; or le propre du consommateur post-moderne, selon Cova, est d'avoir perdu aussi cette Foi-là (2 - B. Cova, 1993).

D'après les premières indications des grands distributeurs sur l'année 1993, après l'électronique, l'aviation et l'automobile, les prochains géants susceptibles de vaciller se recruteront en tête de l'agro-alimentaire. Le mal des Cadres peut jouer ici un apport non

négligeable. S'ils sont contestés par les salariés de base, autant et plus que les capitalistes eux-mêmes.

c) Peut-on considérer enfin que les marchés globalisés sévèrement concurrentiels des années 1990 vont exercer naturellement des contraintes plus strictes sur les Directions des Groupes ? Si bien que nous pourrions assister sur le proche avenir, à travers le marché européen élargi, à une contraction spontanée ou préventive des plus grandes firmes (modèle IBM dans la retraite comme dans l'offensive). Évitant tout sinistre financier du type Ferruzzi, Metall Gesellschaft ou Crédit Lyonnais ? La réponse me semble ici franchement affirmative, pour deux raisons distinctes : d'une part la désintermédiation qui renforce la tutelle des marchés financiers et d'autre part l'abaissement en cours, à travers l'Europe, des taux d'imposition sur les bénéfices ; durant les croissances euphoriques des années quatre-vingt (certains parlent de fuite en avant) avec une taxation des bénéfices largement inéluctable pour les grandes firmes et approchant 50 %, les intérêts des banquiers et les choix des états-majors industriels convergeaient, sur l'affectation de leurs marges brutes, en maximant les charges financières (prêts bancaires en tête) et minimisant les répartitions de dividendes aux actionnaires (doublement taxés et d'abord sur la firme elle-même), Ces conditions antérieures, suivant lesquelles les Managers avaient intérêt à maximiser chiffre d'affaires, croissance externe et marge brute, en minorant bénéfice net et dividende, s'estompent progressivement à travers l'Union Européenne sur les années quatre-vingt-dix.

Élévation durable des taux d'intérêt réels à moyen terme (renchérissant les prêts bancaires) et allègement fiscal sur les bénéfices, lesquels retrouvent leur pleine fonction traditionnelle de signal et d'incitation à la mesure du risque, pour les dirigeants d'entreprise, notamment les plus grandes, où les contrôles de rentabilité semblent en voie de se durcir. A noter que nous sommes encore en pleine incertitude sur la nature exacte des surcoûts de gigantisme ou déséconomies d'échelle à l'origine des performances financières fortement réduites.

D'après ce que l'on perçoit dans les cas les moins opaques (IBM et Philips) ont le plus pesé, les surcoûts administratifs d'état-major : gonflement des coûts de communication internes, excédent des coûts de transactions externes que l'on prétendait économiser par une gestion intégrée.

3. TROIS SCÉNARIOS DE CONTRACTIONS PROFITABLES OU RESTRUCTURATIONS

Claude Witz disait : "N'importe qui peut réussir une avance (même dans le désordre et si possible par surprise) s'il en reçoit les

moyens, mais seuls les stratèges habiles peuvent réussir une retraite permettant de sauver les moyens pour réserver l'avenir."

Différents états-majors européens sembleraient aujourd'hui confrontés avec le choix délicat des positions de repli, solidement compétitives d'ici la fin du siècle, dans une Europe à 16 ou 20.

La chronique des plus grandes affaires américaines et européennes en difficulté sur les 10 dernières années suggère 3 scénarios alternatifs de contraction profitable :

- dégraissage avec désintégrations verticales,
- recentrages avec respecialisation,
- scission.

a) Un *allégement diversifié* parmi les implantations et actifs divers. Le niveau d'emploi se trouve parfois publiquement annoncé (et validé par le Conseil) dans les cas relativement bénins de forte réduction du Résultat net annuel (par exemple baisse de 30 à 50 % sur 1 à 2 ans).

Les surcoûts du gigantisme résultent d'une progression récente trop rapide et prolongée : sans que les choix stratégiques antérieurs majeurs soient remis en question. Suivant la distinction récemment précisée (3 - P. Joffre, 1991). L'efficacité des choix stratégiques n'est pas en question : seulement l'efficacité de l'organisation sur le terrain.

Une telle restructuration minimale a été généralement privilégiée par les plus grands groupes américains confrontés avec des déséconomies d'échelle patentes mais soucieux de minimiser ou dédramatiser la pause ou repli : vis-à-vis de leur personnel comme sur l'extérieur : U.S Steel et General Motors sur la fin des années quatre-vingt, Westinghouse et Philips Morris au début des années quatre-vingt-dix.

C'est la voie recherchée en Europe récemment par différentes grandes firmes allemandes soucieuses de sauver leur consensus interne (Krupp et Thyssen antérieurement Volkswagen et Daimler Benz avec succès en 1993-1994). Même démarche chez certains géants agro-alimentaires européens en légère baisse de rentabilité et déjà conscients de se trouver pénalisés par un gonflement ou dispersion excessive : tel Unilever.

Le succès passe ici par une priorité aux ventes d'actifs : filiales généralement qualifiées de non-stratégiques parce que vendables : minimum de licenciements et de fermetures d'établissements, ce qui importe évidemment plus que tout aujourd'hui pour le moral interne et l'image extérieure.

b) Dans les cas plus aigus de pertes notables (si possible transitoires) les programmes annoncés (notamment pour les grandes firmes publiques) privilégient une contraction recentrée : recentrage différencié de l'acception classique de spécialisation (4 - L. Boyer, 1994).

Observations cruciales sur la "révélation" des métiers fondamentaux de l'entreprise : non évidents et non arbitrairement éligibles. Comme pour "l'image" marketing, le "métier" réussi apparaît la résultante *a posteriori* des choix stratégiques initiaux, une fois confrontés avec l'environnement, c'est-à-dire les réactions des concurrents et des clients notables.

Deux cas majeurs de recentrages à grande échelle réussis au regard de la situation financière d'un grand groupe brusquement catastrophique, la Régie Renault sur la fin des années quatre-vingt et le groupe hollandais Philips (300 000 salariés à son apogée) au début des années quatre-vingt dix. Dans la même voie, au Royaume-Uni : British Petroleum et RTZ (minerais). Renault voici quelques années, comme Chrysler, s'est recentré sur la construction automobile de tourisme, dans le temps même où les menaces s'y accumulaient et dans l'objectif précis d'y faire face.

Contrairement aux expansions diversifiées antérieures le recentrage comporte une forte acceptation raisonnée du risque concurrentiel inéluctable.

c) La *scission* apparaît enfin la démarche la plus radicale : réservée jusqu'ici à quelques grandes firmes anglo-saxonnes les plus dépendantes du marché financier international. Réussite récente la plus notable : le groupe chimique britannique ICI, scindait ses fabrications pharmaceutiques pour en constituer une nouvelle firme autonome Zenecca (actions distribuées aux actionnaires ICI et éventuellement revendues par eux).

Une issue de ce type est actuellement recherchée en Italie à la suite de la crise financière aigüe du Groupe Ferruzzi. Les liquidateurs et banquiers cherchent à isoler les actifs familiaux Ferruzzi d'autres entités en voie de redevenir autonomes (Montedison).

A mesure que les privatisations vont se multiplier en Italie comme en France sur le proche avenir, touchant de vastes ensembles fort inégalement rentables, les scissions raisonnées pourraient s'avérer la bonne chirurgie. C'est dès maintenant certain pour les privatisations en Europe Centrale et Allemagne Orientale (Treuhand) (5 - E. Dirksen, 1993). Deux cas récents nouvellement annoncés pour Hanson (V.K.) et Saab-Scania (Suède) début 1995.

CONCLUSION

L'analyse stratégique des années soixante-dix et quatre-vingt avait largement décliné l'éventail des gains possibles de dimension : économies d'échelle, surplus commercial consécutif aux fortes parts de marché, enfin synergies entre activités diversifiées étroitement intégrées au service d'une stratégie unitaire.

Le plafonnement de nombreuses multinationales à travers le monde progressivement perceptible au fil des années quatre-vingt, et plus encore quelques surprenants cataclysmes financiers du début des années quatre-vingt dix, mettant en jeu la survie de quelques leaders européens (Philips, Ferruzzi, Crédit Lyonnais, Metall Gesellschaft) sont venus nous rappeler opportunément que les économies d'échelle ne sont pas illimitées, ni incontestables des synergies annoncées par les managers. Les seuils de rendement décroissant qui supportent la théorie classique de l'optimum concurrentiel, retrouveraient ainsi une urgence opérationnelle. Dans le cadre de l'"économie de la vigilance" devenue prioritaire sur nos marchés turbulents, des dispositifs de gestion sensibles et transparents devront mieux détecter les seuils de capacité en volumes d'opérations au-delà desquels la rentabilité des derniers investissements diminue : même si elle reste encore positive et même si les ratios physiques de productivité (souvent invoqués) continuent d'augmenter.

Sous la pression des marchés financiers plus efficaces et l'éclairage critique d'analystes plus compétents, les cas de figure sembleraient actuellement augmenter de plafonnement, voire la contraction des plus grandes firmes : étroitement conjugué avec leur désendettement en période d'argent cher. Les experts de gestion (notamment académiques) sont encore trop souvent contraints de s'en tenir ici à des présomptions ou hypothèses. Les stratégies de croissance accélérée (notamment externe par fusions-absorptions), de pouvoir et de sécurité financière, ayant *a priori* la faveur des grands managers salariés comme des cadres en général, la diffusion complaisante et multiforme des "*Success stories*" de croissance explosive contraste fortement avec l'opacité persistante sur les dés-économies d'échelle aujourd'hui perceptibles à la marge : sur-coûts administratifs et de communication (cibles du re-engineering) mais aussi sur-coûts de vente surévaluant la fidélité de la clientèle aux grandes marques, voire différentes formes de sur-coûts sociaux "cachés". L'inquiétude traditionnelle à l'égard des "trusts" se renverse, au moins pour le proche avenir européen : moindre inquiétude sur d'éventuels profits abusifs mais nouvelle crainte que de grandes bureaucraties privées ne rentabilisent plus au mieux dans certains cas les capitaux qui leur ont été confiés.

A terme, l'intégration étroite de multiples opérations et filiales au service d'une stratégie unitaire et d'une même culture d'entreprise, telle que prescrite jusqu'ici, se révèle sans doute de matière à accroître l'opacité concernant la rentabilité de chaque composant donc le risque de surdimensionnement sur l'ensemble. Des structures moins ambitieuses au contraire, telles que holdings traditionnels ou conglomérats (britanniques) qui maintiennent l'autonomie maximum de leurs filiales dispersées (susceptibles d'être à tout moment revendues, paraissent de nature à réduire le risque latent de mégalomanie manageriale.

Au-delà des manœuvres souvent appropriées de down-sizing, dégonflant opportunément quelques grands empires au demeurant tout à fait viables (Philips) la logique concurrentielle au travers d'un espace européen très ouvert et donc durablement turbulent, s'inscrirait ainsi dans la voie moins glorieuse mais mieux maîtrisable de concentrations molles, ou larges "ensembles flous".

Références bibliographiques

- BERLE et MEANS, *Modern Corporation*, National Bureau of Economic Research, New York, 1935.
- COVA B., *Crise du lien social et désordre de la consommation*.
- JOFFRE P. et KÖENIG G., "L'acteur paradoxal ou la gestion constructive des contradictions", in *Direction et gestion des entreprises*, n° 128, nov. 92.
- DIRKSEN E., "Gigantomania has produced a situation where many enterprises are much too big for the work they have to do, and are inefficient in scale. A resultant difficulty is the existence of single enterprise towns". Industrial policies in Central and Eastern Europe. Texte ronéotypé, NATO. Ec. Colloquium, Bruxelles, juillet 1993.

X

L'approche réseau comme réducteur d'incertitudes commerciales à l'international : leçons de la grande industrie

Bernard COVA et Robert SALLE

MOTS CLEFS

International. Milieu. Réseau. Relations.

RÉSUMÉ

Au-delà des approches systématiques et mécanistes de mode d'entrée dans un nouveau pays comme développées dans la littérature managériale moderne, l'observation de la pratique d'internationalisation des entreprises laisse à penser que le mode d'entrée dans un pays étranger ressemble plutôt à un processus de réduction d'incertitude relevant de la logique de réseau. A partir de ce constat, il est proposé une méthode développée en marketing de la grande industrie, qui permet l'analyse et la représentation des milieux locaux et débouche sur une approche systématique et pratique des choix d'internationalisation par réseau.

La question du mode d'entrée dans un pays étranger est un problème précis et reconnu de la théorie et de la pratique de la stratégie et du marketing international (Buckley et Ghauri, 1993). La plupart des manuels de marketing ou management international (Croué, 1993 ; Joffre, 1987 ; Keegan et de Leersnyder, 1994 ; de Leersnyder, 1986 ; Urban, 1993 ; Usunier, 1985) proposent ainsi une méthode systématique à saveur mécaniste pour faire des choix permettant de limiter les risques commerciaux à l'international en s'articulant autour des trois questions suivantes :

- où ? (quels marchés ? quels pays ?) ;
- quoi ? (quels produits, services, savoir-faire ?) ;
- comment ? (quels modes d'entrée sur les marchés considérés ?).

