



David AUTISSIER
Faouzi BENSEBAA
Fabienne BOUDIER

L'ATLAS DU MANAGEMENT



**L'ENCYCLOPÉDIE
DU MANAGEMENT
EN 100 DOSSIERS-CLÉS**



Retrouvez plus de 100 dossiers
complémentaires sur le site
www.atlasdumanagement.com



EYROLLES

Éditions d'Organisation

L'ATLAS DU MANAGEMENT 2010-2011

DÉCIDEURS, MANAGERS, CONSULTANTS, ENSEIGNANTS, ÉTUDIANTS,
dans un environnement économique en perpétuelle mutation, comment
faire le point rapidement sur les principales tendances à retenir ?
Comment être au fait des meilleures pratiques en vigueur dans les
entreprises ? Comment maîtriser les principales innovations à l'œuvre
dans les différents champs de la gestion et du management ?

Organisé en 5 thématiques, ce recueil des
meilleures idées, pratiques et techniques répond
à 5 questions fondamentales pour les managers,
les dirigeants de grandes et petites entreprises,
les gestionnaires et tous ceux qui suivent des
formations en commerce, gestion et économie.

- Les évolutions du monde et de l'économie :
Quelles sont les évolutions mondiales qui modifient la
gestion et le fonctionnement des entreprises ?
- Les stratégies innovantes des entreprises :
Quelles sont les stratégies gagnantes et les
entreprises qui réussissent ?
- Les nouvelles techniques de gestion :
Quelles sont les nouvelles techniques de gestion
utilisées par les entreprises ?
- Les tendances du management des hommes :
Comment évolue le management des femmes
et des hommes ?
- L'actualité du monde des affaires :
Quels sont les livres, sites et personnes
marquantes du monde de l'économie
et de la gestion ?

**Avec L'ATLAS DU
MANAGEMENT,
vous disposez d'une
synthèse de tout ce
qu'il est important
de connaître et
maîtriser aujourd'hui
pour être au top de
vos compétences
et progresser dans
votre environnement
professionnel.**

L'Atlas du management

David Autissier
Faouzi Bensebaa
Fabienne Boudier

L'Atlas du management

**L'encyclopédie du management
en 100 dossier-clés**

2010 - 2011

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54486-2

Sommaire

Partie 1 - Les évolutions du monde et de l'économie

Dossiers

1	Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation	10
2	La crise financière : un an après, le bilan	14
3	L'euro face au dollar	20
4	Vers plus de contrôle ?	26
5	Vers un retour de l'État ?	32
6	Vers une remise en cause du libre-échange et du multilatéralisme ?	38
7	Le creusement des inégalités	43
8	Le déficit des États-Unis est-il soutenable ?	48
9	La crise alimentaire mondiale	53
10	Globalisation, crise et virus : la grippe mexicaine	59
11	L'économie des maladies du siècle	66
12	Se soigner par Internet	73
13	Le nationalisme énergétique à travers le prisme des hydrocarbures	79
14	La libéralisation des marchés de l'énergie dans l'Union européenne	84
15	Les fonds souverains	89
16	Les énergies renouvelables : où en sont l'Union européenne et la France ?	95
17	Le nouvel enjeu du climat : quels risques pour les firmes ?	101
18	Le commerce des quotas d'émission de CO ₂	107
19	Fonte des glaces et nouvelles voies maritimes	113
20	Changement climatique et vulnérabilité des zones côtières	118

Partie 2 - Les stratégies innovantes des entreprises

Dossiers

1	La BNP Paribas	126
2	La Société générale ou la chute d'une icône	131
3	Crédit agricole : la banque verte malmenée	137
4	HSBC : une banque mondiale « locale »	142
5	Sunnco : la start-up du soleil	148
6	La <i>supply chain</i> verte	154
7	La gestion de l'eau : les atouts de la technologie	161
8	L'éco-responsabilité des technologies de l'information	166
9	Pfizer : un acteur mondial dans la tourmente	172
10	Amgen : la fin d'une <i>success story</i> ?	178

11	Sanofi-Aventis : une mutation nécessaire mais non sans risques	184
12	Sandoz : le pari avisé de Novartis	190
13	Lactalis : un acteur méconnu	195
14	Danone : l'obsession de la croissance	202
15	Geyer : un déploiement international réussi	208
16	Senoble : le champion des MDD	213
17	Pixar Animation Studios : un modèle de créativité iconoclaste	218
18	Innocent : la malice du concept	223
19	Les atouts de l'innovation ouverte	228
20	Canon : l'innovation au service de l'image	233

Partie 3 - Les techniques de gestion

Dossiers

1	Les tableaux de bord : instruments de pilotage des entreprises	240
2	Dis-moi quel est ton <i>business model</i> et je te dirai qui tu es	245
3	Le benchmarking : se comparer aux autres pour trouver les meilleures pratiques	250
4	L'EFQM : un nouveau standard de pilotage européen	254
5	Le marketing des services : un marketing relationnel à la recherche de la confiance	258
6	De la logistique à la <i>supply chain</i>	262
7	La gestion du point de vente	266
8	La marque est-elle encore une garantie anticoncurrence ?	271
9	Six référentiels pour définir la notion de système d'information	275
10	Combien coûte l'informatique ?	280
11	L'urbanisme des systèmes d'information	284
12	PMI ou Prince 2 : la concurrence des standards en gestion de projet	289
13	La performance RH : une gestion par les coûts et les objectifs	295
14	Les modèles de management : faire le lien entre identité, stratégie et outils de gestion	301
15	Le marketing RH : le salarié client	305
16	La GPEC : l'emploi au cœur de toutes les préoccupations	308
17	Capital immatériel et valorisation des entreprises	311
18	Comment calculer un coût ? Cinq grandes méthodes pour le calcul des coûts ...	315
19	Les indicateurs financiers « nouvelle vague »	319
20	La gestion budgétaire : maîtrise et prévision des ressources	324

Partie 4 - Le management des hommes

Dossiers

1 La théorie du <i>sensemaking</i> : une grille de lecture pour le management en période de crise	330
2 Indicateurs et performance sociale	335
3 Le développement personnel en tête des attentes de formation des salariés	340
4 La multiplication des outils de gestion : contrainte ou opportunité ?	344
5 Les neurosciences : nouvelle grille de lecture des comportements	348
6 La théorie des organisations : le corpus théorique du management	352
7 L'impact de la crise sur le management : les résultats d'une enquête française ..	356
8 L'intelligence de situation : une compétence pour réussir les interactions	361
9 <i>Spin-off</i> : essaimer pour donner la possibilité à des salariés de créer leur entreprise	365
10 Le Web sémantique : une utopie ?	369
11 Le télétravail	375
12 Le management peut-il encore se faire sans les consultants ?	380
13 Le management des quinquas	384
14 Les jeunes face au travail : la génération « contrats »	390
15 L'intelligence sociale ou l'art d'être humain	395
16 Le mécénat de compétences : la danse du loup et de l'agneau	400
17 Le stress et l'émergence du risque psychosocial pour l'entreprise	407
18 Entreprise et formation	411
19 Les ateliers participatifs pour créer des moments d'appropriation	417
20 Le leadership : les entreprises françaises à la traîne	421

Partie 5 - L'actualité du monde des affaires

Dossiers

1 La conjoncture en France	426
2 La conjoncture dans l'Union européenne	431
3 La conjoncture dans le monde	436
4 Fusions-acquisitions : la chute	440
5 Le recul des syndicats	445
6 Les agences de notation	451
7 Le nouvel âge des musées	456
8 La transmission des entreprises françaises : un impératif social	461
9 <i>Storytelling</i> , ou l'art du récit	467
10 Le buzz : communication de masse spontanée	470
11 Le management émotionnel pour accroître le « bénéfice mental »	473
12 Second Life : la nouvelle frontière	477

13	La loi de modernisation de l'économie	484
14	La loi Hadopi	489
15	Du RMI au RSA	495
16	Au-delà du PIB	500
17	L'innovation indocile	506
18	La question des valeurs en entreprise	513
19	Les stratégies absurdes	517
20	Soixante ans de management avec l'œuvre de Drucker	522
	Index	527

Partie 1

Les évolutions du monde et de l'économie

Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation

Les évolutions du système financier international se caractérisent par des innovations. Les produits dérivés et la titrisation se sont ainsi imposés comme de nouveaux instruments de gestion du risque et de spéculation. Comprendre la crise financière et économique exige de saisir les mécanismes à l'œuvre derrière ces deux innovations financières.

Problématique

La « marchandisation » des risques

La montée de l'incertitude dans un environnement de plus en plus instable depuis le milieu des années 1970 (instabilité monétaire, volatilité des cours des produits primaires, etc.) a conduit les agents économiques à chercher des moyens de se couvrir contre les risques de baisse du prix de leurs actifs et/ou de partager ces risques, voire de les reporter sur un autre agent. En particulier, les acteurs financiers, au premier rang desquels les institutions de crédit, cherchent à se protéger des risques liés au financement.

La « marchandisation » du risque, basée sur le développement du financement par émissions de titres, a permis l'apparition de marchés pour des actifs financiers qui étaient jusqu'alors non échangeables sur un marché (comme les créances hypothécaires). Elle autorise les acteurs économiques à négocier non pas des actifs (valeurs mobilières, matières premières, etc.), comme sur les marchés financiers traditionnels, mais des risques.

Le cœur du sujet

Comment ?

Produits dérivés et titrisation sont apparus aux États-Unis pour ensuite s'étendre aux autres pays développés puis aux autres marchés.

Les produits dérivés : des produits complexes

Les produits dérivés sont des instruments financiers dont la valeur est « dérivée » d'un autre actif financier ou physique appelé sous-jacent (valeur mobilière, taux d'intérêt, hydrocarbure, matière première, etc.). Ils peuvent être désormais dérivés au deuxième ou au troisième degré, leur rapport avec les actifs réels devenant de plus en plus mince. Les marchés financiers en viennent à ressembler à des pyramides inversées : ce qui est censé être la pointe (les dérivés) étant plus important que la base (les actifs supports).

Le principe de la titrisation

Selon le lexique de finance Vernimmen¹, la titrisation consiste en un montage financier permettant à une société d'améliorer la liquidité de son bilan. Elle a été initiée aux États-Unis par les institutions spécialisées dans le financement de l'immobilier pour limiter leur exposition au risque, par transformation de leurs prêts immobiliers en titres négociables et liquides. La banque cède à une société spécialement créée à cette fin (SPC ou *special-purpose society*) ses créances hypothécaires. La SPC, après évaluation par une agence de notation, émet des titres auxquels souscrivent des investisseurs (voir figure 1).

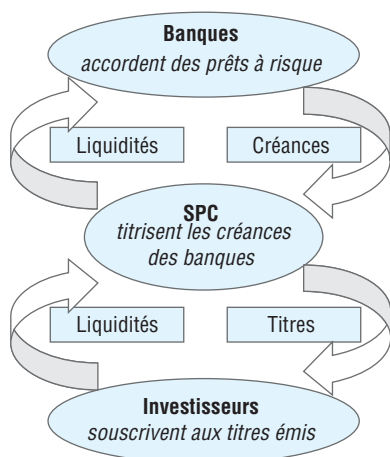


Figure 1 – Le schéma du processus de titrisation

Un mécanisme polymorphe et complexe

Au départ, la titrisation a pris pour support les créances hypothécaires, donnant naissance aux MBS (*mortgage-backed security*), où l'actif support, à savoir le bien immobilier, est aisément saisissable. Ces créances ont d'abord été constituées de prêts immobiliers accordés à des emprunteurs fiables à des taux « normaux » (*prime*) et fixes, pour ensuite s'élargir aux prêts accordés à des emprunteurs peu solvables, voire insolvable, à des taux beaucoup plus élevés (*subprime*) et variables.

À retenir

Les trois catégories de base des produits dérivés

■ Contrat à terme

- Engagement ferme de vendre ou d'acheter à terme un actif à un prix convenu.
- Dénommé « future » s'il est négocié sur un marché réglementé, « forward » s'il l'est sur un marché de gré à gré.

■ Option

- Droit (et non obligation) de vendre (*put*) ou acheter (*call*) à terme un actif moyennant le versement d'une prime.
- À la différence du contrat à terme, une option permet de ne pas supporter les pertes liées à une mauvaise anticipation.

■ Swap

- Échange entre deux parties de flux ou d'actifs financiers pendant une certaine période.
- Intérêt : par exemple, équilibrer des postes dans le cadre d'une restructuration du bilan d'une firme (dette à taux fixe contre dette à taux variable, dette en USD contre dette en euros).

1. Voir le site www.vernimmen.net

Dans un deuxième temps, sous l'influence de l'importance de la demande et de la possibilité d'innovations, la titrisation s'est étendue à d'autres formes de créances que les créances hypothécaires (par exemple, crédit étudiant, crédit à la consommation, créances commerciales, etc.) pour donner naissance aux ABS (*asset backed security*). Plus récemment, des produits d'une grande complexité et basés sur des portefeuilles d'actifs non homogènes sont apparus, à l'instar des CDO (*collateralized debt obligation*) puis des CDO d'ABS et des CDO de CDO. Actuellement, on voit des flux, comme les flux futurs associés à des activités artistiques ou sportives (revenus télévisés, par exemple), être titrisés.

Pourquoi ?

Il s'agit pour les investisseurs de se couvrir contre le risque de baisse du prix de leurs actifs et/ou de profiter de nouvelles opportunités de placement ou de spéculation, avec des rendements attractifs.

Titrisation : recherche de la liquidité

Pour les établissements de crédit, la titrisation permet de segmenter et de transférer le risque et, ce faisant, d'augmenter le rendement de leurs fonds propres. En transformant des créances illiquides (créances dont la transformation en monnaie demande un délai et a un coût) en liquidités, elle leur permet également de se refinancer mais aussi de sortir du bilan des engagements et, par là même, de contourner les règles de Bâle II¹.

Produits dérivés : de la couverture à la spéculation

Conçue pour couvrir les risques croissants liés à la mondialisation, l'utilisation des produits dérivés s'est ensuite étendue à la spéculation en permettant de tirer parti de toute anticipation s'avérant juste. En utilisant les techniques de couverture, les *hedge funds*, fonds d'investissement non cotés à vocation spéculative, proposent ainsi une gestion alternative au placement financier classique dans les valeurs mobilières (actions, obligations, OPCVM) et jouent souvent sur l'effet de levier (rapport entre sommes placées et capitaux mobilisés) en engageant des sommes non pas détenues mais empruntées.

1. Règles d'« adéquation des fonds propres » obligeant les établissements de crédit à détenir un minimum de fonds propres pour couvrir leurs engagements à risque.

Produits dérivés et titrisation sont-ils porteurs de risque ?

Des produits et des stratégies complexes

Les stratégies mises en place sur la base de la titrisation et des produits dérivés se sont avérées de plus en plus complexes. Il en découle une difficile estimation du risque qui leur est associé. De plus, les agences de notation, chargées d'évaluer le risque, sont accusées d'être partiales et de manquer d'objectivité. Ces accusations ont été particulièrement fortes lors de la crise des *subprimes*.

Dissémination des risques

Produits dérivés et titrisation, en redistribuant le risque entre les acteurs, favorisent sa dissémination *via* le marché. Loin de disparaître, le risque est seulement transféré d'acteur en acteur. Produits dérivés et titrisation sont ainsi vecteurs de dangers si le risque se retrouve *in fine* entre les mains d'une institution peu qualifiée pour le supporter.

Banque de France, *Revue de la stabilité financière*, numéro spécial « Liquidités », février 2008, www.banque-france.fr

B. Cougnard, *L'Univers des risques en finance – Un équilibre en devenir*, Presses de Sciences Po, 2007.

J. Hull, C. Hénot, L. Deville et P. Roger, *Options, futures et autres actifs dérivés*, Pearson Education, 2007.

International Swaps and Derivatives Association (ISDA), www.isda.org

Securities Industries and Financial Markets Association (SIFMA), www.sifma.org

Voir aussi...

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – Dossier 2)

Vers une remise en cause du libre-échange et du multilatéralisme ? (Partie 1 – Dossier 6)

La libéralisation des marchés de l'énergie dans l'Union européenne (Partie 1 – Dossier 14)

La BNP Paribas (Partie 2 – Dossier 1)

La Société générale ou la chute d'une icône (Partie 2 – Dossier 2)

Les agences de notation (Partie 5 – Dossier 6)

La crise financière : un an après, le bilan

Les signes avant-coureurs de la crise des subprimes existaient dès 2006, mais l'évidence de la crise n'a été réalisée qu'à partir de l'été 2007. La propagation de la crise financière à l'économie réelle est apparue au grand jour en 2008. Aujourd'hui, les interactions entre sphères financière et réelle jouent dans les deux sens pour déboucher sur une spirale baissière dont il sera difficile et long de se dégager.

Problématique

De la crise des *subprimes* à la crise systémique

Le fait que la crise des *subprimes* intervienne aux États-Unis une dizaine d'années après la crise des caisses d'épargne (1986-1995) et provoque dans son sillage une crise mondiale, à l'instar des crises mexicaine en 1994, asiatique en 1997-1998, russe en 1998, argentine en 2001, montre la fragilité du système financier et laisse à penser que l'histoire se répète et que seul l'élément déclencheur diffère.

Environnement institutionnel et crise des *subprimes*

Zoom sur

La gravité de la crise financière

- Estimation de la dépréciation des actifs d'origine états-unienne depuis le début de la crise jusqu'en 2010 :
 - États-Unis : 2 200 milliards (janvier 2009) à 2 700 milliards d'USD en raison d'hypothèses de croissance moins bonnes ;
 - monde : 4 000 milliards d'USD dont les deux tiers pour les banques.
- Estimation du besoin en capital des systèmes bancaires occidentaux :
 - hypothèse basse : 275 milliards d'USD aux États-Unis, 125 dans l'Union économique et monétaire (UEM), 125 au Royaume-Uni et 100 dans les autres pays matures de l'Europe ;
 - hypothèse haute : 500 milliards d'USD aux États-Unis, 725 dans l'UEM, 250 au Royaume-Uni et 225 dans les autres pays matures de l'Europe.

Source : FMI, « Rapport sur la stabilité financière dans le monde », avril 2009.

La crise des *subprimes* a trouvé un terrain favorable dans l'environnement institutionnel aux États-Unis. En effet, une partie de la responsabilité de cette crise peut être imputée à la politique fédérale des États-Unis, qui a facilité l'accès à la propriété, *via* notamment la création d'agences spécialisées dans le refinancement de crédits hypothécaires (*Ginnie Mae*, *Fannie Mae* et *Freddie Mae*). Celles-ci ont commencé les opérations de titrisation dans les années 1970, et les *subprimes*, apparus dans les années 1980, se sont véritablement développés à partir du milieu des années 1990 pour atteindre des niveaux record en 2006 dans un contexte de liquidités abondantes et de taux d'intérêt à long terme faibles. Les normes comptables jouent également un rôle non négligeable dans cette crise. En permettant de passer hors bilan les créances hypothécaires, elles ont conduit les institutions de crédit aux États-Unis à prêter peu d'attention à la capacité de remboursement des ménages.

Contagion et crise systémique

À partir de l'adoption, par la majorité des acteurs, de comportements allant dans le même sens (réalisation de leurs gains à l'achat ou à la vente, par exemple) ou en cas de faillite de l'un ou de plusieurs d'entre eux, la crise s'est propagée à d'autres institutions et à d'autres marchés financiers *via* les corrélations existantes (par exemple, des marchés des dérivés aux marchés des sous-jacents) ou créées (par exemple, des marchés des dérivés à celui des actions, les acteurs défaillants sur les premiers se voyant obligés de liquider leurs actions pour compenser leur perte). En raison de l'accès difficile au crédit (*credit crunch*) et de l'éclatement de la bulle immobilière dans certains pays (Espagne, États-Unis), le risque s'est ensuite propagé à d'autres secteurs (immobilier, bâtiment, par exemple).

Une crise de confiance mal gérée ?

Les mécanismes de perte de confiance sont parfois difficiles à décrypter. Au-delà de l'annonce de mauvaises nouvelles (recul de la croissance, augmentation du chômage, chute de la monnaie, etc.), la chute des cours sur les marchés financiers s'auto-entretient, du fait en particulier des comportements mimétiques des acteurs.

Aveuglement au risque et crise de liquidité

Dans un contexte de liquidités abondantes, il semble que les acteurs, notamment les agences d'évaluation qui ont surcoté les titres émis et les banques ou fonds qui y ont souscrit, aient péché par excès d'enthousiasme. Déconnectés de l'économie réelle, ils ont sous-évalué les risques et la probabilité que ceux-ci se réalisent. La crise se traduit alors par une mauvaise allocation des ressources qui ne vont plus là où se trouvent les meilleures opportunités et par un phénomène de trappe à la liquidité, les agents économiques ayant du mal à trouver des ressources financières malgré la baisse des taux d'intérêt pratiquée par les banques centrales. La crise apparaît ainsi paradoxalement comme une crise de liquidité dans une économie en surliquidité.

Des défaillances en chaîne

Dans le cas des *subprimes*, des prêts ont été accordés par les institutions de crédit sur la base de taux fixes à des ménages solvables, pour ensuite s'étendre à des ménages de moins en moins solvables sur la base de taux variables. La montée des taux conjointement à la baisse des revenus, en alourdissant la charge réelle des remboursements, a mené les ménages les plus fragilisés à vendre leur bien immobilier pour s'acquitter de leur dette. La défaillance des ménages débiteurs a alors conduit, par ricochet, à l'émergence au grand jour de la crise. En menant à une détérioration de

la notation des titres émis à partir des prêts hypothécaires, elle a conduit à la baisse de leur valeur, incitant les investisseurs à les vendre et provoquant la défaillance de banques et/ou d'investisseurs.

Une crise de l'innovation financière

La crise des *subprimes* en particulier et la crise financière en général peuvent apparaître comme la manifestation de comportements nouveaux vis-à-vis du risque, notamment du risque de crédit. Des produits conçus pour couvrir à terme un risque ont permis progressivement son transfert à des acteurs non avertis selon des cheminements complexes et sont devenus des supports de la spéculation. La complexification des produits dérivés et, subséquemment, leur maîtrise difficile ont fait de nombreuses victimes parmi les firmes, les banques (par exemple, Baring Brothers en 1995, la Société générale en 2008) et les fonds d'investissement (par exemple, LTCM en 1998), en raison des problèmes de contrôle interne. Du fait d'un fort effet multiplicateur, les accidents ont des répercussions retentissantes sur les marchés financiers.

Des remèdes pires que le mal ?

Pour stabiliser et rassurer les marchés, les banques centrales, au premier rang desquelles la Fed (banque centrale des États-Unis), ont dans un premier temps injecté des liquidités. Ces injections ont été critiquées dans la mesure où, n'ayant pas été accompagnées d'une baisse des taux directeurs, elles n'ont pas résolu le problème de refinancement des institutions de crédit consécutif aux comportements de méfiance généralisés. De même, le plan Paulson en septembre 2008 a pu apparaître mal conçu, la recapitalisation des banques intervenant sans stabilisation préalable des marchés – et donc, en quelque sorte, à fonds perdus – et sans contrainte pesant sur les institutions de crédit, qui, sachant qu'il y a toujours un prêteur en dernier ressort, sont incitées à prendre toujours plus de risques.

La contagion à l'économie réelle

L'inversion du levier financier a freiné la croissance dans les pays développés puis dans les pays en développement. La récession qui a vu le jour en 2008 devrait peser durablement en termes d'emploi et de protection sociale, malgré les plans de relance mis en place.

Crise mondiale de l'emploi

Le Bureau international du travail (BIT), dans son rapport 2009 sur les tendances mondiales de l'emploi, indique un accroissement du chômage et de la pauvreté qui

retrouverait son niveau de 1997, les pays en développement (PED), et en particulier l'Afrique, étant particulièrement touchés. Juan Somavia, directeur du BIT, a appelé en juin 2009 à adopter un « pacte mondial pour l'emploi », conçu comme un « accord sur des stratégies communes visant à mettre l'emploi et la protection sociale au cœur des politiques économiques et sociales¹ ».

Crise et augmentation du chômage et de la pauvreté

Les principaux enseignements suivants peuvent être tirés du rapport annuel du BIT sur les tendances mondiales de l'emploi :

■ chômage :

- augmentation du taux de 5,7 % en 2007 à 6,1 % en 2009, voire 7,1 % si la situation se détériore encore,
- augmentation du nombre de chômeurs par rapport à 2007 de 18 à 30 millions, voire 51 millions ;

■ pauvreté :

- augmentation du nombre de travailleurs pauvres (vivant avec moins de 2 USD par jour et

par personne) à 1,4 milliard, soit 45 % de la population active ayant un emploi. En Afrique du Nord, on passerait de 30 % à 41 % de travailleurs basculant dans la pauvreté ; en Afrique subsaharienne, la situation resterait dramatique avec 80 % de travailleurs pauvres, - augmentation, dans l'éventualité d'un scénario pessimiste, du nombre de travailleurs extrêmement pauvres (vivant avec moins de 1,25 USD par jour) de 200 millions.

Relance budgétaire ou non ?

Certains économistes, dont Paul Krugman, appellent à une large relance budgétaire pour remédier à la crise ; d'autres au contraire préconisent la rigueur et stigmatisent le fardeau budgétaire que représenterait une telle politique².

Les derniers stigmatisent :

- la montée des déficits et de la dette publics et le risque subséquent d'un financement par l'inflation ou par une fiscalité accrue ;
- l'effet d'éviction au détriment des investissements privés et au profit des investissements publics suite à la hausse des taux d'intérêt qui résulterait d'une politique de relance ;
- la baisse de l'investissement productif et donc de la croissance.

À l'inverse, les premiers mettent en avant :

- que la politique de relance est le seul moyen de remédier au déficit d'investissement des entreprises et de consommation des ménages ;

1. BIT, communiqué de presse, 3 juin 2009, ILO/09/35.

2. Source : P. Krugman, « Les angoissés du déficit ont tout faux ! », *Le Monde*, 31 janvier 2009.

- que les bienfaits d'une telle politique seront d'autant plus importants qu'elle se fera sous forme d'investissements publics (infrastructures, nouvelles technologies, etc.) ;
- qu'une politique budgétaire d'austérité (hausse des impôts notamment) débouche sur une baisse de l'investissement privé et une récession, comme l'ont montré les expériences de 1937 aux États-Unis et de 1996-1997 au Japon.

La remise en cause d'un modèle

Les questions soulevées par la crise ne se limitent pas aux sphères financière, économique et sociale. Au-delà de la crise du système capitaliste, le problème se pose en termes de définition d'une civilisation apte à promouvoir un développement durable à même de résoudre les questions de précarité et de pauvreté d'une part, d'épuisement des ressources d'autre part.

Crise et implications en termes de sécurité

En remettant en cause les progrès accomplis en termes de réduction de la pauvreté, la crise a fragilisé les classes moyennes, certains groupes sociaux (femmes, jeunes, par exemple) et certains pays (PED et plus particulièrement PMA). Dès lors, les inquiétudes sociales et sécuritaires, tant à l'intérieur des pays (mouvements sociaux) qu'entre pays (mouvements migratoires), se voient renforcées. Les réponses d'ordre économique passent par la promotion concomitante de l'investissement productif (infrastructures, soutien aux PME, par exemple) et de l'emploi.

Crise et implications en termes environnementaux

Mais, en raison des changements climatiques, le défi consiste à trouver des réponses à la crise compatibles avec la préservation, voire la régénérescence de l'environnement. Les maîtres mots sont alors économie d'énergie, développement des énergies renouvelables, promotion des activités de proximité, etc.

Crise et implications en termes de solidarité

Dans un monde d'interdépendances, faire face à la crise suppose d'éviter l'écueil du repli sur soi – protectionnisme notamment – pour des comportements plus solidaires, visant à réduire les déséquilibres : inégalités de développement entre pays, partage inégal des fruits de la croissance entre travail et capital, excès d'épargne (Chine) *versus* excès de consommation (États-Unis), etc.

G. Finchelstein et M. Pigasse, *Le Monde d'après – Une crise sans précédent*, Plon, 2009.

FMI, « The Implications of the Global Financial Crisis for Low-Income Countries », mars 2009.

P. Waetcher et M. You, *Subprimes, la faillite mondiale ? Cette crise financière qui va changer notre vie*, Alphée – Jean-Paul Bertrand, 2008.

Voir aussi...

Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation (Partie 1 – Dossier 1)

La BNP Paribas (Partie 2 – Dossier 1)

La Société générale ou la chute d'une icône (Partie 2 – Dossier 2)

La conjoncture dans l'Union européenne (Partie 5 – Dossier 2)

La conjoncture dans le monde (Partie 5 – Dossier 3)

L'euro face au dollar

Avec la crise des subprimes, le billet vert a touché le fond le 15 juillet 2008, la monnaie européenne étant alors toute proche du seuil de 1,60 dollar. Cette dernière s'est ensuite dépréciée par rapport au dollar pour, depuis décembre 2008, osciller entre 1,25 et 1,50 dollar. Ces évolutions ne sont-elles qu'une marque supplémentaire de la dépendance des monnaies européennes vis-à-vis du dollar ou le signe d'une profonde mutation des équilibres monétaires internationaux ?

Problématique

Euro/dollar : une relation difficile à anticiper

La dépréciation du dollar par rapport à l'euro a débuté en juillet 2002, les faibles taux d'intérêt aux États-Unis détournant les investisseurs des placements en dollars. Si, depuis juillet 2008, l'euro a perdu de sa force vis-à-vis du dollar (voir Zoom), il

Zoom sur

La parité EUR/USD* : quelques repères

- 04/01/1999 : première cotation à 1,665 USD.
- 26/10/2000 : cours historiquement le plus bas à 0,823 USD.
- 15/07/2002 : EUR et USD à parité.
- 20/09/2007 : franchissement des 1,40 USD.
- 15/07/2008 : tout proche de 1,60 USD (1,599).
- 27/10/2008 : niveau le plus bas depuis mai 2006 à 1,246 USD.
- Nov. 2008-octobre 2009 : fluctuations entre 1,25 et 1,50 USD.

* EUR = euro. USD = dollar US.

Source : données de la Banque centrale européenne.

paraît difficile d'anticiper l'évolution des deux monnaies à partir du deuxième semestre 2009, alors qu'est prévue une récession plus grave dans la zone euro qu'aux États-Unis mais que la politique de baisse des taux a été plus graduelle dans l'Union économique et monétaire (UEM).

Une récession plus grave dans l'UEM

Le recul de la croissance aux États-Unis à partir de 2006, conjugué à la reprise dans la zone euro, a finalement permis à cette dernière de ne combler l'écart de taux de croissance du PIB avec les premiers que très ponctuellement, à savoir sur la seule année 2007. La situation semble de nouveau s'être inversée au profit des États-Unis avec 1,1 % de croissance en 2008 – contre 0,9 % pour l'UEM – et la prévision d'une récession

beaucoup plus forte en 2009 dans la zone euro (– 4,2 %) qu'aux États-Unis (– 2,8 %)¹.

1. D'après FMI, « Perspectives de l'économie mondiale », avril 2009.

Des baisses de taux plus tardives dans l'UEM

Pour tenter d'enrayer la crise, la Fed (*Federal Reserve Board*, Banque centrale des États-Unis) a utilisé l'arme de la baisse de son taux directeur dès le dernier trimestre 2007, et créait la surprise en décembre 2008 en décidant de le laisser fluctuer entre 0 % et 0,25 %, niveau historiquement le plus bas. En revanche, la Banque centrale européenne (BCE), arc-boutée sur son objectif prioritaire de maîtrise de l'inflation, n'a baissé son taux qu'un an plus tard et a pratiqué ensuite la politique des petits pas (voir Zoom). En mai 2009, avec 1 %, taux le plus bas depuis la création de l'UEM, l'écart avec le taux de la Fed s'est considérablement réduit. Néanmoins, la BCE n'entend pas se rapprocher du niveau 0 pour ne pas se priver d'un levier sur la politique monétaire.

Zoom sur

Les baisses du taux directeur de la BCE

- 15/10/2008 : de 0,5 point à 3,75 %.
- 12/11/2008 : de 0,5 point à 3,25 %.
- 10/12/2008 : de 0,75 point à 2,5 %.
- 21/01/2009 : de 0,5 point à 2 %.
- 11/03/2009 : de 0,5 point à 1,5 %.
- 08/04/2009 : de 0,25 point à 1,25 %.
- 13/05/2009 : de 0,25 point à 1 %.

Source : données de la Banque centrale européenne.

Une relation unilatérale

La force de l'euro s'expliquerait moins par des raisons intrinsèques à la zone euro que par la faiblesse même du billet vert.

Simple ajustement de la balance des paiements ou crise du dollar ?

Laisser le dollar s'affaiblir peut être vu comme une arme monétaire aux mains des États-Unis pour ouvrir les marchés étrangers et, ce faisant, résorber leur abyssal déficit extérieur courant. Néanmoins, cette politique atteint vite ses limites, en raison de la faiblesse de l'élasticité-prix des produits importés et exportés et parce que la dépréciation du dollar n'est pas générale.

Gestion dépolitisée du taux de change de l'euro

Alors qu'aux États-Unis la politique de change, conçue comme une composante de la politique économique, est du ressort du gouvernement, dans la zone euro, l'évolution du taux de change de l'euro dépend de la politique monétaire de la BCE, dont l'objectif de stabilité des prix est clairement et quantitativement défini. La gestion du taux de change de l'euro est ainsi aux mains d'un organisme dont la responsabilité démocratique

À retenir

Les avantages à être la monnaie de référence

- Rayonnement politique.
- Assouplissement des contraintes budgétaires.
- Assouplissement de la contrainte extérieure ou « privilège exorbitant » selon les termes de Valéry Giscard d'Estaing à propos des États-Unis en 1965.
- Absence de risques de change pour les résidents sur les marchés fonctionnant dans la monnaie de référence.

n'est pas établie¹ et qui constitue la seule institution de type fédéral de l'Union européenne, alors que cette dernière n'est pas encore parvenue à se doter d'un véritable socle politique. Dans ces conditions, l'euro ne peut être utilisé comme une arme et l'Union européenne est dans l'incapacité de mettre en place une politique de change active pour faire face à la volonté monétaire des États-Unis.

L'indépendance de la BCE menacée ?

À l'instar de la Fed et de la Banque d'Angleterre, la BCE a décidé en mai 2009 d'introduire dans sa politique monétaire des mesures non conventionnelles indirectes avec le rachat sur un an d'obligations sécurisées (ou *covered bonds*) de la zone euro, émises par des institutions de crédit et adossées à des prêts hypothécaires ou du secteur public. Le but est de faciliter le crédit en permettant aux banques de se rendre. Bien que le montant de 60 milliards d'euros consacré à ces opérations soit nettement inférieur à celui des programmes similaires de la Fed ou de la Banque d'Angleterre, ces mesures ont été pointées du doigt par la chancelière allemande comme menaçant l'indépendance des banques centrales².

Les inquiétudes

La chute du dollar et la perte de confiance qu'elle reflète renferment un danger important pour les pays européens en particulier et l'économie mondiale en général.

Menaces sur la compétitivité-prix des exportations européennes ?

Une appréciation du taux de change nominal EUR/USD, toutes choses égales par ailleurs, entrave la compétitivité-prix des produits exportés à partir de l'UEM et en USD. En revanche, les seize pays de la zone euro ne sont pas affectés par l'appréciation EUR/USD dans leurs échanges intra-UEM. Plus généralement, il convient de prendre en compte le taux de change effectif qui pondère les taux de change bilatéraux d'une monnaie d'un pays vis-à-vis des monnaies des pays partenaires par le poids relatif de chacun d'eux. Par ailleurs, la compétitivité des produits d'un pays a également des composantes hors prix, comme l'illustre l'excédent extérieur historique (178 milliards d'euros) dégagé par l'Allemagne en 2008, alors que la France exhibait un déficit de 56 milliards. Côté importations, l'appréciation de l'euro allège la facture des importations en dollars et a, de ce fait, un effet anti-inflationniste.

1. Les banquiers centraux de la BCE ne sont pas élus et sont irrévocables.

2. Voir notamment C. Prudhomme, « Pour M. Trichet, l'indépendance de la BCE est intacte », *Le Monde*, 6 juin 2009, p. 13.

À la recherche d'une nouvelle monnaie de référence ?

Comme la livre sterling avait progressivement perdu sa suprématie entre les deux guerres mondiales, est-ce désormais le tour du dollar ? Sans aller jusqu'à cette prophétie à la Cassandra, la chute du dollar laisse du moins entrevoir des velléités de diversification, voire de substitution. Ainsi, les fonds souverains diversifient leur portefeuille au détriment des bons du Trésor états-unien et au profit d'autres actifs comme les actions. Les pays dont les recettes d'exportation sont directement affectées par la dépréciation du dollar, alors qu'inversement leurs importations en provenance de pays à monnaie forte nourrissent l'inflation, sont tentés de chercher une alternative au dollar pour la définition de leur monnaie ou la cotation des marchandises. En mai 2007, le Koweït a ainsi décidé de ne plus définir sa monnaie, le dinar, par rapport au seul dollar mais par rapport à un panier de devises. Ces motivations économiques peuvent être renforcées par des motivations politiques, dans le cas notamment des « ennemis » des États-Unis. En février 2008, l'Iran a ouvert sur l'île de Kish une Bourse de produits pétroliers et pétrochimiques au sein de laquelle l'USD n'est pas utilisé pour les cotations.

L'euro, alternative au dollar ?

En tant qu'intermédiaire des échanges au niveau international, l'euro a une place plus importante que les monnaies auxquelles il s'est substitué. En tant qu'instrument de réserve de valeur, la monnaie européenne a vu sa part dans les réserves de change des banques centrales du monde passer de 18 % en 1999 à 26,5 % en 2008¹. Pour le moment, seul l'euro constitue une alternative au dollar, la livre sterling et le yen ne pouvant s'adosser à des pays d'un poids suffisant. Mais si l'euro peut s'appuyer sur l'importance de l'UEM et la crédibilité de la BCE, il est handicapé par l'absence d'une véritable Europe politique pour devenir le bien collectif qui servirait de monnaie de référence.

Nouvelle donne mondiale

Montée en puissance des monnaies des pays émergents

La dépréciation du dollar ne serait-elle pas *in fine* la manifestation, dans la sphère monétaire, des bouleversements des équilibres mondiaux ? Dans cette optique, le déficit des États-Unis peut être analysé comme le reflet des changements d'équilibre entre épargne et investissement dans le monde avec l'apparition de fortes capacités de financement dans les pays en développement. Avec l'élévation de leur

1. D'après les statistiques du FMI, département COFER (*Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves*). Le calcul ne prend pas en compte les réserves qui n'ont pu être affectées.

niveau de développement, la Chine et les autres pays émergents verront leur taux d'épargne baisser et la valeur de leur monnaie monter. D'ores et déjà, la part des huit principales devises dans les échanges quotidiens sur le marché des changes a régressé au profit de celle des pays émergents (voir tableau).

**Part des principales devises dans les échanges quotidiens
sur le marché des changes (avril 2007)**

	2001	2004	2007
US dollar	90,3	88,7	86,3
Euro	37,6	36,9	37,0
Yen	22,7	20,2	16,5
Livre sterling	13,2	16,9	15,0
Devises des pays émergents	16,9	15,4	19,8

Source : Banque des règlements internationaux (BRI), Triennial Central Bank Survey 2007.

Note : le total est de 200 %, les opérations de change étant par définition bilatérales.

Vers une réforme de l'UEM ?

La BCE se voit reprocher sa vision dépassée de la monnaie, avec une tendance à la sacraliser, et son fonctionnement non démocratique, peu à même de permettre d'affronter les défis à venir. En 2008, le rapport de l'Institut Bruegel sur la monnaie unique mettait en exergue les visions divergentes au sein de l'Eurogroupe quant à l'union monétaire. Conscients que l'émergence d'une Union européenne politique n'est pas envisageable dans un avenir proche et que l'UEM restera encore longtemps un système *sui generis*, les auteurs du rapport proposent néanmoins un certain nombre de réformes.

M. Aglietta, « La gouvernance du système monétaire international », *Regards croisés sur l'économie*, n° 3, 2008.

Alternatives économiques, « Euro-dollar : bataille pour une domination », n° 272, septembre 2008.

Banque centrale européenne, www.ecb.int

A. Brender et F. Pisani, *Les Déséquilibres financiers internationaux*, La Découverte, coll. « Repères », 2007.

Federal Reserve Board (Fed), www.federalreserve.gov

J. Pisani-Ferry, P. Aghion, M. Belka, J. von Hagen, L. Heikensten et A. Sapir, *Coming of Age : Report on the Euro Area*, Bruegel Blueprint Series, 2008.

Voir aussi...

Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation (Partie 1 – Dossier 1)

La BNP Paribas (Partie 2 – Dossier 1)

La Société générale ou la chute d'une icône (Partie 2 – Dossier 2)

La conjoncture dans l'Union européenne (Partie 5 – Dossier 2)

La conjoncture dans le monde (Partie 5 – Dossier 3)

Vers plus de contrôle ?

Les défaillances en chaîne des acteurs du marché soulèvent la question de leur contrôle. Banques mais également fonds d'investissement et agences de notation voient leur responsabilité mise en cause. Mais si la voix des chantres du marché pur se fait moins entendre qu'auparavant au profit de ceux qui appellent à plus de réglementation, la détermination des différentes autorités impliquées, tant au niveau national qu'international, à définir de nouvelles orientations n'est pas évidente.

Problématique

Comment et qui réguler ?

Face à la crise financière puis économique, les États se sont attelés dans un premier temps à stabiliser les marchés et à assurer le financement des économies afin d'éviter une trop forte récession. Pour le long terme, ils sont amenés à réfléchir à des mesures structurelles d'assainissement du système bancaire et financier.

Contrôler plus les acteurs ?

Il s'agit de revenir à une vision saine du risque et donc de contrôler les différents acteurs concernés. Au premier rang viennent les institutions de crédit, dont la solvabilité mise en doute est source d'assèchement du crédit et de spéculation. Or, il est apparu qu'il était difficile de contrôler leur bilan malgré les ratios de fonds propres mis en place. Par ailleurs, assurées d'avoir un prêteur en dernier ressort, elles ont pris des risques importants. La question du contrôle est également soulevée pour les agences de notation, suspectes de partialité, pour les *hedge funds*, dont on déplore le manque de transparence, et, plus généralement, pour les cadres de la finance, dont les rémunérations excessives sont pointées du doigt.

Zoom sur

Les sauvetages de banques dans l'Union européenne de janvier 2008 à février 2009

Allemagne : LB, IKB, Hypo Real Estate Holding, Bayern LB, Nord LB, West LB.

Belgique : KBC, Ethias.

Irlande : Anglo Irish Bank.

Pays-Bas : ABN, ING, Aegon, SNS Reaal.

Portugal : BPN.

Royaume-Uni : Bradford and Bingley, Northern Rock.

Suède : Carnegie Investment Bank.

France, Belgique, Luxembourg : Dexia.

France, Belgique, Pays-Bas : Fortis.

Source : d'après Commission européenne, « State Aid : Overview of National Measures Adopted as Response to the Financial and Economic Crisis », MEMO/09/07, 16 février 2009.

Au cœur de la question : la relation d'agence

Cette question du contrôle des acteurs bancaires et financiers peut être posée à la lumière de la relation d'agence, qui, en sciences économiques, décrit le lien entre deux agents en situation d'asymétrie d'information : le mandataire, ou « agent », est en possession d'une information qu'il est le seul à connaître et bénéficie de ce fait

d'une rente informationnelle ; le mandant, ou « principal », est la partie non informée. Le principal va devoir contrôler que les agents n'utilisent pas à leur avantage l'information détenue, afin d'éviter les situations d'aléa de moralité.

Dans le cas de la crise financière, l'incertitude et l'asymétrie d'information quant à la qualité des actifs jouent un rôle majeur en induisant en erreur les investisseurs, et la garantie apportée par l'État limite la responsabilité des institutions de crédit. Ces dernières sont poussées à se comporter de manière plus risquée que si elles étaient totalement exposées aux risques. Elles laissent en quelque sorte l'État, et derrière lui le contribuable, assumer totalement ou partiellement les pertes éventuelles consécutives aux risques qu'elles ont pris.

Les États au chevet des banques

Par leurs actions en faveur des banques, les États tentent de mettre fin à la chute de leur capitalisation et de favoriser la reprise du crédit.

La gestion des actifs « pourris » des banques

Dans leur action de garantie des actifs compromis ou vulnérables, pour employer la terminologie du FMI, les États sont en premier lieu confrontés à la difficulté de leur évaluation, ne serait-ce qu'en raison de la complexité de ces actifs. Les États vont ensuite choisir entre accorder leur garantie à ces actifs dévalorisés qui sont maintenus au bilan des banques, ou créer une structure de défaillance (*bad bank*), où ils sont cantonnés. Le Royaume-Uni a opté pour la première solution, l'Allemagne a adopté un projet de loi en faveur de la seconde le 13 mai 2009.

Faut-il nationaliser les banques ?

Avec l'aggravation de la crise financière, les fonds d'investissement et les fonds souverains qui étaient venus au secours des établissements financiers en difficulté en 2008 s'en désengagent, souvent d'ailleurs en enregistrant des pertes. Tel a été le cas des fonds Temasek (Singapour) et IPIC (Abu Dhabi) pour la banque britannique Barclays en juin 2009. Les États sont ainsi devenus les seuls pourvoyeurs de fonds à même de garantir les prêts et de recapitaliser les banques (voir Zoom). La seule exception notable a été celle de Lehman Brothers dont le Trésor états-unien a laissé prononcer la faillite le 15 septembre 2008. Au-delà de la recapitalisation des banques au cas par cas, la question de leur nationalisation temporaire est régulièrement soulevée, principalement dans les pays les plus atteints par la crise (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, par exemple). Mais nationaliser les banques pose deux problèmes : celui du coût et des risques associés (augmentation de la dette

publique, par exemple) et celui de la capacité de l'État (et de la fonction publique) à le faire à grande échelle, notamment aux États-Unis où n'existe pas de tradition en la matière comme en Europe.

Des règles prudentielles insuffisantes ?

Les règles prudentielles existantes peuvent paraître insuffisantes dans la mesure où elles ne s'attaquent que trop peu au « hors-bilan », d'où la titrisation des risques par les banques, les principales concernées par ces règles. Les solutions pourraient être trouvées à deux niveaux : au niveau des banques, en les contraignant à plus de transparence, notamment sur leurs opérations hors bilan, et/ou au niveau des marchés, en séparant la titrisation sur les marchés organisés, qui sont sous la responsabilité d'une chambre de compensation et donc porteurs d'un faible risque de contagion du risque individuel, et la titrisation de gré à gré, beaucoup plus risquée. Certains économistes¹ vont plus loin en proposant de substituer au labyrinthe de réglementations existantes une authentique « Constitution », à même de mener l'économie à l'équivalent de ce qu'est la démocratie en politique.

Les autres acteurs concernés

Les *hedge funds* : faut-il les laisser libres ou les réguler ?

Fonds d'investissement privés, ils sont le plus souvent basés dans des paradis fiscaux, même s'ils sont gérés pour la plupart à New York ou à Londres, et ne sont pas soumis aux règles de transparence et de gestion de l'épargne « traditionnelle ». Leurs pratiques parfois opaques peuvent déboucher sur des malversations comptables, des délits d'initiés, etc. Il fut un temps où ils étaient indirectement sous surveillance par le biais de leurs relations avec les banques qui, elles, sont soumises à des règles prudentielles (Bâle I et II). Mais les *hedge funds* représentant des clients très prisés des banques, qui assurent pour eux un important volume de transactions et perçoivent donc des commissions, celles-ci peuvent faire preuve d'une certaine « souplesse ».

Si l'industrie financière s'oppose à leur régulation, au motif que leur liberté est le fondement même de leur existence, d'autres, au contraire, mettent en avant les risques associés aux *hedge funds* (voir tableau) pour préconiser leur contrôle. Cela supposerait qu'ils fournissent des informations précises sur les positions prises.

1. P. Jorion, « L'économie a besoin d'une authentique constitution », *Le Monde*, 4 septembre 2007.

Avantages et risques associés aux *hedge funds*

Avantages	Risques
Au niveau microéconomique : – incitation des firmes à se restructurer par exploitation de leurs faiblesses. Au niveau macroéconomique : – correction et stabilisation des marchés, voire renforcement, par exploitation de leurs déficiences ; – ajout de liquidités au marché par le biais de la titrisation ; – diminution du coût du capital par prise en charge de risques dont personne ne veut.	Risque systémique. Risque d'abus de marché comme la manipulation des cours ou le délit d'initiés. Risque pour la gouvernance des sociétés cotées résultant de la déconnexion entre « le temps des financiers et celui des industriels ». Risque opérationnel de mauvaise valorisation des actifs. <i>Misselling</i> ou distribution inadaptée de produits alternatifs à des investisseurs mal informés.

Source : d'après M. Prada, « *Hedge funds : le point de vue du régulateur* », Revue mensuelle de l'Autorité des marchés financiers, n° 32, janvier 2007, repris dans *Problèmes économiques*, n° 2924.

Les agences de notation

Si le rôle d'information des agences de notation dans le bon fonctionnement des marchés financiers ne fait pas de doute, elles sont de plus en plus critiquées sur leur indépendance supposée, leur méthodologie, ou encore leur manque de transparence. La question de leur régulation est désormais ouvertement posée.

Quelle responsabilité des agences de notation ?

Au tournant du XXI^e siècle, différents scandales ont conduit à s'interroger sur la responsabilité des agences de notation dans les perturbations sur les marchés financiers et les crises financières. Tel a été, par exemple, le cas avec les affaires Enron, Worldcom ou Refco, en raison des bonnes notations maintenues par les agences jusqu'à l'éclatement des scandales. Cette responsabilité est à nouveau questionnée avec la crise des *subprimes*. Ce qui s'avère être *a posteriori* une surnotation des crédits hypothécaires équivaut à une sous-évaluation du risque, qui peut être incriminée dans les prises de risque très importantes (voire l'aveuglement au risque) des investisseurs, et dans la formation de bulles spéculatives.

La question de leur indépendance

Le fait que les agences soient rémunérées par les émetteurs de titres qu'elles notent et non par les investisseurs soulève la question de leur indépendance en raison de potentiels conflits d'intérêts. Face à cela, les agences ont adopté des règles déontologiques, la demande qui s'adresse à elles dépendant de la confiance des investisseurs dans leur notation et par là même dans leur indépendance. Cependant, ces principes déontologiques restent propres à chaque agence et souffrent, de ce fait, d'un manque d'homogénéité. Par ailleurs, ils ne sont pas systématiquement publiés.

La validité de l'évaluation

Quelle que soit la méthodologie adoptée, l'évaluation reste empreinte de subjectivité et n'est pas exempte d'erreur, d'autant que les marchés et produits financiers ne cessent de se complexifier. Les notes attribuées reflètent l'opinion de l'agence et, à ce titre, les agences ne voient pas leur responsabilité engagée quant aux décisions prises sur leur base.

Réglementer les agences de notation ?

La question fait l'objet de nombreux débats et rapports dans le monde : rapport de la *Financial Services Authority* au Royaume-Uni, enquête du Congrès et rapports de la *Security and Exchange Commission* aux États-Unis, etc. En 2003, la France a transposé la directive « abus de marché » (2003/6/CE) relative aux délits d'initiés et manipulations de marchés dans la loi de sécurité financière. Cette dernière a posé les premières pierres d'un statut des agences de notation et a confié à l'Autorité des marchés financiers (AMF) la tâche de publier chaque année un rapport sur celles-ci. En avril 2009, le Parlement et le Conseil européens ont approuvé un règlement relevant les normes d'émission des notations du crédit utilisées dans la Communauté européenne afin de garantir l'intégrité, la qualité et la transparence des notations¹.

Assainissement du système bancaire

Les crises passées montrent qu'assainir un système financier demande du temps, d'autant plus que les réponses apportées sont lentes et peu claires. De plus, dans un environnement de mondialisation croissante, il importe d'éviter un effet d'hystérésis (ou de retard de l'effet sur la cause) en promouvant au niveau international une certaine cohérence entre les politiques nationales mises en place face à la crise afin de rétablir la confiance.

La restauration du rôle de régulation des organisations internationales ?

Au-delà des États, un rôle accru de régulation dans la sphère financière a été reconnu à des autorités internationales. Au deuxième sommet du G20, le 2 avril 2009, une mission de coordination a été confiée au Conseil de stabilisation financière (FSB, *Financial Stability Board*) qui prend la relève du Forum de stabilité financière, créé il y a dix ans après la crise asiatique. En revanche, le FMI se voit cantonné dans un rôle de « pompier ».

1. http://ec.europa.eu/internal_market/securities/agencies/index_fr.htm

Une volonté de concertation, jusqu'où ?

Le fait de débattre de la crise dans le cadre du G20 et non plus dans celui du cercle fermé du G7 traduit une certaine volonté de concertation, dans la mesure où un plus grand nombre de pays sont conviés à la table des débats. Cela étant, les politiques mises en place pour faire face à la crise restent largement nationales. Or, un manque de coordination tant au niveau européen que mondial pourrait avoir des effets désastreux en exacerbant la concurrence entre pays et en envoyant aux marchés des signaux négatifs, peu propices au rétablissement de la confiance. Par ailleurs, un certain nombre de problèmes se verraient laissés de côté, comme celui de la régulation des paradis fiscaux ou de l'encadrement des *hedge funds*.

Lectures utiles

P. Arnoux et J. Secondi, « À quoi servent les hedge funds ? », *Problèmes économiques*, n° 2924, 23 mai 2007.

Banque de France, « Hedge Funds », *Revue de la stabilité financière*, numéro spécial, n° 10, avril 2007.

FMI, *Rapport sur la stabilisation financière dans le monde*, avril 2009.

Hedge Funds Research (HFR), www.hedgefundresearch.com

Voir aussi...

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – 2)

Vers un retour de l'État ? (Partie 1 – Dossier 5)

La BNP Paribas (Partie 2 – Dossier 1)

La Société générale ou la chute d'une icône (Partie 2 – Dossier 2)

Vers un retour de l'État ?

D'un côté, la globalisation conduit à mettre en concurrence les territoires dans le cadre du modèle canonique de l'économie de marché au détriment de la régulation par l'État. De l'autre côté, avec la crise, l'État est devenu le prêteur et l'acheteur en dernier ressort, situation qui débouche sur des déficits publics croissants. Le système capitaliste semble ainsi la proie de forces contradictoires. La sortie de crise se fera-t-elle grâce à (ou au prix de, selon le point de vue adopté) un retour de l'État ?

Problématique

Le tournant de la crise

La conception de l'État varie entre les deux extrêmes de la neutralité de l'État-gendarme et de l'interventionnisme économique et social de l'État-providence, avec à

Zoom sur

La terminologie

- **Régulation** : notion apparue aux États-Unis lors du New Deal, dans le cadre duquel un certain nombre d'institutions sont mises en place pour corriger les biais du marché dont la capacité d'autostabilisation est contestée.
- **État-gendarme** : son rôle est uniquement régalien (sécurité et défense), l'activité économique étant régulée par le marché.
- **État-providence (welfare state)** : il intervient dans la régulation de l'activité économique, sans pour autant que la régulation par le marché disparaisse, et, par le biais de la redistribution, vise à corriger les inégalités et promeut l'accès à un certain nombre de services publics.
- **Ordo-libéralisme** : doctrine développée dans les années 1930 en Allemagne et qui a donné naissance à l'économie sociale de marché, dans laquelle l'État se voit attribuer la responsabilité de la mise en place d'un cadre institutionnel à même de promouvoir une concurrence saine.
- **Capitalisme d'État** : l'État contrôle une grande partie de l'appareil productif et, de ce fait, joue un rôle prépondérant en termes d'emploi et d'investissement.

mi-chemin la conception allemande de l'ordolibéralisme. La crise aurait-elle sonné la fin de la mise à mal des États-providences ?

De la dérégulation...

Depuis la fin des années 1970 et surtout au cours des années 1990, l'État s'est retiré de la sphère économique et sociale au profit du marché. Le capitalisme s'est d'ailleurs vu assimilé à l'économie de marché. À l'échelle nationale, les meilleures illustrations se trouvent du côté des pays anglo-saxons avec la présidence de Reagan aux États-Unis ou encore le gouvernement Thatcher au Royaume-Uni. À l'échelle internationale, elles se trouvent dans les politiques d'inspiration libérale mises en place dans les pays en développement à la demande de la Banque mondiale ou encore du FMI avec les plans d'ajustement structurel.

... à la réhabilitation des États...

La crise a montré que les États étaient les seules autorités à même de mobiliser les ressources nécessaires, dans un premier temps, au sauvetage du système bancaire et financier puis, dans un second temps, à la relance de l'économie réelle.

... voire au capitalisme d'État ?

Dans certains pays, la crise sert en quelque sorte de prétexte au développement de l'emprise de l'État sur l'appareil productif. Tel est le cas de la Russie, où des entreprises acquises par les oligarques dans les années 1990 à la faveur de privatisations contestables et mises à mal aujourd'hui par la crise retournent dans le giron de l'État. Ce dernier, en effet, refinance les prêts contractés à l'étranger par ces firmes en échange de l'hypothèque de leurs actifs. La firme d'aluminium Rusal a ainsi été l'une des premières entreprises russes en difficulté à bénéficier des largesses de l'État en octobre 2008, se voyant prêter 4,5 milliards d'USD.

Au-delà de l'État prêteur et acheteur en dernier ressort

Si l'on excepte le cas particulier de la banque Lehman Brothers aux États-Unis, l'État est venu au secours des acteurs centraux du système financier (banques, agences hypothécaires...) en leur prêtant des liquidités et en achetant leurs créances douteuses, afin de leur éviter la sanction du marché, à savoir la faillite. Cela suffit-il pour mettre fin à la crise ? Ou bien est-il nécessaire que l'État intervienne également dans d'autres sphères que la sphère financière, comme semblent l'indiquer la mise en place de plans de relance un peu partout dans le monde ou le recours à la nationalisation (voir encart sur la nationalisation de General Motors, p. 35) ?

Rappel : les trois fondements de l'action de l'État

Trois champs d'intervention de l'État sont traditionnellement identifiés comme nécessaires¹ :

- allocation des ressources : garantir un usage optimal des ressources ou, en d'autres termes, l'efficacité économique ;
- distribution : veiller à l'équité sociale et territoriale en corrigeant les biais de l'allocation spontanée des richesses ;
- stabilisation macroéconomique : assurer les grands équilibres macroéconomiques de stabilité (croissance, stabilité des prix, plein-emploi, équilibre extérieur).

Actions de l'État et globalisation

L'exercice par l'État des trois fonctions décrites précédemment a été rendu difficile par l'interdépendance grandissante des économies, qui compromet la stabilité macroéconomique du fait des effets de contagion (inflation importée, diffusion

1. R. A. Musgrave, *The Theory of Public Finance*, New York, McGraw-Hill, 1959.

des crises, par exemple). Elle conduit les firmes à rechercher une allocation optimale des ressources non plus au niveau national, mais au niveau international, et la forte mobilité du capital qui en découle compromet l'objectif d'efficacité à l'échelle domestique poursuivi par l'État (délocalisation, évasion fiscale, par exemple). Face à cette nouvelle donne, l'État a du mal à assurer sa fonction redistributive. Faut-il dès lors transférer ces fonctions à des institutions supranationales ?

La crise comme « grande bifurcation » ?

Selon Robert Boyer, la crise de 2008 aux États-Unis marque une « grande bifurcation » avec le retour de l'État comme seul capable de « réduire l'incertitude radicale qui paralyse l'accumulation¹ ». Il s'agirait de se détourner des perspectives court-termistes de la finance pour privilégier les visions à plus long terme de l'innovation tant technologique qu'organisationnelle et institutionnelle.

La nationalisation de General Motors en juillet 2009

Évincé de la première place mondiale en 2008 par Toyota, GM a déposé le bilan le 1^{er} juin 2009 et a été nationalisé en juillet.

Pourquoi ? Chute de la production (1,2 million d'unités en 2005 à 0,4 en 2009) et des parts de marché (26,3 % à 19,3 % en 2009) ; augmentation de l'endettement à 172 milliards d'USD en mars 2009, soit plus de deux fois le montant de ses actifs.

Comment ? Après une première aide de 19,4 milliards d'USD, vente des actifs sains de GM à une

nouvelle entité contrôlée à plus de 60 % par les États-Unis.

Restructurations : fermeture de 11 unités de production sur 47, resserrement du nombre de marques de 11 à 4 (Cadillac, Chevrolet, GMC et Buick en Chine), réduction d'ici à 2010 du réseau de distribution de 5 969 à 3 600 points de vente.

Source : d'après l'article de Nathalie Brafman, « La justice entérine la nationalisation de General Motors », *Le Monde*, 7 juillet 2009, p. 15.

La question du financement de l'action de l'État

Qui dit intervention de l'État dit fiscalité afin de collecter les financements nécessaires à ses actions. Or, la mondialisation croissante, en permettant la libre circulation du capital, favorise l'évasion fiscale et pousse les États à une concurrence fiscale ruineuse alors que, symétriquement, l'augmentation des inégalités sociales pousserait à la progressivité de l'impôt. Les différences dans les niveaux d'imposition à l'intérieur même de l'Union européenne sont ainsi à la source de distorsions de concurrence entravant l'approfondissement du marché unique.

1. R. Boyer, « Régulation et crise du capitalisme : le rôle de l'État et des institutions », *Le Capitalisme : mutations et diversité, Cahiers français*, n° 349, mars-avril 2009, p. 11-17.

Réformer l'impôt ?

Dans un rapport publié en 2007, Bordoff, Furman et Summers¹ proposent un certain nombre de pistes et de principes :

- agir à la fois sur les recettes (à améliorer) et les dépenses (à réduire) ;
- réduire les pertes dans la collecte des impôts dues à l'inefficacité de systèmes d'imposition trop complexes (notamment des sociétés et des ménages), à l'ignorance, à l'évasion et à la fraude fiscales ;
- maintenir la progressivité de l'impôt, qui reste la meilleure arme contre les inégalités croissantes ;
- préférer l'exonération à la taxation suivie d'une redistribution.

En ce qui concerne le dernier point, la politique sociale passerait mieux par la fiscalité, car les exonérations et/ou l'impôt négatif en faveur d'un groupe d'agents économiques sont plus faciles à mettre en place que les subventions. La prime pour l'emploi mise en place en France en 2001 va dans ce sens. Théoriquement, elle doit permettre d'éviter les trappes à l'inactivité et une trop grande fragilisation des emplois peu qualifiés, la compétitivité-prix des entreprises n'étant pas compromise par cet impôt négatif. Mais il faut qu'elle soit suffisamment généreuse pour inciter les travailleurs à garder leur emploi ou à en retrouver un, même à temps partiel.

Réformer l'État ?

Il s'agit de faire mieux avec moins. Ce chantier a été ouvert en France en 2001 avec la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances), qui s'attaque à la modernisation des pratiques budgétaires et comptables des administrations. Plus généralement, le but est de rénover un État coûteux, centralisé et rigide : redistribution de certaines responsabilités centrales aux collectivités locales en application du principe de subsidiarité, changement dans la façon de gérer les ressources humaines, amélioration de la qualité des services parallèlement à une baisse des dépenses, généralisation du « pilotage stratégique » des politiques publiques, etc. Une Direction générale de la modernisation de l'État (DGME) a été créée en 2005.

1. J. Bordoff, J. Furman et L. H. Summers, « Achieving Progressive Tax Reform in an Increasingly Global Economy, The Hamilton Project », *Strategy Paper*, juin 2007, www.brookings.edu/Economy.aspx.

La réforme de l'État en France

Elle s'articule autour de deux axes.

1. Adaptation de l'administration à l'évolution économique et sociale :

- en accroissant la place du travail interministériel grâce à des organes tels que le CIACT (Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires) et le SGAE (Secrétariat général des affaires européennes) ;
- en favorisant la déconcentration de la gestion administrative.

2. Simplification des démarches administratives :

- réforme dite du « guichet unique » ;
- loi relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations ;
- promotion des instruments nouveaux comme Internet (portail « service public », par exemple) ;
- gestion des ressources humaines en faveur d'une augmentation de la productivité et d'un redéploiement des fonctionnaires vers des secteurs considérés comme prioritaires.

Source : d'après « La réforme de l'État et de l'administration », www.vie-publique.fr

Les nouvelles frontières de l'État

Les frontières entre public et privé sont floues. Si le rôle de l'État en tant qu'investisseur et employeur s'est amoindri dans la plupart des pays dotés d'un État-providence, il a en revanche progressé en tant que producteur de normes, même s'il s'agit de réglementations visant à promouvoir libéralisation et privatisation.

Privatisation de l'État ?

La mondialisation croissante semble avoir poussé à la privatisation des fonctions de l'État. Le dumping tant fiscal que social entre territoires conduit ainsi à la privatisation progressive des systèmes de protection sociale (place grandissante de l'assurance-maladie complémentaire ou de la retraite par capitalisation, par exemple). La privatisation du financement de la culture débouche sur sa marchandisation, comme l'illustre l'exemple du « Louvre Abu Dhabi ». Les réformes récentes de l'université et de l'hôpital en France peuvent être perçues comme une privatisation rampante de l'enseignement supérieur et de la santé publique. Même les fonctions régaliennes de l'État sont concernées : prisons, sécurité nationale, par exemple.

Vers un capitalisme d'État transnational ?

À la faveur d'importantes réserves de change générées par la hausse des cours des produits de base (pays producteurs de pétrole, par exemple) ou par le développement de fortes capacités d'exportation (Chine, par exemple), les fonds souverains ont fait irruption sur la scène mondiale. En particulier, après s'être portés, en 2008, au secours des institutions de crédit menacées par la crise financière, certains se désengageaient en 2009. L'importance des sommes qu'ils gèrent, leur intrusion

dans le capital des entreprises suscitent des réactions de protection des entreprises nationales par les États et des craintes d'impacts sur les marchés financiers, et en particulier des changes.

Lectures utiles

P. Bezes, *Réinventer l'État*, PUF, 2009.

L. Delcourt, *Le Retour de l'État*, Eyrolles, 2009.

B. Hibou, *La Privatisation des États*, Karthala, 1999.

Voir aussi...

Vers plus de contrôle ? (Partie 1 – Dossier 4)

Le nationalisme énergétique à travers le prisme des hydrocarbures (Partie 1 – Dossier 13)

Les fonds souverains (Partie 1 – Dossier 15)

Les agences de notation (Partie 5 – Dossier 6)

Vers une remise en cause du libre-échange et du multilatéralisme ?

Devant le recul du commerce mondial, l'OCDE met en garde contre les tentations protectionnistes et défend la thèse que le maintien de l'ouverture des marchés permettra de profiter de la reprise. Parallèlement, le cycle de négociations commerciales multilatérales de Doha lancé en 2001 n'a toujours pas abouti à un accord. Cet échec est-il annonciateur d'une remise en cause du multilatéralisme et d'un retour du protectionnisme ?

Problématique

Le choix du libre-échange remis en cause ?

Le choix du libre-échange a été affirmé après la Seconde Guerre mondiale du fait de la croyance dans les vertus de l'ouverture des marchés et de la concurrence pour promouvoir la croissance.

Zoom sur

Les principes du système commercial multilatéral

1. **Un commerce sans discrimination :**
 - statut de la nation la plus favorisée accordé aux pays membres : tout avantage commercial accordé par un pays à un autre doit l'être immédiatement à tous les membres de l'OMC ;
 - traitement national accordé aux produits, services et ressortissants étrangers.
2. **Un commerce libre :** suppression des obstacles tarifaires et non tarifaires aux échanges par négociations.
3. **Un commerce prévisible :** pas d'application arbitraire des obstacles au commerce.
4. **Un commerce plus concurrentiel :** refus des pratiques déloyales (subventions à l'exportation, dumping, etc.).
5. **Un commerce plus favorable aux pays les moins avancés :** délai d'adaptation plus long, privilèges particuliers, etc.

Source : d'après OMC, « Comprendre l'OMC », www.wto.org

Du Gatt à l'OMC : le choix du multilatéralisme

La non-ratification par les États-Unis de la Charte de La Havane avait donné naissance en 1947 à un système commercial multilatéral basé sur un simple accord moral d'encadrement des échanges, le Gatt (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce). En 1994, l'OMC (Organisation mondiale du commerce), seule organisation internationale disposant d'un mécanisme contraignant de sanctions, lui a succédé. Elle compte (en juin 2009) 153 membres, contre 23 en 1947, et s'appuie sur les principes d'un commerce sans discrimination, libre, prévisible, concurrentiel et favorable aux plus pauvres (voir Zoom).

La crise : la tentation du retour au bilatéralisme

Avec la crise et son cortège de problèmes sociaux, les gouvernements sont tentés par le repli sur soi, alors que, parallèlement, leur incapacité à dégager un compromis lors du cycle de négociations de Doha les conduit à revenir à des accords bilatéraux pour stimuler leurs échanges, niant ainsi

l'un des principes de base de l'OMC, à savoir le multilatéralisme. De plus, contrairement aux principes prônés, les accords bilatéraux ne se font pas forcément au profit des pays les moins avancés.

L'OMC en panne, symbole des limites du multilatéralisme ?

Le cycle de Doha, négociations engagées en 2001 dans le cadre de l'OMC et censées aboutir en quatre ans, n'était en juin 2009 toujours pas couronné par le succès d'un accord final.

Bilan de Doha (2001-2009)

Principales rencontres	Résultats
Doha (Qatar), novembre 2001	Lancement du cycle de Doha et du PDD (programme de développement de Doha).
Cancún (Mexique), septembre 2003	• Échec en raison du désaccord sur les questions de Singapour et des divergences Nord/Sud sur les questions agricoles (coton en particulier). • Accord sur l'APDIC et la santé publique. • Émergence de coalitions de PED afin de défendre leurs positions, notamment sur les questions agricoles : G20¹ constitué de pays plutôt émergents et G90 regroupant les pays de l'Union africaine, les pays ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique) et les pays les moins développés.
Genève (Suisse), juillet 2004, et Hong Kong, décembre 2005	« Ensemble des résultats de juillet 2004 » • Suppression de trois des questions de Singapour. • Définition des grands principes d'un accord : - agriculture : suppression des subventions aux exportations, réduction des droits de douane par tranches (sauf pays les moins avancés), baisse du soutien interne ; - industrie : réduction linéaire des droits de douane (sauf pays les moins avancés) ; - services : intensification des négociations ; - série de mesures en faveur du développement. • Élaboration d'un nouveau calendrier à Hong Kong fixant la fin des négociations à fin 2006.
Genève (Suisse), juillet 2006	• Échec sur la baisse des subventions agricoles et la réduction des tarifs douaniers. • Suspension officielle des négociations.
Davos (Suisse), janvier 2007	• Relance du PDD par Pascal Lamy lors du Forum économique mondial. • Publication de nouvelles propositions en juillet.
Genève (Suisse), juillet 2008	« Paquet de juillet » • Projet révisé de modalités relatives à l'agriculture et l'accès aux marchés pour les produits non agricoles (AMNA). • Projet à nouveau révisé en décembre 2008.

1. Afrique du Sud, Argentine, Bolivie, Brésil, Chili, Chine, Cuba, Égypte, Équateur, Guatemala, Inde, Indonésie, Mexique, Nigeria, Pakistan, Paraguay, Pérou, Philippines, Tanzanie, Thaïlande, Uruguay, Venezuela, Zimbabwe, www.g-20.mre.gov.br

En 2008, le « paquet de juillet » n'a pas permis, contrairement à ce qui était annoncé, de conclure le cycle de Doha à la fin de l'année. L'unanimité des 153 pays membres de l'OMC achoppe sur les questions agricoles, subventions et coton en particulier, mettant en exergue le clivage entre pays développés et pays en développement (PED). Selon l'OMC¹, cet énième échec coûterait annuellement 95 milliards d'USD de droits de douane non économisés pour les biens industriels et 35 pour les biens agricoles.

Risque de résurgence du protectionnisme ?

En novembre 2008, les chefs d'État et de gouvernement participant au G20 s'engageaient à renoncer à toute forme de protectionnisme. Pourtant, un certain nombre de mesures de protection des intérêts nationaux ont été prises.

La justification du protectionnisme

Le protectionnisme est défendu par certains comme un droit des PED à protéger des industries naissantes ou, dans les pays développés, à protéger les activités menacées, notamment pour pallier les éventuelles conséquences sociales. Le protectionnisme consiste à se protéger de la concurrence étrangère par l'érection de barrières aux échanges. Or, ces dernières, du moins les barrières tarifaires, ont été laminées par les accords commerciaux régionaux et généraux. D'où l'émergence du patriotisme économique, plus général, dont l'objectif est de défendre les intérêts économiques nationaux.

Quelques exemples de patriotisme économique

Lois anti-OPA : durcissement en 2006 de la loi sur l'investissement étranger aux États-Unis ou encore Amendement Danone en France à la directive européenne sur les OPA, obligeant la firme lançant l'OPA à déclarer ses intentions à l'Autorité des marchés financiers (AMF) et accordant à l'entreprise attaquée le droit d'émettre des bons de souscription afin d'augmenter le prix d'acquisition.

Buy American Act : loi prévoyant des traitements préférentiels applicables à tous les marchés publics aux États-Unis¹. Ainsi, dans le plan de relance états-unien de février 2009, est prévue une clause interdisant que les projets d'infrastructure financés dans son cadre fassent appel à de l'acier et du fer

importés, à moins que l'offre soit insuffisante aux États-Unis ou que son prix augmente le coût final de plus de 25 %.

Put British Workers First (« embaucher d'abord les travailleurs britanniques ») : en janvier 2009, des grèves ont éclaté dans les raffineries de grandes compagnies pétrolières au Royaume-Uni afin de dénoncer l'embauche de travailleurs immigrés sous-payés à travers des contrats de sous-traitance.

1. À ne pas confondre avec le *Buy America* qui s'applique aux transports à travers les subventions accordées par la *Federal Transit Administration* ou la *Federal Highway Administration*.

1. « OMC : échec des négociations sur le commerce mondial », *L'Usine nouvelle*, 30 juillet 2008.

Plan automobile : en février 2009, l'annonce en France d'une aide financière de 8 milliards d'euros de l'État aux constructeurs nationaux (Renault et

PSA-Citroën) a soulevé de vives critiques parce qu'elle est conditionnée à un engagement de localisation de cinq ans sur le territoire national.

Le protectionnisme social et écologique : un protectionnisme altruiste ?

Partant de la constatation que, dans les pays émergents, les salaires ont progressé moins vite que la productivité¹, d'aucuns² prônent la nécessité d'un double protectionnisme social et écologique. Pour maintenir en Europe les niveaux de protection sociale existants et afin d'éviter la déflation salariale, des montants compensatoires taxeraient les pays émergents présentant une convergence de leur productivité sur les niveaux des pays développés mais ne mettant pas parallèlement en place de politiques sociale et écologique. Ces droits, en abondant un fonds social et écologique qui financerait des investissements dans les pays s'engageant à faire des efforts en matière de protection sociale et écologique, favoriseraient *in fine* une convergence par le haut. Le même type de mesures à la frontière pourrait exister pour les émissions de gaz à effet de serre. Les effets pervers et la difficulté de mise en œuvre d'un tel mécanisme (seuil de déclenchement des montants compensatoires, par exemple) ont été pointés du doigt.