En particulier, la méthode d'analyse des marchés est codifiée pour pouvoir prendre en compte les dimensions multiples du choix d'un mode d'entrée dans un pays étranger (Keegan et de Leersnyder, 1994, p. 88-89) :

1. Le marché (potentiel, comportement de consommation, circuits de distribution, médias, fournisseurs, nouveaux produits) ;
2. La concurrence (stratégie des concurrents, plans et programmes des concurrents, activités des concurrents) ;
3. La monnaie (de la balance des paiements aux activités des marchés à terme) ;
4. Les contraintes légales (droits de douane, autres) ;
5. Les ressources (humaines, financières, matières premières, fusion et acquisition) ;
6. La situation générale (paramètres économiques, facteurs sociaux, facteurs politiques, facteurs technologiques, pratiques de gestion et d'administration).

Enfin, le mode d'entrée est présenté comme un processus déterministe. C'est un engagement progressif en termes de moyens et de ressources qui est pré-déterminé selon le schéma par étapes suivant :

- Étape 1. Exportation occasionnelle ;
- Étape 2. Exportation via un agent ;
- Étape 3. Exportation via une filiale de vente ;
- Étape 4. Production et vente sur place via une filiale mixte de fabrication et de commercialisation.

Ce schéma peut être complexifié en nombre d'étapes (6 étapes pour Urban, 1993) ; il garde cependant toujours son aspect logique et rationnel dans les manuels.

AU-DELÀ DES MÉTHODES DE MARKETING-MANAGEMENT INTERNATIONAL : L'APPROCHE RÉSEAU

Ce bel édifice normatif est de plus en plus remis en cause à la lumière d'une approche descriptive des pratiques d'internationalisation des entreprises françaises¹. Ainsi, Joffre (1994, p. 5) note :

1. Voir les recherches du *Séminaire Européen d'Analyses Prospectives et Stratégies d'Entreprises* animé depuis 1986 par Wickham et ses émules Joffre, Kœnig et Léonard.

"une inertie relative des schémas théoriques de l'internationalisation de l'entreprise souvent en retard d'une pratique et, plus généralement, prisonniers des hypothèses d'une approche néo-classique de l'entreprise."

Notamment, il avance que l'on pourrait ajouter, aux trois questions concernant le choix du mode d'entrée — où ? quoi ? comment ? —, une quatrième question — avec qui ? — car la pratique des affaires internationales est souvent jeu d'acteurs, réseau d'opérateurs économiques et politiques.

"Le choix des opérateurs, acteurs du développement international de l'entreprise, est certainement sous-estimé alors que de celui-ci dépend souvent la performance de l'entreprise... Traditionnellement, les opérateurs des affaires internationales tenaient des rôles aux contours bien définis du fournisseur au client-distributeur, du concurrent au sous-traitant. La décennie 1975-1985 a marqué une rupture dans cette harmonie des rôles. Les acteurs peuvent jouer simultanément des rôles différents d'un marché à l'autre et d'un moment à l'autre : l'exportateur devient également importateur au gré d'un contrat de compensation commerciale, le client d'hier devient aussi un fournisseur à la suite d'un contrat de compensation industrielle, enfin, le concurrent de toujours devient, pour un temps et sur un projet précis, un concurrent-partenaire dans une nouvelle aventure industrielle." (Joffre, 1994, p. 37).

Cette confusion des rôles, combinée à l'accélération de l'ouverture internationale, a accru l'incertitude des dirigeants quant au choix de mode d'entrée dans un pays étranger. Dans le même esprit, et à l'encontre du modèle déterministe par étapes de présence à l'étranger, on note (Wickham, 1989) une croissance des investissements directs à l'étranger dans la phase initiale et non dans la phase ultime du processus d'entrée sur un marché étranger. De plus, ce choix initial d'un mode de présence direct n'exclut ni un retour en arrière (formules de coopération), ni des variations dans le temps (conduisant à une diversification des modes de présence de l'entreprise à l'international) : ainsi en est-il du retour en arrière de Renault en Amérique du Sud (Joffre, 1994, p. 48). Il n'y a plus une trajectoire unique pour l'internationalisation, mais un ensemble d'aller-retours traduisant l'incertitude commerciale à l'international.

Le stade d'internationalisation d'une entreprise dans un pays apparaît, en fait, être largement dépendant :

- du contexte global du pays,
- de la structure du secteur industriel,
- et toujours de ses choix marketing.

Et si les manuels de marketing international proposent de faire l'analyse du contexte global du pays et de la structure du secteur industriel, c'est toujours à un niveau macro-économique ou macro-sociologique, alors qu'il s'agit dans la pratique des entreprises (Wickham, 1986) d'effectuer une analyse plus fine, au ras du terrain, des acteurs et de leurs inter-relations, conférant une place privilégiée au qualitatif, au socio-politique, voire au confidentiel : une analyse micro-sociétale qui met au centre ce que les manuels ont jusqu'à maintenant rejeté en périphérie sous le vocable vague d'environnement du marché.

Au-delà de ces remises en cause, ce sont les travaux de l'école européenne du marketing industriel international (IMP Group)¹ qui marquent la rupture la plus catégorique avec les modèles managériaux modernes en proposant une vue du mode d'internationalisation de l'entreprise, et notamment du choix du mode d'entrée dans un pays étranger, comme un processus en réseau (Johanson et Mattsson, 1988 ; Spencer et Valla, 1989). C'est-à-dire un processus par prise de position — *network positioning* — dans le réseau des acteurs concernés par l'activité de l'entreprise dans ce pays ; ceci au travers de relations avec des acteurs industriels locaux. En fait, dans cette perspective, on s'intéresse moins à une approche normative managériale du type *how to do* présentant idéalement ce qu'il faudrait faire, mais plutôt à une approche descriptive présentant ce qui se fait réellement (Turnbull et Valla, 1986). A partir d'une série d'études de cas, les chercheurs liés au groupe IMP ont ainsi mis en évidence que, loin d'être l'exception, l'internationalisation par réseau est bien plutôt la règle dans les entreprise européennes (Axelsson et Johanson, 1988). Et, loin de critiquer cette approche que l'on pourrait juger peu rationnelle dans une perspective managériale, ces chercheurs ont cherché à la légitimer en la rapprochant de constructions alternatives théoriques telles que la théorie des réseaux (Hakansson, 1990) qui considère que "l'entreprise n'est pas une île" et qu'elle est toujours en relation avec d'autres acteurs. Ce faisant, ils mettent en évidence la place importante prise par le hasard dans un tel processus : telle petite entreprise exporte au Brésil parce qu'un importateur l'y a invitée ; telle entreprise moyenne exporte en Thaïlande parce qu'un partenaire industriel l'y a entraînée ; tel

1. L'IMP Group, *International Marketing and Purchasing of industrial goods*, a pris sa source à l'Université d'Uppsala en Suède dans les années soixante-dix. Les participants originaux de l'IMP Project étaient :

- en France : Marcel, Perrin, Salle et Valla, de l'Institut de Recherche de l'Entreprise, Centre de Recherche du Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon ;
- en Italie : Snehota, d'ISVOR-FIAT à Turin ;
- en Suède : Hakansson, Hallen, Johanson et Wootz de l'Université d'Uppsala ;
- au Royaume-Uni : Cunningham, Homse et Turnbull de l'UMIST à Manchester et Ford, de l'Université de Bath.

groupe de presse s'est implanté en joint-venture aux USA à l'appel d'un groupe de presse américain ; tel sous-traitant industriel s'est implanté en Espagne à la faveur d'un succès dans la réponse à un appel d'offres... Ils mettent aussi en évidence qu'en l'absence de méthode ce processus est du type essai-erreur : les entreprises, en position d'*outsider*, apprennent sur le réseau et les acteurs d'un pays au fur et à mesure qu'elles s'intègrent au pays, au prix parfois d'erreurs évidentes vues du côté d'un *insider*. De nombreux échecs d'entrée dans un pays s'expliquent par une méconnaissance du réseau et de ses règles. L'entreprise a la bonne technologie, le bon produit, le bon mix, le besoin existe, mais elle est bloquée dans son activité par un ensemble de barrières invisibles qui ne peuvent être levées que par une action de relation, une prise de position relationnelle. L'exemple des affaires en Chine avec ses *guanxi* est significatif à cet égard. Comme l'analysent Davies *et al.* (1995, p. 208),

"Les *guanxi* semblent être l'âme des communautés d'affaires chinoises s'étendant dans la politique et la société. Sans *guanxi*, les choses ne peuvent pas se faire. Ou, ce que les managers occidentaux découvrent assez vite, les choses peuvent se faire sans *guanxi* si l'on est prêt à investir énormément d'énergie personnelle, prêt à offenser des amis proches et des associés confiants, et prêt à voir de telles victoires à la Pyrrhus fondre comme neige au soleil dès que l'on a le dos tourné. Au contraire, avec *guanxi*, tout est possible."

Certains vont même jusqu'à penser (Jansson, 1989) qu'il existe un double positionnement stratégique de l'entreprise à l'international dans chaque pays :

- un positionnement concurrentiel — *competitive positioning* — relevant d'une action de *package-mix* ;
- un positionnement relationnel — *network positioning* — relevant d'une action de *linkage-mix*.

Et le second n'est pas moins important que le premier pour le succès de l'entreprise, bien au contraire. De nombreuses entreprises françaises, et non des moindres, qui se sont cassées les dents dans certains pays par une surestimation de leurs compétences technologiques par rapport à leurs compétences relationnelles le savent bien aujourd'hui.

On peut résumer de la façon suivante les trois grands problèmes interconnectés de l'internationalisation en réseau (Johanson et Mattsson, 1988) :

- connaissance : pour connaître vraiment un réseau, ses acteurs, leurs interrelations, il faut en faire partie ; un *outsider*

n'a en général qu'une vue superficielle et biaisée du réseau local ;

- investissement : la meilleure façon de connaître un réseau étant de rentrer dans ce réseau, l'entreprise va devoir faire des investissements qui ne vont porter leurs fruits que deux à trois ans (le temps de stabiliser les relations et la confiance) après le début de cet investissement (sans compter les erreurs possibles de cibles relationnelles) ;
- temps : l'entrée dans un pays étranger n'est pas un événement, c'est un épisode dans le processus de relation avec certains acteurs.

Dans cette approche, les questions principales qui peuvent guider l'analyse d'un pays étranger sont (Axelsson et Johanson, 1988) :

- Qui sont les acteurs dans le réseau ? Leurs caractéristiques en termes de taille, produits, expériences, et surtout relations avec les autres acteurs, les clients, les fournisseurs, les concurrents ? Ces relations sont-elles d'ordre économique, technique, administrative, juridique, sociale ?
- Quelle est la position relative de chaque acteur ? Le rôle et le pouvoir de chaque acteur ? Quelles sont les contraintes et les limites que le réseau de ce pays fait planer sur l'entreprise, notamment en ce qui concerne ses liens avec d'autres clients, d'autres fournisseurs, d'autres réseaux ? Quelles possibilités peuvent offrir les partenaires potentiels dans le réseau à l'entreprise, comme par exemple l'accès à des ressources contrôlées par d'autres et qui pourraient être mobilisées ?
- Quels sont nos liens actuels avec les acteurs ? Quels sont nos liens directs, si nous en avons ? A quoi servent-ils ? Avons-nous des relations indirectes avec les acteurs locaux au travers de nos partenaires ? Sont-elles utiles et utilisées ? Comment peuvent-elles être mobilisées ?

Bien sûr, les facteurs comme la taille du marché, les problèmes logistiques, les caractéristiques culturelles ne sont pas écartés. Mais, dans une approche par réseau, ils apparaissent secondaires au regard des relations et de la position relationnelle. Wickham (1986) l'avait bien anticipé, il y a bientôt dix ans, quand il prônait "un marketing international bien tempéré", c'est-à-dire un marketing tempérant l'utilisation des méthodes mécanistes issues du marketing de grande consommation par des approches à saveur plus relationnelle issues du marketing de la grande industrie apparemment mieux à même de gérer l'incertitude commerciale à l'international.

L'APPROCHE RÉSEAU : UNE REPRÉSENTATION DU THÉÂTRE DES AFFAIRES ADAPTÉE À L'INCERTITUDE COMMERCIALE

Toute démarche stratégique s'appuie sur une représentation du théâtre des affaires dans lequel se déroule la transaction. C'est sur la base de cette représentation, consciente ou non, que l'entreprise peut procéder à des choix et définir des actions. On peut se demander : du marché, du secteur, et maintenant du réseau... laquelle de ces notions représente au mieux le théâtre des affaires d'une entreprise évoluant dans un pays étranger ? Est-ce le marché qui se manifeste par une forme simple et bicéphale avec d'un côté des offreurs, de l'autre des demandeurs, et qui représente ces acteurs de manière agrégée (segments) et non la relation entre acteurs (agrégés ou non) ? Est-ce le secteur qui intègre tous les acteurs de la chaîne industrielle et représente les relations entre acteurs agrégés en fonction de leur niveau d'intervention dans la filière ? Est-ce encore le réseau qui semble être omniprésent dans la vie socio-économique de notre fin de siècle et qui représente les relations entre acteurs industriels non agrégés ? Tous décrivent un peu le théâtre des affaires de l'entreprise, aucun ne peut le cerner de façon exclusive. Les marchés, les secteurs, les réseaux... la liste des collectifs socio-économiques est infinie si l'on ne se contente pas d'une grille unique d'interprétation. Cette grille idéale n'existe pas. Toutes les grilles alternatives ont leur pertinence selon que l'on s'intéresse aux transactions, aux clients, aux concurrents, ou aussi aux coopérants, aux clients des clients, à tous les acteurs marchands, aux acteurs non marchands, aux relations économiques, aux relations techniques, aux relations sociales...

Le cadre théorique des réseaux tel qu'utilisé en marketing et la stratégie constituent le résultat d'une longue liste d'emprunts à diverses sciences. Le concept de réseau apparaît dans la langue française au XVII^e siècle formé à partir du latin *retis* (filet) et avec le sens de maillage. C'est au XVIII^e siècle qu'il prend toute son extension. L'anatomie et la médecine qui l'utilisent fréquemment (tel le réseau sanguin) établissent son acception courante dans les domaines scientifiques et techniques. Son devenir se confond avec celui de l'industrialisation. Le XIX^e consacre l'usage de la notion de réseau à travers son opérationnalisation technico-économique. En France par exemple, les grands réseaux se mettent en place sous le Second Empire et les débuts de la Troisième République : réseaux postal, routier, ferroviaire, de conduites d'eau et de canaux. Les réseaux de communication sont alors envisagés comme créateurs du nouveau lien universel (Mattelart, 1994). La métaphore de l'organisme considéré comme un enchevêtrement ou un tissage de réseaux renvoie à un projet de science exacte et appliquée de l'organisation sociale à la Saint-Simon :

"Espérez, fils de la patrie
La main qui brisera nos fers
Tresse le réseau d'industrie
Qui doit enlacer l'univers"

chante en 1835 le chansonnier saint-simonien Louis Vinçard dans *L'avenir est là*.

L'électrification se développera en réseaux, préfigurant ce que seront, au cours du XX^e siècle, les énormes et puissants réseaux téléphoniques, puis télématiques comme Internet. Peu de sciences se privent de la fécondité sémantique de la notion de réseau : l'écologie et les sciences de l'information en font aujourd'hui un usage massif. Les sciences sociales et humaines puisent abondamment dans les ressources métaphoriques de ce terme, non sans ambiguïté et confusion. Empruntée aux sciences humaines et aux techniques de l'information et de la communication, la notion de réseau a vu, depuis le début des années quatre-vingt, son usage se répandre dans le langage de la gestion, de l'organisation et du même coup il lui a été redonné une valeur positive par les hommes politiques qui cherchaient à redynamiser leur discours. A la pesante immobilité de la structure, à l'évanescence du groupe et à l'indistinction totalisante du système, l'idéologie flexible et mobile du réseau semble arriver à point nommé pour marquer le triomphe du pragmatisme et de l'individualisation du rapport social.

Dans les sciences sociales, la représentation d'un collectif social comme un ensemble de réseaux d'individus connectés prend ses racines au début du siècle avec les travaux de l'anthropologiste anglais Radcliffe-Brown (Scott, 1991). En fait, il existe trois grands courants de recherche sociologique sur les réseaux :

- l'analyse sociométrique allemande qui a produit de nombreuses avancées techniques (sociogrammes) en utilisant la théorie des graphes ("graph theory") ;
- l'ensemble des chercheurs américains des années trente et quarante qui ont exploré la formation de groupes en milieu urbain en liaison avec l'École de Chicago ;
- les anthropologistes de Manchester qui ont investigué la structure des relations communautaires dans les tribus et qu'ils ont dénommée le réseau. Dans les années soixante-dix, l'INSNA (International Network for Social Network Analysis) initiée à Harvard fait sortir l'analyse des réseaux de son cadre limité aux relations interpersonnelles pour prendre en compte les phénomènes de relations entre entreprises.

Proche du management, le réseau a été utilisé par les sociologues de l'innovation pour répondre aux mutations socio-économiques.

"Dans le sens où nous l'utiliserons (Callon, 1992, p. 54), la notion de réseau a l'avantage de souligner une transformation majeure des sociétés industrielles : l'organisation économique, comme mode de coordination d'activités diversifiées, mais complémentaires, s'étend au-delà de la sphère industrielle et du seul monde des entreprises. Les centres de recherche publics ou semi-publics, les centres techniques, les bureaux d'études et d'ingénierie deviennent des acteurs économiques à part entière, de même que les pouvoirs publics. Cette irruption implique de nouvelles formes de coordination, l'apparition d'une méta-organisation qui correspond à ce que nous nommerons les réseaux technico-économiques. L'élément nouveau n'est pas que des coordinations s'étendent aux dépens du marché mais plutôt qu'entrent dans le jeu économique une série d'acteurs qui viennent en bouleverser la règle. L'unité de référence n'est plus la firme, le centre de recherche, le consommateur, mais un système de relations coordonnées entre ces différents acteurs ; c'est pourquoi nous parlons de méta-organisation."

Comment décrire et analyser cette transformation selon Callon (1992). Réponse : en substituant aux outils et aux catégories analytiques, qui multiplient les divisions, les logiques spécifiques et les grands partages de toutes sortes, des concepts et des méthodes qui fassent en quelque sorte l'éloge des petites différences, permettant de penser à la fois les rapports et les écarts : les réseaux technico-économiques qui ré-enchaînent tous les échanges.

Le concept de réseau est apparu dans le langage du marketing et du management (Mattsson, 1985 ; Thorelli, 1986 ; Hakansson, 1987) pour tenter de représenter une réalité collective plus complexe, plus interactive, et en conséquence plus incertaine, que le marché ne pouvait le faire. Il a été précédé par le concept de filière ou de secteur, notamment développé par Porter, qui permet de décrire l'enchaînement des activités industrielles et par là-même les liens qui unissent les acteurs de ces activités. On peut considérer que cette évolution de la représentation, des marchés aux secteurs, a été un effort pour réintégrer le lien, la relation, non seulement entre clients et fournisseurs, mais aussi avec les distributeurs, les coopérants, les partenaires... Pour Porter (1980, p. 3)

"la formulation d'une stratégie face à la concurrence implique, par essence, une mise en relation d'une firme avec son environnement. Même si l'environnement qu'il faut considérer est très large, embrassant à la fois des forces économiques et sociales, le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour la firme

est le secteur, ou l'ensemble des secteurs, dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes".

"Les clients, les fournisseurs, les producteurs de produits de remplacement et les entrants potentiels sont tous des concurrents des firmes du secteur et peuvent, selon les situations, avoir un rôle plus ou moins prédominant. On pourrait qualifier de rivalité élargie la concurrence définie de cette façon plus générale" (Porter, 1980, p. 6).

La représentation de Porter est celle d'un champ de forces : les liens entre acteurs sont plus vus comme des tensions concurrentielles que comme des rapports socio-économiques. C'est moins la représentation d'un théâtre des affaires que d'un champ de bataille où chacun cherche à prendre l'avantage ("l'avantage concurrentiel"). On retrouve cette logique de représentation dans le marketing de combat ou marketing guerrier ("warfare marketing").

Les chercheurs du groupe IMP ont, dans les années quatre-vingt, intégré le concept de réseau au modèle d'interaction pour proposer une représentation alternative du théâtre des affaires qui aille au-delà de cette logique guerrière. Pour Hakansson (1990, p. 371)

"aucune entreprise n'est une île. Au contraire, toute entreprise est connectée à d'autres entreprises ou organisations faisant partie du milieu. Ceci est facile à accepter et à comprendre quand on s'intéresse aux problèmes réels des entreprises. Pourtant cela ne se traduit pas dans les théories managériales. L'entreprise y est en général décrite comme une unité avec des limites précises dont la performance est essentiellement due à des facteurs internes. L'environnement existe dans cette description, mais il est perçu comme un facteur externe qui apporte possibilités et contraintes."

Dans une vue du théâtre des affaires comme un réseau, ou un réseau de réseaux, l'entreprise est définie comme un acteur, enchâssé dans des réseaux d'échange entre entreprises.

LEÇONS DE LA GRANDE INDUSTRIE : L'ANALYSE ET LA REPRÉSENTATION D'UN MILIEU ÉTRANGER

L'idée de l'internationalisation comme un processus en réseau a eu pour principal effet de re-légitimer théoriquement les pratiques d'entreprise souvent jugées mauvaises à l'aune d'une vue normative héritée des manuels de marketing international. Cependant, en dehors du questionnement proposé ci-dessus (Axelsson et Johanson, 1988), aucune approche systématique n'a été développée par les tenants de l'approche réseau pour permettre d'aider les managers.

Pourtant, l'urgence d'une méthode s'est fait sentir, notamment pour les entreprises dites de la grande industrie qui travaillent par affaires ou projets et pour lesquelles (Cova, 1990) le mode d'entrée dans un pays se confond souvent avec le mode d'entrée dans un projet local (construction d'une autoroute, construction d'une centrale électrique, mise en place d'un système privatisé de gestion de distribution électrique...). De nombreux acteurs de toutes sortes créent une nébuleuse, appelée centre d'achat éclaté ou élargi autour du client. Tous ces acteurs sont des portes d'entrée potentielles pour l'entreprise dans le projet et dans le pays. Ils sont organisés en réseau et participent en général d'un même système socio-économique localisé dans lequel le projet (la transaction) apparaît seulement comme une perturbation, un événement, un épiphénomène, un épisode de la relation. Les praticiens francophones ont coutume d'appeler *milieu* un tel système local (Cova, Mazet et Salle, 1994), c'est-à-dire un réseau de réseaux locaux.

En marketing de la grande industrie, la gestion du milieu a pour but principal de permettre l'anticipation des affaires :

- 1) par la détection des affaires très en amont au travers de relations avec les acteurs centraux dans le milieu (nœuds d'informations) ;
- 2) par l'accès au client très en amont au travers d'une relation privilégiée avec l'un de ces acteurs centraux (support d'entrée).

Le milieu¹ représente l'ensemble des acteurs, marchands ou non, qui jouent un rôle dans l'activité concernée sur un territoire

1. Bien que le vocable *milieu* soit utilisé depuis longtemps par les sciences naturelles et par l'écologie, la géographie comme la sociologie, il n'est apparu en socio-économie que depuis une dizaine d'années grâce aux travaux du GREMI, *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*, organisé par Camagni et ses collègues suisses Aydalot, Crevoisier, Maillat et Proulx. Cette focalisation directe sur l'espace-milieu s'inscrit dans une perspective dite mésoanalytique ; étymologiquement, la mésologie s'avère l'étude des milieux de vie. "Un milieu est défini comme un ensemble localisé d'acteurs qui, par la fréquentation ou par le simple fait de vivre dans une même région, ont un respect professionnel mutuel. A partir de cela et de savoir-faire proches ou complémentaires, d'une part ils construisent une représentation convergente des contraintes et des opportunités qui apparaissent dans l'environnement technique et de marché et, d'autre part, ils développent ensemble et de façon interdépendante leur savoir-faire et les règles professionnelles qui les accompagnent" (Crevoisier, 1994, p. 36). La première caractéristique typique du milieu concerne sa globalité "puisqu'il incorpore non seulement les entreprises, mais aussi la population, les travailleurs, les multiples organisations ainsi que les multiples dimensions sociales et culturelles" (Proulx, 1994, p. 69).

La deuxième caractéristique d'un milieu est de ne pas être un simple support de facteurs de localisation mais un ensemble territorial d'agents et d'éléments économiques, socio-culturels, politiques, institutionnels possédant des modes d'organisation et de régulations spécifiques (Camagni 1991) : il y a des règles et même une "loi du milieu" partagée entre les acteurs.

donné. Le milieu regroupe un ensemble d'acteurs hétérogènes inter-reliés : des clients et des concurrents, mais aussi des instituts de normalisation, des ingénieries, des consultants, des intermédiaires, des collectivités locales, des associations, des individus... que les entreprises peuvent utiliser, à des degrés divers, pour être tenues informées des affaires émanant d'un territoire donné, sans forcément rentrer en relation avec le client final. En effet, compte tenu de la pression concurrentielle mondiale, il est quasiment inutile de répondre à un appel d'offres international que l'on découvre au dernier moment. Comme, d'autre part, il est difficile de suivre un client de façon rapprochée quand sa fréquence d'achat est faible comme en marketing de la grande industrie (une affaire tous les 10 ans !) et qu'il est éloigné, la gestion du milieu, en s'appuyant sur des acteurs non-clients sélectionnés rigoureusement, apparaît comme la meilleure façon d'influencer les projets en amont et donc d'augmenter très sensiblement les chances de remporter l'affaire. La sélection de ces acteurs s'appuie sur une méthode dite d'analyse et de représentation du milieu et des réseaux d'acteurs qui le composent (Cova, Mazet et Salle, 1995).