Globalisation et besoin de régulation mondiale

Au-delà du choix entre libre-échange et protectionnisme, le défi réside dans la mise en place de cadres institutionnels efficaces et démocratiques à même d'assurer la régulation dans un environnement globalisé aux mutations très rapides et génératrices de tensions. En particulier, il s'agit d'atténuer les lignes de fractures importantes et plurales (sociale, technologique, culturelle, etc.), tant entre pays qu'à l'intérieur des pays.

Un effet d'hystérésis

En termes de fonctionnement de l'économie au niveau mondial, force est de constater un effet d'hystérésis par rapport aux évolutions observées, c'est-à-dire un retard de la réaction (émergence d'une véritable gouvernance mondiale) sur la cause (problèmes liés à la mondialisation croissante). Les institutions internationales

1. Voir notamment J. Bourdin, « Productivité et niveau de vie : l'Europe décroche-t-elle ? », rapport d'information n° 189, Sénat, session 2006-2007.
2. Voir notamment J. Sapir, « Totems et tabous, le retour du protectionnisme et la fureur de ses ennemis », *Le Monde diplomatique*, mars 2009.

économiques existantes ont des compétences le plus souvent limitées à un domaine bien spécifique ; elles élaborent ainsi chacune des normes et des règles qui peuvent entrer en contradiction. De plus, certains problèmes économiques, notamment commerciaux, mettent en jeu des questions de nature non spécifiquement économique (sociales, environnementales, médicales, etc.) et exigent, pour être résolus, que les intérêts nationaux soient transcendés. En d'autres termes, de la même façon qu'il existe aujourd'hui une « justice » des échanges au niveau mondial avec l'OMC et l'ORD (Organe de règlement des différends), une « justice » sociale et environnementale apparaît nécessaire.

Le lien particulier entre commerce et changement climatique

Le libre-échange contribue aux émissions de gaz à effet de serre par l'accroissement de l'activité économique et des flux transnationaux qu'il entraîne. Symétriquement, le changement climatique, en affectant plus particulièrement un certain nombre de secteurs (transport, tourisme, agriculture et sylviculture), affecte les échanges. Dans un rapport commun¹, l'OMC et le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) affirment que le libre-échange peut contribuer à créer une économie pauvre en carbone par un effet catalyseur de l'innovation au niveau mondial (développement de procédés et produits propres), par la diffusion des technologies propres et leur adaptation aux conditions locales (dans les PED en particulier), par la mise en place d'aides financières favorisant l'utilisation des énergies renouvelables, etc. Dans une perspective de développement durable, ils exhortent les pays à parvenir à un accord lors de la conférence des Nations unies sur le changement climatique à Copenhague en décembre 2009.

D. Cohen, « Pistes pour une régulation mondiale à inventer », *Esprit*, juin 2007.

G.-M. Henry, *OMC*, Studyrama, 2006.

D. Todd, *L'Identité économique de la France – Libre-échange et protectionnisme 1814-1851*, Grasset et Fasquelle, 2008.

Voir aussi...

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – Dossier 2)

1. OMC et PNUE, « Commerce et changement climatique », juin 2009.

Le creusement des inégalités

En 2000, la communauté internationale se fixait pour objectif à l'horizon 2015 de réaliser les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), parmi lesquels l'éradication de la pauvreté et la réduction des inégalités. À mi-parcours, la crise économique et financière est venue compromettre la réalisation de ces objectifs. Derrière cette crise, c'est la mondialisation croissante qui est remise en cause.

Problématique

La part de responsabilité de la mondialisation : entre théorie et empirisme

Dans le chapitre 4 de son rapport « Les perspectives de l'économie mondiale », paru en octobre 2007¹, le FMI affirme que, contrairement aux idées reçues, la mondialisation commerciale (en d'autres termes, l'ouverture aux échanges) favorise la diminution des inégalités dans le monde, que c'est plutôt le progrès technique qui doit être incriminé et, à un moindre niveau, la mondialisation financière.

Que nous enseigne la théorie ?

L'économiste David Ricardo a mis en évidence qu'en poussant les pays à se spécialiser dans les activités pour lesquelles ils sont comparativement plus avantagés ou moins désavantagés que les autres nations, le commerce international permet une meilleure allocation des ressources et induit des gains à l'échange. Mais l'ouverture a également des effets sur les revenus des facteurs de production (travail et capital) qui tendent à s'égaliser entre les pays (théorème de Hecksher-Ohlin-Samuelson) et sur leur répartition à l'intérieur des pays (théorème de Stolper-Samuelson).

Un diagnostic malaisé à établir

La mondialisation influence la distribution des revenus entre pays, à l'intérieur des pays et entre personnes, à travers diverses courroies de transmission. Entre autres, l'ouverture aux échanges et aux investissements étrangers affecte les spécialisations des pays et met en concurrence les travailleurs des différents pays. En particulier, un creusement des inégalités salariales entre travailleurs qualifiés et non qualifiés peut être constaté dans les pays développés, un peu atténué en Europe par rapport aux États-Unis, en raison d'une plus forte protection sociale, mais au prix d'un

1. www.imf.org

chômage plus important. Cela étant, il est très difficile d'isoler l'effet de la seule mondialisation sur la répartition des revenus de celui des autres variables potentielles comme le progrès technologique ou les changements organisationnels.

Un concept multidimensionnel

Les inégalités sont particulièrement difficiles à appréhender dans la mesure où il en existe différents types et où elles débouchent sur des questions de distribution des revenus, de pauvreté et de cohésion sociale, dont les frontières sont floues.

Inégalité et distribution des revenus

L'inégalité renvoie à la répartition inégale des ressources entre individus et, généralement, elle est appréhendée à travers la distribution des revenus. Le revenu est, en effet, la ressource la plus facilement identifiable et mesurable, malgré certaines limites liées à sa définition. Que prendre en compte : les salaires et revenus des travailleurs indépendants, les transferts sociaux, les revenus du patrimoine ? Cette

approche des inégalités à travers le prisme des revenus a le défaut de laisser de côté d'autres éléments très importants dans la formation des inégalités, comme l'éducation, l'origine sociale, le sexe, la race, etc. La prise en compte de tous ces facteurs permettrait de définir plus largement l'inégalité en termes d'inégalité d'opportunités ou encore d'inégalité de chances et de risques, mais se pose alors la question de la mesure.

Zoom sur

Les différents indicateurs des inégalités

Inégalités entre pays mesurées par les PIB par habitant.

Inégalités mondiales :

- inégalités entre individus de la population mondiale mesurées via les enquêtes nationales sur le revenu ou la consommation des ménages ;
- mesure biaisée par le manque d'exhaustivité et les problèmes d'harmonisation ;
- deux composantes :
 - **inégalités internationales** : faisant l'hypothèse que tous les individus d'un pays disposent du revenu moyen, chaque pays est pondéré par son poids dans la population mondiale,
 - **inégalités internes** : somme des inégalités internes de chaque pays pondéré par la part du pays dans le PIB mondial.

Inégalités entre pays

Après une baisse au cours de la seconde moitié des années 1970, les inégalités entre pays augmentent depuis 1984, indiquant que la mondialisation n'a pas induit le rattrapage de suffisamment de pays pour obtenir, en moyenne, une convergence au niveau mondial¹. Les pays dans les situations extrêmes (les plus pauvres ou les plus riches) le sont restés. L'indicateur de développement

1. I. Bensidoun, « L'imbricologie des inégalités », in *L'Économie mondiale 2005*, CEPPI, La Découverte, 2004, p. 93-104.

humain (IDH)¹ du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), qui, outre le PIB par habitant, prend également en compte l'accès aux soins et le niveau d'éducation, confirme cette évolution : les pays avec les meilleures performances gardent la tête (en 2006, l'IDH est de 0,925 pour les pays de l'OCDE à revenus élevés et de 0,968 pour l'Islande, numéro 1 du classement), alors que ceux en queue de peloton le restent (0,444 pour les pays à développement humain faible et 0,329 pour la Sierra Leone, dernier du classement).

Inégalités entre individus

Les principales études empiriques² montrent que les inégalités entre individus (ou inégalités mondiales) ont atteint un niveau élevé. Elles s'expliquent à hauteur de 60 % à 75 % par des inégalités dites internationales (voir Zoom) et, pour le reste, par des inégalités internes qui, après avoir diminué, s'accroissent sur la période récente³.

Le creusement des inégalités internes

Malgré la ruine de certains riches suite à la crise

Selon le *World Wealth Report 2008*⁴, le nombre de millionnaires dans le monde a plus que doublé en dix ans, passant de 4,5 millions en 1996 à 10,1 millions en 2007, et leurs avoirs dépassent 40 trillions d'USD. Mais les « HNWI » (*high net worth individuals*) ont été touchés par la crise financière, parfois à travers des fraudes pyramidales, à l'instar de celle de Bernard Madoff. Ainsi, en mars 2009, le magazine *Forbes*⁵ dénombrait 30 % de milliardaires de moins qu'en 2008, soit 793 personnes dont la fortune moyenne a chuté de près d'un quart au cours de l'année précédente pour revenir à son niveau de 2003. Le pays d'origine des milliardaires reste majoritairement les États-Unis (44 %). En revanche, la Russie a perdu 55 de ses milliardaires. Cette évolution au niveau mondial se retrouve au niveau national, notamment dans les pays développés, avec une part croissante de la richesse détenue par les ménages les plus riches depuis les années 1970.

1. www.undp.org

2. Bourguignon et Morrisson, 2002 ; Sala-i-Martin, 2002 ; Milanovic, 2005.

3. Bensidoun, *ibid.*

4. Publié chaque année par Merrill Lynch-Capgemini,
www.us.capgemini.com/worldwealthreport08

5. www.forbes.com

De nouvelles normes en matière de rémunération

La croissance des inégalités internes n'est pas tant le fait d'une baisse des bas revenus que d'un impressionnant essor des plus hauts. Certains économistes¹ donnent à cela une explication institutionnelle, à savoir le démantèlement des normes créées à la fin des années 1920 puis après la Seconde Guerre mondiale par les États-providence, conjointement à l'individualisation du travail et au recul des syndicats face aux employeurs. La pression sur les employeurs, tant fiscale que syndicale, mais aussi sociale et morale, a décliné.

Les cosmopolites face aux autochtones

Partant de la distinction faite aux États-Unis par un sociologue, Robert K. Merton, qui divisait les personnes influentes d'une localité entre cosmopolites et autochtones, Robert J. Schiller, en l'appliquant au monde, distingue les « cosmopolites » tournés vers le monde des « autochtones » tournés vers leur localité. La complicité qui s'installe entre « cosmopolites » de différents pays, favorisée par les nouvelles technologies de l'information, la prati-

que de l'anglais comme langue véhiculaire, etc., conduit à leur donner un rôle de plus en plus important au niveau mondial, au détriment des « autochtones », avec lesquels le fossé se creuse. Ce type d'analyse peut être illustré par l'émergence d'un marché mondial du travail pour certains travailleurs dont les compétences sont devenues transférables internationalement, comme les managers.

La fin des inégalités sociales comme moteur de l'ascension sociale ?

Les inégalités de revenus peuvent jouer un rôle d'incitation à la mobilité sociale, tant sectoriellement, des branches d'activité les moins rémunératrices vers les plus rémunératrices, qu'entre catégories socioprofessionnelles, des emplois les moins qualifiés vers les plus qualifiés. L'envolée des rémunérations les plus hautes devrait inciter les individus à y accéder, notamment en acquérant une meilleure formation. Or, il semble que le processus soit freiné en raison des différences de conditions initiales des individus (capital social, culturel, financier et patrimonial hérité) qui les rendent plus ou moins bien armés pour surmonter un certain nombre d'obstacles, notamment celui de l'éducation². Comment lever ce blocage ? Par une pression plus forte de l'État sur les plus riches, ou en favorisant l'émergence d'une réponse de la part des appareils éducatifs dont l'adaptation aux évolutions de l'environnement aurait été trop lente ?

1. Par exemple, P. Krugman, *The Conscience of a Liberal*, W. W. Norton, 2007.

2. J.-P. Fitoussi, « Inégalités : l'horizon de faible espérance », *Le Monde*, 28 novembre 2007.

Au-delà de la crise financière et économique

L'attention est focalisée sur la crise financière et économique. Mais au-delà de cette dernière, la crise alimentaire touche un nombre croissant de pays. Or, celle-ci est elle-même liée à la crise énergétique et aux changements climatiques. La lutte contre les inégalités et, plus généralement, contre la pauvreté se voit ainsi tributaire des progrès également réalisés en termes de croissance verte et de développement durable.

Lectures utiles

T. Atkinson, M. Glaude, L. Olier et T. Piketty, « Rapport sur les inégalités économiques », Comité d'analyse économique (CAE), 2001.

F. Bourguignon et C. Morrisson, « Inequality Among World Citizens : 1820-1992 », *American Economic Review*, vol. 92, n° 4, 2002.

B. Milanovic, *Worlds Apart : Measuring International and Global Inequality*, Princeton University Press, 2005.

Observatoire des inégalités, www.inegalites.fr

T. Piketty, *L'Économie des inégalités*, coll. « Repères », La Découverte, 2004.

PNUD, « Tenir les promesses », rapport 2009, <http://undp.org>

X. Sala-i-Martin, « The Disturbing "Rise" of Global Income Inequality », *NBER Working Paper*, n° 8904, 2002.

A. Sen, *Repenser l'inégalité*, Seuil, 2000.

Voir aussi...

La crise alimentaire mondiale (Partie 1 – Dossier 9)

La conjoncture dans le monde (Partie 5 – Dossier 3)

Du RMI au RSA (Partie 5 – Dossier 15)

Le déficit des États-Unis est-il soutenable ?

Jusqu'au début des années 1970, les États-Unis, forts d'un excédent commercial, prêtaient au reste du monde. Depuis, le phénomène s'est inversé et le creusement de leur déficit commercial ne cesse de soulever des inquiétudes quant à sa « soutenabilité » et aux déséquilibres et perturbations qu'il génère. Avec la crise financière puis économique, les données du problème sont-elles modifiées ?

Problématique

Le déficit courant des États-Unis, symbole des déséquilibres mondiaux

Depuis la fin des années 1990, les relations économiques internationales sont marquées par une montée des déficits au Nord (États-Unis surtout, mais aussi Espagne, Grèce, Italie et Royaume-Uni dans la Vieille Europe, auxquels s'ajoutent les pays d'Europe centrale et orientale) et des capacités de financement au Sud (pays exportateurs d'hydrocarbures et certains pays émergents asiatiques).

Un renversement de tendances remis en cause par la crise ?

En termes de relations monétaires et financières, certains pays en développement ont vu leurs recettes en devises croître rapidement, suite à la flambée des cours des hydrocarbures et des produits de base qu'ils exportent ou au développement de leur capacité d'exportation. Désireux d'éviter de nouvelles crises de la dette, ils ont profité de ces importantes réserves de change pour réduire leur endettement, notamment vis-à-vis du FMI. Mais la crise, avec les fortes variations des cours des actifs mobiliers, des taux de change et des prix des produits primaires qu'elle a entraînées, risque de peser sur l'évolution des situations respectives des pays prêteurs et emprunteurs dans le monde.

La Chine créancière des États-Unis

L'illustration la plus symbolique de ces déséquilibres mondiaux s'exprime sans nul doute dans l'énorme déficit courant accumulé par les États-Unis et financé par les entrées de capitaux étrangers (investissements directs étrangers, investissements de portefeuille, prêts bancaires) en provenance en particulier de pays comme la Chine. Celle-ci, premier fournisseur des États-Unis, a enregistré avec ces derniers en 2008 un excédent de 268 milliards d'USD¹, dont une partie revient se placer dans les bons du Trésor états-unien.

1. US Department of Commerce, International Trade Administration, <http://trade.gov>

Une situation scandaleuse ?

De plus en plus, les États-Unis s'avèrent être débiteurs vis-à-vis de pays plus pauvres qu'eux. Une telle situation où le pays en développement, qui, par définition, a un fort besoin d'investissement, finance le pays développé peut paraître choquante.

Déficit et comportement d'épargne

Le creusement du déficit des transactions courantes des États-Unis s'est accéléré depuis la fin des années 1990 pour atteindre plus de 800 milliards d'USD en 2006, soit près de 7 % du PIB du pays. Ce déficit est l'expression d'un pays qui vit au-dessus de ses moyens, comme le prouve le taux d'épargne des ménages proche de 0 (0,4 % du revenu disponible en 2006 et 2007¹). Cette faiblesse de l'épargne a été justement favorisée par l'afflux de liquidités, à même de maintenir les taux d'intérêt à des niveaux relativement bas.

Un recul du déficit confirmé en 2008

Le recul du déficit des transactions courantes des États-Unis, qui avait commencé en 2007 sous l'effet de la dépréciation du dollar, s'est confirmé en 2008 avec le ralentissement économique induit par la crise et la baisse des cours des hydrocarbures. Après 803 milliards d'USD en 2006 puis 727 en 2007, le déficit se montait à 706 milliards d'USD en 2008², soit moins de 5 % du PIB. La crise a également induit un changement dans le comportement d'épargne des ménages états-uniens. Avec près de 4 % en décembre 2008, le taux d'épargne a atteint un de ses plus hauts niveaux.

À retenir

La balance des transactions courantes d'un pays prend en compte :

- les échanges de biens et de services avec le reste du monde ;
- les revenus du travail et du capital reçus du reste du monde et versés au reste du monde ;
- les transferts courants ou contreparties comptables d'échanges unilatéraux.

La capacité ou le besoin de financement d'un pays est révélé par le signe positif ou négatif du solde cumulé de la balance des transactions courantes et du compte de capital (qui recense les remises de dettes, l'aide au développement, etc.).

La position extérieure d'un pays est le bilan du stock de ses avoirs et engagements extérieurs. Elle reflète sa situation patrimoniale vis-à-vis de l'extérieur.

1. Bureau of Economic Analysis, www.bea.gov

2. *Ibid.*

Un déficit difficile à apprécier

Le déficit des transactions courantes des États-Unis demande à être réapprécié en tenant compte de deux variables : l'une en termes de flux, à savoir les échanges intrafirmes des groupes états-uniens, l'autre en termes de stock, à savoir la structure de la position extérieure du pays.

Une correction à apporter : les échanges intrafirmes

Le déficit des transactions courantes des États-Unis est à imputer essentiellement au déficit de leurs échanges de biens (ou déficit commercial), le pays étant en revanche excédentaire dans ses échanges de services et au niveau des revenus du travail et du capital. Or, un déficit commercial est désormais à interpréter avec prudence dans la mesure où, pour répondre à la demande extérieure, les firmes résidentes dans un pays peuvent préférer produire directement à l'étranger plutôt qu'exporter à partir de leur base nationale. C'est ce qui apparaît dans le cas des États-Unis, dont près de 45 % du déficit commercial provient des échanges intrafirmes, c'est-à-dire d'échanges entre entreprises appartenant à un même groupe. En effet, depuis 1997, les exportations des firmes résidentes aux États-Unis vers leurs filiales à l'étranger ont ralenti, à tel point que, depuis 2003, elles importent plus de leurs filiales à l'étranger qu'elles n'exportent vers elles (voir figure 1). La valeur n'est donc plus créée aux États-Unis et exportée mais directement créée à l'étranger.

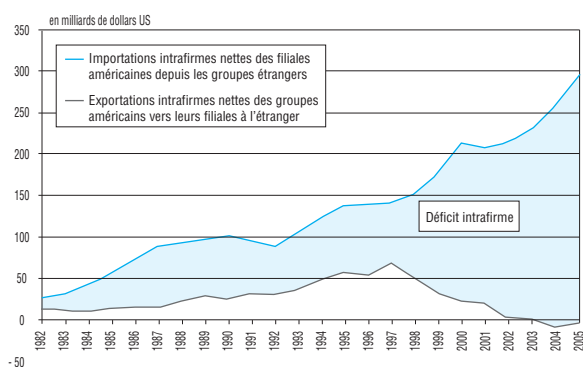


Figure 1 – Les échanges intrafirmes des États-Unis

Source : Bureau of Economic Analysis in « Réalités et apparences du déficit extérieur américain », Centre d'analyse stratégique, Note de veille, n° 94, mars 2008.

Un effet valeur : l'amélioration *versus* la détérioration de la position extérieure nette

La position extérieure nette des États-Unis s'était améliorée depuis 2002, la valeur des actifs détenus à l'étranger par des résidents des États-Unis ayant progressé plus rapidement que celle des actifs détenus aux États-Unis par des étrangers. Selon P.-O. Gourinchas et H. Rey¹, les États-Unis s'étaient transformés en une entreprise de capital-risque à l'échelle mondiale, émettant de la dette à court terme en dollars et détenant des créances en monnaie étrangère à long terme. D'après leurs calculs, sur la période 1973-2004, le rendement moyen total (intérêt et plus-value en capital) à payer par les États-Unis a été inférieur au rendement reçu : 3,50 % contre 6,82 %. Or, avec la crise, cet effet valeur joue depuis 2008 en sens inverse : du fait du recul des places boursières, les résidents des États-Unis ont subi d'importantes moins-values sur leurs placements à l'étranger, alors que, symétriquement, la valeur des obligations du Trésor états-unien détenues par les étrangers a augmenté avec la baisse des taux d'intérêt pratiqués par la *Federal Reserve* (Banque centrale des États-Unis). La détérioration de la position extérieure nette des États-Unis pourrait se poursuivre si leurs besoins d'emprunt restent importants.

Les enjeux

La baisse du déficit courant des États-Unis va-t-elle se confirmer ?

D'après le FMI, le déficit courant des États-Unis devrait se stabiliser à 3,25 % du PIB en 2010-2011, du fait du plan de relance budgétaire, puis reprendre sa tendance à la baisse pour tomber à 2,25 % au plus tard en 2014². Mais tout dépendra *in fine* du comportement des agents économiques en matière d'épargne et d'investissement, comportement lui-même affecté par les mesures et les réformes introduites suite à la crise. Deux scénarios extrêmes sont envisagés par le FMI³.

Scénario optimiste

Les politiques suivies débouchent sur un certain nombre de résultats à même d'amoindrir les déséquilibres de l'économie mondiale : consommation stimulée en Asie, assainissement des rouages financiers, intégration mondiale plus importante grâce à l'achèvement du cycle de Doha, recul du déficit courant états-unien facilité par la dépréciation du dollar et, au total, reprise de la croissance mondiale permettant d'assainir les finances publiques.

1. P.-O. Gourinchas et H. Rey, « From World Banker to World Venture Capitalist : US External Adjustment and the Exorbitant Privilege », *NBER Working Papers*, n° 11563, 2005.
2. FMI, *Perspectives de l'économie mondiale*, avril 2009.
3. *Ibid.*

Scénario pessimiste

La croissance n'est pas au rendez-vous et certains maux se renforcent (chômage, dégradation des finances publiques) ou apparaissent (déflation). Dans ce contexte, le choix de la préférence nationale pourrait se traduire par des pratiques protectionnistes au niveau des échanges commerciaux et un ralentissement des flux financiers internationaux. Le financement du déficit courant des États-Unis pourrait alors être problématique et entraîner une forte dépréciation du dollar si les investisseurs étrangers se détournent des placements aux États-Unis.

Lectures utiles

A. Brender et F. Pisani, *Les Déséquilibres financiers internationaux*, La Découverte, coll. « Repères », 2007.

A.-M. Brook, F. Sédillot et P. Ollivaud, « Les défis de la réduction du déficit de la balance courante des États-Unis et conséquences pour les autres économies », *Revue économique de l'OCDE*, n° 38, 2004.

« Déficit de la balance courante américaine », *Problèmes économiques*, n° 2832, novembre 2003.

Voir aussi...

L'euro face au dollar (Partie 1 – Dossier 3)

La crise alimentaire mondiale

Plus d'un milliard de personnes souffrent de la faim. Ce seuil a été franchi en juin 2009 selon les estimations de la Food and Agriculture Organization (FAO), soit une augmentation de près de 100 millions de personnes par rapport à fin 2008. Il s'agit là d'un des plus importants défis du XXI^e siècle, un « tsunami silencieux » touchant essentiellement les pays en développement sur tous les continents, selon les termes de l'ONU.

Problématique

L'avancée de la faim¹

À la flambée des prix agricoles et alimentaires de 2006-2008 a succédé la crise économique et financière. Aussi, malgré le repli des cours sur les marchés mondiaux, les ménages les plus pauvres, voyant leur pouvoir d'achat baisser, ont de plus en plus de mal à satisfaire leurs besoins alimentaires.

Prix nationaux élevés malgré la baisse des cours mondiaux

Les cours mondiaux des denrées agricoles et alimentaires ont fortement augmenté de fin 2006 au deuxième trimestre 2008 pour ensuite connaître un repli au cours du second semestre 2008 et du premier trimestre 2009 (voir figure 1), sous l'effet notamment d'une récolte 2008-2009 de céréales record. Cette baisse au niveau mondial n'a pas été répercutée totalement au niveau national dans les pays en développement (PED). Fin 2008, les prix nationaux dans les PED étaient de 24 % supérieurs à ceux de 2006.

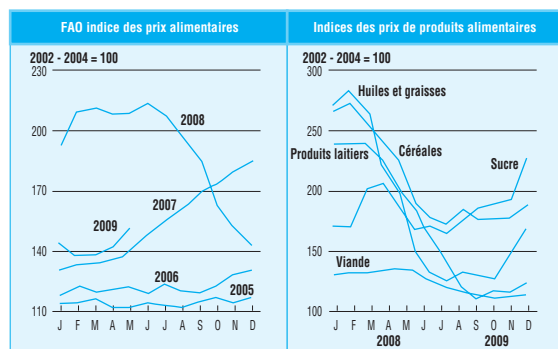


Figure 1 – Indice FAO des prix alimentaires et indices de certains produits alimentaires

Source : FAO

1. Sauf indication contraire, les données de ce sont de FAO, notamment *Perspectives de récoltes et situation alimentaire*, n° 2, avril 2008.

Zoom sur

ESHI, l'indice de choc économique et alimentaire (*economic and hunger shock index*)

- Quand ? 2008.
- Comment ? À partir de variables économiques et d'indicateurs de sécurité alimentaire.
- Pourquoi ? Identifier les pays les plus touchés par la crise.
- Établissement d'une liste de « veille » des pays prioritaires.
- Cinq études de cas : Arménie, Bangladesh, Ghana, Nicaragua, Zambie.

Source : PAM, www.wfp.org

Une insécurité alimentaire croissante

Avec la crise économique, la question de l'insécurité alimentaire devient encore plus qu'auparavant une question de revenus. La crise touche les agriculteurs par le biais des prix, leur revenu étant mécaniquement dépendant des cours des biens qu'ils produisent, et par le biais des difficultés d'accès au crédit, qui les touchent directement mais aussi indirectement en pesant également sur les entreprises aval de l'industrie agroalimentaire.

Un problème structurel d'offre et de demande

La baisse des prix des denrées agricoles constatée au second semestre est, d'après la FAO, une baisse conjoncturelle qui pourrait se poursuivre le temps du ralentissement économique. Mais, en tendance longue, sur les dix années à venir, la FAO anticipe des prix au niveau des pics de 2007-2008, ou même supérieurs, avec des hausses moyennes de 10 % à 20 %, voire de 30 % pour les huiles végétales¹. Sous l'effet de la pression à la hausse de la demande et/ou de l'insuffisance de l'offre, l'autosuffisance alimentaire et la réduction du nombre de pays en crise alimentaire resteront des défis majeurs du XXI^e siècle.

La pression de la demande

La croissance démographique apparaît comme la cause la plus visible de cette crise alimentaire. De 3 milliards de personnes en 1960, la population mondiale a dépassé 4 milliards en 1974, 5 milliards en 1987 et 6 milliards en 1999². Forte de 6,7 milliards en 2008, elle en atteindra plus de 9 en 2050 selon les prévisions du Fonds des Nations unies pour la population. À cette évolution purement quantitative s'ajoutent de grands changements qualitatifs. Parmi les plus importants, la part croissante de la population urbaine, qui atteint en 2008 la

1. OCDE, *OECD-FAO Agricultural Outlook 2009*, 2009.

2. Fonds des Nations unies pour la population, rapports annuels « État de la population mondiale », www.unfpa.org

moitié de la population mondiale¹, et subsequmment, la modification des modèles de consommation alimentaire. En particulier, dans les pays émergents, la consommation de viande et de produits laitiers a explosé au détriment des aliments de base traditionnels (céréales, tubercules, racines, légumineuses) en liaison avec l'émergence d'une classe moyenne. Ainsi, en Chine, la consommation individuelle de viande a crû à un rythme annuel de 12 % sur la période 1983-2007, passant de 16 à 53 kg². Sachant que la consommation individuelle moyenne en 2007 était estimée par la FAO à 59,3 kg pour les pays développés et à 31,6 kg pour les pays en développement³, la généralisation du modèle alimentaire occidental ne peut qu'entraîner une aggravation de la situation.

Les conditions de l'offre

Face à cette demande en forte hausse, il faudrait, selon la FAO, une croissance de plus de 40 % de la production alimentaire mondiale d'ici à 2030, de 70 % d'ici à 2050 par rapport aux niveaux moyens 2005-2007⁴. Exception faite des campagnes record comme celle de 2008-2009, l'offre progresse à un rythme nettement plus faible que la demande sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs : baisses de production dues à de mauvaises récoltes qui peuvent être liées aux changements climatiques (sécheresses répétées en Australie, par exemple), augmentation des prix de l'énergie, qui touche toute la chaîne de valeur, d'amont (engrais, récolte) en aval (distribution), concurrence des agrocarburants qui entraînent des effets de substitution en détournant une partie des terres, qui n'est plus affectée à la production alimentaire.

À retenir

Trente et un pays en crise alimentaire dans le monde

■ Trois raisons principales :

- déficit exceptionnel de l'offre (mauvaises récoltes, catastrophes naturelles, importations interrompues, distribution perturbée, etc.) ;
- défaut d'accès généralisé (revenus très faibles, prix trop élevés, incapacité à se déplacer) ;
- grave insécurité alimentaire localisée (afflux de réfugiés, concentration de personnes déplacées, etc.).

■ Pays concernés :

- 20 pays africains : Burundi, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, Érythrée, Éthiopie, Guinée, Guinée-Bissau, Kenya, Lesotho, Liberia, Mauritanie, Ouganda, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Swaziland, Tchad, Zimbabwe ;
- 9 pays asiatiques : Afghanistan, Bangladesh, Corée du Nord, Irak, Iran, Myanmar, Népal, Sri Lanka, Timor-Leste ;
- 2 pays latino-américains : Haïti, Honduras.

SOURCE : FAO, Perspectives de récoltes et situation alimentaire, n° 2, avril 2009.

1. UNFPA, « État de la population mondiale 2008. Lieux de convergence : culture, genre et droits de la personne », www.unfpa.org
 2. World Resources Institute, www.wri.org
 3. FAO, *Perspectives de l'alimentation*, novembre 2007, www.fao.org
 4. OCDE, *ibid.*

Impacts et réponses

Face à la gravité de la crise et aux risques d'instabilité qu'elle génère (mouvements sociaux, flux migratoires, etc.), des réponses de court terme sont nécessaires. Mais le problème demande des réponses structurelles.

Émeutes et réfugiés de la faim

La hausse des prix alimentaires avait conduit au premier semestre 2008 à des émeutes de la faim un peu partout dans les PED, et ce faisant, à une instabilité politique et sociale (par exemple, la chute du gouvernement à Haïti en avril 2008 ou l'intervention des forces de l'ordre en Somalie en mai 2008). Le retour de ces émeutes n'est pas à écarter¹ et, avec elles, l'augmentation du nombre de réfugiés de la faim. Ainsi, quelque 2 millions de personnes essaient chaque année d'entrer dans l'Union européenne par différentes voies : à partir de la Mauritanie et du Sénégal *via* les îles Canaries, à partir du Maroc *via* les enclaves de Ceuta et Melilla ou à partir de la Tunisie et de la Libye *via* Malte ou les îles italiennes².

Réponses de court terme

Au niveau international, des mesures d'urgence sont prises principalement dans le cadre du Programme alimentaire mondial (PAM) des Nations unies. Mais l'organisation risque de se trouver devant un choix cornélien – nourrir moins de personnes autant ou nourrir autant de personnes moins bien – si elle ne reçoit pas de fonds supplémentaires des pays bailleurs. En décembre 2008, les besoins de financement du PAM pour venir en aide en 2009 aux 100 millions de personnes souffrant le plus de la faim étaient estimés à 5,2 milliards d'USD, soit 1 % de ce qui était prévu aux États-Unis et en Europe pour venir en aide aux institutions de crédit et relancer l'économie³.

Réponses de long terme

Une réponse possible à la crise alimentaire est la mise en culture des superficies arables inexploitées. La FAO, qui estime ces dernières à 1,4 milliard d'hectares dont plus de la moitié en Afrique et en Amérique latine, souligne le coût financier, social et environnemental de cette réponse⁴.

1. Voir notamment le rapport 2009 d'Amnesty International.

2. J. Ziegler, « Les réfugiés de la faim », *Le Monde diplomatique*, mars 2008.

3. Radio des Nations unies, « Alimentation : le PAM exige 1 % de l'aide débloquée pour la crise financière », www.unmultimedia.org

4. OCDE, *ibid.*

L'amélioration du degré d'autosuffisance alimentaire des PED peut également passer par une augmentation de la production vivrière, notamment en améliorant la productivité, à l'instar de ce que propose l'initiative visant à lutter contre la flambée des prix des denrées alimentaires (IFPA), lancée en décembre 2007 par la FAO, et qui a déjà débuté au Burkina Faso, en Mauritanie, au Mozambique et au Sénégal. Toute une série de mesures agissant sur les structures peuvent concourir à ces objectifs : meilleur accès aux intrants (eau, semences, engrais), amélioration des infrastructures (stockage, irrigation, transport), formation aux techniques agricoles, amélioration des institutions de marché (organisation des marchés, financement et assurance avec un rôle particulier dédié à la microfinance).

Les enjeux

Remise en cause de certains choix

Modifier l'organisation des marchés

Au-delà du problème de la faim, la crise alimentaire met en exergue la question des subventions à l'exportation accordées par les pays développés à leur agriculture et de la menace qu'elles font peser sur les produits locaux dans les PED. Plus généralement, elle conduit à repenser production, commerce et consommation agricoles et alimentaires, dans une vision systémique, en intégrant les externalités tant positives que négatives, et à raisonner en termes d'empreinte écologique. En particulier, les externalités négatives liées au transport ne sont pas prises en compte dans le prix d'un produit alimentaire importé, et inversement, pour le rôle de l'agriculture dans la préservation de l'écosystème. En termes de consommation, on sait que la production d'un kilo de viande exige six à dix fois plus d'eau que celle d'un kilo de céréales ou que, par exemple, consommer en hiver des fraises kényanes, c'est participer à l'épuisement du lac Naivasha.

Manger ou conduire : faudra-t-il choisir ?

La réponse à la crise alimentaire mondiale demande à être posée en liaison avec celle apportée aux changements climatiques. La production agricole est touchée par les changements climatiques, tant directement (sécheresse, inondations, raréfaction de l'eau, etc.) qu'indirectement du fait du développement des énergies renouvelables à base de produits agricoles. La tendance longue à la hausse du prix des énergies fossiles conduit à faire de l'agriculture un fournisseur de ressources pour l'industrie des agrocarburants et le secteur de la bioénergie. Dès lors se pose la question pour la sécurité alimentaire des usages alternatifs d'une même production agricole (alimentation ou industrie) et, indirectement, de l'allocation des ressources entre ces deux usages, sachant qu'un plein d'essence en agrocarburants équivaut à la consommation annuelle de céréales d'un individu dont c'est l'alimentation de base. De plus, la

réponse nécessite une appréciation précise du rendement énergétique des agrocarburants. Jean Ziegler, rapporteur spécial de l'ONU pour le droit à l'alimentation, a proposé fin avril 2008 un moratoire de cinq ans pour la production d'agrocarburants afin d'évaluer précisément son impact en termes alimentaires, sociaux et environnementaux, et d'étudier le développement des agrocarburants de deuxième génération, fabriqués à partir de résidus de plantes ou de plantes non nourricières. La FAO, quant à elle, invite à intégrer dans les accords internationaux relatifs au climat et à la bioénergie des mesures de sauvegarde de la sécurité alimentaire¹.

A.-S. Boisgallais, *Pas si folles les vaches ! Les leçons d'une crise alimentaire*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2008.

Site FAO, et notamment le portail sur la situation alimentaire mondiale, www.fao.org

FAO, SOFI (*State of Food Insecurity*), rapports annuels sur l'état de la sécurité alimentaire dans le monde.

Voir aussi...

Le creusement des inégalités (Partie 1 – Dossier 7)

Le nationalisme énergétique à travers le prisme des hydrocarbures (Partie 1 – Dossier 13)

Les fonds souverains (Partie 1 – Dossier 15)

Geyer : un déploiement international réussi (Partie 2 – Dossier 15)

Senoble : le champion des MDD (Partie 2 – Dossier 16)

1. Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire, le changement climatique et les bioénergies, 3 au 5 juin 2008, Rome.