Cette démarche d'analyse et de représentation d'un milieu telle que développée en marketing de la grande industrie nous semble à même — suite à de nombreux entretiens avec des managers d'autres secteurs industriels et notamment de grande consommation — de pouvoir servir de cadre de référence pour toute tentative de compréhension fine des acteurs socio-économiques d'un marché étranger.

La méthode s'appuie sur les préliminaires suivants :

- rentrer dans un marché étranger (exemple : le marché des contrats de management de distribution électrique en Moldavie), c'est d'abord rentrer dans un milieu, un réseau de réseaux, qui enchâsse ce marché (le milieu de la distribution électrique en Moldavie) ;
- le milieu est lié à l'application industrielle concernée dans le pays choisi (exemple : le milieu de la distribution électrique au Moldavie) ;
- le milieu regroupe l'ensemble des acteurs, marchands ou non (du Roi aux industriels locaux en passant par les grandes familles moldaves), liés à l'application industrielle concernée dans le pays ainsi que les relations entre ces acteurs, qu'elles soient marchandes ou non (liens ethniques, de confession...) ;
- le milieu a, *a priori*, des frontières précises, ce sont celles du pays ; ce qui n'empêche pas les acteurs du milieu d'être en relation avec de nombreux acteurs hors frontières ;
- les acteurs dits centraux au milieu sont ceux qui ont le plus de relations denses avec d'autres acteurs du milieu.

Cas 1 : l'entreprise n'est pas dans le pays

Exemple : Entreprise de restauration française désireuse de s'implanter au Kazakhstan sur le marché de la restauration collective des énormes champs pétroliers.

Phase 0 : Définition du milieu. Le milieu — ou plutôt l'hypothèse de milieu — est celui de l'exploitation pétrolière au Kazakhstan.

Phase 1 : Recherche documentaire. Par interrogation des banques de données à partir de Paris, on recherche tous les textes concernant l'activité d'exploitation pétrolière au Kazakhstan, et plus généralement le Kazakhstan. On s'aperçoit, en effet, que, quand une entreprise ne connaît pas du tout un pays assez lointain, il est bon d'intégrer, dans l'analyse du milieu, une phase préalable concernant l'analyse des acteurs institutionnels et de leurs interrelations même s'ils ne jouent pas un rôle direct dans l'application industrielle concernée.

Phase 2 : Utilisation de la recherche documentaire. Deux niveaux d'utilisation sont possibles :

- a) un niveau agrégé débouchant sur une synthèse des informations sur le milieu ;
- b) un niveau désagrégé débouchant sur la constitution de deux indices de citation : l'indice de citation des experts et l'indice de citation des acteurs. Les experts sont les personnes qui en général signent les articles ou sont citées comme connaisseurs du milieu ; les acteurs sont les personnes citées dans le texte comme agissant dans le milieu (remarque : certaines personnes peuvent avoir la double casquette, expert et acteur).

Phase 3 : Interview de l'expert principal. C'est l'indice de citation des experts qui focalise l'attention de l'analyste du milieu. En effet, il est très courant d'identifier un expert dans le pays de l'entreprise, en l'occurrence en France, qui connaisse très bien le milieu. Cet expert principal est le personnage-clé avec lequel l'entreprise va essayer de dresser une première représentation du milieu. Idéalement l'expert va apporter de l'information pré-digérée à l'entreprise, ce qui va lui faire gagner un temps conséquent dans la compréhension du milieu. Le repérage de l'expert par la recherche documentaire est une étape cruciale dans l'analyse du milieu.

Une fois l'expert principal identifié, il faut arriver à prendre un rendez-vous et conduire un entretien semi-directif. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'expert est en général facile à contacter et est souvent très ouvert à la communication sur son domaine d'exper-

tise. Il trouve dans l'entretien matière à assouvir sa soif de communiquer son excellence sinon sa passion. Un bémol cependant à ce tableau idyllique : il est valable pour les journalistes, les universitaires, les membres d'institutions publiques, les professionnels — s'ils ne sont pas concurrents directs —, mais pas pour les consultants qui font bien évidemment métier de vendre leur expertise. Une autre question est de savoir sous quel "masque" se présenter aux experts : entreprise, cabinet d'étude, étudiant en stage,... ? Il apparaît que le meilleur "masque" est celui de l'entreprise ; l'analyse de milieu s'apparente en fait à une recherche dans l'action : se présenter comme entreprise permet de tester l'intérêt de l'expert (qui peut être aussi acteur dans le milieu) pour l'entreprise et ses activités. D'autre part, il est recommandé d'interviewer les experts sur les autres acteurs et non sur eux-mêmes.

Il est demandé à l'expert d'identifier les acteurs, leurs profils, leur rôles dans le milieu, leurs relations avec d'autres acteurs, la qualité de ces relations (voir Annexe, exemple de liste de questions et d'acteurs établie par EDF-GDF Services pour les milieux de la distribution électrique et gazière à l'étranger). Certains experts vont même jusqu'à dessiner un sociogramme, première esquisse de représentation du milieu. Il est enfin demandé à l'expert, dans une approche dite de *boule de neige* d'ouvrir — symboliquement — son carnet d'adresses et d'indiquer les autres experts potentiels qu'il lui semble intéressant de rencontrer (qui souvent se confondent avec les noms repérés par l'indice de citation).

Phase 4 : Interviews des autres experts. Les entretiens avec les autres experts peuvent être conduits de deux manières différentes :

- soit, l'on considère qu'il existe une réalité objective du milieu, et l'on va présenter au nouvel expert la représentation préliminaire faite avec l'expert principal pour confirmation et complexification du schéma ;
- soit, l'on considère que toute vue du milieu est le résultat de la carte mentale (dite aussi cognitive) de l'expert interrogé et qu'il existe autant de représentations que d'experts, et l'on va repartir de zéro avec chaque expert pour produire des représentations concurrentes.

C'est la deuxième approche qui est de plus en plus suivie par les entreprises.

Le milieu s'auto-définit alors par le discours des acteurs qui ressentent une identité commune. Dans certains cas, on peut s'apercevoir que, concernant l'application qui intéresse l'entreprise, le pays n'est pas un milieu au sens où nous l'avons défini précédemment, mais contient deux ou trois milieux différents correspondant à des

régions assez hermétiques. L'hypothèse de milieu du départ peut alors être considérée comme erronée, et l'analyse reprendre sur les deux ou plus milieux identifiés.

Phase 5 : Analyse du contenu des entretiens d'experts. En s'appuyant sur le préliminaire (que l'on pourrait discuter) que la centralité d'un acteur dans le milieu se mesure au nombre et à la densité de ses relations, on peut analyser le contenu de l'ensemble des entretiens d'experts au moyen d'une matrice acteurs/acteurs (voir figure 1). A chaque relation acteur A/acteur B est attribuée une note la caractérisant : du plus simple type binaire (0 = pas de relation ; 1 = relation) au plus complexe essayant de caractériser l'existence mais aussi la densité (forte, moyenne, faible, nulle), la nature (administrative, technique, financière, politique, sociale) et le sens de la relation (conflit, coopération, collusion, compétition, coexistence). Cette matrice permet d'identifier ainsi rigoureusement le degré de centralité de chaque acteur et de le classer sur un axe centre/périphérie tout en identifiant ses relations avec les autres acteurs.

FIGURE 1. - **Matrice acteurs/acteurs d'analyse de milieu**

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4	Acteur 5	Acteur 6	Acteur 7
Acteur 1							
Acteur 2							
Acteur 3							
Acteur 4							
Acteur 5							
Acteur 6							
Acteur 7							

En cas de contradiction entre experts interrogés sur un acteur ou une relation, on procède en général par triangulation, c'est-à-dire que l'on cherche une troisième source (un troisième expert) pour choisir l'information à retenir.

Phase 6 : Représentation du milieu. Comme dans le cas d'une analyse factorielle, on va essayer de représenter dans le plan le

maximum d'informations contenues dans le texte à partir de la matrice acteurs/acteurs. La représentation doit répondre à trois critères pas toujours compatibles :

- être lisible ;
- être exhaustive ;
- permettre de prendre une décision.

Le milieu est en général représenté (voir figure 2 pour un exemple) comme un cercle fermé. Dans le cas présent, les acteurs identifiés localisés au Kazakhstan seront placés dans le cercle. Les autres acteurs identifiés comme ayant une influence sur le milieu, mais localisés en dehors du Kazakhstan, seront placés en dehors du cercle. Au centre du cercle est positionné l'acteur central ; en bordure intérieure de la circonférence, les acteurs périphériques. Chaque acteur du milieu est représenté sous une forme (et parfois une couleur et des symboles) permettant de donner le maximum d'informations sur son rôle dans le milieu, son profil, sa culture et toute autre information pertinente contenue dans le texte. Entre les acteurs dans le milieu, tout un système de flèches sert à caractériser les relations ; la taille et le sens de ces flèches, comme l'utilisation de symboles permettent de traduire l'information contenue dans la matrice acteur/acteur. Ce sont, sauf cas extrême (exemple : Hariri, Premier Ministre du Liban qui est le centre du milieu électrique libanais), les acteurs institutionnels qui sont représentés, avec à l'intérieur, identifiés par le symbole d'un petit bonhomme, les acteurs individuels les plus importants. Les acteurs influents hors du milieu voient simplement leurs noms inscrits hors du cercle, sans position spécifique. Les relations des acteurs du milieu avec ces acteurs sont représentées dans le style des cartes Michelin : "vers X".

Une recommandation majeure est de surtout résister à la "tentation marketing" d'agréger les acteurs. Contrairement à la représentation du marché où l'on agrège des acteurs homogènes en segments, la représentation du milieu obéit à la mise en relation d'acteurs hétérogènes ; en agréger certains dans un groupe ferait perdre de sa pertinence à la représentation du milieu. Il faut dés-agrégier et personnaliser !

Phase 7 : Explicitation et utilisation de la représentation du milieu. Quand la représentation est construite, on peut chercher à la valider en la présentant à l'expert principal ou à un autre expert. Mais, surtout, cette représentation va servir à l'entreprise pour orienter son action dans le pays concerné. Certaines entreprises essaient d'identifier le circuit relationnel d'acteurs qui doit leur permettre d'être en contact indirect avec l'acteur central pour pouvoir ensuite établir un "plan d'action relationnelle" : avec qui bâtir une relation qui positionne l'entreprise dans le milieu, le plus proche de

l'acteur central ? Cela peut être un agent, un industriel, mais aussi une université, une association locale, un syndicat, ou même une personne privée... Est ainsi étendue l'idée du mode d'entrée, dans un pays, d'un principe contractuel marchand à un principe relationnel largement fondé sur la confiance. Ce faisant, on n'omet pas de signaler qu'il faut du temps pour bâtir cette ou ces relations dans le pays. Voilà pourquoi certaines entreprises sont présentes dans un pays bien avant même d'y avoir une activité économique. D'autres entreprises se servent de l'analyse de milieu, non pour décider d'un plan d'action relationnelle, mais seulement pour éclairer l'action commerciale de l'entreprise, savoir quels sont les freins et les limites de cette action. Mais, globalement, toutes avouent, plutôt honteusement encore que, sans relation dans un pays, rien n'est possible à l'international.

Ceci dit, il ne faut pas tomber dans l'excès inverse et croire qu'une bon positionnement relationnel entraîne automatiquement le succès ; il est nécessaire et non suffisant de prendre une position dans le milieu. Certaines entreprises ont ainsi un positionnement relationnel bon, mais un positionnement concurrentiel faible qui oblitère leurs chances de succès.

Phase 8 : Actualisation et vie de la représentation du milieu. La représentation du milieu étranger se nourrit de l'action de l'entreprise. Toute représentation est éphémère et incomplète ; elle demande à être constamment alimentée et modifiée par les informations des membres de l'entreprise agissant dans le pays. Cela nous conduit naturellement au deuxième cas.

Cas 2 : L'entreprise est dans le pays

Exemple : Entreprise énergétique française implantée en Pologne sur le marché de la distribution électrique.

Phase 0 : Définition du milieu. Le milieu, confirmé par la présence sur le terrain, est celui de la distribution électrique en Pologne.

Phase 1 : Interview de l'expert interne. Dans ce cas, l'entreprise a des personnes en place, et l'analyse commence par l'interview du délégué commercial dans le pays. Cet expert interne est le personnage-clé avec lequel l'on va dresser une première représentation du milieu. Comme précédemment, il est demandé à l'expert d'identifier les acteurs, leurs profils, leur rôles dans le milieu, leurs relations avec d'autres acteurs, la qualité de ces relations. On recense avec l'expert interne l'ensemble des personnes qui, dans l'entreprise (et dans le groupe dont fait partie l'entreprise), sont en contact avec le

milieu polonais : directeurs de divisions, délégués commerciaux, ingénieurs d'affaires, membres des centres qui réalisent ou font le service après-vente...