Globalisation, crise et virus : la grippe mexicaine

En juin 2009, l'OMS (Organisation mondiale de la santé) a déclaré l'état de pandémie pour le virus A (H1N1) apparu au Mexique en avril. La rapidité de diffusion du virus et l'incertitude quant à sa possible mutation, qui en amplifierait la gravité, laissent planer la crainte d'un problème majeur de santé publique venant aggraver la crise économique.

Problématique

La crainte d'une crise sanitaire grave

Face aux maladies virales nouvelles comme le sida (VIH), découvert en 1983, ou Ebola, qui frappe l'Afrique de l'Ouest, la grippe, déjà décrite au Moyen Âge, apparaît comme une des maladies les plus anciennes et les plus polymorphes.

De la grippe porcine à la grippe mexicaine

Le virus de la grippe porcine est proche de celui de la grippe chez l'homme (*influenza* de type H1N1) (voir Zoom). La transmission du virus de l'animal à l'homme n'est pas nouvelle ; ce qui est nouveau, c'est la transmission interhumaine, si l'on excepte l'épidémie ponctuelle en 1976, à Fort Dix dans le New Jersey (États-Unis), qui avait causé un décès. Une fois devenu « humain », le virus n'est plus celui de la grippe porcine. En fait, le virus A (H1N1) qui se répand actuellement est un mélange de différents virus, d'origine porcine, humaine et aviaire. Il est appelé virus de la grippe mexicaine en référence à son lieu d'apparition.

Zoom sur

Petit lexique médical de la grippe

- **Virus** : substance organique susceptible de transmettre la maladie.
- **Grippe** : maladie infectieuse virale due aux *Myxovirus influenzae*.
- **Virus de la grippe** : famille des *Orthomyxoviridae* ; 3 types d'*Influenza virus* A, B et C ; le type A, qui mute facilement, a des sous-types H1N1, H2N2 ou H3N3, qui peuvent eux-mêmes avoir des variants (H3N2, par exemple).

Sources : *Caducee.net*, Petit Robert et *Vulgaris-medical*.

De l'épidémie à la pandémie

Du fait de la mobilité internationale humaine, le virus de la grippe mexicaine se répand rapidement et ce qui aurait pu n'être qu'une épidémie, c'est-à-dire circonscrit à une région, devient une pandémie, c'est-à-dire concernant le monde entier. C'est la première fois que l'on observe en temps réel la propagation d'un virus.

Un problème majeur de santé publique

La grippe est à l'origine chaque année d'épidémies saisonnières (d'octobre à avril dans l'hémisphère Nord et d'avril à octobre dans l'hémisphère Sud). Elle touche des millions d'individus dans le monde et entraîne de 250 000 à 500 000 décès, principalement parmi les personnes fragiles (personnes jeunes ou âgées), selon l'OMS. Elle peut être à l'origine de pandémies particulièrement meurtrières (voir Zoom).

Zoom sur

Les pandémies particulièrement meurtrières au xx^e siècle

- **1918-1920** : grippe espagnole due au virus A (H1N1) : 1 milliard de malades, 20 à 40 millions de morts.
- **1957** : grippe asiatique due au virus A (H2N2) : 4 millions de morts, dont 98 000 aux États-Unis.
- **1968** : grippe de Hong Kong due au virus A (H2N2) : 2 millions de morts, dont 18 000 en France.

Ampleur de la grippe « saisonnière »

Une épidémie de grippe touche entre 5 % et 15 % de la population, suivant la virulence du virus. Le réseau Sentinelles estimait à plus de 3 millions le nombre de personnes touchées en France par la grippe en 2008. Près d'un tiers des cas concernent la population des moins de 15 ans, mais ce sont les plus de 65 ans qui paient majoritairement le lourd tribut des décès.

Ampleur présumée de la grippe mexicaine en termes de santé

Selon l'OMS, l'impact d'une pandémie en termes de santé dépend de trois facteurs : les caractéristiques du virus, la vulnérabilité et la capacité d'action de la population¹. Au 1^{er} novembre 2009, l'OMS recensait plus de 482 300 cas de grippe mexicaine dont au moins 6 071 mortels (voir tableau). C'est surtout le continent américain qui est touché (États-Unis, Mexique, Chili, Argentine) et, en Europe, le Royaume-Uni. Pour le moment, les mécanismes de transmission du virus de la grippe mexicaine, comme ses mutations possibles, étant mal connus, il est difficile d'évaluer sa potentielle gravité.

Nombre de personnes atteintes par la grippe H1N1 recensées au 1^{er} novembre 2009 par l'OMS

Régions	Cas recensés	Décès
Monde	Plus de 482 300	Au moins 6 071
Amériques	185 067	4 399
Pacifique Ouest	138 288	498
Europe	Plus de 78 000	Au moins 300
Asie du sud-est	44 147	661
Afrique	14 109	76

Source : OMS.

1. OMS, *Relevé épidémiologique hebdomadaire*, n° 22, mai 2009.

L'impact socio-économique de la grippe mexicaine

D'une façon générale, les conséquences socio-économiques de la grippe sont importantes, et *a fortiori* lorsqu'elle se développe sous forme de pandémie. Dans le cas de la grippe mexicaine, les simulations prévoient un impact particulièrement élevé.

Coûts directs et indirects de la grippe en général

Les coûts directs sont ceux supportés par le système de santé sous la forme de consultations, d'hospitalisations et de consommation de médicaments. Le réseau des GROG (groupes régionaux d'observation de la grippe)¹ a estimé que la grippe en 2005-2006 en France a induit un coût direct moyen de 37 à 51 euros selon l'âge des patients, sous forme de frais de consultations (25 euros en moyenne) et de médicaments (13,70 euros en moyenne). Au total, le coût direct aurait atteint 100 millions d'euros. Indirectement, la grippe pèse également sur l'économie d'un pays en raison des indemnités journalières et des pertes de production occasionnées par l'absentéisme au travail. Il s'agit soit d'arrêts de travail parce que le travailleur est lui-même atteint par la grippe (4,8 jours d'arrêt en moyenne), soit d'arrêts « enfant malade » (3 jours en moyenne). Dans ces coûts indirects entre également la perte d'efficacité des actifs atteints mais qui ne prennent pas d'arrêt de travail. En cas de pandémie, la grippe peut être très perturbante pour les services publics (hôpitaux, transports, école, etc.), indispensables au bon fonctionnement d'une économie.

Impact potentiel de la grippe mexicaine : recul de la croissance et déflation

À partir des calculs réalisés sur les pandémies passées, la Banque mondiale prévoit un recul du PIB mondial allant de 0,7 % si la gravité de la grippe mexicaine s'avère modérée, à l'instar de la grippe de Hong Kong de 1968, à 4,8 % si elle se révèle sévère, à l'instar de la grippe espagnole de 1918. Les estimations d'*Oxford Economics* sont à peu près du même ordre. En Europe, ce serait surtout le Royaume-Uni qui serait atteint. Les prévisions d'ITEM de l'Institut Ernst Young, qui se base sur l'hypothèse de la moitié de la population atteinte, évaluent le recul du PIB britannique à 7,5 % d'ici à fin 2009 et à près de 9 % en 2010. La France pourrait être touchée en tant que première destination (en nombre) touristique mondiale. Une cellule de continuité économique a été mise en place à Bercy depuis le 30 avril 2009 pour assurer la poursuite de l'activité économique si besoin était.

1. J.-M. Cohen *et al.*, « Écogrippe 2006 : combien coûte la grippe ? », XII^e journée nationale des GROG, Paris, 15 novembre 2007.

Le scénario d'*Oxford Economics*

Se basant sur les précédentes pandémies, et notamment celle du SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère), qui avait entraîné en Asie, lors de son pic, un recul de la consommation de 30 % et un recul des déplacements aériens de 60 %, *Oxford Economics* a réalisé des scénarios concernant les conséquences économiques.

Hypothèses : 30 % de personnes touchées, taux de mortalité de 0,4 %.

Impact sur le PIB mondial : recul de 2,5 milliards d'USD en six mois (l'équivalent de 3,5 % du PIB de 2009).

Vecteurs de diffusion à l'économie : côté offre, baisse du nombre de travailleurs ; côté demande, baisse de la consommation de biens et services ne satisfaisant pas des besoins primaires (restauration, tourisme, cinéma, etc.).

Source : « *Could Swine Flu Tip the Word Into the Deflation ?* », *Oxford Economics*, 2009.

La reprise économique sapée par la pandémie

Si le pic de la pandémie de la grippe mexicaine intervenait en décembre 2009, les projections font état d'un risque aggravé de recul du PIB, estimé à 8 % pour 2010, et d'une reprise économique repoussée à 2011. La déflation, anticipée comme particulièrement forte au Japon et en Chine, retarderait les hausses de taux d'intérêt planifiées par les autorités monétaires, d'autant plus que la situation dégradée des finances publiques réduira la latitude de mettre en place des politiques de relance.

Quelle préparation ? La politique française au banc des accusés

La gestion d'une pandémie exige des autorités concernées un effort d'information de façon à générer les comportements individuels et collectifs adéquats. À cet égard, la politique française fait l'objet de critiques, notamment pour sa versatilité, qui produirait des effets anxiogènes au lieu de maintenir un climat de confiance.

Les autorités françaises face à la grippe mexicaine

Le 1^{er} juillet 2009, l'AMUF (Association des médecins urgentistes de France) qualifiait la gestion du gouvernement de complètement irresponsable et estimait que les leçons des erreurs faites lors de la canicule de 2003 n'étaient pas tirées. Après que des mesures disproportionnées (et donc anxiogènes) par rapport à la gravité du phénomène (hospitalisation dans des chambres stériles des personnes soupçonnées d'être atteintes) ont été prises, un virage complet a été opéré en juillet pour faire repasser la prise en charge sur les médecins généralistes, l'hospitalisation étant réservée aux cas les plus graves, suivant en cela les préconisations de l'OMS.

La politique de sécurité sanitaire française mise en cause

Au-delà du cas ponctuel de la grippe mexicaine, c'est plus structurellement la politique de sécurité sanitaire de la France dont les insuffisances sont pointées du doigt. Les reproches visent d'une part, la « banalisation du risque et la baisse de l'engagement public¹ » et, d'autre part, la gestion par l'EPRUS (Établissement de préparation et de réponse aux urgences sanitaires)² des stocks de produits (masques de protection, Tamiflu, par exemple) destinés à la population en cas de menaces sanitaires³. Les critiques portent principalement sur les points suivants :

- focalisation sur le recours aux techniques médicales au détriment de la responsabilisation des acteurs ;
- pertinence douteuse de la commande de 94 millions de doses de vaccin, qui risquent d'arriver trop tard ou de voir leur efficacité compromise par la mutation du virus ;
- défaillances dans le stockage des produits (dispersion des lieux, hétérogénéité des conditions de stockage, péremption d'une partie des stocks).

Zoom sur

Virus H1N1 et religion font mauvais ménage

- **Le pèlerinage à La Mecque** : le 22 juillet 2009, les ministres arabes de la Santé, réunis en Égypte, ont décidé d'interdire le pèlerinage aux personnes vulnérables (enfants, femmes enceintes, personnes âgées, personnes atteintes d'une maladie chronique).
- **L'utilisation des bénitiers** : mi-juillet, l'évêque de Chelmsford a recommandé l'assèchement des bénitiers dans le comté de York.
- **Hostie et accolade de la paix** : au Portugal, la conférence épiscopale a décidé que l'hostie ne serait plus donnée dans la bouche mais dans la main et que l'accolade de la paix serait remplacée par un simple signe de tête.
- **L'usage du calice** : le 23 juillet 2009, les archevêques de Canterbury et de York ont conseillé la suspension de l'utilisation du calice lors de la communion, us en cours depuis 1531 et par lequel les fidèles boivent une gorgée de vin d'un calice qui passe de bouche en bouche.
- **Funérailles** : le gouvernement britannique suggère aux pasteurs des cérémonies religieuses plus courtes en cas de pandémie meurtrière.

1. J.-M. Le Guen, « Grippe A (H1N1) : les mesures sont insuffisantes », *Le Monde*, 25 juillet 2009.
2. L'EPRUS, créé en 2007, est chargé de la mise en place d'un corps de réserve sanitaire, de la gestion des stocks et de la logistique des produits destinés à la population en cas de menaces sanitaires de grande ampleur (pandémie, attentat, accident industriel, par exemple).
3. J.-J. Jégou, « Chronique d'une pandémie annoncée : la gestion du "stock national santé" par l'EPRUS », rapport d'information n° 388, Sénat, 2009.

Des gagnants et des perdants

Compte tenu des enjeux financiers d'une pandémie de grippe mexicaine, des problèmes d'éthique se posent.

Des gagnants : les laboratoires

L'enjeu financier pour les laboratoires pharmaceutiques des commandes de vaccins contre la grippe mexicaine est énorme. Les gouvernements constituant des stocks de vaccins, l'importance du marché se chiffre en milliards d'euros et la négociation des prix devrait normalement être capitale. Ainsi, la commande de la France de 94 millions de doses auprès de Sanofi-Pasteur (France), GlaxoSmithKline (Royaume-Uni) et Novartis (Suisse) représente 1 milliard d'euros. Des interrogations sont apparues quant à l'opportunité d'une telle commande, compte tenu du risque que les doses de vaccin ne soient pas disponibles en octobre comme espéré, mais plus tard, voire au moment du pic de la maladie. Du fait du temps de mise en culture, des délais liés aux études cliniques et à l'enregistrement auprès des autorités sanitaires, quatre à sept mois sont nécessaires entre la réception des souches sélectionnées et la mise sur le marché du vaccin. De plus, l'immunisation complète exige deux injections espacées de trois semaines suivies d'une attente de six semaines. Face à cela, les firmes disposent de différents avantages compétitifs. Si Sanofi-Pasteur s'impose en tant que plus grand producteur mondial de vaccins par sa forte capacité (estimée à 250 millions de doses annuellement), Novartis dispose d'une technique de culture cellulaire plus rapide que la méthode traditionnelle sur œufs.

Les perdants : les pays en développement

En cas de pandémie très grave et compte tenu des limites pesant sur les capacités de production (on estime qu'il faut six mois pour produire 2,5 milliards de doses), des comportements de « souverainisme sanitaire¹ » de la part des pays développés, qui sont également les détenteurs des capacités de production, risquent d'apparaître. La solidarité internationale exigerait de gérer collectivement la demande mondiale de vaccination, en étant, entre autres, sélectif en fonction de la gravité de l'exposition des personnes quelle que soit leur origine géographique.

1. Terme emprunté à Le Guen, *ibid.*

CDC (Centers for Disease Control and Prevention), États-Unis, www.cdc.gov
ECDC (Centre européen pour la prévention et le contrôle des maladies), http://europa.eu/agencies/community_agencies/ecdc/index_fr.htm
GEIG (Groupe d'expertise et d'information sur la grippe), www.grippe-geig.com
INVS (Institut national de veille sanitaire), www.invs.sante.fr
Institut Pasteur, www.pasteur.fr
Ministère de la Santé et des Sports, www.sante-sports.gouv.fr
OMS (Organisation mondiale de la santé), www.who.int/fr
J.-F. Saluzzo, *À la conquête des virus*, Belin, coll. « Regards », 2009.
Réseau Sentinelles, réseau de plus de 1 200 médecins généralistes en France, <http://web-senti.u707.jussieu.fr>

Voir aussi...

L'économie des maladies du siècle (Partie 1 – Dossier 11)

L'économie des maladies du siècle

Alors que la grippe mexicaine est fortement médiatisée, la lutte contre les maladies non transmissibles, qui sont à l'origine de l'essentiel des décès dans le monde, n'est même pas inscrite dans les objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Une omission flagrante alors que ces maladies progressent très rapidement avec le vieillissement de la population et l'évolution des modes de vie. De plus, si leur impact sanitaire est bien évalué, leurs conséquences économiques le sont rarement. Tel est le cas, en particulier, du cancer.

Problématique

Des maladies à l'importance méconnue¹

Les maladies non transmissibles (MNT) sont responsables de 60 % des décès dans le monde, chiffre en hausse constante (voir Zoom). À cette évolution, deux types de causes majeures : l'efficacité de la lutte contre les maladies transmissibles (MT) ; le vieillissement et l'évolution des modes de vie dans le monde.

Le recul des maladies transmissibles

Selon le rapport 2009 de l'OMS, « Statistiques sanitaires mondiales 2008 », les maladies infectieuses cèdent progressivement la place aux MNT, au premier rang desquelles les cardiopathies et les accidents vasculaires cérébraux, suivis par le cancer. Les grandes maladies transmissibles, comme le sida, la tuberculose, le paludisme, deviennent des causes de moins en moins importantes de la mortalité dans le monde (voir tableau).

Zoom sur

Les maladies non transmissibles

- 38 millions de décès par an.
- 60 % des décès dans le monde, 70 % si l'on prend en compte les traumatismes qu'elles causent.
- 86 % des décès et 77 % de la charge de morbidité en Europe.
- Un nombre en augmentation : + 17 % prévus pour les dix prochaines années (2005-2015), surtout en Afrique (+ 27 %) et dans la région de la Méditerranée orientale (+ 25 %).
- 80 % des décès liés aux MNT surviennent dans les pays en développement.

Source : OMS, différentes publications.

Les MNT, maladies du siècle

Les MNT sont des maladies liées à l'évolution des modes de vie dans le monde et au vieillissement, lui-même consécutif à l'allongement de la durée de la vie. Néanmoins, il existe des disparités régionales, imputables à des différences dans les facteurs prédominants de risque. Les acci-

1. Les informations de ce dossier, sauf indication contraire, proviennent de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

dents cardio-vasculaires représentent un quart de la charge de morbidité en Europe et en Asie centrale contre seulement 8 % en Amérique latine et aux Caraïbes, où en revanche le diabète et les troubles endocriniens prédominent.

Les maladies de l'abondance

Outre les facteurs génétiques et l'augmentation de leur incidence avec l'âge, les causes principales des MNT se trouvent dans les aspects malsains des modes de vie. Elles ont des causes très complexes, résultat d'interactions entre les individus et leur environnement. Le cancer illustre bien cette dualité et cette complexité des causes.

Principales causes de décès en fonction du caractère transmissible ou non des maladies, 2004 et prévisions 2030 (pourcentage)

	2004	2030		2004	2030
I. Maladies non transmissibles			II. Maladies transmissibles		
Cardiopathie et maladie cardio-vasculaire	23,6	28,4	Infections des voies respiratoires inférieures	7	3,8
Cancer	6,6	10,5	HIV	3,5	1,8
Broncho-pneumopathie chronique	5,1	8,6	Tuberculose	2,5	1
Diabète	1,9	3,3	Maladies diarrhéiques	3,6	0,9
Néphrite et néphrose	1,3	1,6	Paludisme	1,7	0,4
Cirrhose du foie	1,3	1,2			
Alzheimer et autres démences	0,8	1,2	III. Traumatismes	4,6	6,3

Source : auteurs d'après OMS, *World Health Statistics* 2008, p. 30.

MNT et démographie

L'évolution démographique dans le monde vers un vieillissement accru des populations est un des facteurs explicatifs majeurs de la forte progression des MNT, dont la fréquence augmente avec l'âge. Il s'agit essentiellement des atteintes neuro-dégénératives du système nerveux (Alzheimer, Parkinson, par exemple) et de celles des organes sensoriels (surdité, par exemple). Les projections pour 2020 prévoient pour la France 1,3 million de personnes atteintes d'Alzheimer et 6 millions de surdité. Les prévisions pour l'Europe vont dans le même sens : en 2050, un quart de la population aura plus de 65 ans, au moins 35 % des hommes de plus de 60 ans seront atteints de plusieurs MNT.

MNT et modes de vie malsains

En dehors des facteurs génétiques et du vieillissement qui vient d'être évoqué, quatre causes majeures peuvent être identifiées pour les MNT. Elles se conjuguent entre elles.

- **Alimentation inadéquate** : la hausse du niveau de vie et l'urbanisation, à la source des changements des modes alimentaires, ont conduit à une alimentation trop riche en graisse, sel et sucre, que le recours à la restauration hors de chez soi (et en particulier, la restauration rapide) et/ou aux plats cuisinés renforce. En 2002, plus de 77 % des aliments et boissons vendus étaient traités¹. Vingt-deux millions d'enfants de moins de 5 ans et 1 milliard d'adultes sont en surpoids (ils seront 1,5 milliard en 2015). Ces changements expliquent le développement de l'obésité, source de MNT comme les cardiopathies ou le diabète.
- **Sédentarité** : les changements de mode de vie entraînent une baisse de l'activité physique au travail (baisse de la part des activités agricoles au profit des activités tertiaires, par exemple) et dans les loisirs. Alimentation et sédentarité conjuguées expliquent surcharge pondérale et obésité.
- **Tabagisme et alcoolisme** : le cancer le plus meurtrier est celui du poumon (voir Zoom).
- **Exposition à des substances cancérigènes** au travail (amiante, par exemple) et dans l'environnement (rayons ultraviolets, rayonnements ionisants, par exemple).

L'exemple du cancer

Le cancer est aujourd'hui la deuxième cause de décès après les maladies cardio-vasculaires et explique plus d'un cinquième des décès en Europe. L'incidence du cancer augmente avec l'âge, en raison de l'altération du mécanisme de réparation cellulaire et des risques accumulés tout au long de la vie. Les principales causes en sont :

- le tabagisme (1,8 million de décès par an, dont 60 % dans les pays en développement) ;
- la surcharge pondérale ou l'obésité (274 000) ;
- l'abus d'alcool (351 000) ;
- l'exposition aux substances cancérigènes présentes dans l'environnement (152 000), que ce soit au travail (amiante, par exemple), au domicile (fumées à l'intérieur des habitations dues à l'utilisation de combustibles solides) ou plus généralement aux rayonnements (ultraviolets et ionisants).

1. R. Magnusson, « L'élaboration d'un cadre global pour combattre les maladies non transmissibles », *Diabetes Voice*, vol. 53, numéro spécial, mai 2008.

Selon le niveau de développement des pays, les causes dominantes diffèrent : tabagisme, consommation d'alcool, surcharge pondérale et obésité dans les pays développés ; tabagisme, consommation d'alcool, consommation insuffisante de fruits et légumes, infections chroniques dans les pays en développement.

Il est à noter que quelques types de cancers ne sont pas des MNT, mais se transmettent sexuellement (235 000) (hépatite B, HPV ou papillomavirus humain pour le cancer de l'utérus).

Impact des MNT : comment le réduire ?

Au-delà de l'impact sanitaire sur la population, les MNT ont également des répercussions socio-économiques. Le premier impact se mesure grâce à la charge de morbidité, qui tient compte à la fois de la mortalité précoce (années de vie perdues pour cause de décès prématuré du fait de maladie ou de traumatisme) et de l'invalidité (années de vie en bonne santé perdues du fait d'une invalidité, pondérée par sa gravité).

L'impact en termes purement sanitaires

Le coût financier des MNT réside d'abord dans celui des soins aux patients atteints : consultations, hospitalisations, médicaments, mais aussi, compte tenu du profil de ces maladies, prise en charge sur la durée (souvent tout au long de la vie) à la fois en termes de soins et d'accompagnement (aides à domicile, par exemple). Peut également être ajouté un coût financier indirect lié aux actions de prévention (dépistage, éducation à la santé à l'école, etc.) et de recherche et développement (R&D).

L'impact socio-économique

Les MNT ont des conséquences très importantes pour la personne atteinte et son entourage mais également pour l'économie dans son ensemble. Elles affectent les comportements individuels de consommation et d'épargne tout aussi bien que le

Zoom sur

Le cancer, l'une des maladies les plus meurtrières au monde

- Monde : 11 millions de personnes atteintes et 7,9 millions de décès par an (2007).
- Prévision : 15 millions de nouveaux cas par an en 2020 et 11,5 millions de décès en 2030.
- Cancer du poumon, le plus mortel : 1,3 million de décès, suivi de ceux de l'estomac (803 000), du foie (639 000), du colon (610 000), du sein (519 000). Il devrait le rester jusqu'en 2030 à moins d'une intensification de la lutte antitabac.
- Des différences selon le niveau de développement : en mai 2009, on prévoyait que 70 % des cancers concerneraient les PED.
- Des différences selon le sexe :
 - cancers les plus courants chez l'homme : poumon, estomac, foie, colon et rectum, œsophage et prostate ;
 - cancers les plus courants chez la femme : sein, poumon, estomac, colon et rectum, col de l'utérus.
- Des différences selon les régions :
 - cancers les plus courants dans les pays développés : prostate, sein et colon ;
 - cancers les plus courants dans les pays en développement : foie (hépatites B et C), estomac, col de l'utérus (HPV).

Source : OMS, différentes publications.

marché du travail et la croissance économique. Les coûts se chiffrent en termes d'absentéisme et de baisse de la productivité associés à la dégradation de l'état de santé de la personne atteinte, de pertes de compétences dues au décès, au départ précoce en retraite, perturbant ainsi l'accumulation de capital humain. Des études réalisées pour les États-Unis évaluaient leur coût à 6,8 % du PIB pour l'ensemble des MNT pour la période 2002-2004, à 3,8 % du PIB pour les seules maladies cardiovasculaires en 2004 et à 1,2 % pour le tabagisme. Pour la France, une étude réalisée pour 1997 évaluait le coût du tabagisme à 1,1 % du PIB et celui de l'alcool à 1,4 %¹.

L'inégalité face aux MNT

Les MNT renforcent les inégalités tout d'abord au détriment des actifs, surtout dans les PED. Environ 80 % de la charge de morbidité de ces maladies concernent les moins de 60 ans. Les MNT aggravent également les inégalités entre les pays et à l'intérieur des pays, les deux niveaux se complétant. Les pays les plus pauvres possèdent des systèmes de santé inadaptés. L'exposition et la vulnérabilité des indivi-

Zoom sur

La réduction de l'impact du cancer

- **Prévention** : 40 % des cancers pourraient être évités par des mesures « simples » : en évitant les facteurs de risque (abstention de consommation de tabac, par exemple) ou en les modifiant (alimentation saine, pratique d'exercices physiques, réduction de l'exposition au soleil, par exemple). Cela suppose une information visant en particulier les populations les moins éduquées et les plus pauvres et les personnes à risque.
- **Dépistage** : le dépistage précoce (mammographie pour le sein, cytologie pour l'utérus, examen des selles pour le colon et le rectum, par exemple) permettrait de réduire d'un tiers la charge de morbidité du cancer.
- **Traitement** : améliorer l'accès au traitement, favoriser la recherche et développement. Ces actions sont liées aux précédentes, la guérison étant elle-même liée à la précocité de la détection.

Source : OMS, différentes publications.

us aux MNT sont étroitement liées au profil individuel (sexe, gènes, résilience émotionnelle, par exemple) et à la situation socio-économique. À ce dernier égard, les individus les plus pauvres ont un risque d'être atteints par une MNT et d'en décéder prématurément deux fois plus élevé que les autres. En amont, cela tient au pouvoir d'achat et au niveau d'éducation plus faibles, facteurs explicatifs, de la consommation abusive de tabac, de la faible consommation de fruits et légumes, de l'exposition aux substances cancérigènes (au travail notamment). En aval, cela est lié au mauvais accès aux soins et, de ce fait, à des différences dans les dates de prévention, de diagnostic et de traitement.

Comment réduire l'impact des MNT ?

La réponse réside dans l'amélioration de l'efficacité du système de lutte contre ces maladies, ce qui nécessite, entre autres, de le rendre plus équitable. De plus, de nombreux facteurs de risque identifiés sont liés au mode de vie et donc modifiables

1. M. Suhrcke, R. A. Nugent, D. Stuckler et L. Rocco, « Chronic Disease : An Economic Perspective », *The Oxford Health Alliance*, 2006.

(voir Zoom sur le cas spécifique du cancer), mais cela exige d'accepter que certains choix aient une dimension collective et ne soient plus du seul ressort individuel (consommation de tabac, modèles alimentaires, par exemple). L'OMS a ainsi proposé une convention-cadre pour la lutte antitabac (CCLAT), entrée en vigueur en 2005 et signée par 152 pays, et une stratégie mondiale pour l'alimentation, l'exercice physique et la santé en 2004¹. La commission du *Codex Alimentarius*², créée conjointement en 1963 par la FAO et l'OMS, élabore des normes alimentaires visant à protéger la santé du consommateur et à promouvoir les pratiques loyales dans les échanges commerciaux alimentaires. Par exemple, la mise en évidence dans la revue *Lancet Oncology* de juillet 2009 des risques de cancer de la peau associés à l'exposition aux UV artificiels doit-elle déboucher sur une réglementation de la fréquentation des lits de bronzage, surtout par les femmes dans les pays développés, principales concernées par ces risques ?

Les défis associés aux MNT

Les MNT sont des maladies complexes qui touchent énormément de secteurs, mais l'attention qui leur a été accordée semble insuffisante. L'OMS, par sa stratégie mondiale de lutte contre les MNT (2000) et par son plan d'action de janvier 2008, vise non seulement à améliorer la connaissance des MNT, en la cartographiant par exemple, mais aussi à réduire la mortalité, en diminuant l'exposition aux facteurs de risques et en renforçant les soins, et à améliorer la qualité de vie des personnes atteintes. Cela suppose de relever un certain nombre de défis.

Le défi financier

Lutter contre les MNT fait partie de la lutte contre la pauvreté et les inégalités, mais leur développement rapide exige, d'une part, des ressources financières de plus en plus importantes et, d'autre part, une réorientation en leur faveur des ressources en matière de santé. Aider les gouvernements à réduire la charge de morbidité des MNT devrait faire partie des objectifs du millénaire pour le développement.

Le défi de coordination : le réseau NCDnet

Lutter contre les MNT nécessite une action coordonnée mondialement en raison de la multiplicité des MNT elles-mêmes, de la complexité de leurs causes et de l'ampleur des secteurs concernés. En juillet 2009, un réseau mondial de lutte

1. Disponible sur www.who.int

2. www.codexalimentarius.net

contre les MNT, le NCDnet, a été créé¹, réunissant experts et organisations à la suite d'un appel lancé en mai par la Fédération mondiale du cœur (FMC), la Fédération internationale du diabète (FID) et l'Union internationale contre le cancer (UICC). Ces dernières recommandent de prendre modèle sur les attributions de fonds mis en place pour les MT et de créer un poste d'envoyé spécial du secrétaire des Nations unies pour s'occuper des MNT.

Le défi en termes de recherche et développement

D'énormes espoirs quant aux traitements des MNT sont mis dans un certain nombre de projets, que ce soit dans le pronostic de la maladie ou son traitement. Des thérapies nouvelles émergent : géniques (pour les maladies neurodégénératives, par exemple), cellulaires (mise au point de vaccins contre le cancer, par exemple) ou nutritionnelles (mise au point d'ADFMS ou aliments diététiques destinés à des fins médicales spéciales). Ces découvertes sont source d'opportunités pour les entreprises. Ainsi, sur la base des résultats des recherches d'un laboratoire de Rennes en thérapeutique anticancéreuse (le GRETAC), la firme Nutrialys a mis au point des ADFMS à très faible teneur en polyamines, composés qui favorisent la croissance tumorale.

Lectures utiles

O. Adeyi, O. Smith et S. Robles, *Le Défi des maladies non transmissibles chroniques et la politique publique*, De Boeck, 2008, European Health for All Database (HFA-DB), www.euro.who.int/hfadb

OMS, « Lutte contre les maladies non transmissibles : mise en œuvre de la stratégie mondiale », *Rapport du secrétariat*, 18 avril 2008.

OMS, communiqué de presse, « Les pathologies chroniques principales causes de décès dans le monde », mai 2008.

Voir aussi...

Globalisation, crise et virus : la grippe mexicaine (Partie 1 – Dossier 10)

Pfizer : un acteur mondial dans la tourmente (Partie 2 – Dossier 9)

Amgen : la fin d'une *success story* ? (Partie 2 – Dossier 10)

Sanofi-Aventis : une mutation nécessaire mais non sans risques (Partie 2 – Dossier 11)

Sandoz : le pari avisé de Novartis (Partie 2 – Dossier 12)

1. OMS, communiqué de presse, « Création d'un réseau mondial de lutte contre les maladies non transmissibles », 8 juillet 2009.

Se soigner par Internet

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), en permettant la mise en réseau et le partage des informations à distance, bouleversent le secteur de la santé et font évoluer les pratiques médicales. Si la médecine interactive qui émerge apparaît comme la panacée face aux menaces pesant sur les systèmes de santé hérités de l'après-guerre, il n'en existe pas moins un certain nombre de dangers et de limites.

Problématique

Nouvelles technologies et organisation du système de santé

Cybersanté, santé en ligne, télésanté, e-santé, etc., que recouvrent tous ces termes qui ont fleuri avec l'application à la santé des NTIC ?

Définition de la santé en ligne

Selon le portail santé publique de l'Union européenne, « l'expression "Santé en ligne" recouvre l'utilisation générique d'instruments basés sur les technologies de l'information et de la communication pour faciliter et améliorer la prévention, le diagnostic, le traitement et le suivi médicaux ainsi que la gestion de la santé et du mode de vie¹ ». Le déplacement de l'information se substitue au déplacement des personnes vers l'information, créant de nombreuses interactions entre prestataires de services de santé (échange d'informations et de données entre médecins et entre établissements de santé), entre patients (échanges d'expérience sur des maladies, des traitements, etc.) et entre les deux catégories d'acteurs (consultations en ligne, achats de médicaments, etc.).

Le patient au cœur du système

Progressivement, le développement de la santé en ligne conduit à ne plus faire des professionnels de santé les seuls détenteurs de l'information médicale. Certes, le prescripteur reste le médecin, et le payeur direct le système d'assurance-maladie. Mais de plus en plus, les patients exercent, *via* l'information recueillie ou sa mise en réseau, une influence sur les décisions des professionnels de la santé.

Un phénomène « ancien »

La télésanté a été expérimentée dès le début du siècle sur la base du téléphone, puis dans le cadre de la conquête de l'espace dans les années 1970 pour surveiller

1. <http://ec.europa.eu/health-eu>

médicalement les astronautes. Mais les nouvelles techniques de l'information et des télécommunications lui donnent une tout autre ampleur. À côté de la pratique de la médecine à distance proprement dite (ou télémédecine) se développent des sites d'information à destination des patients et l'e-commerce médical. Dans l'Union européenne, le développement de la télésanté s'inscrit dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, qui vise à accélérer la mise en place d'une économie de la connaissance, et de l'initiative i2010 – société européenne de l'information pour 2010.

Télémédecine

La télémédecine permet d'« effectuer dans le strict respect des règles de déontologie des actes médicaux à distance, sous le contrôle et la responsabilité d'un médecin en contact avec le patient par des moyens de communication appropriés à la réalisation de l'acte médical¹ ».

Zoom sur

Les dernières initiatives « santé en ligne » dans l'Union européenne

2008

- Ep-SOS (*European patient – smart open services*) : recommandations pour l'interopérabilité transfrontalière des systèmes nationaux de dossiers médicaux électroniques à l'aide du réseau CALLIOPE (*Call for interoperable eHealth services in Europe*).
- Création de réseaux européens de référence pour les maladies rares afin de favoriser l'échelle et la diffusion des innovations thérapeutiques.
- Création d'un réseau communautaire d'évaluation.

2009

- Programme « eHealth 2010 » : création d'un système de santé électronique global.
- Initiative marchés porteurs (*lead market initiative*, ou LMI) : la santé en ligne est l'un des six secteurs choisis.
- L'humain physiologique virtuel (HPV) : création de modèles d'organes et de systèmes humains grâce aux TIC dans l'objectif de mieux prévenir et guérir.

Source : différents sites de l'Union européenne.

À toutes les étapes de la chaîne

Les nouvelles technologies peuvent être utilisées à tous les stades de la pratique médicale : pour la formation des professionnels (téléenseignement), avant la prise de décision (téléexpertise), au moment de la prise en charge (téléconsultation) ou du suivi des patients (télésurveillance, télématique des réseaux). Elles permettent d'annihiler la distance et de briser l'isolement de certains patients et/ou professionnels et, par là même, de prendre des décisions collégialement et rapidement (par exemple, suivi d'urgence d'un accidenté grâce à une puce électronique). La télésurveillance et la téléchirurgie sont nettement moins développées que les autres formes de la télémédecine en raison des équipements sophistiqués qu'elles requièrent.

Les gains

La télémédecine, en permettant d'optimiser l'utilisation des ressources, laisse anticiper des gains sur

1. Rapport adopté lors de la session du Conseil national de l'Ordre des médecins de juillet 2005, www.conseil-national.medecin.fr

les coûts administratifs et logistiques tout en autorisant une amélioration de la qualité des soins.

Elle permet en effet :

- d'éviter des déplacements et des face-à-face, des transferts, des hospitalisations ;
- d'éviter des doublons en termes de consultations, d'examens médicaux, de prescriptions de médicaments grâce à la traçabilité de l'information ;
- d'améliorer l'accès aux soins et le suivi des patients (cf. le projet européen ep-SOS) ;
- de faciliter la personnalisation des traitements et donc leur effet ;
- de fournir des supports à la médecine préventive et proactive.

De l'information sur la santé à l'e-commerce médical

Le cyberpatient dispose d'un nombre grandissant de sites : sites généralistes sur la santé et plus généralement le bien-être, sites spécialisés dans une maladie particulière (diabète, cancer, maladies rares, etc.) ou une catégorie de patients (femmes, par exemple), sites relevant de l'e-commerce médical (produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques, consultations).