Phase 2 : Interviews des autres personnes impliquées. Les entretiens avec les autres personnes de l'entreprise sont conduits en prenant en compte leur zones précises de connaissance : un chantier de réalisation, un lien technique... Ils peuvent faire l'objet d'un *focus group* conduit par l'expert interne. Il y a alors symbiose entre la recherche et l'action. On est plus proche d'un système de veille que d'une analyse *ad hoc*.

Phase 3 : Confrontation par interviews d'experts externes. L'expert interne connaît en général l'existence de personnes connaissant très bien le milieu ; il peut orienter l'entreprise vers ces personnes pour permettre d'obtenir une information moins orientée "maison" sur le milieu et donc moins égocentrée. Cela est nécessaire pour éviter de répéter les erreurs du passé. Dans certains cas même, l'analyse a intérêt à rompre complètement avec le réseau d'experts liés à l'entreprise, pour aller interroger d'autres personnes capables de donner une vision alternative du milieu. Parfois, le choc est impressionnant : les deux visions sont antinomiques, sinon incompatibles ; l'entreprise passant sous silence un ensemble d'acteurs et de relations jugés majeurs par un expert du milieu. On rencontre souvent cela dans le cas d'analyses de milieux non occidentaux : les occidentaux trop occupés à repérer les acteurs officiels (entreprises, organisations) et leurs liens contractuels oublient que souvent tout cela n'est qu'une façade qui cache un autre régime de relations dans le milieu. C'est le cas des liens de sang des grandes familles chinoises qui soutiennent une myriade de firmes différentes dans de nombreux pays du sud-est asiatique ; c'est le cas du tissu "royal" au Maroc dont les amitiés et les lignées déterminent largement les relations socio-économiques.

Phase 4 : Analyse du contenu des entretiens. Idem phase 5 du premier cas.

Phase 5 : Représentation du milieu. Idem phase 6 du premier cas.

Phase 6 : Utilisation et vie de la représentation du milieu.

La première représentation rigoureuse d'un milieu étranger dans lequel évolue l'entreprise permet d'éclairer certains problèmes et même erreurs passées ; elle donne la mesure des limites actuelles de l'action de l'entreprise dans le pays. Elle met le doigt sur des im-

passes relationnelles dans lesquelles s'était enfermée l'entreprise. Tel contact, formidable il y a cinq ans, est aujourd'hui un *has been* ; l'entreprise n'en avait pas pris la mesure. De même, elle rend compte plus clairement de certaines performances. Tel commercial, dont personne ne comprenait vraiment les méthodes, voit son activité éclairée par la position qu'il occupe auprès du syndicat, acteur central du milieu bien que non marchand. Globalement, avec la première représentation du milieu, l'entreprise fait le diagnostic de sa position relationnelle

La vie de la représentation se confond dans certaines entreprises avec la vie d'un club de milieu, c'est-à-dire un club qui peut se réunir une à deux fois par an et où tous "ceux qui savent ou ont à savoir" sur le milieu échangent cancans et micro-informations sur les acteurs, leurs évolutions (exemple : en Pologne, une association connue pour son activité de lobbying auprès d'un ministère s'est transformée en conseillère pour les sociétés de distribution électrique), leurs relations et créent ensemble des scénarios prospectifs de mutation du milieu à partir de la mise à jour de la représentation .

CONCLUSION

Représenter le pays étranger comme un milieu et non simplement comme un marché, ou même comme une filière industrielle dans le sens de Porter, permet d'ouvrir le spectre des questions concernant le mode d'entrée à l'international, et par là-même d'ouvrir le spectre des réponses marketing. Il s'agit alors moins de choisir un mode d'entrée que de prendre une position relationnelle dans le milieu concerné permettant ainsi de réduire le degré d'incertitude commerciale. Pour ce faire, il faut connaître les acteurs, marchands ou non, leurs relations, leurs normes (la "loi" du milieu), et ce de manière détaillée et micro-sociétale, et non de manière agrégée et macro-économique. La méthode d'analyse et de représentation des milieux présentée ici est une tentative de systématisation des stratégies de réseau mises intuitivement en œuvre par les entreprises de la grande industrie dans leur processus d'internationalisation. Elle a pour but de limiter le risque que chaque entreprise court face à l'inconnu qu'est tout milieu étranger. Elle peut apparaître fruste et limitée, mais, telle qu'elle est déjà codifiée, elle est utilisée par de nombreux groupes comme réponse à l'incertitude commerciale de l'internationalisation.

Références bibliographiques

- AXELSSON B. et JOHANSON J. (1988), "Internationalization as network processes", Actes de la 4^e conférence de l'IMP, Manchester, Sept.
- BUCKLEY P.J. et GHOURI P., eds (1993), *The internationalization of the firm*, London : Academic Press.
- CALLON M. (1992), "Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques", in Centre de Sociologie de l'Innovation, éd, *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris, L'Harmattan, pp. 53-78.
- CAMAGNI, R. (1991), "Local Milieu, Uncertainty and Innovation Networks : Towards a New Dynamic Theory of Economic Space", in CAMAGNI R. ed, *Innovation Networks : Spatial Perspectives*, London , Belhaven Press, pp. 121-144.
- COVA B. (1990), "Marketing international de projets : un panorama des concepts et techniques", *Revue Française du Marketing*, n° 127/128, pp. 9-37.
- COVA B., Mazet F. et Salle R. (1994), "From Competitive Tendering to Strategic Marketing : An Inductive Approach to Theory-Building", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 2, pp. 1-19.
- COVA B., MAZET F. et SALLE R. (1995), "La négociation d'affaires : un épisode de la relation", *Direction et Gestion*, n° 150-151, pp. 62-74.
- CREVOISIER O. (1994), "Dynamique industrielle et dynamique régionale : l'articulation par les milieux innovateurs", *Revue d'Économie Industrielle*, n° 70, 4^e trimestre, pp. 33-48.
- CROUÉ C. (1993), *Marketing international*, Bruxelles, De Boeck.
- DAVIES H., LEUNG T.K., LUK T.K. et Wong Y. (1995), "The benefits of guan-xi", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 207-214.
- HAKANSSON H. éd, (1987), *Industrial Technological Development : A Network Approach*, London, Croom Helm.
- HAKANSSON H. (1990), "Technological collaboration in industrial networks", *European Management Journal*, vol. 8, n° 3, pp. 371-379.
- JANSSON H. (1989), "Marketing to projects in Southeast Asia", dans HALLEN L. et JOHANSON J. eds, *Advances in International Marketing*, vol. 3, JAI Press, pp. 259-276.
- JOFFRE P. (1987), *L'entreprise et l'exportation*, Paris, Vuibert.
- JOFFRE P. (1994), *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Paris, Economica.

ANNEXE

**Identification et caractérisation
des acteurs d'un milieu**

• **Identifier les acteurs du milieu**

Il s'agit de *lister* tous les acteurs du milieu.

Une liste d'acteurs "types" pour ID est présentée ci-après ; il s'agit des acteurs fréquemment rencontrés dans le secteur de la distribution d'électricité ou de gaz.

• **Caractériser les acteurs du milieu**

- par institution
- par individu

Par institution :

- nom,
- structure (mode de fonctionnement),
- mission ; niveau et domaines d'intervention théoriques et réels.

Par individu :

- mission,
- rôle et enjeux personnels,
- influence (pouvoir propre, degré d'autonomie),
- "idéologie" (conceptions personnelles ou institutionnelles fortes sur certains thèmes comme la privatisation de sociétés).

Pour formaliser cette démarche, on peut remplir le tableau "liste des acteurs d'un milieu", proposé ci-après¹.

Liste des acteurs d'un milieu

<i>Nom institution</i>	<i>Rôle / Mission</i>	<i>Structure Mode de fonction- nement</i>	<i>Remarques (dates, événements, clés, évolution...)</i>	<i>Nom individus- clés</i>	<i>Fonction</i>	<i>Remarques sur individus (évolution probable)</i>

1. Tableau qui pourrait être informatisé.

**Liste d'acteurs "types" du milieu de la distribution
électrique et gazière**

- *Les directeurs ou chefs de service des sociétés de production, de transport et de distribution d'électricité ou de gaz ;*
- *Les bailleurs de fonds (BM, BERD, FMI, BAD, CFD, BID...) et les responsables de divers fonds de financement français (ACTIM, MICECO, fonds d'ingénierie) ;*
- *Les autorités gouvernementales (ministère de tutelle — industrie et commerce ou autre — ministère de la privatisation — ministère des finances) ;*
- *Les entités politiques (municipalités, parlements, institutions régionales, partis politiques) ;*
- *Les syndicats locaux ;*
- *Les conseillers commerciaux français dans les PEE ;*
- *Les concurrents ;*
- *Les constructeurs ;*
- *Les entreprises françaises présentes dans la zone ;*
- *Les industriels locaux ;*
- *Les banques locales ;*
- *Les experts en matière énergétique (clubs de l'énergie, instituts énergétiques) ;*
- *Les associations, les clubs...*

Source : Desmazures V. et Vigier C., Développer les projets d'EDF-GDF Services à l'étranger (Guide marketing opérationnel pour les développeurs d'affaires), Paris, éditions La Rose de Chêne, janvier 1995, pp. 39 à 41.

XI

Travailler en univers incertain : le commentaire du banquier

Patrick BOURY

MOTS CLEFS

Banque. Financement de projet. Risques. Tiers-investissement.

Comme chacun sait, la vie d'entreprise procède d'une succession d'analyses, d'évaluations, de choix, de décisions et d'actions qui comportent toujours une part d'incertitude. Tantôt facteur d'incertitude, quand il s'agit, par exemple, de l'évolution d'un paramètre identifié, tantôt plage d'incertitude, quand il s'agit de l'évolution d'une législation donnée, on peut sans hésiter dire que l'Incertain a toujours été consubstantielle au travail managérial, au quotidien comme en matière de stratégie.

Dans ces conditions, y a-t-il lieu de penser que l'environnement de l'entreprise et, plus généralement, de la vie des affaires, a fondamentalement changé au cours des dernières années, sur ce point, en particulier depuis la crise du golfe et la récession qui l'a suivie ?

A-t-elle changé de nature cette Incertain dans l'établissement du pronostic, dont l'homme d'affaires ou d'entreprise doit s'accommoder et qui fonde, d'ailleurs, une partie de sa propre valeur ajoutée ? Aurait-elle franchi le point d'équilibre au-delà duquel il n'y a plus d'invariants mais un ensemble d'incertitudes plus ou moins bien identifiées, privant les décideurs économiques des points de repères minimaux sans lesquels il n'y a plus d'anticipations raisonnablement

probables et sans lesquels le contrôle de l'action engagée impose de repenser tous nos modes de travail ? La logique floue...

Il n'y a vraisemblablement pas de réponse ayant une valeur universelle d'autant que la problématique n'est pas la même selon que l'on traite de process industriels, de marchés ou de métiers.

Cependant il ne fait pas de doute que le comportement de nombre d'acteurs de la vie d'entreprise semble avoir durablement changé comme s'ils intégraient une précarité de leur environnement décisionnel d'une ampleur jusqu'alors inconnue. Si la pratique de l'Incertitude a toujours été une des composantes de la vie des affaires, favorisant la sélection naturelle des meilleurs et constituant souvent un moteur du progrès, on observe désormais chez ces mêmes acteurs de l'entreprise un ressenti permanent d'incertitude. Cela témoigne d'un changement dans la gradation de l'Incertitude auquel il n'y a sans doute pas d'autre choix que de s'adapter. Apprendre à travailler en univers incertain : l'Incertitude est désormais un état et non plus une donnée.

Toujours plus transnationaux, les marchés comme les techniques affichent une complexification croissante et sans cesse en mouvement. Cette situation en rend la compréhension et la maîtrise plus malaisées, et n'est pas étrangère à ce ressenti d'Incertitude. Alors, chacun semble tenter de s'adapter selon son métier, sa culture, sa vitalité, son degré d'indépendance/dépendance à l'égard de son milieu.

Aussi, c'est en ayant pour seul dessein de livrer un témoignage parmi d'autres que le financier que je suis, au parcours atypique, apporte sa contribution au présent ouvrage. Les propos qui suivent sont le produit d'une expérience diverse ; bien entendu, ils n'ont donc d'autres buts que d'éclairer, sous un angle très spécifique, le débat ouvert par cet ouvrage collectif.

Seront successivement abordés, ci-après et avec le souci de servir l'objet de cet ouvrage, trois thèmes particuliers, ainsi qu'un rappel sur la spécificité bancaire au regard de la notion de risque :

- I. Revue factuelle de deux expériences qui se sont déroulées pendant une période charnière de l'évolution des deux métiers concernés ;
- II. Témoignage plus général de la façon dont une entreprise peut affronter l'incertitude et s'y adapter par ses méthodes de travail ;
- III. Présentation d'une nouvelle approche du financement de projet témoignant de l'adaptation des agents économiques à un environnement plus difficile en termes de risques et d'allocation de moyens : le tiers-investissement.

L'univers de la Banque, duquel procède l'essentiel de mes acquis d'expérience, comporte une certaine spécificité au regard de la notion de travail en univers incertain : en effet, le dénominateur commun à la plupart des sous-métiers qui y sont exercés, c'est la notion même de Risque.

La Banque a, dans ses principales composantes d'activité, pour métier "d'acheter du Risque" contre une rémunération qu'elle fixe avec plus ou moins de marge de manœuvre selon la pression du marché. Ce Risque peut revêtir, selon le sous-métier, différentes formes, par exemple : risque d'insolvabilité pour les activités de crédit, risque de dépréciation des actifs achetés pour les activités de placement ou de participation, risques de contreparties pour les opérations d'échanges de monnaies ou de taux (swaps) avec les fameux produits dérivés, risque de marché pour les activités de transformation.

Pour mémoire, la transformation consiste, pour la Banque, à ne pas adosser son propre refinancement, c'est-à-dire la ressource qu'elle achète sur le marché monétaire, à l'emploi que représente le crédit accordé. Ce faisant, la Banque prend un risque de taux, voire de change si l'opération est en devises. Selon l'évolution observée *a posteriori* des différents taux (à court, moyen et long termes) ou des parités monétaires, la prise de ce risque de transformation s'avérera gagnante, nulle ou perdante.

L'achat et la gestion de ces risques sont un métier. Plus que d'autres acteurs de la vie économique, ou disons, de façon peut-être marquée que d'autres, la Banque s'est ainsi toujours trouvée confrontée, dans l'exercice de ses activités les plus traditionnelles, aux aléas propres à un environnement sur lequel elle a peu de prise et dont les mouvements sont difficilement pronostiquables.

A cet égard, il est intéressant de relever combien différemment les intérêts des intervenants peuvent parfois s'exprimer. L'anecdote est un peu caricaturale, mais j'ai le souvenir de cette Salle de Marché qui, un jour où la publication du taux de chômage US était fébrilement attendue, a été soudain sous le coup d'une acclamation générale de satisfaction lorsque la communication tant attendue tomba sur l'écran Reuters : l'indice était détestable ! Interprété comme le signe d'une absence (et pour cause) de surchauffe de l'économie américaine, l'indice était favorable aux pronostics de détente des taux, et donc, aux marchés, alors qu'il l'était nettement moins pour la demande de crédit car la détente des taux vue par les marchés financiers ne suffit pas à remobiliser l'investissement et la consommation qui constituent le fonds de commerce de l'activité de crédit.

Ainsi, sous les différentes formes que l'on vient de voir, le Risque a toujours été omniprésent dans la pratique de la Banque.

I. Cependant, un certain nombre d'évolutions marquantes ont conduit, ces dernières années, à en rendre l'appréciation plus complexe, voire à faire émerger de nouvelles catégories de risques, voire encore à déplacer le poids relatif des différentes catégories de risques les unes par rapport aux autres. En effet, si les métiers de la finance consistent à prendre des risques (même si d'aucuns le contestent aux Banques !), le métier de la Banque consiste également à gérer son portefeuille de risques par une recherche d'équilibre des risques les uns par rapport aux autres, cette recherche revenant à une sorte de mutualisation (ainsi que le recommande le vieil adage de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier).

Sur ce point, il est intéressant d'illustrer ces propos par les évolutions que j'ai pu observer au cours de certaines de mes années d'activités à la Banque Sx. Banque de premier plan, les évolutions qui l'ont marquée ont certainement été, pour partie, vécues par d'autres établissements.

Au début des années quatre-vingt, la Banque Sx revendique un développement et une profitabilité reposant sur quatre pôles, dont la contribution aux résultats est d'importance voisine : l'activité de Banque Commerciale classique (crédits aux entreprises et aux particuliers, collecte et gestion des dépôts, opérations sur mouvements de fonds), le Financement de la grande exportation par voie de Crédits-Export (prêts aux emprunteurs étrangers, avec ou sans la garantie de la COFACE), les Activités Financières (englobant la gestion du refinancement des concours bancaires consentis, les émissions de titres, et la gestion institutionnelle et privée) et, enfin, les Affaires Industrielles (comprenant la gestion des prises de participation dans des entreprises tierces et le conseil en fusion et acquisition).

Cet établissement va affronter des années quatre-vingt marquées par de fortes turbulences. Elles lui imprimeront des changements déterminants.

Quels sont ces mouvements et quels en ont été les manifestations ?

Sans préjuger d'un ordre quelconque d'importance, je citerai, en premier lieu, l'émergence des risques dits souverains.

Lorsqu'il me sera proposé, au début de ces années quatre-vingt, de contribuer à la mise en place d'un outil de gestion et de suivi informatisé des opérations de Crédits-Export, la Banque en général a commencé, sans doute avec un temps de retard sur l'industrie, de prendre la mesure de l'incontournabilité des technologies de traitement de l'information, pour assurer la gestion de ses métiers, et, tout particulièrement, de cette activité des Crédits-Export.

Caractérisée par l'existence d'un nombre élevé de paramètres d'identification justifiant la mise au point de bases de données élaborées,

rées, de même que par de multiples opérations administratives élémentaires s'inscrivant dans la durée (7 ans, voire 10 à 12 ans), l'activité des Crédits-Export ne dispose d'aucun outil informatique de gestion centralisé hormis une instrumentation comptable et de contrôle des engagements domestiques classique peu adaptée à cette activité.

Les Crédits-Export continuent de vivre un intense développement orchestré, dans la Banque, par de brillants négociateurs, hommes d'affaires à la créativité et à l'entregent hors du commun plus qu'hommes de gestion et de risques. La Banque commence, cependant, d'être sensibilisée de façon aiguë au fait que les risques souverains sont des risques à part entière et, qu'à l'instar des PME, les nations ne sont pas à l'abri du surendettement.

Libellés le plus souvent en dollars, une fraction significative des prêts consentis le sont à des pays en développement, dont l'équilibre de la balance des paiements est dépendant du cours mondial de leurs matières premières. Or, les marchés sont en train d'afficher, tant pour le dollar que pour les cours des matières premières, des variations qui tendent alors à produire un effet de ciseau.

La prise de conscience qu'il faut adapter le mode de travail dans cette discipline semble, alors, se faire dans l'urgence. Les solutions de contrôle et de suivi de ces risques vont être recherchées dans le recours à des systèmes informatiques de gestion et de traitement de l'information. Trois voies seront successivement mise en œuvre par la Banque Sx pour tenter de construire son contrôle :

- Étape 1 : Constitution d'une importante équipe interne de conception, développement et réalisation d'un système sophistiqué de gestion et d'information. Pour tenter d'apporter aux informaticiens de métier, dont l'expérience provient essentiellement de la mise en place de chaînes informatiques de traitement de masse, l'ouverture d'esprit nécessaire à la compréhension des caractéristiques complexes de ces produits que sont les Crédits-Export, un ou deux profils de jeunes futurs praticiens de la Banque vont être intégrés à l'équipe de réalisation.

La voie choisie s'avérera terriblement inappropriée. Alors que l'informatique interactive se développe et qu'elle pourrait traiter les besoins d'informations et de gestion de cette activité, la culture et les compétences de l'équipe constituée s'avèrent inadaptées et inadaptables.

- Étape 2 : Le salut est alors recherché auprès d'un petit établissement financier dont le fonds de commerce repose sur les relations commerciales entre la France et une certaine clientèle des pays du pacte de Varsovie. Leur système de traitement informatique va leur être racheté avec l'objectif de l'adapter aux besoins propres de la

Banque Sx. Cependant, si l'adaptabilité des hommes aux changements est un défi permanent, celle d'un système de traitement de données s'avérera un défi inévitable. La sortie de ce projet passera par le concours, et c'est la troisième étape,

- Étape 3 : d'un cabinet de consultants extérieurs, un des premiers "big eight" de l'époque, qui dépêchera une équipe chargée d'appliquer, avant tout, une méthodologie de travail éprouvée. Ladite équipe en profitera par la suite pour vendre à la Banque Sx un schéma directeur informatique.

Quelque 5 ans se seront écoulés entre le début et l'achèvement de ce projet.

Pendant ce temps, le métier aura poursuivi son développement dans un contexte commercial devenu plus concurrentiel. Du fait de cette exacerbation de la concurrence, des financements plus exposés en termes de risques et à la rémunération plus aléatoire, auront été mis en place. Au moment où le système sera enfin devenu opérationnel, la crise larvée du surendettement des pays en développement éclatera. La Banque sera alors conduite à réduire de façon drastique le développement de ce métier.

Ainsi, en l'espace de 5 ans, des budgets très élevés auront été engagés (plusieurs dizaines de millions de francs) dans le but de se donner les moyens de s'adapter au développement et à l'évolution de l'environnement de cette activité. Au terme de ce délai, la Banque aura à faire face à la contraction quasi totale de ladite activité et, partant, à la disparition d'un de ses quatre métiers, tout en supportant les conséquences financières, lesquelles se font sentir encore 10 ans plus tard : en 1995, sur un portefeuille d'encours de crédit de 7 000 millions de F., 3 000 millions de F. ont été provisionnés.

Les efforts d'adaptation de l'entreprise n'auront pas manqué pour faire évoluer une des composantes du métier. L'enseignement qui en ressort est que le droit à l'erreur dans le choix des voies de l'adaptation n'est plus permis.

Je citerai, en second lieu, le contrecoup des chocs pétroliers sur quelques-unes des grandes industries françaises, et leurs conséquences sur l'approche du métier d'investisseur financier.

A la fin des années soixante-dix, les industries de l'habitat comptent, en France, un grand nom avec la Société Générale de Fonderie. Propriétaire d'un ensemble de marques prestigieuses comme Jacob Delafon, Ideal Standard, Chappée, Les Émaux de Briare, le groupe emploie 12 000 personnes en France et à l'étranger et équipe en sanitaires et en chauffage une partie de l'habitat national. Il exporte sur l'Europe et le pourtour méditerranéen et est coté à la Bourse de Paris.

Ce groupe va connaître un effondrement brutal au début des années quatre-vingt.

Fermement invitées par les Pouvoirs Publics à soutenir ce pan de notre industrie, les Banques de la place y sacrifieront des sommes importantes : un milliard de francs de concours non remboursés. Quant aux actionnaires, au nombre desquels figure un grand nom de la place, Paribas, nettement plus. Le groupe sera finalement démantelé et vendu par appartements afin de sauver la fraction de l'appareil industriel le méritant.

D'autres groupes suivront le même chemin (Creusot Loire, en particulier) ou subiront des pertes élevées (La Chapelle d'Arblay, la Rochette Cenpa, SCOA, Neiman, le groupe Jacques Borel).

Ces difficultés ont sans doute procédé, comme souvent, de carences dans les anticipations et dans l'adaptation du management face à des mutations d'un type nouveau, parmi lesquelles : l'émergence de concurrents à faible coût de main-d'œuvre et à monnaies dépréciées, l'évolution des comportements d'achat, la raréfaction de la clientèle solvable, le développement d'une demande de renouvellement en substitution d'une demande de premier équipement.

On peut penser que ces mutations ont été les signes avant-coureurs de cette ère de changements continuels et d'instabilité, qui n'a finalement épargné que peu de champs d'activités, et que nous nommons "univers incertain".

Toutefois, ces difficultés ont également mis en lumière l'inadéquation des modes d'exercice traditionnels de contrôle des actionnaires et la déficience de certains actionnaires de référence, au nombre desquels les investisseurs financiers. En effet, les métiers et les marchés servis par ces industriels "amis" vivaient des évolutions qui auraient nécessité des réorientations stratégiques et des moyens à la mesure desdites réorientations. Or les actionnaires n'y étaient pas davantage préparés.

Sur ce deuxième pôle d'activités, forte de ces événements et évolutions plus subis que maîtrisés, la Banque Sx engagera différentes actions d'adaptation, tout au long d'une période qui durera environ 10 ans, jusqu'à parvenir à la refonte de l'organisation de son métier au travers de trois réorientations :

- 1) l'élévation d'un *chinese wall* entre le métier en question et les autres métiers de la Banque. Ainsi, sera-t-il mis fin à la traditionnelle recherche de synergies entre les métiers, les risques sous-jacents aux situations de juge et partie à l'intérieur d'un même groupe s'étant avérées ingérables dans les situations de crise majeure ;

- 2) la recherche d'un mode de sélection du management des entreprises filiales davantage inspiré par des critères de performances à l'*anglo-saxonne*, que par le traditionnel souci d'élargir les réseaux d'influence existants ou de ne pas heurter l'establishment ;
- 3) la constitution, dans ce métier d'investisseur financier et de gestionnaire de participations, d'un professionnalisme, d'une rigueur et d'une discipline entièrement repensés se situant assez largement à l'opposé des pratiques en vigueur depuis la nuit des temps. A des positions de *sleeping partner*, seront préférées des positions d'influence dont le corollaire sera la participation active aux choix stratégiques des entreprises suivies.