Le cyberpatient en Europe

Lorsque les citoyens européens sont interrogés sur leurs sources d'information concernant la santé¹, les professionnels de la santé arrivent loin devant (45,3 %) et la part d'Internet n'est que de 3,5 %. En moyenne, 23,1 % des citoyens

Zoom sur

Les formes de la télémédecine

- **Téléexpertise** : recours synchrone* ou asynchrone* à un second avis auprès d'un expert distant (radiologie, par exemple).
- **Téléconsultation** : échange direct, généralement synchrone, entre médecin et patient en vue d'un diagnostic ou d'une thérapeutique (mise en place dans le cadre du système de santé britannique).
- **Télésurveillance ou télémonitoring** : surveillance à distance de certains paramètres critiques, généralement de façon synchrone car une réaction rapide est nécessaire en cas d'anomalie (diabète, grossesse à risque, insuffisance respiratoire, problème cardiaque).
- **Téléenseignement** : partage, synchrone ou asynchrone, d'informations pédagogiques et de tutorats à distance (Université virtuelle médicale francophone, UVMF, 1^{re} université numérique, créée en 2003).
- **Téléchirurgie** : association de compétences pointues (chirurgien) et de moyens techniques sophistiqués (robotique), uniquement en mode synchrone, en raison de la nécessité d'une transmission instantanée des informations (opération Lindbergh entre New York et Strasbourg en septembre 2001 – voir vidéo sur le site du CISMEF).
- **Télématique des réseaux de soins** : gestion globale de l'information médicale entre professionnels faisant partie d'une filière et ayant à prendre en charge des malades communs en s'appuyant sur un site Internet (SESAM-Vitale et le médical personnel, DMP, en France).

* En mode synchrone, les participants sont connectés au même instant, ce qui n'est pas le cas en mode asynchrone (e-mail, par exemple).

Source principale : d'après J.-C. Dufour, « La télémédecine », vidéo, université de Marseille (<http://lertim.timone.univ-mrs.fr/mmedia/telemedecine/>)

1. European Opinion Research Group (2003), « European Union citizens and sources of information about health », enquête menée en septembre-octobre 2002 dans toute l'UE, http://ec.europa.eu/health/ph_information/documents/eb_58_en.pdf

européens recherchent de l'information médicale *via* Internet, mais une augmentation de cette part est prévisible à l'instar de ce qui s'est passé aux États-Unis, où 160 millions d'internautes adultes ont utilisé en 2007 le Web pour s'informer sur leur santé¹. C'est d'ores et déjà le cas dans les pays scandinaves de l'Union européenne (UE) avec des parts relatives supérieures à 40 % (Danemark, Pays-Bas). Dans d'autres pays, en revanche, la propension à utiliser Internet est faible, comme en France (15,3 %). Au niveau individuel, cette propension dépend du sexe, de l'âge et du niveau d'éducation du cyberpatient, au profit des hommes, des jeunes et des personnes les plus éduquées.

L'e-commerce médical : attention, danger

L'e-commerce médical recouvre essentiellement les ventes de médicaments en ligne et dans une moindre mesure les consultations tarifées en ligne. Régulièrement, l'Organe international de contrôle des stupéfiants (OICS)² rappelle que si les cyberpharmacies sont d'utilité publique, notamment pour les régions où la densité de pharmacies est faible, la plupart d'entre elles ne sont pas réglementées et vendent de façon illicite des stupéfiants, des psychotropes et des barbituriques. Or, ces ventes sont difficilement contrôlables dans la mesure où la livraison se fait par voie postale.

Il en découle des risques élevés pour l'acheteur : allégations fausses sur le médicament vendu, absence de supervision d'un professionnel de la santé, mauvaise qualité du médicament (contrefaçon, péremption, etc.), prix élevé, non-respect de la confidentialité des données relatives à l'acheteur. Ces ventes sont renforcées par les sites Internet qui proposent des conseils ou des consultations en ligne et facilitent l'accès aux médicaments qu'ils recommandent. À cela s'ajoutent les dangers liés aux mauvaises informations véhiculées par les spams relatifs à la santé et qui, avec une part de plus ou moins 25 %, représentent l'essentiel des spams³.

Les enjeux

L'application des nouvelles technologies à la santé est loin d'être achevée, comme l'illustre un des derniers développements de la télésurveillance médicale : la *smart medical home*, une maison mise au point par l'université de Rochester et dont les murs équipés de micros transmettent à ses habitants la liste des choses à faire pour leur santé⁴.

1. Harris Interactive, « Number of "Cybercondriacs" has plateaued or declined », *Healthcare News*, vol. 8, n° 2, septembre 2008, www.harrisinteractive.com
2. OICS, « Principes directeurs à l'intention des gouvernements pour la prévention de la vente illégale via Internet de substances placées sous contrôle international », 2009, www.incb.org/pdf/Internet_Guidelines/Internet_guidelines_French.pdf
3. Se référer aux rapports mensuels de Symantec, « The State of Spam », www.symantec.com
4. www.futurehealth.rochester.edu/smart_home

Quel impact économique ?

Les systèmes de santé actuels présentent un certain nombre de carences (déficit, problèmes de qualité), elles-mêmes liées à des changements en cours, dont :

- le vieillissement de la population (selon l'OCDE, le nombre de personnes de plus de 85 ans devrait tripler d'ici à 2050) ;
- la montée des maladies chroniques, qui représentent 60 % des dépenses de santé.

Au total, un triplement des dépenses de santé d'ici à 2020 est prévu pour atteindre 21 % du PIB aux États-Unis et 16 % dans les autres pays de l'OCDE (contre 9 % actuellement)¹. Aussi, l'application des nouvelles technologies au domaine de la santé, et en particulier la rationalisation et les économies d'échelle que l'on en attend, est-elle vue comme un moyen d'améliorer les systèmes de santé et d'en assurer la pérennité. Pour le moment, si l'impact technique a fait l'objet d'évaluations, il n'en va pas de même de l'impact économique. Il est à noter également un effet d'hystérésis, l'évolution des techniques étant plus rapide que leur intégration dans la pratique médicale et dans l'organisation des systèmes de santé. En Europe, par exemple, si les hôpitaux exploitent les TIC pour la gestion administrative, ils les sous-utilisent pour la gestion des informations cliniques.

Quelles menaces pour le patient ?

Sans parler de l'e-commerce et des sites aux pratiques peu transparentes, la télématique des réseaux soulève un certain nombre de questions. Tout d'abord, un défaut dans la sécurisation des données pourrait être la source de discriminations en termes d'emploi ou d'assurance par exemple. Face à ce problème, les organisations d'accréditation se développent, telle l'ONG suisse HON (*The Health on the Net*). Ensuite, le respect des libertés individuelles pourrait être menacé. L'homologation aux États-Unis de la VeriChip puce, une puce RFID (*Radio Frequency Identification*), comportant un code individuel et des informations médicales et implantée de façon sous-cutanée, que le Pentagone projette d'utiliser pour les militaires envoyés sur des zones d'opération², suscite certaines craintes.

Quelles responsabilités ?

Enfin, l'interaction de plusieurs acteurs que suppose l'application des nouvelles technologies pose le problème législatif du partage des responsabilités et demande le développement d'un cadre législatif spécifique. Si une erreur médicale survient à la suite d'une transmission des données de mauvaise qualité, qui est responsable ?

1. PriceWaterhouseCoopers, « HealthCast 2020 : créer un futur durable », 2009.

2. « Les militaires US auront bientôt la mémoire dans la peau », Génération Nouvelles Technologies, 04/09/2006, www.generation.nt.com

Le(s) professionnel(s) de santé ? Le(s) opérateur(s) de télécommunications ? Plus généralement, l'internationalisation croissante des activités liées à la santé exigerait la définition de standards internationaux.

Lectures utiles

CATEL, réseau de 5 500 acteurs de la télésanté, créé en octobre 1997, <http://portailtele-sante.org>

CISMEF (Catalogue et index des sites médicaux francophones), www.chu-rouen.fr

Commission européenne, « La e-santé : une solution pour les systèmes de santé européens ? », européen n° 17, mai-juin 2009.

HON (*The Health on the Net*), www.hon.ch

Observatoire des réseaux de télésanté (ministère de la Santé), www.observatoire-tele-sante.gouv.fr

Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (2004), « Rapport sur les télécommunications à haut débit au service du système de santé », 2 tomes, www.assemblee-nationale.fr/12/dossiers/041686.asp

Voir aussi...

Pfizer : un acteur mondial dans la tourmente (Partie 2 – Dossier 9)

Amgen : la fin d'une *success story* ? (Partie 2 – Dossier 10)

Sanofi-Aventis : une mutation nécessaire mais non sans risques (Partie 2 – Dossier 11)

Sandoz : le pari avisé de Novartis (Partie 2 – Dossier 12)

Le nationalisme énergétique à travers le prisme des hydrocarbures

Les tensions sur les marchés des hydrocarbures, combinées aux enjeux climatiques, ont conduit à l'émergence d'un mouvement de nationalisme énergétique, tant dans les pays producteurs que dans les pays consommateurs. Énergies phares, les hydrocarbures, dont les cours ont fortement progressé au cours des cinq dernières années, apparaissent comme des activités privilégiées sur lesquelles appuyer le développement de la puissance nationale.

Problématique

L'énergie, symbole d'indépendance

L'utilisation des hydrocarbures comme arme géostratégique soulève un certain nombre de questions quant à la sécurité de l'approvisionnement en énergie des pays non producteurs.

Un contexte favorable

Avec la flambée des cours des hydrocarbures, les pays qui en sont riches sont tentés d'en faire un outil non seulement de développement, mais aussi de puissance géopolitique. Ainsi, une partie des recettes pétrolières sert au financement de programmes internes, comme en Bolivie, ou à étayer l'influence géopolitique, à l'instar du Venezuela dans les petits pays d'Amérique latine souffrant du renchérissement des hydrocarbures, ou de la Russie en Asie centrale. Il en découle un durcissement des conditions d'accès des compagnies étrangères aux hydrocarbures. Symétriquement, les pays consommateurs protègent leurs « champions nationaux » énergétiques, notamment dans le gaz et l'électricité, ainsi que l'a illustré en France la fusion entre GDF et Suez.

Sécurité d'approvisionnement et d'acheminement menacée

La raréfaction des ressources, couplée à une demande en hausse, pose le problème de la sécurité des approvisionnements en énergie ; l'instabilité politique de certaines zones dans le monde pose celui de la sécurité de son acheminement. Ainsi, les États-Unis voient d'un mauvais œil le regain de nationalisme énergétique en Amérique latine, dont ils dépendent à hauteur de 19 % de leurs importations. L'Europe a du mal à négocier son approvisionnement en gaz avec la Russie. La Chine, quant à elle, fait face au « dilemme de Malacca », dans la mesure où 80 % de ses importations de pétrole transitent par le détroit éponyme¹, situé dans une région sensible.

1. « Guerres du pétrole. Comment le G8 s'y prépare », *Le Monde*, 8 juillet 2006.

Le partage de la rente

Les hydrocarbures font l'objet de tensions, voire de conflits, tant externes qu'internes.

Réappropriation de la rente

Avec la flambée des prix du pétrole et la politique de quotas mise en place par les pays producteurs à faibles coûts (OPEP essentiellement), la rente pétrolière s'est considérablement accrue (voir Zoom) et les États détenteurs de la ressource natu-

Zoom sur

La rente pétrolière

- Rente différentielle au profit des producteurs affichant les coûts de production les plus bas.
- Rente liée aux fortes différences de coûts de production selon la nature de la ressource, à laquelle peuvent s'ajouter :
 - une rente de qualité ;
 - une rente de localisation selon que la ressource est plus ou moins facile à acheminer vers les lieux de production (existence d'un accès à la mer, de pipelines, etc.) ;
 - une rente résultant de la rareté artificielle provoquée par la politique de quotas des producteurs ayant les coûts les plus bas.

Source : d'après P. Zelenko, C.-A. Paillard, C. de Lestrangé, Géopolitique du pétrole, Technip, 2005.

relle entendent en contrôler une partie de plus en plus importante au détriment des compagnies étrangères.

Rivalité entre pays riverains

Dans plusieurs cas, des ressources offshore en hydrocarbures sont revendiquées par plusieurs pays riverains, ce qui peut freiner, voire empêcher leur exploitation. Ainsi, la Chine et le Vietnam revendiquent tous deux le gisement du Dragon bleu dans l'archipel des Spratleys en mer de Chine. De même les cinq pays riverains de la mer Caspienne débattent du statut à conférer à celle-ci. En effet, le partage des gisements diffère selon le régime juridique choisi : l'Azerbaïdjan, le Kazakhstan et la Russie défendent la thèse de la mer ; l'Iran et le Turkménistan celle du lac¹.

Conflits internes

Dans certains pays producteurs, les gouvernements appliquent des politiques tendant à mettre la rente au service d'un développement durable à même de les affranchir à terme de la dépendance des hydrocarbures, avec notamment la création de fonds souverains. Dans d'autres, elle est l'objet de rivalités internes et a plutôt tendance à être dilapidée en raison d'importants phénomènes de corruption et/ou à financer les guerres civiles. C'est le cas dans un certain nombre de pays africains au rang desquels l'Angola, le Congo et le Tchad.

1. À ce sujet, voir « Mer Caspienne : enjeux pétroliers », *Les Dossiers d'actualité*, La Documentation française, octobre 2007.

La tendance au repli sur soi

L'énergie en général et les hydrocarbures en particulier représentent des activités qui sont soustraites peu ou prou aux règles standard du commerce international.

La « renationalisation » par les pays producteurs

En contraste avec la période précédente, très favorable aux firmes occidentales, le réveil du nationalisme énergétique s'appuie le plus souvent sur la constitution ou la consolidation d'une ou de plusieurs grandes compagnies contrôlées par l'État, qui limitent l'accès des firmes étrangères aux ressources naturelles, voire le leur interdisent. Ce peut être un monopole public anciennement constitué, comme Pemex au Mexique depuis 1938, ou une firme récemment nationalisée, comme YPFB en Bolivie en 2006. Mais c'est sans doute la reprise en main du secteur des hydrocarbures par le Kremlin qui illustre le mieux cette nouvelle stratégie des États riches en hydrocarbures.

La reprise en main du secteur énergétique en Russie depuis 2004

Cette reprise en main s'appuie sur la constitution de deux grandes compagnies sous contrôle étatique, Rosneft et surtout Gazprom. L'État russe est monté de 38 % à 50,1 % dans le capital de Gazprom en 2005. Parallèlement, le démantèlement, à partir de 2004, de Yukos, une des deux principales compagnies pétrolières russes avec Lukoil à l'époque, a permis à Rosneft d'acquérir Ioukanskneftegaz en 2004 et à Gazprom d'acquérir 75 % de Sibneft, cinquième producteur russe de pétrole. Plus de 30 % de la production pétrolière sont ainsi contrôlés par l'État à travers Rosneft et Gazprom¹, 85,5 % de la production

de gaz à travers Gazprom². Par ailleurs, Gazprom, en détenant le monopole du transport du gaz en Russie et en étant propriétaire du plus grand système de transport de gaz au monde, l'UGS (*Unified Gas Transportation System*), long de 155 000 km, détient une véritable arme de chantage vis-à-vis des autres producteurs domestiques ou étrangers en Russie.

1. C. Locatelli, « Les évolutions du modèle pétrolier russe : une tentative de réponse institutionnelle à la crise de l'industrie ? », *Cahier de recherche*, n° 17, LEPII, février 2009.
2. www.gazprom.com

Le problème de la coopération internationale

Dans un tel contexte de nationalisme énergétique, les comportements de « cavalier seul » ou de « passager clandestin » (*free rider*) peuvent prendre de l'ampleur, car ils sont perçus comme source de gains. Or, la réalisation de certains projets énergétiques, principalement la création d'infrastructures permettant l'acheminement des hydrocarbures vers les marchés de consommation, exige que plusieurs pays coopèrent. Dans ce sens, le traité sur la Charte de l'énergie, qui a fait suite en 1994 à la Charte européenne adoptée en 1991, stipule que « le commerce des matières et produits énergétiques entre les parties contractantes est régi par les règles du Gatt

(devenu OMC) » même pour les pays signataires non membres de l'OMC¹. Mais ce traité, non ratifié par le Belarus et la Norvège, ne l'a pas été non plus par la Russie, qui a réaffirmé en juin 2009 qu'elle n'avait pas l'intention de le faire et qui, de ce fait, maintient son monopole sur le transport des hydrocarbures.

Le nationalisme énergétique face au retournement des cours

Les conditions opaques dans lesquelles le contrôle croissant des États sur les hydrocarbures s'exerce conduisent à une instabilité de l'environnement légal et rendent les investissements étrangers risqués dans ce secteur. Mais, faute de capitaux étrangers, la faiblesse des investissements productifs de certaines compagnies nationales dans les pays producteurs pourrait fragiliser leur capacité à développer leur production et à construire de nouveaux pipelines. Ainsi, en Russie, la mise en valeur des gisements en Sibérie orientale, dans le nord ou en mer (Sakhaline) est trop lente pour compenser l'épuisement des gisements de la Sibérie occidentale. De surcroît, après un pic de près de 150 USD en juillet 2008, les cours du pétrole se sont repliés à moins de 35 USD en janvier 2009 pour ensuite repartir à la hausse, le cours du pétrole s'établissait à 80 USD début novembre 2009, la contagion de la crise financière à la sphère réelle de l'économie favorisant la baisse de la demande. La question du caractère conjoncturel ou structurel de cette baisse des cours pose une nouvelle fois celle de la gestion à long terme des ressources non renouvelables dans une optique de développement du pays détenteur. Elle invite également à s'interroger sur la place future des compagnies étrangères dans le paysage énergétique des pays riches en hydrocarbures.

La course aux territoires inexplorés : l'enjeu de l'Arctique et de l'Antarctique

En plantant son drapeau au fond de l'océan Arctique en août 2007, la Russie entendait montrer ses prétentions sur la dorsale océanique de Lomonossov, qu'elle estime être le prolongement de son plateau continental. Si cette revendication était reconnue, la Russie acquerrait le droit d'en exploiter les ressources naturelles. Cinq pays riverains (Canada, Danemark, États-Unis, Norvège, Russie) revendiquent des droits de propriété sur l'Arctique qui, selon les estimations de l'USGS (*US Geological Survey*), recèlerait 15 % des ressources mondiales prouvées en hydrocarbures. De même, un certain nombre de pays (Argentine,

1. Décision 98/181/CE, du 23 septembre 1997, www.europa.eu/scadplus/leg/fr

Australie, Chili, France, Grande-Bretagne, Norvège et Nouvelle-Zélande) affichent des prétentions sur l'Antarctique, exclu jusqu'en 2048 de toute exploitation minière du fait d'un accord signé en 1998.

Lectures utiles

S. Boussena, J.-P. Pauwels, C. Locatelli et C. Swartenbroekx, *Le Défi pétrolier – Questions actuelles du pétrole et du gaz*, Vuibert, Paris, 2006.

Commission européenne, *Une stratégie européenne pour une énergie sûre, compétitive et durable*, 2006, téléchargeable sur www.europa.eu

S. Dubois, *Les Hydrocarbures dans le monde*, Ellipses, 2007.

A. Lefèvre-Balleydier, *L'Après-pétrole – Lorsque les puits seront à sec*, Larousse, 2009.

Rapport annuel de l'Agence internationale de l'énergie, *World Energy Investment Outlook*.

US Geological Survey (USGS), www.usgs.gov

Voir aussi...

Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation (Partie 1 – Dossier 1)

Vers un retour de l'État ? (Partie 1 – Dossier 5)

Fonte des glaces et nouvelles voies maritimes (Partie 1 – Dossier 19)

La libéralisation des marchés de l'énergie dans l'Union européenne

À la suite des directives de 1996 et 1998, puis de 2003, la libéralisation des marchés européens de l'électricité et du gaz a débouché le 1^{er} juillet 2007 sur l'ouverture totale aux particuliers. Le but est de construire un marché unique de l'énergie garantissant avec efficacité l'accès à l'énergie et la sécurité de l'approvisionnement de l'Europe. Malgré cette libéralisation, la concurrence ne s'est pas véritablement installée sur le marché et, après un an de lutte entre États membres et Parlement, les eurodéputés ont voté le 22 avril 2009 un troisième nouveau paquet de libéralisation du marché de l'énergie.

Problématique

Une ouverture graduelle à la concurrence

L'ouverture à la concurrence des marchés électrique et gazier va de pair avec la construction du marché unique et vise, par le biais du démantèlement des monopoles, à empêcher les deux grands acteurs que sont les entreprises et les pouvoirs publics de fausser les mécanismes de marché.

La croyance dans les vertus de la concurrence

Les secteurs électrique et gazier sont des activités de réseaux basées sur une infrastructure importante et de nombreux utilisateurs. Du fait de leur organisation, le plus souvent en monopoles publics verticalement intégrés, contrôlant toutes les fonctions de la production à la commercialisation, les marchés nationaux étaient très cloisonnés, avec une faible pression concurrentielle. L'introduction de la concurrence vise une meilleure allocation des ressources et une plus grande efficacité, et, par là, une augmentation du bien-être du consommateur, à travers une meilleure qualité et une baisse des prix.

Une libéralisation progressive par la demande

La libéralisation s'est faite à partir de la demande, en introduisant des seuils progressifs d'éligibilité des consommateurs. Les degrés d'ouverture attendus par les directives électricité de 1996 et gaz de 1998 ayant été atteints plus rapidement que prévu, deux directives, en 2003, ont accéléré le processus en fixant l'ouverture totale du marché aux « non-résidentiels » (professionnels) au 1^{er} juillet 2004 puis aux « résidentiels » (particuliers) au 1^{er} juillet 2007.

La recomposition des marchés

La libéralisation des marchés se heurte à un certain nombre d'obstacles hérités des structures de monopole passées.

Une restructuration nécessaire

La séparation des différentes activités a été un préalable à l'ouverture à la concurrence des deux activités situées à l'extrémité de la chaîne, la production en amont et la fourniture en aval. En revanche, le transport est en situation dite « de monopole naturel ». En effet, en raison de l'importance des coûts fixes pour l'infrastructure, il s'agit d'une activité à rendements croissants, dont la fonction de coûts est « sous-additive ». En d'autres termes, il serait plus coûteux de la confier à plusieurs entreprises qu'à une seule, par exemple en dédoublant les lignes électriques ou les gazoducs.

Un risque de discrimination

Pour éviter que les opérateurs historiques n'utilisent leur pouvoir de marché pour fausser la concurrence à leur profit, des agences de régulation ont été créées (voir Zoom), amenant ainsi à distinguer les activités dérégulées (production, commercialisation) des activités régulées (transport, distribution).

Asymétries d'ouverture et distorsions de concurrence

Au sein de l'Union européenne (UE), les différences dans les situations de départ (un monopoleur *versus* plusieurs firmes) et dans les rythmes d'ouverture des marchés (dès 2000, en Allemagne et au Royaume-Uni, par exemple) ont introduit des distorsions de concurrence au profit des entreprises dont le marché n'était pas encore libéralisé. Plus généralement, certains gouvernements ont contrecarré le rachat de leurs opérateurs, au mépris des lois de la concurrence. En mars 2007, l'Espagne était traduite par la Commission européenne devant la Cour européenne de justice, qui la condamnait pour avoir fait obstacle à l'OPA d'E.ON (Allemagne) sur Endesa, dont le contrôle a finalement été pris par la firme italienne Enel en février 2009.

Zoom sur

La transformation d'EDF et de GDF

- 2000 : création de la Commission de régulation de l'énergie (CRE). Elle garantit l'ouverture effective des marchés et en particulier l'accès équitable et transparent aux réseaux.
- 2000 : création de filiales pour la gestion du réseau de transport, devenues en 2005 RTE EDF transport (Réseau de transport d'électricité) et GRT Gaz.
- 2004 : transformation d'EDF et Gaz de France en sociétés anonymes.
- 2005 : introduction d'une partie du capital en Bourse.
- 2006 : projet de fusion Gaz de France Suez, suite à une menace d'OPA d'Enel (Italie) sur Suez.
- Juillet 2008 : fusion Gaz de France Suez.

Vers un marché unique de l'énergie ?

Actuellement, le marché intérieur de l'énergie fonctionne mal en raison de l'absence de transparence et de la faiblesse des interconnexions.

Absence de transparence : la question de la dissociation patrimoniale

Outre le fort degré de concentration des marchés et les pratiques collusoires, l'accès libre aux réseaux est freiné par l'intégration verticale des activités de production et de transport qui restent aux mains des opérateurs historiques dans certains États membres de l'Union. C'est le cas en particulier d'EDF en France et d'E.ON en Allemagne. En septembre 2007, la Commission a proposé l'alternative d'une dissociation patrimoniale intégrale des réseaux de transport (ITSO, *Independent Transmission System Operators*) ou d'un gestionnaire de réseau indépendant (ISO, *Independent System Operators*). Opposées à cette alternative, la France et l'Allemagne, suivies par six autres États membres, ont proposé une troisième voie, celle de la « dissociation effective et efficace » entre commercialisation et transport sans séparation patrimoniale et reposant sur un pouvoir renforcé du régulateur. Finalement, les négociations entre États, Conseil et Parlement ont conduit à un accord adopté par le Parlement en avril 2009 et prévoyant les trois possibilités : dissociation patrimoniale intégrale, gestionnaire de réseau indépendant et gestionnaire de transmission indépendant. Une supervision extérieure par un organe de surveillance est prévue.

Interconnexion et émergence d'un marché intérieur de l'énergie

En raison d'une croissance très forte de la consommation, des investissements dans les infrastructures sont nécessaires à l'extension et à l'amélioration de l'interconnexion des réseaux des différents pays européens, préalable à l'émergence d'un véritable marché intérieur de l'énergie. Or, les financements communautaires¹ pour les projets d'investissement transfrontaliers sont insuffisants au regard des besoins (700 milliards d'euros d'ici à 2030 pour l'électricité²). La panne qui a touché 10 millions de personnes dans l'ouest de l'Europe, en novembre 2006, a montré la fragilité du réseau électrique européen alors que les flux d'échanges intracommunautaires d'électricité restent faibles (10,3 % de la

1. Voir chaque année : *List of Projects Financed Through the Trans-European Energy Networks (TEN-E) Programme* (http://ec.europa.eu/ten/energy/studies/index_en.htm).

2. Capgemini, *Observatoire européen des marchés de l'énergie*, 8^e édition, 2006.

consommation en 2005 contre 7,5 % en 1998¹). Quant au gaz, les capacités de stockage s'avèrent insuffisantes face à la menace que fait peser la Russie sur la sécurité de l'approvisionnement de l'Europe.

Émergence de marchés au comptant et à terme

Dès les années 1990, les marchés organisés au comptant (physiques) se sont développés pour permettre l'ajustement de l'offre à une demande très variable, en raison du caractère non stockable et difficilement transportable sur de longues distances de l'électricité. Des zones de couplage ont émergé avec, notamment, en 2006, le Couplage de marché trilatéral (ou TLC, *Trilateral Market Coupling*) entre les marchés français, belge et néerlandais. Depuis quelques années se développent également des marchés à terme pour se couvrir contre les variations de prix.

Par ailleurs, les premières pierres d'une Bourse paneuropéenne de l'électricité ont été posées en septembre 2008 avec la création par Powernext et EEX d'une coentreprise, EPEX (*European Power Exchange*), qui opère au comptant et à terme sur l'électricité mais aussi le gaz, les quotas d'émission de CO₂ et le charbon. Pour le gaz, l'approvisionnement se fait essentiellement par le biais de contrats à long terme (quinze ans ou plus) noués entre les opérateurs historiques et les entreprises des pays producteurs (Sonatrach, Gazprom, etc.). Les marchés organisés commencent seulement à être lancés et ne jouent qu'un faible rôle dans l'approvisionnement. Le plus important est le *National Balancing Point* (NBP) au Royaume-Uni, suivi de l'APX Gas ZEE avec le hub de Zeebrugge en Belgique et l'APX Gas NL avec le hub TTF (*Title Transfer Facility*) aux Pays-Bas. En France, Powernext a lancé en novembre 2008 un marché organisé du gaz au comptant et à terme (Powernext Gas Spot et Powernext Gas Futures).

À retenir

Marchés organisés de l'électricité en Europe

- APX (*Amsterdam Power Exchange*) : 1999, Amsterdam (www.apx.nl) ; APX UK : 2001, Londres (www.apx.com).
- Belpex (*Belgian Power Exchange*) : 2006, Bruxelles (www.belpex.be).
- Borzen : 2001, Ljubljana (www.borzen.si) projet Bourse pour le sud-est de l'Europe.
- EEX (*European Energy Exchange*) : 2000, Leipzig (www.eex.de).
- EXAA (*Energy Exchange Austria*) : 2002, Vienne (www.exaa.at).
- IPEX (*Italian Power Exchange*) : 2004, Rome (www.mercatoelettrico.org).
- Nord Pool (*Nordic Power Exchange*) : 1993, Oslo. Plus ancien marché, réunissant Norvège, Suède, Finlande et Danemark (www.nordpool.no).
- Omel (*Compañía Operadora del Mercado Español de Electricidad*) : 1998, Madrid (www.omel.es).
- POLPX (*Polish Power Exchange*) : 2000, Pologne (www.polpx.pl).
- PWX (Powernext) : 2001, France (www.powernext.fr).
- EPEX (*European Power Exchange*) : 2008 (www.epexspot.com).

1. Rapport sur l'expérience acquise dans l'application du règlement (CE) n° 1228/2003 sur les conditions d'accès au réseau pour les échanges transfrontaliers d'électricité, 15 mai 2007, <http://ec.europa.eu>

La difficile introduction de la concurrence

Le renoncement du Parlement européen en avril 2009 à imposer la dissociation patrimoniale intégrale, en laissant aux grandes firmes électriques intégrées un fort pouvoir de marché, peut faire craindre que la concurrence ne tarde à véritablement s'installer. La seule compensation obtenue par le Parlement concerne la possibilité pour le consommateur de changer de fournisseur dans un délai de trois semaines et sans frais.

La question des prix de détail et du service public

Capgemini, dans son étude annuelle *Observatoire européen des marchés de l'énergie*, pointe les écarts de prix importants d'un pays européen à l'autre, avec des hausses à deux chiffres dans certains (Allemagne, Irlande, Norvège, Pays-Bas, entre autres) et, à l'inverse, une progression moins forte en France où une régulation des prix persiste. La nécessité de renouveler les installations obsolètes, l'instauration des quotas d'émission de gaz à effet de serre et, pour certains pays, l'abandon du nucléaire devraient renforcer les tensions à la hausse. Le mécontentement des clients qui s'ensuit pourrait conduire à une mobilité accrue de leur part vers d'autres fournisseurs, sauf dans les pays, comme la France, où le maintien des tarifs réglementés freine l'entrée de concurrents. La dérégulation des marchés de l'énergie pose également la question du service public, c'est-à-dire des missions d'intérêt économique général à remplir et qui risquent d'être abandonnées car jugées non rentables, même si les États ont la faculté de les imposer aux opérateurs. Lors du vote d'avril 2009, le Parlement européen a obtenu que soit reconnu le concept de pauvreté énergétique de façon à permettre l'accès de tous à l'électricité.

Capgemini, *Observatoire européen des marchés de l'énergie*, www.fr.capgemini.com
Commission européenne, Direction générale de l'énergie et des transports,
http://ec.europa.eu/energy/index_en.htm
Commission de régulation de l'énergie (CRE), www.cre.fr
Direction générale de l'énergie et des matières premières (DGEMP),
www.industrie.gouv.fr/energie

Voir aussi...

Vers un retour de l'État ? (Partie 1 – Dossier 5)

Les fonds souverains

Les fonds souverains existent depuis les années 1950 mais ne font couler de l'encre que depuis peu, en raison de l'importance des sommes désormais gérées et de leur intrusion dans le capital des entreprises. À travers eux, ce qui inquiète, c'est le rôle éventuel d'États étrangers dans les entreprises, dans l'économie locale et sur les marchés en général. Paradoxalement, leur aide en faveur des banques états-uniennes et européennes touchées par la crise des subprimes a été la bienvenue. Que penser alors de l'irruption de ce nouvel acteur public ?

Problématique

La montée en puissance des fonds souverains

Un fonds souverain est un fonds dans lequel un État gère une partie des réserves de change sous forme de placements financiers divers et en particulier dans le capital des entreprises.

Une épargne croissante à la recherche de diversification

La quarantaine de fonds souverains actuels est originaire d'une trentaine de pays. Selon Morgan Stanley, leurs actifs se montaient à plus de 3 trillions d'USD début 2008, soit deux fois plus que les actifs gérés par les *hedge funds*¹. En 2011, ils pourraient excéder les réserves mondiales officielles de change², dont ils ne représentent actuellement qu'à peine la moitié, et atteindre 12 trillions d'USD en 2015. Leur récente montée en puissance tient à la volonté des États de faire fructifier une épargne accumulée de plus en plus importante en diversifiant leurs placements, ce qui conduit à se détourner des seules obligations d'État, particulièrement en USD, en raison de la baisse des taux et de la devise.

Le développement des fonds originaires des pays non exportateurs de pétrole

La croissance du nombre de fonds souverains est allée de pair avec la flambée des cours des hydrocarbures, et deux tiers des actifs gérés le sont par des fonds originaires de pays exportateurs de pétrole, le tiers restant provenant d'Asie. Néanmoins,

1. D'après Morgan Stanley in « Banque de France, Assessment and Outlook for Sovereign Wealth Funds », *Focus* n° 1, 28 novembre 2008, p. 3.
2. « How Big Could Sovereign Wealth Funds Be by 2015 ? », *Morgan Stanley Research Global*, 3 mai 2007. Estimations sur la base d'une croissance annuelle des revenus pétroliers de 10 % et d'un rendement nominal annuel des placements de 5,5 %.

un déclin de la part relative des premiers est attendu et ils ne devraient plus représenter que la moitié des actifs gérés par les fonds souverains en 2015¹. En effet, une part de plus en plus importante des sommes placées par les fonds souverains provient des excédents commerciaux hors hydrocarbures ou plus rarement de sources diverses comme les dividendes des entreprises publiques, les excédents budgétaires ou les ventes de biens de l'État.

Les craintes suscitées par les fonds souverains

Dans les pays cibles des fonds souverains, des craintes ont été exprimées qu'au-delà des motivations purement financières affichées soient dissimulées des motivations politiques. Ces craintes sont renforcées par l'opacité des fonds souverains, très parcimonieux en information sur leurs avoirs ou leurs stratégies.

Au-delà des motivations officielles...

Officiellement, les fonds souverains mettent en avant des objectifs uniquement financiers consistant à faire fructifier l'épargne au profit des générations futures et, secondairement, de la stabilisation macroéconomique ou du financement d'investissements comme de projets sociaux (voir Zoom). Il s'agit donc d'objectifs louables de transferts intergénérationnels, de stabilisation macroéconomique et plus généralement de développement. Dans cette optique, les fonds ne sont censés prendre dans les entreprises que des participations minoritaires et ne pas siéger au conseil d'administration.

Zoom sur

Les types et les objectifs de fonds souverains

- **Fonds de stabilisation** : protection contre les fluctuations des prix des produits de base.
- **Fonds d'épargne** au profit des générations futures : conversion d'actifs non renouvelables (pétrole, par exemple) en un portefeuille d'actifs diversifiés.
- **Sociétés de placement des réserves** : augmentation du rendement des avoirs de réserve.
- **Fonds de développement** : financement de projets socio-économiques.
- **Fonds de réserve** de retraite conditionnels : financement d'engagements imprévus.

Source : FMI, « Rapport sur la stabilité financière dans le monde », octobre 2007.

... des objectifs politiques ?

Cela étant, le manque de transparence de certains fonds laisse craindre pour certains, au-delà de la seule motivation du rendement financier, la poursuite d'intérêts stratégiques, comme le contrôle d'entreprises, voire de secteurs, dans les pays d'accueil ; par exemple, dans la haute technologie pour accéder à la technologie ou aux savoir-faire.

1. *Ibid.*

Principaux fonds souverains (en milliards d'USD)

Fonds dont les ressources proviennent des hydrocarbures				Fonds dont les ressources proviennent d'autres sources que les hydrocarbures			
Pays d'origine	Nom des fonds	Actifs	Création	Pays d'origine	Nom des fonds	Actifs	Création
Émirats arabes unis	ADIA	627	1976	Chine	Safe Investment Corporation	347	1997
Arabie saoudite	SAMA Foreign Holdings	431	Nd	Singapour	Government of Singapore Investment Corporation	247	1981
Norvège	Government Pension Fund – Global	326	1990	Hong Kong	Hong Kong Monetary Authority	193	1993
Russie	Oil Stabilization Fund + National Welfare Fund	220	2008	Singapour	Temasek Holdings	85	1974
Koweït	Kuwait Investment Authority	203	1953	Australie	Australian Government Future Fund	42	2006
Émirats arabes unis	Investment Corporation of Dubaï	82	2006	France	Strategic Investment Fund	28	2008
Libye	Libyan Investment Authority	65	2006	Corée du Sud	KIC (Korea Investment Corporation)	27	2005
Qatar	Qatar Investment Authority	62	2003	Malaisie	Khazanah Nasional Berhad	23	1993
Algérie	Revenue Regulation Fund	47	2000	Canada	Alberta's Heritage Fund	15	1976
Kazakhstan	National Fund	38	2000	Taiwan	National Stabilization Fund	15	nd
Brunei	Brunei Investment Agency	30	1983	États-Unis	New Mexico State Investment Office Trust	12	1958

Source : Sovereign Wealth Fund Institute, www.swfinstitute.org

Patriotisme économique ou protectionnisme financier ?

La réaction face aux fonds souverains s'inscrit dans un mouvement plus large de protection des intérêts nationaux et plus spécifiquement des firmes nationales face au capital étranger.