40 milliards d'actifs sont désormais gérés sur ce mode. Mais, c'est sous le feu d'événements davantage subis qu'anticipés que l'adaptation se sera faite.

II. En 1995, si la Banque Sx compte toujours quatre domaines principaux d'activité, leur contenu traduit, sur 15 ans, une mutation des services offerts à la clientèle d'une ampleur exceptionnelle, mutation que l'on retrouve, corrélativement, dans les métiers désormais exercés.

Ces mutations proviennent, notamment, de "l'explosion" des opérations sur les marchés financiers (pour partie à l'origine de la fameuse bulle ou sphère financière), et de la nécessité, à laquelle les Banques se sont trouvées confrontées, de repenser leur activité historique qu'est l'octroi de prêts/crédits aux entreprises.

En ce qui concerne la première de ces mutations, son importance peut être appréciée au regard de quelques chiffres, rapportés à l'activité de la Banque Sx : en 1981, l'activité crédit rapporte *grosso modo* 7 milliards de recettes brutes annuelles et les activités de marché et de gestion d'actifs rapportent également 7 milliards de recettes ; en 1993, les activités de crédit ont rapporté moins de 5 milliards de recettes et les activités de marché et de gestion d'actifs plus de 10 milliards.

Cependant, quand une opération de crédit est conçue pour générer une marge stabilisée sur plusieurs années, les opérations financières sont soumises à des fluctuations de tous types, boursières, monétaires, de taux, souvent erratiques, lesquelles constituent autant de facteurs de volatilité des marges et de visibilité réduite sur le moyen et long terme. Plus que toutes autres, ces activités ont été portées par une fluidité sans cesse accrue des mouvements internationaux de capitaux, notamment spéculatifs et, également, par une

certaine désaffection des investisseurs pour l'industrie, plus risquée, et pas forcément plus rémunératrice que les emprunts d'État.

Il est intéressant de relever que l'explosion des métiers de marché a finalement été autorisée par l'accessibilité à des ressources de traitement de l'information insoupçonnées il y a encore une dizaine d'années, dont la contrepartie est l'importance des coûts fixes engendrés par la mise en œuvre et la maintenance de ces moyens. Ces métiers ont également été poussés de l'avant par une génération d'opérateurs dont la jeunesse est à l'image de la jeunesse de ces activités, à la fois immensément créatives, souvent audacieuses et inévitablement risquées. Plus qu'ailleurs l'effet de solidarité et d'enchaînement joue, et comme ailleurs, l'importance des rémunérations servies est à la mesure des risques pris.

La seconde mutation précitée a une autre nature.

Au tout début des années quatre-vingt, l'activité de prêts et crédits est adossée à un contexte monétaire aujourd'hui révolu : l'inflation est à 13,5 % l'an alors que le prix de l'argent servi par l'État français pour ses emprunts est de l'ordre de 16,5 % l'an (pour des durées supérieures à 7 ans). On peut considérer que le différentiel entre ces deux taux correspond approximativement au taux d'intérêt réel. Il est alors de l'ordre de 3 points. Par comparaison, ce différentiel est aujourd'hui de l'ordre de 6,5 points.

A cette même époque, des investissements de capacité continuent de voir le jour dans l'industrie. La délocalisation des sites reste exceptionnelle et la concurrence des pays à faible taux de main-d'œuvre est limitée à quelques secteurs.

L'activité de prêts et crédits est alors essentiellement placée sous la triple préoccupation de la maîtrise des risques, du maintien des marges et des parts de marché : la relative modération des taux d'intérêt réels protège *a minima* les marges et les parts de marché vivent un contexte de concurrence qu'on peut estimer normal.

Cependant, sensibilisée par les grands risques industriels, la préoccupation de la Banque Commerciale est alors toute à la maîtrise des risques et les méthodes dites de "crédit scoring" nées chez les analystes financiers font florès.

Ces méthodes sont réputées permettre, à partir d'une analyse historique des bilans et comptes de résultat des entreprises, d'identifier un certain nombre de facteurs de risques et de coter le risque de défaillance de l'entreprise. Ces méthodes s'appuient, elles aussi, sur des progiciels de traitement de données élaborés à cet effet.

Ces méthodes sont magiques car elles multiplient, quasiment à l'infini, les possibilités de simulations financières et de production de

ratios de tous types grâce au traitement informatisé et mettent à l'honneur les si prisées mathématiques financières.

Cette voie constituera le mode d'adaptation de l'acteur économique qu'est le banquier à la double évolution de son environnement :

- 1) la perte de visibilité et les déboires de certains grands groupes industriels qui le conduiront à remettre totalement ou partiellement en question ses modes traditionnels d'appréciation des risques ;
- 2) l'émergence du traitement de masse de l'information permis par l'informatique qui mettra à sa disposition de nouveaux moyens d'investigation.

S'il n'est aucunement contestable qu'elles apportent un éclairage toujours intéressant dans l'instruction d'un risque d'entreprise, ces méthodes présentent certaines limites :

- 1) l'analyste du risque se sentira, parfois et en quelque sorte, déresponsabilisé (situation que certains rechercheront quand d'autres la rejeteront) et, dans le doute, sera de plus en plus tenté d'orienter, voire de subordonner, sa décision aux résultats du credit scoring ; il en résultera qu'il sera moins enclin à développer ses qualités de discernement et de jugement alors même que la complexification de l'environnement aurait exigé le contraire ;
- 2) en étant empiriques, ces lois resteront toujours muettes sur les multiples facultés d'adaptation de l'entreprise ;
- 3) enfin, en conférant un poids renforcé et ennobli par les ratios en tout genre et par l'informatique à des données financières historiques, ces méthodes seront pour partie à contrecourant de l'histoire économique qui, en s'accéléralant et en étant sous le coup de toujours plus d'incertitudes, nécessiterait une approche moins théorique.

A titre d'anecdote (et sans qu'il faille, bien entendu, en tirer une généralité), en mai 1990, j'ai eu à instruire, en deux mois, une décision d'investissement d'une quarantaine de millions de francs dans une affaire mêlant le service et l'industrie. Le secteur d'activité concerné est celui de la télésurveillance.

Suivi depuis plusieurs années par la Banque Sx, ce secteur n'en finit pas d'être réputé prometteur en termes de développement. Cependant, aucun des acteurs nationaux recensés à ce moment-là ne paraît justifier de perspectives d'activité et de rentabilité suffisamment attractives à moyen et long termes pour qu'un financier puisse être attiré par une entrée au capital.

La société en question a pour originalité de s'adresser à son marché par une offre de services occultant les questions de choix des installations et de décision d'investissement de sa clientèle. Elle répond, par son produit d'offre globale de services, directement au besoin exprimé par le marché pour une surveillance de locaux par télé-surveillance.

La société n'a cependant que trois ans d'existence. Aucune analyse historique n'est possible ni même une analyse comparative.

L'investissement sera néanmoins réalisé au vu des fondamentaux de l'entreprise : son management, son marché, son produit et l'appréciation de ses perspectives. Pour le meilleur, puisque la société cote aujourd'hui 1 milliard de francs soit une dizaine de fois sa valeur de l'époque.

Cependant, cette étape du credit scoring aura rempli l'office que le climat d'incertitude sur les risques industriels du début des années quatre-vingt lui destinait en appelant au devoir de rigueur les credit-managers de l'époque. Grille d'analyse technique, le credit scoring d'entreprise aura été et est encore la réponse apportée par des professionnels à un besoin légitime d'un plus dans l'analyse financière né d'une situation conjoncturelle difficile.

Les années qui vont suivre seront, cependant, marquées par des mutations d'une autre ampleur, qui vont affecter profondément l'exercice même du métier de la Banque Commerciale.

Trois changements que l'on peut qualifier de structurels vont s'inscrire dans le paysage bancaire :

- 1) la désintermédiation,
- 2) la remontée durable des taux d'intérêt réels et
- 3) une situation de surabondance de l'offre de financement par rapport à la demande.

Les comportements de la Clientèle Entreprise des Banques vont évoluer vers plus d'exigences et une pratique du shopping around : le Client est fidèle à sa Banque pour autant que celle-ci soit aussi performante que les autres, étant entendu que les exigences en termes de performances n'ont cessé de s'élever, car, chez cette Clientèle également, l'optimisation tous azimuts est de mise et le droit à l'erreur proscrit.

A cette inflexion profonde du métier qui entraîne une banalisation de l'offre de crédit, avec son corollaire, l'écrasement des marges, l'adaptation va passer par une recherche effrénée vers plus de valeur ajoutée. Pour ne pas devenir un "sous-traitant d'argent", la Banque Commerciale va devoir être créative et élargir son champ de compétence.

La Banque Commerciale doit éviter deux écueils : celui consistant à ne plus savoir instruire et structurer ses décisions de prise de risques dans des conditions et délais compatibles avec les exigences du marché, car il en résulte une disparition pure et simple de sa production de prêts crédits, et celui de devoir effectuer des provisions sur de mauvais risques. Pour mémoire, 1 F de provisions sur un mauvais crédit gomme bon an mal an 10 années de résultats sur 100 F de bons crédits.

L'ingénierie financière, les financements dits structurés, le *project finance* vont être autant de réponses apportées aux besoins des clients *corporate*. L'apport du financement devient un accessoire (qui reste, bien entendu, indispensable) d'une offre de services plus globale, adaptée à chaque projet ou programme d'investissements. Une recherche d'optimisation financière, fiscale et juridique est le point de passage obligé, ce qui nécessite l'agrégation de nouvelles compétences aux équipes en place.

Le *credit manager* est oublié au profit du *project-finance-manager*, à la fois financier, analyste de risques, négociateur, monteur d'affaires, juriste et fiscaliste. La Banque Commerciale doit devenir une spécialité englobant plusieurs champs de compétences pour pouvoir rester compétitive.

Désormais, ce sont près de 50 % des recettes de cette activité chez la Banque Sx qui sort générées par les financements structurés. Alors que cette ingénierie financière s'appliquait, jusqu'à un passé récent, à des projets transnationaux comme le financement de barages, d'avions ou de centrales thermiques, l'exigence du marché est désormais d'y recourir également pour des projets de taille modeste de quelques millions de francs.

Le concept de Tiers-Investissement est le produit de ces évolutions structurelles imposées par l'évolution de l'environnement économique au métier de prêteur.

III. Le recours à la technique du Tiers-Investissement consiste, pour une entreprise donnée, à transférer à un tiers la prise en charge d'un investissement, de sa réalisation, de son financement et de son exploitation, ainsi que des risques qui en découlent.

De quels risques s'agit-il ? Principalement, de l'ensemble des risques susceptibles de dégrader le délai de retour sur investissement, et, partant, la rentabilité de l'investissement réalisé : risques techniques, industriels, économiques, financiers, d'obsolescence.

Pour accepter que lui soient ainsi transférés les risques attachés à l'investissement en question, le Tiers-Investisseur va organiser son intervention à partir d'une gamme de services plus ou moins large, qui vont lui conférer un degré de maîtrise du projet aussi pro-

che que possible de l'optimum. A partir de là, le Tiers-Investisseur va gérer, en expert, les risques pris en charge : il les mutualisera, les redistribuera à d'autres partenaires ou bien les réassurera auprès d'organismes d'assurances.

Le Tiers-Investissement a trouvé son marché à partir de deux catalyseurs :

- 1) la volonté des entreprises de consacrer leurs moyens financiers à des investissements directement productifs et de se dégager des autres investissements (cette politique est également appelée *l'externalisation*) ;
- 2) la capacité de nouveaux opérateurs technico-financiers à gérer plus efficacement et à meilleur prix des investissements non liés à des process mais qui peuvent être néanmoins stratégiques, qui offre un certain contenu technologique et dont l'obsolescence peut être rapide.

Avec l'informatique, la production d'énergie électrique et/ou thermique, de vapeur ou d'air comprimé est, aujourd'hui, un domaine de prédilection du Tiers-Investissement. Il a plusieurs raisons à cela.

Les Pouvoirs Publics ont conduit, au cours des dernières années et pour différents motifs, des actions de sensibilisation à la recherche d'économies d'énergie. Les grands industriels, le secteur tertiaire mais aussi les Collectivités Locales sont ainsi devenus attentifs à toutes les opportunités susceptibles de leur permettre d'abaisser leur facture énergétique.

Concomitamment, des progrès technologiques réalisés par les constructeurs de turbines à gaz ou de moteurs thermiques ont permis d'envisager de produire, par exemple, simultanément de l'électricité et de la chaleur, à partir de nouvelles installations dites de cogénération, et ceci à des conditions compétitives.

Enfin, le contexte spécifiquement français du monopole de l'EDF instituant une obligation de rachat de l'électricité produite sous certaines conditions, l'existence d'une tarification EDF spécifique favorable par certains aspects à la cogénération, et, pour finir, la variabilité des prix relatifs des énergies et la complexité croissante des anticipations dans ce domaine ont alors constitué les conditions favorables pour qu'émerge, dans ce domaine, un nouveau type de prestations de services.

De quoi s'agit-il ? De la prise en charge du budget énergie (comme d'autres prennent en charge un budget informatique ou un budget repas) d'un client par l'opérateur technico-financier visé ci-avant, en contrepartie de l'engagement de garantir audit client un certain montant d'économies annuel pendant n années.

La Banque Commerciale a été, naturellement, portée à s'intéresser à cette activité : il s'agit d'investissements nobles (les besoins énergétiques) et les besoins de financement sont à moyen et long termes. Les réponses apportées ont reposé, jusqu'à présent, sur des financements par voie de crédit-bail, lequel est consenti à l'opérateur technico-financier qui porte l'offre de services.

Inévitablement, ce mode de financement a ses limites : les besoins de financement des opérateurs dits "Tiers Investisseurs" croissent plus rapidement que leur surface financière.

Il a donc fallu construire un mode de refinancement des investissements en respectant plusieurs objectifs :

- 1) préserver le fondement de l'offre globale de Tiers-Investissement avec son corollaire : le Client achète un service et non un actif ; cependant, il ne doit pas y avoir d'obstacle à ce que l'actif puisse lui être cédé, s'il le souhaite, le moment venu ;
- 2) associer celui qui finance les actifs (l'Investisseur) à l'élaboration de l'offre de Tiers-Investissement dès le stade des négociations avec le Client ;
- 3) parvenir à fixer et à gérer une ligne de partage du premier niveau de risque dans ces opérations : à l'Investisseur financier, la prise du risque de défaillance financière du Client, et à l'Opérateur (le Tiers-Investisseur technique) la prise des risques techniques ;
- 4) parvenir à procéder de même en ce qui concerne le deuxième niveau de risque : risque d'une évolution défavorable des besoins énergétiques du client ; risque de non-maintien de l'équation actuelle de la technologie et des prix comparés des énergies à l'achat comme à la vente, la norme étant que l'Opérateur assume seul ce deuxième niveau de risque et en retire tout le bénéfice, ou en supporte les pertes ; en variante possible : l'Investisseur financier peut avoir la faculté de prendre une participation auxdits risques en contrepartie d'une participation aux résultats dans les mêmes proportions ;
- 5) viser à établir une relation contractuelle entre l'Investisseur financier et l'Opérateur qui ne soit pas une opération financière car le Client tout comme l'Opérateur demandent, en général, à ce que l'investissement ne soit pas consolidé dans leurs comptes ;
- 6) en cas de défaillance de l'Opérateur, permettre à l'Investisseur financier de disposer de la faculté de se concerter avec

le Client pour décider librement la poursuite éventuelle de l'exécution du contrat avec un nouvel opérateur.

C'est ainsi que, dans ce contexte très particulier des économies d'énergie, dont les enjeux s'expriment en centaines de millions de francs, et qui abritent un grand nombre de facteurs et de plages d'incertitudes de même qu'elles touchent des sensibilités diverses, le banquier a dû, une fois de plus, apprendre à travailler en univers incertain...

PROPOS D'ÉTAPE

Conclure ce faisceau d'analyses aurait impliqué de mettre en évidence, dans la ligne de notre interrogation initiale, quelques points solidement acquis : sur la nature des turbulences inédites qui affectent en cette fin de siècle le fonctionnement de nos marchés occidentaux, et sur les virages stratégiques consécutivement requis de nos entreprises.

Mais nous avons conscience que les différentes thèses avancées ci-dessus, par exemple sur le gonflement durable des taux à long terme, ou sur le consommateur postmoderne, ou sur les sur-coûts de gigantisme, appellent encore de larges confirmations, ou qualifications ou précisions opératoires.

Nous nous en tiendrons donc à ces "propos d'étape" (comme disait François Perroux voici un demi-siècle), en attendant de poursuivre et d'approfondir, sur quelques axes spécifiques, nos investigations EAP-ISMEA de prospective industrielle : entraînements à des paris pertinents, plutôt que démonstrations académiques.

L'apprentissage collectif de la gestion concurrentielle au sein d'économies nationales indéfiniment ouvertes se dessine pour nous tous comme transition illimitée.

B.C. et S.W.

DOCUMENT-ANNEXE

LE SÉMINAIRE EUROPÉEN D'ANALYSES EN PROSPECTIVE INDUSTRIELLE ET STRATÉGIES D'ENTREPRISES

Le Séminaire a été fondé en 1986, à partir du Centre de Recherche DMSP de l'Université Paris-Dauphine par différents chercheurs (dont S.W.) en vue de confronter, deux fois dans l'année, leurs analyses sur le devenir des stratégies d'entreprises à travers l'Europe.

L'intitulé initialement retenu "Séminaire francophone européen de Marketing international et stratégies industrielles" a été amendé au fil des années, pour aboutir à l'intitulé ci-dessus, consacré lors de la dernière session à HEC Lausanne, début novembre 1994.

Pour éviter toute duplication avec d'autres initiatives académiques concernant l'analyse stratégique, et pour assurer des résultats significatifs, un double objectif avait été retenu à l'origine :

- expliciter les options et interrogations majeures pour nos managers au fil des étapes successives de l'intégration du Grand Marché ; réponses appropriées et anticipations justifiées ;
- d'autre part réunir, lors de tels entretiens, un nombre limité (20 à 30 participants) d'experts académiques et professionnels, comportant si possible une moitié seulement de Français et une autre moitié d'experts européens francophones des pays voisins¹. Ces deux objectifs d'origine s'avèrent aujourd'hui (fin 1994) entièrement fondés, encore qu'imparfaitement atteints.

UNE ORGANISATION ÉVOLUTIVE

Différents établissements sont venus au fil des années renforcer le support institutionnel et partager la préparation des sessions :

1. Le Français langue de travail, tout participant pouvant toujours s'exprimer à sa convenance en anglais.

ISMEA Prospective industrielle (SW) et l'École Européenne des Affaires EAP de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (BC). La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises FNEGE a bien voulu durant une demi-douzaine d'années renouveler régulièrement son aide pour couvrir les frais de déplacement. Enfin un Comité d'organisation réunit les initiateurs parisiens ci-dessus avec deux partenaires européens d'origine (F. Léonard de Lausanne et R. Collard de Namur). Ce Comité décide des thèmes traités et de la diffusion éventuelle des résultats de chaque session. La pratique s'est progressivement dégagée de conjuguer sur le thème choisi pour chaque session :

- une discussion ouverte par l'exposé d'un spécialiste académique extérieur spécialement invité (intégré ensuite s'il est intéressé, parmi les invités permanents) ;
- un tour de table bibliographique (généralement présidé par B. Pras de DMSP) au cours duquel chaque participant communique et commente un texte scientifique, parfois ancien, qui lui semble apporter un éclairage significatif sur le sujet.

SÉLECTION DE THÈMES ABORDÉS (sur les années 1989-1995)

- "Interaction entre Cultures Nationales et Management en Europe", exposé de B. Girod de l'Ain (Paris IX Dauphine).
- "Opportunités et stratégies sur les marchés de l'Europe de l'Est".
- "Que pouvons-nous apprendre du management asiatique ?", exposé de G. Hirsch (EAP), article consécutif de B. Cova et B. Pras, in *Revue Française de Gestion*, n° 101, 1995.
- "Identité européenne de l'entreprise", exposés de A. Bucci, Domus Academy Milan et D. Burgaud, Moulinex international.
- "Surcompétition et concurrence par les prix" à l'EAP-Oxford, exposés de M. Kostecki de l'Université de Neuchâtel et de P. Stonham d'Oxford ; synthèse publiée : *Pricing Wars and over competition in Europe*, *European Management Journal*, vol. 12, n° 3, 1994.
- "Anticipations stratégiques en croissances incertaines", exposés notamment de B. Cova et G. Kœnig, synthèse de S.W. dans *Revue Économie Appliquée*, 1994/4.
- "Pouvoir personnel du chef d'entreprise : un éclairage interculturel transeuropéen", exposé par A. Bergman, HEC, Lau-

sanne, Publication dans le présent numéro de la *Revue Économique et Sociale*.

- "Les joint-ventures aujourd'hui à travers et aux marges de l'Espace Économique européen", exposé demandé à G. Naulleau (EAP).

RÉPONSES ET ANTICIPATIONS DES FIRMES AU DÉVELOPPEMENT DU GRAND MARCHÉ EUROPÉEN

Le processus d'intégration européenne avait été principalement raisonné à l'origine (1956), autour des conditions de fonctionnement du Marché Commun dont les normes d'unification avaient été reformulées et précisées lors de l'Acte Unique (1986) pour échéance 1992.

Il est clair aujourd'hui que le fonctionnement du grand Marché Européen procède conjointement :

- de décisions institutionnelles à Bruxelles,
- de paramètres extérieurs tels que progrès des techniques de communication et changement social,
- des réponses ou anticipations décidées par les entreprises (notamment mais non exclusivement des grands groupes européens mais aussi américains ou japonais opérant en Europe).

Si nous disposons aisément d'informations continues sur les décisions à Bruxelles d'une part, et sur les choix de nos grandes firmes d'autre part, l'articulation ou interconnection tantôt étroite et peut-être tantôt inexistante entre les impératifs macro-économiques de Bruxelles et les objectifs micro-économiques des firmes laisse encore une large plage d'incertitude : dont l'exploration compte de plus en plus pour la bonne intelligence du processus d'intégration, au cours de nouvelles étapes sur les années quatre-vingt-dix, reformulées en termes d'élargissements d'une part et d'approfondissements d'autre part.

Mentionnons par exemple les réponses immédiates sous forme de croissance externe accélérée, ou obsession de la Dimension critique, souvent adoptées sur la fin des années quatre-vingt par beaucoup de grandes firmes (publiques ou privées, notamment françaises) ; au regard des défis du Grand Marché annoncé pour 1992. Au niveau théorique, rien ne fonde une identification *a priori* entre élargissement du Marché (avec pression concurrentielle accrue) et accroissement consécutif de la taille des acteurs : tout dépend de l'existence hypothétique d'économies d'échelle et/ou de synergies d'envergure. Au niveau pratique comme l'ont démontré de nombreuses

analyses de marketing, la dimension européenne apparaît cruciale dans certains secteurs ou certaines professions, mais secondaire, voire peu significative ailleurs (notamment chez des très grands ou des très petits).

Il n'apparaît donc pas simple de confronter l'éventail des grandes manœuvres industrielles aujourd'hui observables à travers l'espace économique européen avec le calendrier institutionnel d'intégration diplomatiquement concerté à Bruxelles : y compris tous accords préliminaires d'Association ou libres-échanges partiels ou association avec des pays marginaux voisins.

D'où les champs d'intérêt du Séminaire, qui a mis en évidence lors de nos sessions antérieures différentes propositions à débattre :

- l'identité européenne d'une entreprise, apparemment évidente, se révèle fort difficile concrètement à cerner en toute rigueur ;
- l'espace économique transeuropéen (grand Marché en cours d'unification indéfinie) fait apparaître différentes novations concurrentielles par rapport aux fonctionnements des marchés nationaux restreints et relativement fermés que nous connaissions antérieurement. Ici, comme l'ont précisé les spécialistes aux États-Unis, les progrès des analyses stratégiques d'entreprise, et celui des normes de contrôle de la concurrence, peuvent et doivent s'informer réciproquement.
- l'intégration territoriale se conjugue, sous nos yeux, avec l'évolution de nos sociétés européennes, anciennement développées, vers des modes nouveaux à prendre en compte dans la prospective des marchés : sociétés d'information, sociétés postindustrielles (où le poids des activités de fabrication se réduit de plus en plus), et sociétés postmodernes incluant différents scénarios de désintégration ou dépérissement du lien social traditionnel, du moins dans nos pays actuellement.

Composé par Economica, 49, rue Héricart, 75015 PARIS
Imprimé en France. - JOUVE, 18, rue Saint-Denis, 75001 PARIS
N° 232028G. - Dépôt légal : Janvier 1996

Aujourd'hui que la croissance s'essoufle, qu'elle devient incertaine, plurielle et fragmentée, que le lien social se délite et que réapparaissent des tendances claniques, il nous faut peut-être revenir aux origines de la théorie économique pour fonder une notion adaptée aux turbulences de notre fin de millénaire. Une notion, celle d'incertitude, qui permette aux dirigeants de parler sans honte de recentrage, de redimensionnement et surtout de réduction.

Mais, plus que d'une simple notion, c'est de modèles alternatifs dont les dirigeants ont besoin. Des modèles qui s'écartent de celui de l'entreprise industrielle des Trente Glorieuses pour anticiper ceux de l'entreprise de services des Trente Humiliantes qui nous attendent.

En conséquences, cet ouvrage, résultat du programme de coopération scientifique EAP-ISMEA en Prospective Industrielle, s'organise en deux parties :

- d'une part, les raisons et formes d'instabilités et d'incertitudes socio-économiques récemment accrues, notamment dans l'espace européen, qui aident à comprendre le phénomène de croissance incertaine ;*
- d'autre part, quelques anticipations stratégiques appropriées à cet état des choses qui dessinent une rupture avec les prescriptions antérieures du marketing et du management.*

OU

BOU

3