Des réactions de protection

Un certain nombre d'entorses au droit de propriété sont mises en place par les pays d'accueil au nom de l'intérêt collectif avec pour principal objectif affiché la protection des secteurs dits stratégiques. Aux États-Unis, la loi sur l'investissement étranger

a été durcie après le tollé suscité par le rachat en 2006 de six ports par le groupe émirati *Dubai Port World*. Dans l'UE, la transposition de la directive du 21 avril 2004 sur les OPA s'est faite *a minima*. Restent essentiellement la défense des actionnaires minoritaires et l'harmonisation des conditions d'information, mais les dispositions touchant aux mesures de défense contre les OPA ont été transformées en options.

Des réactions justifiées ?

Au-delà des activités de défense, ces mesures posent le problème des frontières des secteurs stratégiques. Un principe assez vague consiste à les définir comme des activités dont la régulation ne peut être assurée efficacement par le marché tout seul (par exemple, activités basées sur des réseaux comme dans l'énergie ou les télécommunications) ou qui peuvent être à l'origine de risques systémiques (banque, finance, par exemple). Au-delà des frontières des secteurs stratégiques se pose la question de savoir s'il ne s'agit pas d'un alibi pour protéger des intérêts existants. En d'autres termes, de la même manière que des mesures de protectionnisme commercial peuvent être prises pour entraver les entrées de biens et services dans un pays, un protectionnisme financier peut être mis en place pour entraver les entrées de capital. Cela pose la question de la réciprocité, puisque les pays développés demandent en quelque sorte aux pays, majoritairement émergents, détenteurs de fonds souverains de ne pas faire ce qu'ils ont fait ou font.

Crise financière et réhabilitation des fonds souverains

Les prises de participation des fonds souverains en 2007 et 2008 dans les banques éprouvées par la crise des *subprimes* peuvent être évaluées à plus de 80 milliards d'USD (voir tableau). À ce titre, les fonds souverains ont donc joué un rôle stabilisateur dans la crise financière. Citigroup, la première banque états-unienne, a bénéficié de plus de 17 milliards d' USD, et Barclays, la banque britannique, de plus de 18 milliards. Ce sont les fonds asiatiques (Singapour, Chine, Corée du Sud) et originaires du Moyen-Orient (Émirats arabes unis, Koweït, Qatar) qui ont été les plus actifs. Ces prises de participation des fonds souverains dans les banques fragilisées se sont ralenties avec la chute des cours boursiers ; certains se sont même désengagés pour se recentrer sur leur région d'origine.

Les fonds souverains au chevet des banques, janvier 2007-novembre 2008 (en milliards d'USD)

Institutions	Fonds souverains	Montant
Barclays (Royaume-Uni)	CDB (Chine), Temasek (Singapour), QIA (Qatar), Challenger (Qatar), Qatar Holding	18,4 environ
Citigroup (États-Unis)	ADIA (EAU), GIC (Singapour), KIA (Koweït)	17,4
Merrill Lynch (États-Unis)	Temasek (Singapour), Korean IC (Corée du Sud), KIA (Koweït)	12,4

UBS (Suisse)	GIC (Singapour)	10 à 11
Crédit suisse (Suisse)	QIA (Qatar), Qatar Holding	9,4
Morgan Stanley (États-Unis)	CIC (Chine)	5
Carlyle (États-Unis)	Temasek (Singapour), Mubadala Devt Fund (EAU)	3,25 environ
Blackstone (États-Unis)	CIC (Chine)	3
Standard Chartered (Royaume-Uni)	Temasek (Singapour)	1,4
HSBC (Royaume-Uni)	ICD (EAU)	1,2

Source : d'après Bernard Blancheton et Yves Jégourel (2009), p. 7.

Les enjeux

Un défaut de régulation mondiale ?

Face à la montée des fonds souverains, la réapparition des logiques nationales peut conduire, si elles s'affirment, à remettre en cause le principe de libre circulation du capital, voire, si l'on en croit certains, à un mouvement de « dé-libéralisation » (Karl P. Sauvant). Cela pourrait être interprété comme un échec de la régulation mondiale en matière de concurrence et de finances. Néanmoins, le FMI semble avoir entendu la demande d'un code de conduite exprimée par le G7 en octobre 2007, puisqu'il a adopté fin février 2008 un ensemble de bonnes pratiques, considérées comme un « bien public » et à la disposition des fonds souverains pour « gérer des organisations saines, suffisamment transparentes et dotées de bonnes structures de gouvernance et de mécanismes solides de gestion des risques¹ ». De même, la Commission européenne, soucieuse d'éviter une fragmentation du marché unique, met en avant le rôle stabilisateur des fonds souverains dans la crise financière, insiste sur le fait qu'il existe déjà une législation sur l'investissement étranger et qu'il est juste besoin de réfléchir à une approche commune sans pour autant restreindre leurs activités².

Quels impacts monétaires ?

Compte tenu de l'importance des montants gérés par les fonds souverains, ceux-ci peuvent avoir un impact important sur les marchés financiers, notamment le marché des changes, puisque ce sont les excédents de réserves de change qui sont placés dans ces fonds. En premier lieu, le besoin de diversification de ces fonds se fait au détriment du marché de la dette étatique. En second lieu, des arbitrages au

1. « Fonds souverains : le FMI intensifie ses travaux », *Bulletin du FMI* (en ligne), 4 mars 2008.

2. Communication du 27 février 2008 en vue du Conseil européen des 13 et 14 mars 2008, communiqué de presse IP/08/313.

détriment de l'USD et de l'euro et au profit de monnaies « périphériques », comme le yen ou les monnaies européennes, pourraient avoir lieu, si l'on en croit les économistes de Morgan Stanley.

Lectures utiles

B. Blancheton et Y. Jégourel, « Les fonds souverains : un nouveau mode de régulation du capitalisme financier ? », *Revue de la régulation* (en ligne), n° 5, 1^{er} semestre 2009, <http://regulation.revues.org/index7500.html>

FMI, « Rapport sur la stabilité financière dans le monde », septembre 2007.

C. du Granrut, « L'essor des fonds souverains. La nouvelle géographie de la richesse », *Futuribles*, n° 338, février 2008.

Morgan Stanley, www.morganstanley.com

SWFI (Sovereign Wealth Fund Institute), www.swfinstitute.org

Voir aussi...

Les énergies renouvelables : où en sont l'Union européenne et la France ?
(Partie 1 – Dossier 16)

Sunnco : la start-up du soleil (Partie 2 – Dossier 5)

La *supply chain* verte (Partie 2 – Dossier 6)

La gestion de l'eau : les atouts de la technologie (Partie 2 – Dossier 7)

L'éco-responsabilité des technologies de l'information (Partie 2 – Dossier 8)

Les énergies renouvelables : où en sont l'Union européenne et la France ?

Face au réchauffement climatique et à la raréfaction des énergies fossiles, il est possible de réagir en amont (prévenir) et/ou en aval (guérir). Le développement des énergies renouvelables participe de la première réaction, consistant à modifier nos modes de consommation et de production en choisissant des énergies non émettrices de gaz à effet de serre. La création au niveau mondial en janvier 2009 de l'Agence internationale pour les énergies renouvelables (IRENA, International Renewable Energy Agency) confirme la volonté de certains pays d'aller dans ce sens. Pour ce qui est de l'Union européenne, il s'agit d'une voie qu'elle a empruntée depuis un certain temps déjà.

Problématique

Des objectifs inaccessibles ?

En 1997, l'Union européenne (UE) se fixait pour objectif global d'augmenter à 12 %, d'ici à 2010, la part des énergies renouvelables dans la consommation totale d'énergie. En janvier 2007, la Commission européenne proposait de la porter à 20 % d'ici à 2020, projet qui est devenu effectif avec le « paquet énergie-climat » adopté en décembre 2008¹.

Pour atteindre cet objectif en termes de consommation totale, l'UE mise sur la promotion de l'électricité d'origine renouvelable et des biocarburants, avec comme but d'ici à 2010 une part de 21 % de la production électrique pour la première et de 5,75 % du gazole et de l'essence utilisés pour le transport pour les seconds. D'après les données d'Eurostat, la part de l'électricité « verte » a progressé de 14,5 % en 2004 à 15,7 % en 2006, progrès qui doit être intensifié sous peine de ne pas atteindre l'objectif de 21 % en 2010. Avec le paquet énergie-climat, adopté fin 2008, la part des biocarburants doit passer à 10 %, au moins, d'ici à 2020, dans chaque État membre.

1. Voir la directive du 23 avril 2009 relative à la promotion de l'utilisation de l'énergie produite à partir de sources renouvelables et modifiant puis abrogeant les directives de 2001 et 2003.

Quelles énergies renouvelables pour la France ?

Au sein de l'UE, les efforts accomplis divergent fortement d'un État membre à l'autre.

La France toujours à la traîne

En termes de part des énergies renouvelables dans la consommation totale d'énergie, la France occupe une position moyenne avec une part de 14,3 % en 2006,

Zoom sur

Les progrès des États membres en matière d'électricité d'origine renouvelable par rapport à leurs engagements

☺☺ Parfait, en passe d'atteindre l'objectif pour 2010 : Allemagne, Hongrie, Pays-Bas.

☺ Les développements actuels laissent espérer que l'objectif pour 2010 sera atteint : Danemark.

☹ Des efforts supplémentaires sont indispensables pour atteindre l'objectif de 2010 : Belgique, Irlande, Italie, Luxembourg, Suède.

☹ Des efforts supplémentaires substantiels s'imposent pour atteindre l'objectif de 2010 : Autriche, Bulgarie, Espagne, Estonie, France, Grèce, Lituanie, Pologne, Portugal, Slovaquie, République tchèque, Royaume-Uni.

☹☹ Loin du compte : Chypre, Finlande, Lettonie, Malte, Roumanie, Slovaquie.

Source : auteur d'après Commission européenne (2009), Rapport sur les progrès des énergies renouvelables.

entre les positions extrêmes de l'Autriche (61,6 %) et de Malte (0,0 %). Pour l'électricité, la France ne fait plus partie des États de l'UE qui n'honorent pas leurs engagements, mais ses progrès restent insuffisants pour atteindre l'objectif de 21 % qu'elle s'est fixé pour 2010 (voir Zoom). Le Grenelle de l'environnement mise sur le développement de la biomasse, de l'éolien et de la géothermie pour réaliser un objectif de 23 % à l'horizon 2020.

Les différentes énergies renouvelables et leur rôle en France

Les énergies renouvelables peuvent être utilisées dès le stade primaire ou après un processus de transformation, et peuvent être valorisées sous forme d'électricité ou de chaleur (énergie thermique). Certaines d'entre elles sont utilisées depuis longtemps. Parmi elles, l'hydroélectricité a toujours eu une place prépondérante, mais des énergies comme le bois ou les pompes à chaleur

ne sont redécouvertes que depuis peu. En revanche, d'autres énergies ne sont apparues que récemment, comme les énergies solaire ou éolienne.

Les énergies renouvelables en France

Principe	Évolution de la production française
Énergies renouvelables dont la production primaire est d'origine électrique	
Hydroélectricité (4,9 %)* : conversion en électricité de la force motrice de l'eau au moyen de barrages.	15 % de la production énergétique. 87 % de la production d'électricité renouvelable.
Éolien (0,18 %) : conversion en électricité de l'énergie du vent au moyen d'aérogénérateurs.	Émergence en 1996 avec le programme « Éole 2005 » et développement très rapide depuis 2001.
Solaire photovoltaïque (0,03 %) : conversion en électricité du rayonnement solaire au moyen de capteurs.	Évolution de l'alimentation de sites isolés au raccordement au réseau suite à la loi de 2000 obligeant EDF à racheter l'électricité à un tarif supérieur au tarif normal.
Énergies renouvelables dont la production primaire est d'origine thermique	
Bois-énergie (9,3 %) : électricité produite à partir des résidus ligneux du bois issus de la sylviculture et de l'industrie (sciures, copeaux, etc.).	- Source remise à l'honneur depuis 1994 avec le plan « Bois-énergie et développement local ». - Source simple à utiliser, économique, créatrice d'emplois.
Biogaz et déchets urbains renouvelables (0,23 % et 0,93 %) : chaleur, électricité ou carburant produits à partir de gaz obtenus par méthanisation des : - boues des stations d'épuration urbaines ; - effluents industriels (brasserie, amidonnerie, caves, etc.) ; - déjections de l'élevage (lisiers, fumiers, etc.) ; - déchets urbains renouvelables.	Faible développement malgré de fortes potentialités : - autoconsommation essentiellement ; - utilisation pour la production d'eau chaude et de vapeur ; - faible utilisation comme carburant (projets pour les bus municipaux à Lille, Calais, Montpellier et en Martinique) ; - ralentissement de la production d'électricité à partir des déchets après une très forte progression entre 1990 et 2003 mais hausse prévue avec l'installation de quelques grandes unités de production.
Résidus de récolte (0,12 %) : chaleur produite à partir de déchets agricoles brûlés (paille) ou agroalimentaires (marcs de fruits, pulpes et pépins de raisins, noyaux de pruneaux).	Spécificité des DOM avec une production à partir de résidu de canne à sucre ou bagasse : centrale de Bois-Rouge (1982) et Gol (1995) à La Réunion et au Moule en Guadeloupe (1999).
Biocarburants (0,67 %) : - bioéthanol, produit à partir de plantes riches en sucre (betterave) ou en amidon (blé) ; - diester, obtenu par transformation chimique d'huile de graines de colza ou de tournesol.	- Émergence en 1992, comme alternative à la jachère imposée par la politique agricole commune. - Très fort développement entre 1993 et 1996, puis stagnation jusqu'à sa relance en 2005.
Pompes à chaleur (0,43 %) : captation de l'énergie thermique présente dans le sol, les nappes d'eaux souterraines et l'air, et restitution sous forme de chaleur.	- Émergence dans les années 1980. - Relance du marché en 1997 par EDF avec le lancement du programme « Vivrélec » et la technologie des pompes réversibles.
Géothermie (0,13 %) : exploitation : - à basse et moyenne températures (30 à 100 °C), des eaux chaudes en sous-sol pour le chauffage ; - à haute température (> 180 °C), de la vapeur pour produire de l'électricité, notamment dans les zones volcaniques (Guadeloupe).	- Émergence entre 1982 et 1986, mais problèmes techniques (corrosion) et économiques importants. - Contrainte de la concomitance d'une ressource en sous-sol et d'un besoin en surface. - Expérimentation de la géothermie « sèche » à Soultz-sous-Forêts (Alsace) : récupération de la chaleur des roches.
Solaire thermique : conversion thermique de l'énergie du rayonnement solaire au moyen de capteurs, pour le chauffage, l'eau chaude sanitaire et le chauffage saisonnier des piscines.	- Développement rapide au début des années 1980 puis déclin. - Redressement, depuis 2005, lié aux dispositifs d'aides mis en place : plan « Hélios 2000-2006 », crédit d'impôt en 2005.

* Entre parenthèses : part dans la consommation totale d'énergie primaire en 2006 en métropole.

Source : auteur d'après CLER et DGEMP, Les Énergies renouvelables en France (1970-2005), 2006, et OEEMP (Observatoire de l'économie de l'énergie et des matières premières).

Le nucléaire : une alternative aux énergies renouvelables ?

Face à la double contrainte de la raréfaction des énergies fossiles et du réchauffement climatique, l'énergie nucléaire est perçue par certains d'un œil nouveau.

Un débat renouvelé

Dans un environnement de lutte contre le réchauffement climatique, l'énergie nucléaire attire par la faiblesse de ses émissions de CO₂. Son attrait pour sécuriser l'approvisionnement en électricité est également mis en avant dans un contexte de renchérissement des énergies fossiles et de dépendance accrue vis-à-vis de la Russie. L'arrivée des EPR (*European pressurized reactors*), les réacteurs de nouvelle génération à eau pressurisée, plus sûrs et plus rentables, ou bien encore le projet ITER (*international thermonuclear experimental reactor*) de fusion thermonucléaire accueilli par la France renforcent cette perception. Néanmoins, d'autres soulignent la dépendance induite en termes d'approvisionnement en minerai d'uranium ainsi que les dangers et les coûts de l'énergie nucléaire : effluents radioactifs et risques d'accident, déchets radioactifs accumulés à traiter, centrales en fin de vie à démonter et, plus récemment, risques liés à la dissémination et au terrorisme.

Une absence de consensus au sein de l'UE

Avec 147 réacteurs, l'énergie nucléaire entre globalement pour 30 % de la production d'électricité et 15 % de la consommation d'énergie dans l'UE-27 (données UE et Agence internationale pour l'énergie atomique, 2009) et, sur les vingt-sept pays, quinze sont dotés de centrales nucléaires. Parmi eux, l'Allemagne, la Belgique et la Suède ont décidé de rejoindre le camp des pays ayant renoncé à l'énergie nucléaire (Autriche, Italie notamment) alors que la Finlande et la France ont, au contraire, décidé de poursuivre son développement. En France, près de 80 % de l'électricité est d'origine nucléaire.

La révolution énergétique à l'œuvre induit des coûts ou des opportunités nouvelles selon les acteurs concernés.

La construction automobile particulièrement touchée

Toutes les activités liées au transport sont touchées. En particulier, la responsabilité des constructeurs automobiles dans le réchauffement climatique est de plus en plus pointée du doigt. Le paquet énergie-climat fixe une norme contraignante de 130 grammes d'émissions de gaz à effet de serre au kilomètre d'ici à 2015, avec, en

cas de non-respect, des pénalités allant de 5 euros pour le premier gramme supplémentaire à 95 euros pour le quatrième et au-delà. Outre la crainte d'un surcoût venant grever leur compétitivité, la mesure apparaît aux yeux de certains comme inéquitable car beaucoup plus défavorable aux producteurs de grosses cylindrées (Allemagne) qu'à ceux de voitures moins puissantes (France, Italie). La nécessité d'accompagner une telle mesure par le développement d'un réseau de distribution de carburants renouvelables dans l'UE est également soulignée. *In fine*, la question se pose de savoir si un dispositif d'aides doit être prévu pour les industries desquelles on exige d'être moins polluantes à l'avenir.

Le bilan controversé des biocarburants

Augmenter la part des biocarburants conduit à une pression à la hausse sur le prix des denrées agricoles (céréales, oléagineux, etc.). Outre la concurrence avec des utilisations alternatives (alimentation humaine et animale), ce renchérissement agit en retour à la baisse sur la rentabilité des carburants renouvelables. Plus généralement, c'est le rendement énergétique des biocarburants (différence entre l'énergie procurée et l'énergie consommée pour les produire) qui est mis en doute, notamment celui du bioéthanol, mais il n'existe pas de consensus sur la question. Enfin, la politique fiscale mise en place en faveur des biocarburants ne se justifie plus, compte tenu des niveaux de prix élevés atteints par le pétrole et des phénomènes de rente qu'elle entraîne.

Des opportunités nouvelles de création de richesses

Le réchauffement climatique et la question de l'indépendance énergétique rendent incontournables les acteurs des énergies renouvelables. Le Brésil est ainsi devenu le pays leader pour le bioéthanol, qu'il produit à partir de la canne à sucre ; le Danemark l'est devenu pour l'éolien offshore. La croissance impressionnante du marché mondial des énergies éolienne, solaire ou tirée de la biomasse offre des rentabilités élevées, propulsant certaines firmes sur le devant de la scène et faisant même craindre le risque d'une « bulle verte ». La recherche et développement s'en trouve également stimulée, comme avec l'initiative indienne de développer sur 40 millions d'hectares d'ici à 2012 le *Jatropha curcas*¹, arbuste très résistant poussant dans les zones semi-arides et à partir duquel on peut produire des biocarburants sans grignoter sur les terres arables consacrées à l'alimentation.

1. J.-D. Pellet et E. Pellet, *Jatropha Curcas – Le meilleur des carburants*, Eyrolles, 2007.

Agence pour la maîtrise de l'énergie (ADEME), www.ademe.fr

Comité de liaison énergies renouvelables (CLER), association de professionnels créée en 1984, www.cler.org

Direction générale de l'énergie et des matières premières (DGEMP), www.industrie.gouv.fr/energie/sommaire.htm

Énergie plus, site de la revue *Énergie Plus*, éditée par l'Association technique énergie environnement (ATEE), www.energieplus.com

Observ'ER, structure de services d'intérêt général et outil d'aide à la décision, www.energies-renouvelables.org

Voir aussi...

Les fonds souverains (Partie 1 – Dossier 15)

Le nouvel enjeu du climat : quels risques pour les firmes (Partie 1 – Dossier 17)

Le commerce des quotas d'émission de CO₂ (Partie 1 – Dossier 18)

Le nouvel enjeu du climat : quels risques pour les firmes ?

Une nouvelle variable est désormais à prendre en compte dans le calcul économique : le climat. En attendant que les mesures prises concernant le phénomène amont des émissions de gaz à effet de serre portent leurs fruits, il s'agit, pour les firmes, de se protéger des risques climatiques tout en saisissant les opportunités éventuelles.

Le climat, une nouvelle variable économique

Avec 0,31 degré de plus que la moyenne des années 1961-1990, 2008 a été la dixième année la plus chaude jamais enregistrée depuis 1861¹. Ce réchauffement climatique induit une augmentation du nombre des catastrophes climatiques et de leur ampleur dont l'impact économique est encore mal connu.

Les effets du réchauffement climatique

Cinq principaux types de catastrophes climatiques peuvent être actuellement distingués :

- les inondations ;
- les tempêtes ;
- les tremblements de terre et les tsunamis ;
- les vagues de chaleur et les phénomènes liés de sécheresse et de feux de forêts ;
- à l'inverse, les vagues de froid intense.

Ces catastrophes ont, à leur tour, un impact sur la biodiversité animale et végétale, le niveau des ressources en eau, la santé humaine, etc.

Un risque sous-estimé et croissant

D'après l'Initiative des institutions financières du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE)², les pertes économiques induites par ces catastrophes doubleraient tous les dix ans et pourraient représenter 150 milliards d'USD par an, si le risque climatique n'était pas mieux évalué et géré. Dans cette perspective, les services de la climatologie et de la météorologie, dont les moyens de prévision sont de plus en plus performants (voir les satellites de seconde génération comme *Meteosat-8*), prennent toute leur importance.

1. D'après le Centre Hadley du service météorologique du Royaume-Uni in OMM (Organisation mondiale météorologique), « Déclaration de l'OMM sur l'état du climat mondial en 2008 », 2009.

2. UNEP Finance Initiative (2002), *Climate Change and the Financial Services Industry*, www.unep.org

Les lieux et les secteurs exposés

20 % à 30 % des activités économiques supportent un risque climatique¹. Cet impact sur les activités a une conséquence sur les lieux, surtout ceux où se concentrent populations et installations ou une activité particulièrement exposée.

Agriculture et tourisme : la forte sensibilité des pays pauvres

La baisse des rendements dans l'agriculture risque d'induire une pression migratoire pour les pays les plus touchés par un recul de la production, en particulier les pays d'Afrique. La sensibilité de la fréquentation des sites aux conditions climatiques fait du tourisme une des activités les plus vulnérables, avec là aussi des conséquences potentiellement dramatiques pour les pays pauvres dont c'est une des principales ressources.

L'énergie au cœur du problème

Plus généralement, ce sont les activités énergétiques, de transport, de construction, de santé, de distribution (habillement, pneus, etc.) et d'assurance qui sont exposées. Les variations de températures sont ainsi à la source d'importantes fluctuations de la demande énergétique, celles des précipitations à l'origine de fortes fluctuations de la production d'hydroélectricité.

Des régions menacées²

L'élévation du niveau des mers menace régions et villes côtières. Tel est le cas du Bangladesh ou, pour la Chine, des trois deltas (Changjiang, Huanghe et Zhujiang) qui devraient générer d'ici à 2050 80 % du PIB de ce pays. À noter également que onze des seize plus grandes mégapoles (plus de 10 millions d'habitants) dans le monde sont des villes côtières (Bangkok, Shanghai, par exemple).

1. *La Lettre Vernimmen*, n° 46, mars 2006, www.vernimmen.net

2. UNEP Finance Initiative (2006), *Adaptation and Vulnerability to Climate Change*, www.unep.org.

Un exemple : les trois ouragans de 2005

2005, année record pour les tempêtes et les ouragans¹ :

- 27 tempêtes (précédent record de 21 en 1933) ;
- 15 ouragans (précédent record de 12 en 1962) ;
- un nombre encore jamais atteint d'ouragans (3) d'intensité 5 (la plus forte sur l'échelle de Saffir-Simpson).

2005, année la plus coûteuse pour les compagnies d'assurances depuis 1906, année du tremblement de terre de San Francisco¹ :

	Pertes totales	Pertes assurées
Toutes catastrophes	230 milliards d'USD	83 milliards d'USD
Katrina	135 milliards d'USD	66,3 milliards d'USD
Rita	20 milliards d'USD	10,4 milliards d'USD
Wilma	15 milliards d'USD	13 milliards d'USD

■ Zones touchées¹ :

- Katrina : États-Unis, golfe du Mexique, Bahamas ;
- Rita : États-Unis, golfe du Mexique, Cuba ;
- Wilma : États-Unis, golfe du Mexique, Jamaïque, Haïti, Cuba.

■ Conséquences de Katrina pour British Petroleum² :

- destruction de 63 plates-formes et d'un puits de forage ;
- recul de la production au 3^e trimestre de 145 000 barils par jour ;
- baisse estimée du bénéfice au 3^e trimestre de 700 millions d'USD liée à la baisse des volumes raffinés et à la remise en état des installations ;
- baisse du cours du titre.

Sources : auteur d'après¹ la revue *Sigma de Swiss Re* (n° 2006/2 et 2007/2) et² *L'Expansion* et *Les Échos*.

Quelle gestion du risque climatique pour les entreprises ?

En raison de la forte volatilité des températures et de celle encore plus forte des précipitations, les entreprises se voient affectées par le risque climatique au niveau opérationnel (détérioration de l'outil de production, augmentation des coûts, par exemple) et commercial (nécessaire adaptation à une demande qui évolue). Pourtant, les entreprises sont plus sensibilisées à une variation de taux d'intérêt ou de taux de change, et la couverture du risque climatique reste peu développée.

Mesurer et évaluer le risque climatique

Un nombre grandissant de supports procurent aux entreprises les moyens de mieux connaître le risque climatique et de s'y adapter. Ainsi, le *Carbon Disclosure Project* (CDP), initié en 2000, livre chaque année les résultats d'une enquête réalisée auprès des grandes entreprises dans le monde sur leur stratégie en matière de changement climatique. Les compagnies d'assurances, quant à elles, essaient de quantifier l'incidence du risque climatique, à l'instar de la compagnie suisse Swiss Re qui, chaque année, consacre un numéro de sa revue *Sigma* aux catastrophes naturelles, dont elle fournit la liste et une évaluation du coût. Enfin, les organismes de météorologie proposent, à travers leurs indices, de véritables outils à la décision, tels les indices économico-climatiques élaborés par Météo-France et BlueNext, déclinés au niveau national pour neuf pays européens et au niveau régional pour la

Zoom sur

Les indices européens climatiques de BlueNext

- **Indice de température** : moyenne quotidienne des températures des régions composant le pays, pondérées par leur population, prise comme approximation du poids de l'activité économique régionale.
- **Indice européen de température Tendances Carbone** : moyenne des indices nationaux de température, pondérés par le poids du Plan national d'allocation des quotas (PNAQ) dans l'ensemble des quatre pays considérés (Allemagne, Espagne, France et Royaume-Uni).
- **Indice de précipitations Tendances Carbone** : moyenne des indices nationaux de précipitations, pondérés par le poids de l'hydroélectricité dans la production totale d'électricité dans chaque pays.

Source : Tendances Carbone, Méthodologie, version 3, septembre 2007, www.caisseledesdepots.fr.

France (voir Zoom). En mai 2009, BlueNext annonçait la formation d'un partenariat stratégique avec le prestataire de services d'information financière Markit afin de développer une gamme d'indices environnementaux.

Du produit d'assurance aux produits dérivés

Si les risques de catastrophes naturelles (inondations, tempêtes, grêle, etc.) sont couverts par des produits d'assurance, en revanche, les risques climatiques de plus faible intensité, mais dont la probabilité de réalisation est plus importante et croissante, le sont moins. Par exemple, comment couvrir le risque supporté par une brasserie, sachant que la consommation de bière baisse de moitié si la température maximum passe de 30 à 20 °C¹ ? Les produits dérivés (contrat à terme, option, swap), en prenant les indices climatiques comme sous-jacents, peuvent apporter une réponse proactive. Le brasseur pourra acheter une option de vente indexée sur un indice de température. Si le risque se réalise (baisse de la

température), il exercera son option et compensera les pertes liées à la baisse des volumes vendus. Si le risque ne se réalise pas (pas de baisse de température, voire hausse), il n'exercera pas son option et perdra juste la prime payée pour son achat.

Les enjeux

Les entreprises sont de plus en plus conscientes qu'il leur faut intégrer les effets externes (négatifs ou positifs), ou externalités, liés aux changements climatiques dans l'évaluation de leurs coûts. Leur gestion des risques climatiques est amenée à devenir un élément important de l'appréciation de leur performance et donc à même d'influencer leur valorisation boursière.

Quel avenir pour les produits dérivés climatiques ?

Pour le moment, ce type de produits n'est négociable que sur quelques places financières, principalement sur le *Chicago Mercantile Exchange* (CME). Les volumes

1. Exemple cité dans *La Lettre Vernimmen*, n° 46, mars 2006 (www.vernimmen.net).

échangés restent faibles, mais croissent très rapidement : sur le CME, ils sont ainsi passés de 9,7 milliards d'USD en 2004-2005 à 32 milliards d'USD en 2007-2008, après un pic à plus de 45 milliards en 2005-2006¹. Cette faiblesse peut s'expliquer par la spécificité des produits dérivés climatiques. Les actifs sous-jacents sur lesquels ils sont basés (température, vent, enneigement, précipitations, etc.) ne sont pas négociés sur les marchés financiers comme c'est le cas pour les produits dérivés classiques (par exemple, la devise vendue à terme dans une option de change est négociée sur le marché des changes) ; les besoins sont asymétriques en raison de l'exposition des acteurs économiques au risque climatique ; l'horizon de prévision météorologique est étroit.

Le changement climatique comme opportunité

Le changement climatique est source de risques énormes, mais peut aussi représenter des opportunités commerciales (création de nouveaux produits), liées à l'émergence d'une nouvelle demande. La gestion même du risque peut être associée à des actions commerciales : ainsi, un tour operator offre à ses clients un avoir si leur séjour au soleil d'une semaine est gâté par plus de quatre jours de pluie².

À plus long terme et d'un point de vue général, la disparition des glaces en Arctique ouvrira une nouvelle voie maritime pour relier l'Europe et l'Asie, plus courte et plus rapide que l'actuel chemin par le canal de Panama ou celui de Suez, sans limite de gabarit pour les navires, et rendra accessibles les ressources naturelles de l'Arctique. Mais ces potentialités nouvelles ne sont pas sans créer des risques environnementaux et des risques de tensions internationales liées aux prétentions de souveraineté des pays sur ces eaux et terres.

Lectures utiles

Carbon Disclosure Project, www.cdproject.net

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) ou Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), www.ipcc.ch

D. Marteau, J. Carle, S. Fourneaux, R. Holz et M. Moreno, *La Gestion du risque climatique*, Economica, coll. « Gestion », 2008.

Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), *La Lutte contre le changement climatique – Un impératif de solidarité humaine dans un monde divisé*, rapport mondial sur le développement humain 2007-2008.

Swiss Re, compagnie d'assurances suisse très sensibilisée aux problèmes climatiques, www.swissre.com

1. En glissement annuel, d'après Price Waterhouse Coopers, cité dans Paris Europlace, *Climats et innovations financières – Plans d'action stratégique*, juin 2008.
2. Exemple cité par la société de gestion des risques Marsh, www.marsh.fr.

Voir aussi...

Le nationalisme énergétique à travers le prisme des hydrocarbures (Partie 1 – Dossier 13)

Les énergies renouvelables : où en sont l'Union européenne et la France ?
(Partie 1 – Dossier 16)

Le commerce des quotas d'émission de CO₂ (Partie 1 – Dossier 18)

Fonte des glaces et nouvelles voies maritimes (Partie 1 – Dossier 19)

Changement climatique et vulnérabilité des zones côtières (Partie 1 – Dossier 20)

Sunnco : la start-up du soleil (Partie 2 – Dossier 5)

La *supply chain* verte (Partie 2 – Dossier 6)

Le commerce des quotas d'émission de CO₂

La lutte contre le réchauffement de la planète a mis en avant la nécessité d'endiguer les émissions de gaz à effet de serre et, en particulier, celles de CO₂. Par son initiative d'un système d'échanges de quotas d'émission, l'Union européenne a favorisé l'émergence de BlueNext, la Bourse de l'environnement aux ambitions mondiales, et dont le marché au comptant d'émissions de CO₂ offre un véritable outil d'aide à la décision pour les firmes.

Problématique

Vers une responsabilité sans faute en Europe

Les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) représentent environ 80 % des émissions de gaz à effet de serre (GES). Au niveau mondial, l'objectif est de les ramener à 3 milliards de tonnes contre 6 milliards actuellement, soit, en moyenne, 0,3 à 0,5 tonne par habitant.

Les initiatives au niveau mondial

Au niveau mondial, le concept de quotas d'émission a été introduit en 1992, lors de la conférence de la convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique (CCNUCC), qui incite les secteurs les plus concernés à adopter des technologies propres et défend le principe de responsabilités communes mais différenciées entre pays développés et pays en développement. Le protocole de Kyoto (11 décembre 1997), ratifié par 165 pays, à l'exception notable des États-Unis, entré en vigueur en 2005, complète la convention en imposant, depuis 2008, un objectif global de réduction de 5 % des émissions de GES d'ici à 2012 par rapport à 1990. Pour cela, deux types de mécanismes sont mis en place : le négoce des permis d'émission ou *cap and trade* (plafonner et transférer) et le gain de crédits d'émissions pour les firmes réduisant leurs émissions à l'étranger à travers des investissements dans des technologies propres. Depuis la conférence de la CCNUCC tenue à Bonn en mars-avril 2009, un accord post-2012 est en cours de négociation afin, notamment, de définir de nouveaux engagements de réduction des émissions de GES pour 2020 et 2050 et de résoudre la question du financement de l'adaptation aux changements climatiques. Un accord devrait être trouvé lors de la réunion prévue à Copenhague en décembre 2009.

Zoom sur

Le « 3 x 20 » du paquet énergie-climat

Politique commune de l'énergie et de lutte contre le changement climatique, se fixant pour 2020 les trois objectifs suivants :

- réduction de 20 % des émissions de GES ;
- amélioration de 20 % de l'efficacité énergétique ;
- développement des énergies renouvelables à hauteur de 20 % de la consommation d'énergie de l'UE.

2008, l'UE a adopté le paquet énergie-climat aux objectifs très ambitieux (voir Zoom). Plus généralement, l'UE fait figure de précurseur avec l'instauration depuis 2005 du premier système contraignant modelé sur le protocole de Kyoto.

La politique ambitieuse de l'Union européenne

L'Union européenne (UE) et les États membres sont conjointement responsables de l'exécution des engagements pris dans le cadre du protocole de Kyoto, notamment celui d'une charge de réduction commune de 8 % des émissions de GES d'ici à 2012. En matière de CO₂, les 27 se sont engagés, en octobre 2007, à réduire leurs émissions d'au moins 20 % d'ici à 2020, voire de 30 % si les autres pays signataires de la CCNUCC accroissaient également leurs efforts. En décembre

L'ETS (*European Emission Trading Scheme*)

Le mécanisme d'achat et de vente de quotas a été préféré aux mesures réglementaires ou fiscales.

Zoom sur

L'ETS

- Fixation de seuils pour chaque secteur.
- Identification des installations par les États : actuellement 11 800 pour l'UE, dont 1 127 en France.
- Établissement d'un plan national d'allocation des quotas (PNAQ) par chaque État :
 - attribution, chaque année, à chaque installation, d'un nombre de quotas entièrement échangeables au sein de l'ETS ;
 - obligation en fin d'année pour chaque installation de restituer autant de quotas que de tonnes de CO₂ émises pendant l'année écoulée ;
 - application de sanctions en cas de non-conformité : 40 euros par tonne de CO₂ jusqu'en 2005, 100 euros par tonne de CO₂ après.

ETS I

Un premier programme, ETS I, a couvert la période 2005-2007. Les secteurs concernés représentaient 46 % des émissions de CO₂ et un tiers des émissions de gaz à effet de serre de l'UE.

ETS II

Sur la période 2008-2012, le deuxième programme prévoit un renforcement des objectifs de réduction d'émission et un élargissement du champ d'application du négoce interne de permis d'émission de CO₂ alloués par les États aux crédits d'émission provenant des deux mécanismes de projets du protocole de Kyoto (directive « Projets » adoptée en 2004).

Pour 2013-2020, la troisième phase du programme s'inscrira dans le cadre plus large et plus complexe du paquet énergie-climat décidé en 2008.

BlueNext

La mise en place de l'ETS n'a pas été étrangère à l'émergence de Powernext Carbon, le premier marché organisé au comptant sur lequel s'échangent des quotas d'émission de CO₂, ce qui suppose l'existence d'un vendeur qui a réduit ses émissions.

De Powernext Carbon à BlueNext

Lancé en juin 2005 par Powernext, en association avec Euronext et la Caisse des dépôts et consignations (CDC), Powernext Carbon a été intégré par rachat à BlueNext, la Bourse de l'environnement lancée en janvier 2008 et détenue conjointement par NYSE Euronext (60 %) et la Caisse des dépôts (40 %). BlueNext complète la gamme d'instruments de gestion du risque énergétique à la disposition des entreprises sur Powernext. Parallèlement, la Caisse des dépôts créait, en 2005, le Fonds carbone européen (FCE), le premier fonds privé d'investissement en crédits de CO₂, et en 2006 Sagacarbon¹, un courtier spécialisé dans les quotas d'émission de CO₂. Une nouvelle Bourse de l'environnement, Green Exchange, a également été créée aux États-Unis par le NYMEX (*New York Mercantile Exchange*).

Zoom sur

BlueNext

- Contrat au comptant et à terme : lots de 1 000 tonnes de CO₂.
- Cotation : en continu de 9 à 17 heures.
- Simplicité : système intégré de la négociation à la livraison.
- Transparence des prix garantissant un accès non discriminatoire.
- Sécurité des transactions : mécanisme de règlement-livraison pris en charge par la CDC.
- Intervenants : plus de 100 membres (juillet 2009).

Source : d'après www.bluenext.eu

Des débuts difficiles

Le marché a fonctionné correctement les deux premières années, mais, à partir du printemps 2006, les cours des quotas de phase I ont chuté et tendu vers 0, contre un prix moyen supérieur à 22 euros la tonne en 2005. En effet, la surestimation des quotas alloués dans le cadre de la première période de l'ETS a conduit à les rendre supérieurs aux émissions des installations concernées, alors que les reports étaient interdits d'une période à une autre. Le resserrement des quotas pour la deuxième période a conduit le prix des quotas de phase II à un niveau de 27 euros en juin 2007 mais il est ensuite progressivement descendu en dessous de 10 euros en février 2009. En septembre 2009, les prix se sont « stabilisés » à ± 14 euros². La récession et l'attente des résultats des négociations de décembre 2009 à Copenhague expliquent la stagnation du marché.

1. www.sagacarbon.fr

2. *Tendances Carbone*, n° 40, octobre 2009.

Les perspectives

Avec des échanges en volume multipliés par sept entre 2005 et 2007, le marché européen constitue le premier marché de CO₂ au monde et la référence pour le prix du carbone. Il devrait être amené à poursuivre son développement. Outre l'introduction des crédits issus des projets du protocole de Kyoto, la phase II intègre les quatre pays de l'AELE (Association européenne de libre-échange) : Islande, Liechtenstein, Norvège et Suisse. Pour les produits à terme, aux marchés déjà bien installés en Europe (notamment *European Climate Exchange* à Londres et le marché scandinave Nord-Pool) et aux États-Unis (*Chicago Climate Exchange* lancé en 2003) sont venus s'ajouter depuis 2008 les produits de BlueNext.

Les enjeux

L'enjeu du financement

L'adaptation aux changements climatiques est au cœur des négociations pour l'accord post-2012. La CCNUCC estime le coût annuel de cette adaptation entre 49 et 171 milliards d'USD. Or, la question du financement n'a que très peu progressé.

Quels moyens pour 2013-2030 ?

Face aux besoins financiers énormes, la CCNUCC ne dispose pour l'instant que de 300 millions d'USD par le biais du Fonds pour l'environnement mondial. Le Fonds d'adaptation, prévu par le protocole de Kyoto, doit prochainement devenir l'instrument principal de financement. Plusieurs propositions ont été faites pour l'abonder :

- Mexique : création d'un fonds vert financé par les contributions des pays, calculées en fonction de leurs émissions et de leur PIB ;
- Norvège : mise aux enchères d'une partie des quotas d'émission attribués aux pays développés ;
- Suisse : mise en place d'une taxe carbone de 2 USD par tonne.

Dans les trois cas, le financement proposé est fortement dépendant de l'évolution des marchés du carbone.

L'enjeu pour les pays les plus pauvres

Les pays les plus pauvres, surtout en Afrique, ne sont pas, en absolu, de grands émetteurs de CO₂ en raison de leur faible croissance économique. Ils risquent pourtant d'être les plus touchés par le réchauffement climatique *via* l'aggravation du stress hydrique en raison de la baisse des précipitations, la submersion des zones côtières avec la montée du niveau des mers et la progression du désert. Leur

sécurité alimentaire s'en trouvera détériorée. Les faire entrer dans Kyoto avec des engagements plus forts paraît difficile, voire injuste au regard de la responsabilité « historique » des pays développés. Mais le soulagement peut venir non seulement d'un soutien financier, mais également du transfert de technologies propres vers les pays en développement, par le biais, en particulier, du financement par les firmes des pays développés de projets en échange de crédits d'émission négociables sur les marchés (mécanismes de développement propre prévus dans Kyoto). La France a proposé pour l'Afrique un « programme d'autonomie énergétique » d'un montant de 400 milliards d'USD sur vingt-cinq ans afin d'y encourager le développement des énergies renouvelables.

Un nouvel outil d'aide à la décision

La gestion des émissions de CO₂ devient un élément désormais incontournable de l'appréciation de la performance des firmes par les marchés financiers. Des marchés comme BlueNext offrent aux firmes un véritable outil d'aide à la décision, leur permettant d'évaluer les coûts liés aux émissions de CO₂. Il leur est désormais possible de calculer le prix du quota de CO₂ au-delà duquel il devient intéressant de réduire ses émissions, en changeant d'énergie, en adoptant des technologies plus propres, etc.

Vers de nouveaux produits à terme

L'offre toujours plus large de produits à terme met à la disposition des firmes des instruments de couverture du risque d'émissions trop importantes mais également des opportunités de placements. En mai 2009, BlueNext a annoncé le lancement d'indices internationaux CO₂ en partenariat avec Markit, prestataire de services d'information financière. On peut également prévoir un élargissement du mécanisme d'échanges de quotas de CO₂ aux secteurs non couverts, à d'autres intervenants (crédits d'émission dans des projets domestiques ou de collectivités locales), aux autres gaz à effet de serre et à d'autres champs que les gaz à effet de serre (droits à construire, saturation des infrastructures, déchets, etc.). La taxe carbone prévue en France va dans ce sens.

Agence européenne pour l'environnement (AEE), « Greenhouse Gas Emission Trends and Projections in Europe 2007 », rapport 5/2007.

Caisse des dépôts, Mission Climat, *Tendances carbone*, bulletin mensuel du marché européen du CO₂, www.caissedesdepots.fr

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), www.ipcc.ch, créé par le PNUE et World Meteorological Organisation (WMO).

J. Lesourne et J. H. Keppler, *Abatement of CO₂ Emissions in the European Union*, Institut français des relations internationales, 2007.

Pointcarbon, www.pointcarbon.com

Rapport de Kyoto téléchargeable sur le site de United Nations Climate Change Conference (Conférence des Nations unies sur le changement climatique), <http://unfccc.int>

N. Stern, *Review of the Economics of Climate*, octobre 2006, téléchargeable sur www.hm-treasury.gov.uk

Voir aussi...

Les énergies renouvelables : où en sont l'Union européenne et la France ?
(Partie 1 – Dossier 16)

Le nouvel enjeu du climat : quels risques pour les firmes ? (Partie 1 – Dossier 17)

Des distances considérablement réduites

En réduisant les distances de 25 % à 40 % par rapport aux routes traditionnelles, les nouvelles voies maritimes peuvent permettre de relier les grandes aires économiques avec un important gain de temps (jusqu'à huit jours sur un trajet Europe-Asie). L'économie de coût est renforcée par le fait que, contrairement au canal de Panama et au canal de Suez dont les tirants d'eau sont limités, il n'y aurait pas de limite de gabarit et que ces deux routes permettraient d'éviter des zones de conflit ou de piraterie (voir tableau).

Les surcoûts

Cependant, les surcoûts sont élevés par rapport aux voies traditionnelles : nécessité de navires à double coque renforcée et d'un appui logistique (satellite, brise-glace, par exemple), conditions climatiques aléatoires et parfois difficiles ne permettant pas de garantir des temps précis de trajet comme l'exigent les logiques productives de « juste-à-temps ». Enfin, les incertitudes quant au statut des eaux arctiques n'autorisent pas l'intégration dans les calculs de coûts d'éventuels droits de passage.

Avantages et inconvénients comparés des routes maritimes traditionnelles et nouvelles sur la base de l'exemple du trajet Le Havre-Tokyo

Avantages	Inconvénients
Routes maritimes traditionnelles (Panama et Suez)	
• Praticabilité permanente. • Conditions météorologiques satisfaisantes. • Escales possibles pour abri ou réparations.	• Longueur de 23 500 km pour Panama et 21 000 km pour Suez. • Tirant d'eau limité : 12,5 m pour Panama, 17 m pour Suez. • Droits de passage élevés. • Temps d'attente au canal. • Risques pour l'environnement. • Sécurité pour Suez : traversée d'une zone politiquement instable et d'une zone de piraterie avec le détroit de Malacca.
Routes maritimes nouvelles (passages du Nord-Ouest et du Nord-Est)	
• Longueur de 16 000 km pour le passage du Nord-Ouest et 14 000 km pour celui du Nord-Est. • Pas de zones de conflit et/ou de piraterie à traverser.	• Durée de praticabilité très limitée. • Difficulté des conditions météorologiques, d'où la nécessité de coques renforcées pour les navires et d'un appui logistique. • Pas d'abri pour escale ou réparations dans la partie délicate du parcours. • Risques pour l'environnement. • Problème des droits de passage : Canada pour N.-O. et Russie pour N.-E.

Source : adapté de J.-L. Étienne (2007), « Changement climatique et nouvelles voies maritimes ; Passages du Nord-Ouest et du Nord-Est », www.jeanlouisetienne.com/poleairship

Des sources de tensions

Il n'existe pas pour l'Arctique l'équivalent du traité signé en 1959 et interdisant en Antarctique l'extraction de minéraux et les prétentions souveraines. Si le Canada et la Russie partagent la même conception quant aux statuts des eaux arctiques, il n'en va pas de même pour les États-Unis. Un découpage sera mis en place sous le contrôle des Nations unies, auprès desquelles les pays concernés ont jusqu'en 2013 pour déposer leur demande.

La question de la souveraineté

Le Canada considère que le passage du Nord-Ouest appartient à ses eaux intérieures et qu'à ce titre il est en droit d'exercer sa souveraineté dessus et donc de contrôler le trafic maritime. Il en va de même pour la Russie à propos du passage du Nord-Est. Les deux pays ont délimité le territoire sur lequel ils sont souverains par une « ligne de base ». Les États-Unis et, à un moindre niveau, l'Union européenne conçoivent, au contraire, les passages comme des détroits internationaux et contestent cette souveraineté.

Les défis de sécurité

La contestation du tracé des frontières se pose également pour des raisons sécuritaires, l'Arctique présentant un intérêt stratégique évident. Dans la partie nord-est, un processus intergouvernemental entre Russie et pays scandinaves, avec, notamment depuis 1992, le Conseil des États de la mer Baltique pour les questions sécuritaires¹, a jusqu'à maintenant permis d'éviter les tensions. Mais en 2009, l'annonce par la Russie de ses mesures stratégiques pour l'Arctique réveillait un certain nombre d'inquiétudes. Dans la partie nord-ouest, la souveraineté canadienne est assise, pour le moment, sur les bases juridiques d'une réglementation sur la navigation dans les eaux de l'Arctique canadien. Mais l'accélération du réchauffement climatique augmente le risque de passage sans autorisation comme cela avait été le cas en août 1985 avec le brise-glace états-unien *Polar Sea*, incident qui avait provoqué une certaine tension dans les relations entre les deux États. Le Canada a mis en place une stratégie intégrée pour le Nord, s'appuyant sur une présence économique, scientifique mais aussi militaire.

1. S'y ajoutent le Conseil euroarctique de Barents (1993) et le Conseil nordique (1996). Voir F. Vidal, « Russie-Scandinavie : coopération pour le partage de l'Arctique », *Regards sur l'Est*, 15 octobre 2007, www.regard-est.com

Risques et opportunités

Au-delà des enjeux de commerce international, c'est l'accès aux ressources énergétiques et halieutiques de l'Arctique ainsi que le désenclavement de cette région qui sont en jeu.

Accès aux ressources naturelles

Outre les hydrocarbures, notamment en mer de Barents¹ et en Alaska, les potentialités de l'Arctique concernent également les minerais. Pour le moment, l'exploitation des ressources de l'Arctique est restée limitée en raison des contraintes climatiques qui la rendent difficile et coûteuse, mais aussi de la convention des Nations unies sur le droit de la mer (UNCLOS²) et du Conseil arctique³ qui en définissent les principes de façon stricte.

La question environnementale

L'utilisation de navires de grand gabarit fait peser un risque de marées noires dans une région riche par sa biodiversité mais également d'accentuation de la fonte des glaces. Or, l'exploitation et le transport des ressources sur une longue période de l'année, conjugués à la hausse des cours des produits de base, risquent de faire sauter les verrous environnementaux. La Norvège a de ce fait demandé à l'Organisation maritime internationale le déplacement des routes maritimes plus au nord de ses côtes afin d'éviter de pâtir d'éventuelles marées noires.

Opportunités dans les secteurs amont

Le développement du trafic maritime sur les deux nouvelles voies maritimes ouvre des perspectives importantes aux chantiers navals spécialisés dans les cargos à double coque renforcée ou dans les brise-glaces. Des chantiers navals comme le chantier russe de Baltiïski Zavod, qui a lancé en 2007 *Les 50 Ans de la Victoire*, le plus gros brise-glaces nucléaire, ou le chantier finlandais Aker Arctic Technology possèdent d'ores et déjà des avantages technologiques en la matière.

1. Avec les projets russe de Shtokman et norvégien de Snøvit.

2. www.un.org/french/law/los/unclos/closindx.htm

3. Le Conseil arctique (1996) réunit les membres du Conseil nordique (Danemark, Groenland et îles Féroé, Finlande, Norvège, Suède) ainsi que le Canada, les États-Unis, la Russie et l'Islande, et traite des questions environnementales et sociales dans l'Arctique, <http://artic.council.org>

ArticNet, réseau de centres d'excellence canadiens regroupant des scientifiques et des gestionnaires afin d'étudier les impacts des changements climatiques dans l'Arctique canadien, <http://www.articnet-ulaval.ca>

Site de l'explorateur Jean-Louis Étienne, www.jeanlouisetienne.com

Le Cercle polaire, association promouvant une culture scientifique des zones arctique et antarctique, www.lecerclepolaire.com

Institut polaire français Paul-Émile Victor (IPEV), www.institut-polaire.fr

F. Lasserre, différents projets de recherche sur les impacts géopolitiques de l'ouverture du passage du Nord-Ouest à la navigation.

National Snow and Ice Data Center (NSIDC), www.nsidc.org

Voir aussi...

Le nationalisme énergétique à travers le prisme des hydrocarbures (Partie 1 – Dossier 13)

Le nouvel enjeu du climat (Partie 1 – Dossier 17)

Changement climatique et vulnérabilité des zones côtières

Le 9 juillet 2009, le retour d'El Niño était annoncé après trois ans d'absence. Ce phénomène climatique très particulier illustre bien la vulnérabilité des zones côtières au changement climatique. Ces zones sont particulièrement exposées aux phénomènes extrêmes comme les ouragans, mais, à plus long terme, elles sont surtout menacées par l'élévation du niveau de la mer. Sachant qu'une grande partie de la population et des activités socio-économiques y sont concentrées, le défi de la mise en place de stratégies d'adaptation est à relever au plus vite.

Problématique

Les menaces pesant sur les zones côtières

Une part importante des terres basses (deltas, lagunes, petites îles, etc.), couramment dénommées zones côtières, est menacée par les phénomènes extrêmes et/ou l'élévation du niveau de la mer. Elles risquent à terme d'être inutilisables. Le phénomène climatique d'El Niño (voir Zoom) illustre bien cette menace.

Phénomènes extrêmes et élévation du niveau de la mer

En raison du changement climatique et en particulier du réchauffement global, les zones côtières font face à deux types principaux de menace : accroissement de la fréquence des phénomènes extrêmes (tornades, cyclones, etc.) et immersion du fait de l'élévation du niveau de la mer. Par exemple, selon le Programme des Nations unies pour le développement (2004), 119 millions de personnes sont exposées annuellement aux cyclones ; 250 000 en sont mortes entre 1980 et 2000, dont 60 % au Bangladesh.

Zoom sur

El Niño-Southern Oscillation (ENSO) : l'oscillation australe El Niño

- El Niño : courant chaud apparaissant au large des côtes du Pérou et de l'Équateur et culminant vers Noël.
- Oscillation australe : oscillation de la pression atmosphérique à la surface de l'océan Pacifique sud entraînant des variations de températures et de précipitations.
- ENSO : phénomène climatique d'une périodicité de deux à sept ans et résultant de l'interaction entre des températures anormalement élevées et le niveau de la mer dans l'océan Pacifique sud.

Un phénomène irréversible

Quelles que soient les mesures prises, le phénomène est irréversible au moins jusqu'en 2100, en raison notamment de la fonte des glaces (voir précédent). De plus, le risque d'immersion est aggravé pour les pays faisant face à des phénomènes de subsidence (affaissement d'une partie de l'écorce terrestre) à l'instar du Japon, du lagon de Venise et de certains deltas (Chao Phraya, Mississippi, Niger, Nil, Pô, Yangtze, etc.).

Un risque croissant d'immersion des zones côtières

Le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), dans son rapport de 2007¹ laisse entrevoir une accélération du risque d'immersion des terres basses. En effet, il prévoit une élévation du niveau des eaux toujours plus rapide (0,6 mètre d'ici à 2100), une augmentation des températures des eaux de surface de la mer de 3 degrés, une intensification des cyclones, une altération des précipitations et une acidification des océans. Les conséquences se feront sentir sur tous les plans.

Un risque exacerbé par la pression démographique

L'utilisation des zones côtières ne cesse de s'accroître, notamment dans les pays à fort développement économique où les côtes accueillent d'importantes mégapoles. La moitié de la population mondiale vit dans les zones côtières, et la croissance démographique y est deux fois plus rapide que la moyenne, en raison d'importants flux d'immigration². En Chine, par exemple, plus de 100 millions de personnes ont migré de l'intérieur des terres vers les côtes au cours des vingt dernières années³. Selon le degré de pessimisme des scénarios envisagés, la population côtière dans le monde passerait de 1,2 milliard de personnes en 1990 à un nombre compris entre 1,8 et 5,2 milliards en 2080.

Les conséquences

Les conséquences de l'élévation du niveau de la mer sur les zones côtières peuvent être distinguées selon qu'elles sont d'ordre naturel, économique ou social, mais toutes sont interdépendantes.

Conséquences d'ordre naturel :

- érosion du littoral : jusqu'à 30 mètres par an (au Nigeria, par exemple) ;
- réduction de l'apport en sédiments ;
- dégradation des écosystèmes : menaces sur les espèces végétales et animales, très vulnérables à l'augmentation de la température de l'eau.

1. GIEC, « Incidences de l'évolution du climat dans les régions : évaluation de la vulnérabilité », 2007.

2. *Ibid.*

3. R. J. Nicholls et P. P. Wong, *Coastal Systems and Low-Lying Areas*, IPCC, 2007.

Conséquences d'ordre économique :

- destructions matérielles, notamment des moyens de production, des infrastructures économiques (voies de communication, réseaux de distribution de l'eau et des énergies, par exemple) et sociales (écoles, par exemple) ;
- dégradation des ressources en eau potable suite à l'ingression d'eau salée qui affecte la qualité de l'eau et réduit les réserves d'eau potable ;
- atteinte de certains secteurs en particulier : agriculture, pêche, tourisme (destruction des installations, peur des touristes ou hausse des prix suite à une augmentation des tarifs des assurances).

Conséquences d'ordre social :

- augmentation de la mortalité et aggravation des problèmes de santé (choléra, malaria, par exemple) qui affectent la population active et la productivité du travail ;
- destruction des liens familiaux (chômage, dégradation des conditions de vie et pauvreté, recours croissant à l'endettement, augmentation des divorces, etc.).

Des régions inégalement touchées

Certaines zones géographiques sont plus menacées que d'autres. Il s'agit des deltas (voir encart, p. 122), des atolls et des petites îles. De ce fait, les pays présentent de très grands écarts de vulnérabilité, selon leur exposition aux menaces et leur capacité d'adaptation.

L'Asie en tête des continents menacés

Les événements extrêmes, en particulier les cyclones, affectent surtout les zones côtières très peuplées de l'est, du sud et du sud-est de l'Asie ; l'élévation du niveau de la mer touche, quant à elle, essentiellement le Bangladesh, la Chine, l'Inde, le Japon, les Philippines et plus généralement les deltas et les petites îles. Dans sa globalité, l'Afrique apparaît comme un continent très menacé, un quart de la population vivant dans les zones côtières.

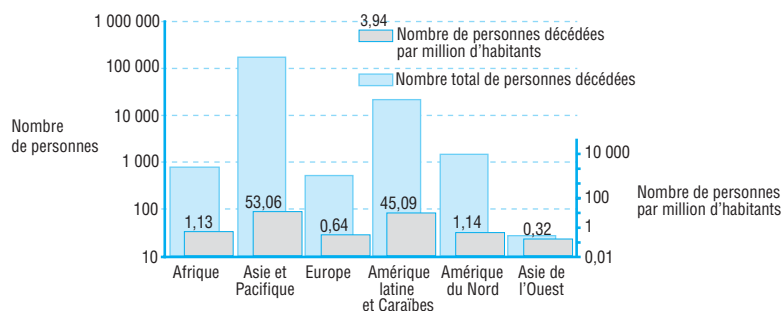


Figure 1 – Taux de mortalité par régions, due aux cyclones tropicaux (1990-1999)

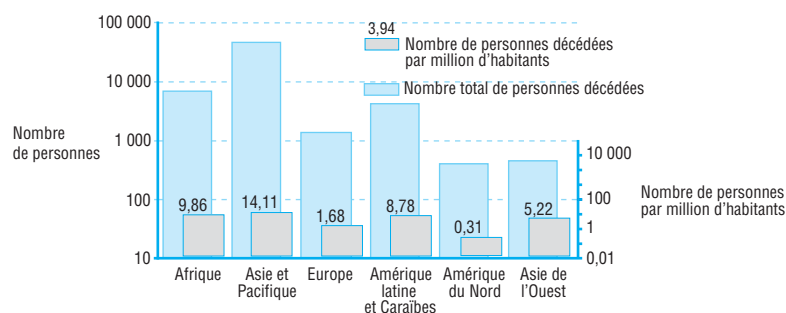


Figure 2 – Taux de mortalité par régions, due aux inondations (1990-1999)

Source des figures 1 et 2 : EMDAT (base de données sur les catastrophes naturelles) in PNUD, La Réduction des risques de catastrophe : un défi pour le développement, 2004.

Estimations des surfaces et populations exposées par régions en fonction du niveau d'élévation de la mer

Région	Surface (km ²)			Population (millions)		
	1 m	5 m	10 m	1 m	5 m	10 m
Afrique	118	183	271	8	14	22
Asie	875	1 548	2 342	108	200	294
Australie	135	198	267	2	3	4
Europe	139	230	331	14	21	30
Amérique latine	317	509	676	10	17	25
Amérique du Nord	640	1 000	1 335	4	14	22
Monde	2 223	3 667	5 223	145	268	397

Source : Anthoff et al. (2006)¹ in Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Climate Change 2007 : Impacts, Adaptation and Vulnerability, Cambridge University Press, 2007.

1. D. Anthoff, R. J. Nicholls, R. S. F. Tol et A. T. Vafeidis, « Global and Regional Exposure to Large Rises in Sea Level : A Sensitivity Analysis », *Working Paper 96*, Tyndall Centre for Climate Change Research, University of East Anglia, Norwich, Norfolk, 2006.

Le cas particulier des deltas

Les populations des deltas apparaissent comme les plus menacées, notamment dans les mégadeltas d'Asie comme Bangkok ou Shanghai. Le Bangladesh, dont la plus grande partie est constituée de plaines deltaïques (Gange, Brahmapoutre, Meghna), est le pays le plus vulnérable.

Les deltas, des zones particulièrement menacées

Démographie des deltas : 300 millions d'habitants dans 40 deltas, soit 500 habitants au km² ; plus forte population dans le delta du Gange-Brahmapoutre ; plus forte densité dans le delta du Nil.

Menaces à 75 % en Asie puis en Afrique : 1 million de personnes affectées d'ici à 2050 dans les trois plus grands deltas (Gange-Brahmapoutre au Bangladesh, Mékong au Vietnam et Nil en Égypte) ;

50 000 dans les neuf suivants et 5 000 dans les douze suivants.

Pertes de terres au cours des années 1990 et au début des années 2000 : 15 845 km² dans les quatorze principaux deltas (Danube, Gange-Brahmapoutre, Indus, Huang He, Mahadani, Mangoky, Mackenzie, Mississippi, Niger, Nil, Shatt-al-Arab, Volga, Yukon, Zambezi).

L'adaptation des hommes et des écosystèmes

Face à la menace d'immersion, deux types de mesures peuvent être prises : préventives et curatives. La vulnérabilité est beaucoup plus grande dans les pays en développement.

Les stratégies d'adaptation possibles

Dans une optique préventive, la solution au problème passe par celle de la question plus générale du réchauffement climatique et de la réduction des gaz à effet de serre. Mais compte tenu de l'insuffisance de ces mesures et du caractère non immédiat de leurs bénéfices, des mesures curatives à court ou moyen terme s'imposent. Les phénomènes d'accentuation de la fréquence des événements climatiques extrêmes et de l'élévation du niveau de la mer présentent, en effet, une grande inertie. Il importe alors de distinguer les zones selon la valeur des terres menacées et des infrastructures présentes ainsi que la pression démographique dont elles font l'objet. L'adaptation des zones non peuplées ou peu peuplées peut se faire « naturellement ». En revanche, dans les zones à forte densité humaine comme les mégadeltas, les stratégies vont de l'aménagement des zones menacées (reconstitution de dunes, entretien des plages, création ou restauration d'un habitat intertidal...) ou de leur protection par la construction d'ouvrages en dur (digues, barrages, murs...), au déplacement des populations et des infrastructures. Le coût de ces stratégies d'adaptation est moins élevé que celui des dommages. Fin 2008, le

nouveau président des Maldives déclarait être à la recherche d'une terre à même d'accueillir les habitants du pays, soit environ 300 000 personnes, et vouloir abonder un fonds à cet effet grâce aux recettes du tourisme.

Les contraintes et les obstacles

La principale contrainte réside dans l'antinomie entre conservation des écosystèmes et développement économique. Une croissance forte est synonyme d'urbanisation côtière, souvent anarchique, pour les pays ayant une façade maritime. Mais d'un autre côté le risque d'immersion, comme les catastrophes naturelles en général, est un facteur aggravant de la pauvreté. La causalité est double et l'essentiel des pertes associées à ces catastrophes se réalise dans les pays en développement. Par ailleurs, la pauvreté limite les options possibles en raison du manque de ressources financières et de compétences (personnel qualifié), surtout pour les petits États insulaires en développement. Peut s'y ajouter le manque de capacité institutionnelle, à savoir des faiblesses dans l'environnement juridico-légal, la gouvernance (notamment la coordination entre les agences concernées), l'information et l'engagement de la société civile. De cette capacité institutionnelle dépend la capacité à mettre en œuvre des stratégies adaptatives choisies. Ainsi, au Vietnam, le passage d'une économie centralement planifiée à l'économie de marché s'est fait au détriment de la capacité d'adaptation institutionnelle, les typhons et les inondations devenant plus destructeurs que par le passé. La défaillance de l'État aux États-Unis après la destruction en août 2005 de 80 % de La Nouvelle-Orléans par l'ouragan Katrina a montré que, même dans un pays développé, la gouvernance peut faillir.

Le besoin de coopération

Comme pour les problèmes climatiques en général, les menaces d'immersion pesant sur certains pays dépassent leurs frontières. Les estimations les plus hautes pour 2010 du groupe de travail 1 du GIEC tablent, en l'absence de mesures adaptatives, sur des millions de personnes déplacées au Bangladesh et sur une généralisation de la pauvreté en Afrique. Aussi, outre l'aide financière des plus riches aux plus pauvres et aux plus menacés, les solutions passent par le partage des informations, de la technologie et de l'expérience en matière de gestion des zones côtières. Derrière se profile un défi méthodologique, la capacité à identifier et mesurer les risques et les pertes lorsqu'ils se réalisent. Il en découle la nécessité de collecter des données fiables, de mettre au point des indicateurs et de définir des seuils. Dans cette optique, le PNUD a créé un indice de risque de catastrophe (IRC) permettant de mesurer la vulnérabilité des pays par rapport aux risques de tremblements de terre, de cyclones et d'inondations. Par ailleurs, la convention de Ramsar (Iran) adoptée en 1971 et commémorée tous les 2 février par la Journée

mondiale des zones humides, a pour but de sensibiliser les parties prenantes aux fonctions des zones humides (écologiques, économiques, touristiques, etc.) afin d'enrayer leur dégradation.

Lectures utiles

GIEC, 4^e rapport, www.ipcc.ch (en anglais).

J. Langumier, *Survivre à l'inondation – Pour une ethnologie de la catastrophe*, ENS, coll. « Sociétés, espaces, temps », 2008.

PNUD, *La Réduction des risques de catastrophe : un défi pour le développement*, 2004.

WMO (World Meteorological Organization), voir en particulier le thème « Water », www.wmo.int

Voir aussi...

Le nouvel enjeu du climat : quels risques pour les firmes ? (Partie 1 – Dossier 17)

Fonte des glaces et nouvelles voies maritimes (Partie 1 – Dossier 19)

Partie 2

Les stratégies innovantes des entreprises

La BNP Paribas

Première entreprise française et cinquième banque mondiale, banque mondiale de l'année 2008, septième banque mondiale par sa valeur, huitième banque la plus sûre du monde, la BNP Paribas est considérée comme la banque française qui s'en sort le mieux face à la crise économique et financière. Bien qu'elle soit loin des profits record engrangés en 2007, la stratégie menée lui permet non seulement de faire face à la crise, mais également de jouer un rôle majeur, notamment sur l'échiquier bancaire européen.

Les atouts de la diversification géographique et par métiers

La spécificité du *business model* de la BNP Paribas lui a permis de résister à la crise de façon significative, du moins jusqu'au mois de septembre 2008. Est-ce un gage pour la pérennité de l'entreprise ?

L'équilibre des trois métiers

Trois métiers principaux caractérisent l'activité de la BNP Paribas : le détail, la gestion des actifs et l'investissement. Ces métiers sont organisés en cinq pôles :

- la banque de détail en France (BDF) (20,88 % du produit net bancaire – PNB – en 2008) ;
- la banque de détail en Italie (BNL Banca commerciale) (10,16 % du PNB) ;
- l'*international retail services* (IRS), qui concerne les activités de services financiers, regroupées en *personal finance*, *equipment solutions* (32,08 % du PNB) ;
- l'*asset management and services* (AMS), rassemblant la banque privée, l'*investment partners*, le *personal investors*, le *securities service* (18,07 % du PNB) ;
- le *corporate and investment banking* (CIB), portant sur les activités de conseil et marchés de capitaux (actions et dérivés actions, *fixed income* pour les activités de taux et de change, *corporate finance* pour ce qui est des opérations de conseil en fusions et acquisitions et des activités de marchés primaires actions) et les métiers de financement (financements spécialisés et financements structurés) (18,17 % du PNB).

Un sixième pôle – autres activités – vient compléter ces cinq pôles principaux. Il porte sur *private equity* de BNP Paribas Capital, sur la filiale immobilière Klépierre, l'Atelier et les fonctions centrales du groupe (0,71 % du PNB).

Le déploiement géographique

La BNP Paribas est présente dans plus de 85 pays, avec 5 600 succursales. Elle opère ainsi en France (44,87 % du chiffre d'affaires 2008), dans les autres pays européens (30,91 % du chiffre d'affaires), en Amérique (14,72 % du chiffre d'affaires), en Asie-Océanie (4,58 % du chiffre d'affaires). Le reste du chiffre d'affaires (4,92 %) concerne les autres pays n'appartenant pas aux zones géographiques évoquées.

Le cœur du sujet

Une stratégie avisée ?

La BNP Paribas a traversé la crise financière avec une certaine sérénité jusqu'au mois de septembre 2008. Elle a ainsi connu une baisse importante au 4^e trimestre et sa banque d'investissements, qui avait produit des bénéfices tous les trimestres grâce à une exposition assez faible aux actifs (*subprimes*) ou à l'immobilier commercial titrisé, a été touchée à la fin de 2008 à la suite de la faillite de Lehman Brothers. Toutefois, cette banque demeure la deuxième banque d'investissement du monde sur le plan de la profitabilité et a reçu de nombreuses distinctions (par exemple, World's Best Global Bank in trade finance, global finance, août 2008). Par ailleurs, la baisse limitée du chiffre d'affaires (moins de 11,8 % par rapport à 2007) a pu être contenue grâce à la banque de détail et à l'AMS.

Les atouts du leadership

Leader en Europe et occupant une position importante au niveau mondial, la BNP Paribas peut, grâce à son modèle, disposer d'une position clé dans toutes ses lignes de produits. Elle jouit ainsi d'une position forte dans trois marchés : dérivés (comme acteur global en termes de taux d'intérêt, de crédit, de marchés des changes, des matières premières et des produits dérivés) ; marchés des capitaux (souvent classée parmi les dix meilleures firmes européennes pour ses marchés des capitaux et de la dette) ; finance spécialisée (leader mondial pour l'acquisition, l'export, les projets d'infrastructure, l'énergie, etc.).

Une forte performance financière

En excluant 2008 et particulièrement le dernier trimestre de l'année, la situation financière de la BNP Paribas est assez saine dans l'ensemble. Ainsi, le chiffre d'affaires et les résultats opérationnels n'ont cessé d'augmenter ces dernières années avec des chiffres record en 2007 (augmentation du chiffre d'affaires de 12 % et du résultat net de 7 % en 2007). Ces résultats seraient la conséquence de la diversification des produits et du développement géographique menés et conduits à bonne résilience face à la crise.

Le rôle du P-DG

Le P-DG de la BNP Paribas joue un rôle pivot dans le *business model* de la banque. Âgé de 66 ans, formé à la direction du Trésor du ministère de l'Économie et des Finances, maîtrisant aussi bien les questions macroéconomiques que microéconomiques, Michel Pébereau, peu connu du grand public, a su s'imposer sur la scène économique grâce à la crise.

Considéré comme le financier le plus ancien, sa légitimité repose sur le succès de la BNP, et sa relative résistance face à la crise. En même temps, la puissance de la BNP s'appuie en partie sur l'influence qu'exerce Michel Pébereau sur la sphère politico-économique. Cette influence a emprunté trois voies. La première est liée à la constitution d'un *think tank* (utilisation de personnalités de renom et « énarques » comme Jacques Larosière, ancien directeur général du FMI et ex-gouverneur de la Banque de France, Jean Lemierre, ancien président de la Berd – Banque européenne pour la reconstruction et le développement –, et Jean-Claude Trichet, l'actuel président de la BCE – Banque centrale européenne –, un proche de Pébereau, connu au Trésor). La deuxième est liée à la bonne connaissance des entreprises françaises. Il est ainsi administrateur des plus performantes (Saint-Gobain, par exemple) et membre influent de l'Afep (Association française des entreprises privées). La troisième porte sur l'attractivité de talents, rendant la BNP incontournable dans le monde des affaires, y compris dans les fusions-acquisitions.

Mais une capitalisation boursière en baisse

La baisse s'est traduite dès 2007 par une baisse du tier one ratio et du ratio international de solvabilité. Le premier est passé de 7,4 % à 7,3 % alors que le second est passé de 10,5 % à 10 %. En outre, la capitalisation boursière a connu une forte chute : 76,9 milliards d'euros en 2006, 67,2 milliards en 2007 et 27,6 milliards en 2008.

Zoom sur

Les résultats financiers

- Produit net bancaire : 27 376 millions d'euros.
- Effectif : 173 188.
- Capitalisation boursière (16 mars 2009) : 29 039,56 millions d'euros.
- Résultat brut d'exploitation : 8 976 millions d'euros.
- Résultat net, part du groupe : 3 021 millions d'euros.
- Rentabilité des capitaux propres : 6,6 %.
- Bénéfice par action : 3,07.

Source : www.bnpparibas.com

Dès lors, une nouvelle baisse dans l'adéquation des fonds propres et du marché des capitaux pourrait avoir des répercussions négatives sur la performance financière de l'entreprise.

Une exposition aux subprimes malgré tout

L'exposition aux *subprimes* a démarré en 2007 et affecté le PNB aux alentours de 851 millions d'euros en 2008. En outre, le 17 septembre 2008, l'entreprise a connu une exposition de 400 millions en relation avec les difficultés du groupe Lehman Brothers. Le 30 septembre 2008, l'impact direct de la crise financière a été

dès lors significativement plus important qu'au cours des trimestres précédents. L'impact négatif sur le chiffre d'affaires pour l'exercice 2008 était de 507 millions au troisième trimestre, alors qu'il n'était que de 230 millions d'euros au troisième trimestre un an plus tôt. De surcroît, le coût du risque est passé de 1 725 millions d'euros en 2007 à 5 752 millions d'euros en 2008, soit trois fois le niveau de 2007. Cette situation est due à la dégradation de l'environnement économique (notamment aux États-Unis, en Espagne et en Ukraine) et à de nombreux défauts des contreparties sur les marchés financiers perturbés (effondrement de Lehman Brothers et des banques islandaises).

Des opportunités prometteuses et des capacités d'innovation solides

En dépit des difficultés du quatrième trimestre 2008, la bonne performance financière de la BNP Paribas et la bonne résistance du modèle économique face à la crise sont en mesure de lui permettre de continuer à profiter de ses marchés clés et à accroître sa présence dans le monde sur les marchés à fort potentiel, en utilisant tant la croissance organique que les acquisitions. Sans revenir sur l'ouverture relativement récente des cent quatre-vingts nouvelles succursales dans les pays émergents et le lancement d'activités de Cetelem et de détail en Russie, il est important de noter la prise de contrôle stratégique de Fortis en Belgique et au Luxembourg. Au moyen de cette acquisition, BNP ajoute deux nouveaux marchés, la Belgique et le Luxembourg, aux marchés domestiques français et italiens et renforce son leadership. D'autres opportunités s'offrent à l'entreprise, en termes d'efficacité (amélioration des transactions) et de produits (outils Web Cetelem) ; elle peut également profiter des plans de relance européens.

Par ailleurs, la voie d'innovation semble intéressante, puisque la BNP Paribas possède des moyens qui lui ont permis par le passé d'obtenir la reconnaissance du marché (« *most innovative bank in trade* », *Trade & Forfaiting Review*, 2008 ; leader mondial en assurance des emprunteurs, FFSA 2008 ; n° 1 en France du leasing mobilier). De plus, la conjoncture lui est favorable, les autres acteurs mondiaux étant surtout dans une position d'attente.

Mais la situation n'est pas sans nuages, puisque la BNP doit tenir compte de quelques menaces non négligeables. Ainsi, l'aide financière de l'État risque de se traduire par davantage de pression sur le plan de la réglementation, de réduction du contrôle sur les activités et de dilution des profits. Les menaces ont trait également aux fluctuations du taux d'intérêt, aux fraudes sur le marché britannique, à l'effondrement du marché financier global et à la récession économique.

www.banque.bnpparibas.com

www.datamonitor.com (BNP Paribas Group), 12 août 2008.

<http://research.thomson.com> (BNP Paribas SA, Global Market Direct), 3 avril 2009.

« Michel Pébereau, le banquier qui profite de la crise », www.nouvel-observateur.com, 16 octobre 2008.

Voir aussi...

Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation (Partie 1 – Dossier 1)

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – Dossier 2)

Vers plus de contrôle ? (Partie 1 – Dossier 4)

La Société générale ou la chute d'une icône (Partie 2 – Dossier 2)

Crédit agricole : la banque verte malmenée (Partie 2 – Dossier 3)

HSBC : une banque mondiale « locale » (Partie 2 – Dossier 4)

La Société générale ou la chute d'un icône

Ces dernières années, la place financière de Paris était considérée comme une place relativement modeste face aux mastodontes qu'étaient Wall Street et la City. Mais face à cette domination, la Société générale avait réussi à maintenir une position de leader mondial, notamment sur les options et les produits innovants. De surcroît, cette réussite avait stimulé toute l'industrie bancaire française. Mais, outre la crise, deux événements sont venus ternir cette image : l'affaire Kerviel au début de l'année 2008 et les rémunérations des dirigeants au cours du premier semestre 2009.

Problématique

De la dégradation de l'image au nécessaire redressement

La Société générale (SG) est un groupe de services financiers diversifiés. Elle fournit des services financiers et bancaires aux particuliers, aux entreprises, aux organisations non marchandes et aux entités étatiques. La démarche de la SG vise à conjuguer les caractéristiques de la banque universelle (banque orientée vers les clients, auxquels on propose une gamme large de produits) et celles de la banque d'investissement. Ce modèle a permis à la SG de déployer une stratégie indépendante et d'afficher une image de réussite et d'efficacité. Ce modèle peut-il être maintenu face aux mutations de l'environnement et la banque a-t-elle les moyens de rebondir ?

Les métiers de la SG

Au moyen d'un réseau de banques de détail, la SG offre une gamme large de services. Pour les firmes multinationales et les investisseurs institutionnels, elle propose une gamme de produits liée au marché des capitaux et à la finance structurée, ainsi que des services de banque d'investissement. Pour les investisseurs institutionnels, elle fournit également un service de gestion de fonds ainsi qu'une banque privée à un niveau international. Cette offre est mise en œuvre au moyen de cinq activités clés : le réseau en France ; la banque de détail internationale ; les services financiers ; la gestion d'actifs et les services aux investisseurs ; la banque de financement et d'investissement.

Le contenu des activités clés

Le réseau de la SG en France (32,88 % du produit net bancaire en 2008) comprend la Société générale et le Crédit du Nord. Les activités du *management cash*, liées antérieurement aux services financiers, ont été rattachées au réseau français depuis 2007. Le réseau Crédit du Nord comprend le Crédit du Nord et les banques Courtois, Kolb, Laydernier, Nuger, Rhône-Alpes et Tarneaud.

La banque de détail internationale (22,7 % du PNB en 2008) a été constituée en 1998. Au moyen de la croissance organique et des acquisitions, elle a été bâtie comme une banque universelle offrant des produits et des services appropriés pour une clientèle large de particuliers et d'entreprises. Au 31 décembre 2008, la banque de détail internationale était présente dans trente-six localisations différentes, avec des positions significatives en Europe centrale et orientale, dans le Bassin méditerranéen, en Afrique et dans les territoires français d'outre-mer, et avait un réseau de 3 700 agences.

Les services financiers (présents dans quarante-huit pays, 14,24 % du PNB en 2008) comprennent la finance d'entreprise et les services, le crédit à la consommation et l'assurance.

La gestion d'actifs et les services aux investisseurs ont trait à la gestion des actifs du groupe (Société générale Asset Management, 12,85 % du PNB), à la banque privée (SG Private Banking), au service titres (*securities services*), à la banque directe (Boursorama) et au courtage sur produits dérivés (Newedge, issue de la fusion de Fimat et Calyon Financial, filiale détenue à 50/50 par la Société générale et Calyon).

Enfin, la banque de financement et d'investissement (Société générale Corporate and Investment Banking, SG CIB) (18,37 % du PNB en 2008) regroupe toutes les activités liées au marché des capitaux et au financement pour les entreprises, les institutions financières et les investisseurs institutionnels en Europe, aux Amériques et en Asie-Pacifique. Elle est présente dans quarante-six pays.

Des résultats contrastés

La crise affecte les différents métiers de la SG de façon différenciée. On observe ainsi :

- une bonne performance commerciale et financière pour les réseaux France (+ 1,9 % par rapport à 2007) ;
- une forte fausse pour les réseaux internationaux (+ 44,5 % par rapport à 2007) ;
- de bons résultats pour les services financiers (+ 9,8 %) ;
- une performance médiocre pour la gestion d'actifs et les services aux investisseurs, affectée surtout par la gestion d'actifs alors que les résultats sont satisfaisants pour la banque privée, les services aux investisseurs, le courtage et l'épargne en ligne (− 24,9 %) ;
- des résultats négatifs (− 11,2 %) pour l'activité action et taux, change, et matières premières s'agissant de la banque de financement et d'investissement.

Des acquisitions et une croissance organique bien menées

La SG s'est appuyée tant sur la croissance organique que sur les acquisitions pour renforcer son modèle, soutenir sa croissance et faire face à la crise. En matière de croissance organique, dans les années récentes et à titre illustratif, il y a eu le lancement de nouveaux produits et services (comme la High Fidelity Services), l'ouverture en septembre 2008 d'une nouvelle filiale au Brésil pour entrer sur le marché du crédit-bail, le lancement de la carte Visa en Serbie, du prêt hypothécaire en République tchèque, etc. En même temps, cette maîtrise des nouveaux produits est à lier à la progression attendue de la gestion d'actifs, à savoir la nécessité pour les individus de prendre des dispositions pour leurs besoins de retraite afin de lutter contre l'affaiblissement généralisé de l'administration des produits de retraite. Cette perspective positive pour le marché mondial de la gestion d'actifs permettra à la SG de trouver les relais de croissance nécessaires à son modèle.

En matière d'acquisitions, l'année 2008 a vu notamment le lancement de Partner-Kredit, une filiale spécialisée dans le crédit à la consommation, en Serbie, l'acquisition en avril 2008 des valeurs mobilières de Capitalia, une entreprise de services d'Unicredit SpA, l'acquisition en mai 2008 d'Ikar Balk, l'acquisition en juillet 2008 de PEMA GmbH, une entreprise allemande de transport, l'acquisition en août 2008 de 15 % du Vietnamiens Asie du Sud-Est Bank, l'acquisition de General Financing, une entité lituanienne spécialisée de crédit à la consommation dans les activités, le lancement en septembre 2008 d'une activité de leasing universel en Croatie avec la création de SG Leasing, basée à Zagreb.

Un leadership européen sur le marché des services financiers bien construit

La performance de son *business model* a fait de la SG un des leaders dans l'offre de services financiers en Europe. Avant l'amplification de la crise, à savoir au 31 décembre 2007, la SG avait une capitalisation boursière de 46,2 milliards d'euros, la classant dixième des entreprises du CAC 40 et septième banque de la zone euro. En France, elle dispose d'un réseau de 2 241 agences et gère 5,2 millions de comptes personnels. En République tchèque, elle est n° 3 avec une part de marché de 17 % du marché du crédit.

Zoom sur

Les résultats financiers de la Société générale en 2008

- Produit net bancaire : 21 866 millions d'euros (moins de (3,9 % par rapport à 2007).
- Effectif : 163 000.
- Résultat brut d'exploitation : 6 338 millions d'euros.
- Résultat net part du groupe : 2 010 millions d'euros.
- ROE (après impôt) : 6,4 %
- Capitalisation boursière (14 septembre 2009) : 30 022,66 millions d'euros.
- Bénéfice net : 3 021 millions d'euros
- Marge bénéficiaire nette : 7,94 %
- Bénéfice par action : 3,06
- Répartition géographique du PNB : France (50,8 %), Europe (34,5 %), Amériques (7,1 %), Afrique (5,1 %), Asie (2,5 %).

Source : www.societegenerale.com

Présente dans vingt-quatre pays (Europe, Asie et Moyen-Orient), la Banque privée de la SG se classe parmi les leaders de l'industrie dans la plupart des marchés financiers internationaux. La banque d'investissement (SG CIB) est leader mondial avec une part de marché de 15,8 % pour les warrants et une part de marché de 26,9 % pour les ETF. En 2007, SG CIB a été une fois numéro un sur les marchés Euronext, avec une part de marché de 8,5 %, et classée comme la sixième *pan-European equity house* dans l'enquête Extel 2007, illustrant une progression constante depuis 2003.

Ce leadership sur le marché européen des services financiers conduit à son tour à des avantages concurrentiels tels que les économies d'échelle, la clientèle diversifiée et les flux des ordres continus.

Une diversification par les services financiers en ligne réussie

Cette diversification réussie a fait de Boursorama un acteur européen de premier plan en matière d'épargne en ligne (6,2 millions d'ordres exécutés et 4,4 milliards d'euros d'encours des économies au 31 décembre 2007). En France, Boursorama est un acteur clé dans la banque en ligne sous la marque Boursorama Banque. Aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne, la SG est une firme majeure dans le courtage en ligne *selftrade* et dans le cadre de la SelfTrade Banque. En Allemagne, le groupe est présent dans le courtage en ligne depuis 1997 par l'intermédiaire de Fimatex. L'acquisition d'OnVista en 2007, le leader allemand de l'information financière sur le Web, permet à Boursorama de répliquer sa stratégie de courtier. Au cours des deux dernières années, la rentabilité de la SG en services bancaires et financiers en ligne a sensiblement augmenté.

Des événements non prévus

En décembre 2008, la SG annonce que, à la suite de la fraude qui s'est produite au sein du fonds d'investissement Madoff Securities LLC, son exposition au fonds est d'environ 10 millions d'euros. En septembre de la même année, la Société générale communique son exposition sur le groupe Lehman Brothers, mis sous la protection de la loi américaine sur les faillites. La SG indique que les prêts accordés par le groupe aux sociétés du groupe Lehman Brothers représentent un montant de 3 millions d'euros. En outre, pour son compte propre, la SG a une exposition nette sur la dette senior émise sur les sociétés du groupe Lehman Brothers d'un montant de 76 millions d'euros. De surcroît, les entreprises du groupe Lehman Brothers étaient contreparties de la SG sur diverses activités sur les marchés financiers et les dérivés, une grande partie de l'exposition liée à ces activités étant garantie par des collatéraux. La perte finale constitue une partie de ces expositions et dépendra des conditions de liquidation des actifs de Lehman Brothers.

Une exposition au ralentissement des économies est-européennes peu réfléchie

Les perspectives économiques des pays d'Europe de l'Est et la stabilité financière des banques de cette région se sont affaiblies depuis l'effondrement du système bancaire islandais en 2008. La liste des pays au bord de l'effondrement ne cesse d'augmenter. En février 2009, la Banque européenne de reconstruction et de développement a averti que la crise menaçait de remettre en cause vingt ans de réformes économiques, entraînant des difficultés économiques dans l'ensemble de l'Europe. Ces difficultés touchent particulièrement la SG, qui s'est impliquée depuis la chute du mur de Berlin dans les économies d'Europe de l'Est. Ainsi, la banque internationale de détail de la SG est exposée aux risques des économies de la Russie, de la Roumanie et de la République tchèque. La SG est également exposée aux risques de ces économies est-européennes par ses acquisitions et ses prises de participation : Banka Popullore (Albanie), Ohridska Banka (Macédoine) et Mobiasbanca (Moldavie) en 2007 ; Splitska Banka (Croatie) ; Bank Republic (Géorgie) en 2006. La SG est également présente en Bulgarie, en Slovaquie, en Serbie, au Monténégro, ainsi qu'en Grèce et à Chypre.

Cette exposition au ralentissement des économies d'Europe de l'Est s'est fait ressentir au cours du dernier trimestre de l'année 2008 et dans les deux premiers mois de l'année 2009. D'autres difficultés sont à prévoir en raison notamment de l'augmentation du risque de crédit.

Une faillite du contrôle interne surprenante

En janvier 2008, la SG annonce qu'elle a fait l'objet d'une malversation. Celle-ci serait le fait d'un de ses traders, Jérôme Kerviel, qui a constitué un premier portefeuille composé d'opérations réelles, compensé par des opérations fictives au sein d'un deuxième portefeuille. Le trader a ainsi pu dissimuler une position spéculative sans aucun lien avec l'activité normale dont il avait la charge. Il a pu effectuer ces opérations en subtilisant des codes d'accès informatiques appartenant à des opérateurs pour annuler certaines opérations ou en falsifiant des documents lui permettant de justifier les opérations fictives réalisées. Les positions frauduleuses identifiées se sont élevées à 50 milliards d'euros. Elles ont été rapidement débouclées, entraînant une perte d'environ 4,9 milliards d'euros pour l'activité de courtage de la SG. Cette perte souligne un certain laxisme du groupe dans la gestion des risques.

Des atouts indéniables et des menaces à prendre en compte

En dépit de son image écornée et de ses erreurs stratégiques, la SG a pu redresser la barre, comme l'atteste le lancement réussi en février 2008 d'une augmentation de capital de 5,5 milliards d'euros. Cette recapitalisation a permis d'augmenter le tier one ratio au niveau des standards internationaux. Son modèle de banque universelle et de banque d'investissement ne semble pas être remis en cause. En effet, les acquisitions réalisées conjuguées à la croissance devraient à moyen terme soutenir l'approche choisie, de même que les innovations en matière de produits et la gestion des actifs. Cette approche peut également être soutenue par la consolidation du secteur, qui, diminuant le nombre d'acteurs au niveau mondial, offre à la SG une opportunité d'investir et de gagner des parts de marché. Et une rentabilité de 20 % en matière de banque d'investissement est même attendue par la SG.

Par ailleurs, comme la gestion d'actifs, touchée particulièrement par la baisse des marchés et le manque de liquidités, affecte les métiers dans ce domaine, la SG s'est alliée avec le Crédit agricole Asset Management pour donner naissance à un acteur de grande taille, plus diversifié, susceptible de produire des économies d'échelle et de la protéger des actions prédatrices des concurrents. Cependant, la SG n'est pas à l'abri de menaces dommageables : l'augmentation du coût du risque en relation avec les cycles économiques, qu'il faut intégrer tout en maintenant un niveau de capitaux propres élevé ; la crise économique en France, qui affecte les opportunités d'affaires.

Enfin, de façon croissante, il apparaît que la taille n'est pas la panacée ; la maîtrise des risques pris et la création de la valeur sur le long terme semblent devoir retenir l'attention.

I. Chaperon, « Société Générale : chef-d'œuvre en péril », *Les Échos*, 31 janvier 2008.

F. Oudéa, DG de la Société générale, « La Société Générale a mieux traversé la fin 2008 que ses concurrents », *La Tribune*, 19 février 2009.

www.datamonitor.com (Société générale).

<http://research.thomson.com> (Société générale).

Voir aussi...

Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation (Partie 1 – Dossier 1)

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – Dossier 2)

Vers plus de contrôle ? (Partie 1 – Dossier 4)

La BNP Paribas (Partie 2 – Dossier 1)

Crédit agricole : la banque verte malmenée (Partie 2 – Dossier 3)

HSBC : une banque mondiale « locale » (Partie 2 – Dossier 4)

Crédit agricole : la banque verte malmenée

Premier réseau bancaire français, le Crédit agricole est la banque qui a été la plus touchée par la crise des subprimes et qui a le plus fait appel en 2008 au marché. S'étant éloigné de ses métiers de base, il en a fortement payé le prix en 2007 et en 2008, en termes de résultats financiers et en termes de développement (cession d'actifs, réduction des activités à risque et renoncement aux acquisitions de taille significative).

Problématique

Le piège des nouveaux espaces

Leader de la banque de proximité en France et acteur important de la banque de détail en France, le Crédit agricole se singularise en associant les caisses régionales de Crédit agricole et le réseau LCL. La crise met à nu ses points faibles et le contraint à revenir à ce qui fait l'essentiel de son fonds de commerce.

Les six métiers et marques du Crédit agricole

Ils sont relatifs aux banques de détail – banques de proximité en France (Crédit agricole et LCL) et banque de détail à l'international –, aux métiers spécialisés – services financiers spécialisés ; gestion d'actifs, assurances et banque privée ; filiales et activités spécialisées – et à la banque de financement et d'investissement (Calyon).

Les caractéristiques

Les banques de proximité en France s'appuient sur la complémentarité entre les trente-neuf caisses régionales de Crédit agricole et le réseau LCL, articulé autour de quatre métiers : banque de proximité des particuliers, banque de proximité des professionnels, banque privée et banque des entreprises.

Essentiellement présente en Europe et dans le Bassin méditerranéen, la banque de détail à l'international dispose des marques suivantes : Capiparma, Friuladria, Emporiki Bank (Grèce), Lukas Bank (Pologne), Index Bank (Ukraine), Meridian Bank (Serbie), Crédit du Maroc, Crédit Agricole Egypt, Crédit Uruguay, etc.

Portant sur l'expertise et le développement international, les services spécialisés disposent de trois métiers : le crédit à la consommation (Sofinco, Finaref), l'affacturage (Eurofactor), le crédit-bail (Crédit Agricole Leasing).

La gestion d'actifs au sens large porte sur la gestion d'actifs et titres (Crédit agricole Asset Management, CACEIS), sur les assurances (Crédit agricole Assurances) et la banque privée (Crédit agricole Private Bank).

Les filiales et activités spécialisées interviennent pour soutenir les pôles métiers. Elles comprennent Cedicam (monétique, traitement des flux et sécurité des moyens de paiement), Crédit agricole Private Equity (prises de participations dans les entreprises non cotées), IDIA Capital investissement (agriculture), Sodica (projets de cessions, acquisitions et ingénierie financière), Crédit agricole Immobilier (tous les métiers à l'exception des financements), Uni-éditions (presse).

Calyon est la banque de financement et d'investissement du groupe. Outre Calyon, Crédit agricole Chevreux intervient comme courtier en actions, CLSA comme teneur de marché et courtier en valeurs mobilières et Newedge (détenue à 50 %) comme leader mondial en matière d'exécution électronique et de compensation de produits dérivés.

Un cœur de métier épargné

Avec un bénéfice net de 1,02 milliard d'euros en 2008, divisé par quatre par rapport à celui de 2007, les résultats financiers du Crédit agricole sont inférieurs aux attentes du marché et interpellent la résistance de l'entreprise face à la crise.

Zoom sur

Les résultats financiers en 2008

- CA : 28,5 milliards d'euros.
- Résultat net : 2,5 milliards d'euros.
- Fonds propres : 63,7 milliards d'euros.
- N° 1 en France (28 % des ménages).
- N° 1 en Europe (par les revenus de la banque de détail).
- 7^e mondial et 3^e européen par les fonds propres tier one.
- Effectif : 164 000.
- Marchés domestiques : France, Italie, Grèce.

Source : www.credit-agricole.com

Un quatrième trimestre 2008 décevant

Ce trimestre accuse une perte nette de 309 milliards d'euros, due essentiellement à des provisions sur la filiale grecque Emporiki (304 millions) et aux dépréciations d'actifs de la Banque de financement et d'investissement (698 millions).

Les errements de la banque de financement et d'investissement

Ils sont illustrés par la diminution du produit net bancaire (moins de 4,8 % par rapport à 2007, soit 16 milliards d'euros). Comme les charges d'exploitation n'ont pas baissé de façon significative (moins de 0,7 %), et qu'en même temps le coût du risque (relatif aux créances douteuses et litigieuses) a augmenté de 67 %, les résultats d'exploitation brut (moins de 93 %) et net (moins de 74,7 %) ont fortement baissé. Ils indiquent ainsi à l'envi la médiocrité de l'appréciation des risques dans les activités de banque de marché, dérangeant à cet égard le *business model* du Crédit agricole.

L'acquisition peu avisée d'Emporiki

Cette acquisition a été réalisée en 2006 pour 2,1 milliards d'euros. Bien qu'ayant enregistré un bénéfice de 73,4 millions d'euros en 2007, l'entité grecque a connu une perte nette de 492 millions d'euros en 2008. Ces résultats sont liés à plusieurs raisons : une dégradation de l'environnement grec (baisse de la note du pays par l'agence de notation Standard & Poors) ; une difficulté à imposer la culture d'entreprise et les méthodes commerciales ; une intensification de la concurrence en 2008 qui a affecté les marges. Cette situation a conduit au remplacement d'Anthony Crontiras, ancien directeur général d'Emporiki, par Alain Strub, jusque-là directeur des risques et des contrôles permanents, et à une augmentation du capital de 850 millions d'euros. Celle-ci devrait permettre de renforcer la liquidité et la base du capital pour satisfaire aux exigences réglementaires et surtout pour jouer un rôle important en matière de financement de l'économie grecque. En tout état de cause, Emporiki constitue un sensible pour le Crédit agricole, qui le pousserait éventuellement à passer des dépréciations pour écarts d'acquisitions. Un nouveau plan de restructuration ayant pour horizon 2013 a été annoncé le 7 octobre 2009, avec notamment l'injection d'un milliard d'euros pour renforcer les fonds propres.

La solution de l'augmentation du capital

La levée de 5,9 milliards d'euros en juin 2008 au cours de 10,60 euros avait pour objectif d'effacer les conséquences de la crise des *subprimes*. Cette augmentation devait conduire à la croissance du ratio de liquidités au sens de Bâle II (accords internationaux établissant des normes bancaires) et du ratio de solvabilité (tier one, le rapport des capitaux propres aux prêts accordés) de 8,5 %. Ces objectifs, les plus drastiques des banques européennes, ont permis d'améliorer la structure financière du groupe. Ainsi, au 1^{er} janvier 2009, le ratio de solvabilité tier one a été de 9,1 %. En même temps, la situation financière des caisses régionales permet de conforter le groupe, ce qui le conduit à renoncer à participer à une deuxième tranche de refinancement octroyée par l'État. Mais l'objectif poursuivi par le Crédit agricole demeure la focalisation sur le renforcement des fonds propres, pour apparaître sur un marché mouvementé et chahuté comme la banque appliquant les règles les plus prudentielles.

Le programme de rigueur pour Calyon

Il a porté d'abord sur le limogeage de Marc Litzler, arrivé à la tête de l'entité à l'été 2007. Celui-ci a mal apprécié la durée de la crise, ce qui l'a conduit au recrutement pléthorique de 900 personnes depuis l'été 2007. Ensuite, le programme a porté sur le recentrage de la filiale sur les expertises et les clientèles principales

ayant un profil de risque faible, une réduction de la proportion des fonds propres dédiés à cette activité et une baisse drastique des frais (moindre recours aux prestataires extérieurs, par exemple). Il a ensuite porté sur la suppression de 500 emplois en France et à l'étranger. Il a également concerné le modèle même d'activités de Calyon. Ainsi, il a été mis fin aux activités risquées ou déficitaires (les structures de crédits et les dérivés) dans l'objectif de recentrer la filiale sur des métiers plus traditionnels : financements structurés, courtage et marchés de capitaux. Dans cette veine, la stratégie déployée sur les activités de marchés est remise en cause et Calyon devient une banque de financement verte orientée vers des clients institutionnels, en adéquation avec la culture de la banque. Par ailleurs, la crise a poussé le Crédit agricole à renforcer le système de contrôle des risques chez Calyon (au moyen d'un investissement de 200 millions d'euros en 2008 et 2009). À cet égard, de nouvelles limites de risques ont été définies et la rémunération des banquiers de marché a été revue : ainsi, les primes ne sont plus automatiques mais calculées sur la base de performances durables sur deux ans.

Le rapprochement stratégique avec la Société générale

Il a conduit à rapprocher les filiales de gestion d'actifs et les filiales de courtage sur options. Cette alliance viserait, semble-t-il, à protéger la Société générale de la BNP, qui avait essayé de la racheter en 1999 et contraint le Crédit agricole à surpayer le Crédit lyonnais en 2002. Elle chercherait également à empêcher la BNP de devenir trop puissante. Mais surtout, cette alliance vise à rechercher la taille critique sur des activités qu'il serait difficile et risqué d'envisager seul.

Un redressement appréciable mais des risques encore présents

En mettant l'accent sur les coûts d'exploitation et en se concentrant sur ses métiers de base (banque de détail, gestion d'actifs et services financiers), le Crédit agricole a tout fait pour retrouver ses racines et revenir à la logique de la banque universelle (banque orientée vers les clients, auxquels on propose une gamme large de produits). Dans ce contexte, il s'agit davantage de renforcer la marque du Crédit agricole que de déployer une multitude d'activités. En d'autres termes, c'est la marque qui devient rassurante et non les produits vendus.

Par ailleurs, la stratégie de renforcement des fonds propres vise à octroyer un avantage compétitif au Crédit agricole dans un secteur où le capital sera désormais de plus en plus important. Cette démarche pourrait servir de référence aux autres acteurs dans la mesure où tant les investisseurs que les régulateurs visent désormais à sécuriser les investissements et éviter les défaillances des organisations financières.

Le ratio de rentabilité des banques – le ROE – devient ainsi un objectif secondaire. La gestion des risques a également besoin de capitaux propres pour se protéger des conditions médiocres sur les marchés de crédit et financier.

Bien que le retour aux sources du métier ait permis au Crédit agricole de retrouver une certaine solidité financière (banque de détail, ratio tier one, dynamisme de certains métiers), les actifs risquent de continuer à se déprécier tandis que le coût est susceptible de continuer à augmenter, affectant ainsi les résultats.

Lectures utiles

G. Maujean, « On va retrouver des logiques plus traditionnelles de banquier », *Les Échos*, 16 avril 2009.

A. Michel, « Le Crédit agricole engage la bataille des fonds propres des banques », *Le Monde*, 17 mai 2008.

R. Reibaud, « Crédit Agricole SA s'évertue à démontrer la pertinence de son modèle », *Les Échos*, 5 mars 2009.

www.credit-agricole.com

www.datamonitor.com (Crédit Agricole SA), janvier 2009.

<http://research.thomson.com> (Crédit Agricole SA), mars 2009.

Voir aussi...

Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation (Partie 1 – Dossier 1)

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – Dossier 2)

Vers plus de contrôle ? (Partie 1 – Dossier 4)

La BNP Paribas (Partie 2 – Dossier 1)

La Société générale ou la chute d'une icône (Partie 2 – Dossier 2)

HSBC : une banque mondiale « locale » (Partie 2 – Dossier 4)

HSBC : une banque mondiale « locale »

Société de droit britannique, ayant son siège social à Londres, cotée à Hong Kong, Londres et New York, HSBC Holdings plc. est un acteur majeur du secteur bancaire et financier au niveau mondial. Ce fut cependant la première banque à frapper les trois coups de la récession des subprimes, puisque, en février 2007, elle épongea 10 milliards d'USD environ de son portefeuille hypothécaire. Toutefois, un bilan solide et de fortes liquidités lui ont permis de mieux résister à la crise que ses concurrents.

Problématique

La diversification face à la crise

Présent dans toutes les régions du monde et dans toutes les lignes de métier, HSBC a réussi à traverser la crise sans trop de dégâts avec un résultat de 5,7 milliards d'USD (en chute toutefois de 70 % par rapport à 2007). De plus, la décision prise il y a quelques années d'accorder une attention soutenue aux économies émergentes connaissant une croissance rapide a été un atout. Est-ce suffisant pour maintenir le cap ?

Quelques points historiques

HSBC est issu de la Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, créée en 1865 à Hong Kong et disposant de bureaux à Shanghai, pour financer le commerce entre l'Europe et la Chine. Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited s'est ensuite déployée au moyen de l'ouverture d'agences en Inde (1867), aux Philippines (1875), à Singapour (1877), en Malaisie, au Sri Lanka et au Vietnam. Après la Seconde Guerre mondiale, elle a eu un rôle clé dans la reconstruction de l'économie de Hong Kong. Elle a évolué ensuite pour donner naissance à HSBC Holdings en 1991, coté à Londres et Hong Kong. Le siège social a été transféré dans la capitale britannique en 1993.

Une croissance multifacette

S'appuyant sur la croissance organique, les fusions-acquisitions et la croissance conjointe, HSBC a démarré à partir de la fin des années 1950 une diversification géographique des marchés les plus porteurs. En termes d'acquisitions, elle a acquis en 1959 la British Bank of the Middle East. Cette acquisition fut suivie par d'autres acquisitions ou des prises de participations, notamment à Hong Kong (1965), en Arabie Saoudite (1978), aux États-Unis (1980, 1983, 1999), en Égypte (1982), en Argentine (1997), à Malte (1999), en France (2000), en Turquie

(2001), au Mexique (2002), au Brésil (2003), aux Bermudes (2004), à Panama (2006), au Vietnam (2007, 2008) et en Chine (2008).

La coûteuse aventure états-unienne

Bien que sa performance globale ait été supérieure à celle de ses concurrents, HSBC a accusé des pertes assez fortes sur le marché états-unien. Cette performance globale serait due à une capitalisation élevée sans le moindre recours à l'aide des pouvoirs publics, à un *business model* diversifié et une position forte en Asie et en Amérique latine.

Une structure financière saine

Au cours de ces dernières années, HSBC était considérée comme une des banques globales les plus capitalisées. Cette position l'a poussée à refuser toute aide du gouvernement britannique, à l'inverse de ses concurrents. Elle avait également indiqué à la fin de l'année 2007 et tout au long de l'année 2008 qu'elle n'aurait pas recours à l'augmentation de son capital, prétextant sa solidité financière, contrairement à ses rivaux, moins bien lotis. Mais au mois d'octobre 2008, elle a procédé au transfert de 750 millions de livres sterling du groupe vers la filiale britannique afin de la renforcer. Et, de nouveau, elle a affirmé son engagement de ne pas utiliser les fonds publics et laissé entendre qu'elle avait en fait prêté de l'argent à d'autres banques pour une période de trois à six mois.

Une augmentation de capital devenue incontournable

Elle a fini par faire appel au marché, à l'instar des autres acteurs bancaires. Et quitte à briser un tabou, elle l'a fait de façon ample. En effet, elle a annoncé au mois de mars 2009 son intention de lever 17,7 milliards USD. L'opération reposait sur l'émission de cinq actions nouvelles pour douze titres détenus, au prix unitaire de 254 pence. Son offre a été approuvée par 99 % des actionnaires ayant voté. Cette levée de fonds est censée augmenter les ratios de capitaux propres de 150 points de base, amenant le ratio core tier 1 à 8,5 % et le ratio tier 1 à 98 %). Pour se justifier, les dirigeants ont affirmé que l'augmentation de capital n'avait pas pour but de réparer les erreurs du passé, mais de préparer l'avenir en cherchant à saisir des opportunités en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique.

L'évolution des dividendes

HSBC a également déclaré un quatrième acompte sur dividende pour 2008 de 0,10 USD par action ordinaire (en lieu et place du dividende final), ce qui représente avec les trois premiers acomptes sur dividende de 0,18 USD déjà payés au

titre de 2008 une distribution totale de 0,64 USD par action ordinaire. Ce montant constitue une diminution de 29 % en USD par rapport à 2007, et 15 % en livres sterling. C'est la première fois que HSBC baisse des dividendes après quinze ans de croissance à deux chiffres, preuve de la gravité de la situation. Les raisons probables de cette décision ont trait à l'incertitude concernant les capitaux nécessaires dans un environnement turbulent et aux préoccupations liées aux changements de régulation possibles pouvant affecter la rentabilité.

Zoom sur

Les chiffres clés de HSBC

- Chiffre d'affaires 2008 : 81 682 millions d'USD (augmentation de 3 % par rapport à 2007).
- Effectif : 335 000.
- 100 millions de clients dans le monde dont 45 millions abonnés aux services Internet.
- 5 divisions : banque de particuliers (54,2 % du CA) ; banque d'entreprise (17,7 %) ; banque de financement, d'investissement et de marchés (15,4 %) ; banque privée (4,1 %) ; autres (13,9 %).
- Marchés géographiques : Europe (38,4 % du CA) ; Amérique du Nord (24,2 %) ; Hong Kong (13,6 %) ; Amérique latine (13,4 %) ; Asie-Pacifique (13,1 %).

Sources : www.datamonitor.com ; www.hsbc.com

La gamme comme axe essentiel du business model

Outre la qualité de sa structure financière, la résistance relative de HSBC serait due à l'importance de sa gamme, caractérisée par cinq lignes :

- la banque de particuliers (y compris le crédit à la consommation) : elle offre des comptes courants, des comptes d'épargne, des crédits immobiliers, des assurances, des cartes de crédit, des prêts, des retraites et des placements, des crédits à la consommation, des crédits et des services à destination d'une clientèle peu fortunée ;
- la banque d'entreprises : services financiers aux PME ;
- la banque de financement, d'investissement et de marchés : services financiers personnalisés pour les grandes entreprises, les institutionnels et les établissements publics ;
- la banque privée : services pour des clients patrimoniaux dans quatre-vingt-seize implantations ;
- autres.

Un leadership incontestable

Cette maîtrise des métiers a fait de HSBC la banque la plus importante en Europe en termes d'actifs prêtés et de capitalisation de marché. Elle a fait partie de la liste de Forbes Global 2000 des firmes les plus importantes du monde, avec une valeur marché de 180,81 billions d'USD. HSBC est également une des cinq firmes du secteur bancaire, avec une croissance annuelle moyenne de 12,5 % au cours des quatre dernières années. En 2008, alors que le secteur financier bancaire a connu des turbulences assez aiguës, la croissance du chiffre d'affaires a été de 3,4 %, indi-

quant la capacité de générer du chiffre d'affaires dans des circonstances économiques exceptionnellement difficiles.

Au Royaume-Uni, le groupe a une activité de banque sans guichets. Il est leader également dans les services financiers et dans plusieurs activités de financement de la consommation. Il domine ainsi dans les activités de produits financiers pour les particuliers comme les comptes courants (une part de marché de 15 %) et les cartes de crédit (une part de marché de 12 %). En Europe continentale, il possède des positions fortes, notamment en France et en Suisse, et une part importante et croissante en Turquie. Aux États-Unis, il fait partie des vingt premières banques en termes de dépôts. En Chine, c'est la première banque étrangère leader en termes de réseaux propres et en termes de relations stratégiques avec des firmes de services financiers chinoises. Ce partenariat comprend une participation à hauteur de 19,9 % dans la cinquième banque chinoise – la Banque de communications – et de 16,8 % dans un des acteurs chinois les plus importants en assurance – Ping An Insurance. Avec 1 million de cartes HSBC en Asie-Pacifique, il est le troisième émetteur de cartes. C'est également la banque internationale la plus importante en Chine, la deuxième en Inde, et la quatrième au Brésil.

La force de la marque

HSBC a été désignée comme la banque mondiale par *The Banker*. Elle a également été nommée meilleure banque islamique, meilleure banque pour les marchés émergents par Euro Money et meilleure banque Internet par *Global Finance Magazine* en 2008. Ces reconnaissances se justifient par l'offre de services financiers avec une gamme complète de services financiers aux particuliers, une banque commerciale mettant un accent sur les entreprises petites et moyennes et une offre de services financiers préférentiels pour ces entreprises et les entités institutionnelles et publiques.

La présence géographique

HSBC a des activités dans 86 pays, et c'est une des banques les plus diversifiées géographiquement. Ainsi, elle est présente dans 18 pays aux Amériques avec 5 673 agences. En Europe, elle opère dans 25 pays avec 2 559 agences ; en Asie-Pacifique, 22 pays et 1 013 agences ; et au Moyen-Orient et en Afrique, 15 pays et 275 agences. De façon plus précise, HSBC gère 41 millions de comptes d'épargne de particuliers et aide 2,9 millions d'entreprises dans 61 pays. Elle est également susceptible d'exploiter des opportunités en se focalisant davantage sur le marché international, en procédant à de nouvelles acquisitions possibles à partir des capacités détenues en capital et en concentrant ses efforts sur l'Asie.

La faible performance de la filiale états-unienne

En 2003, HSBC a racheté l'établissement de crédit spécialisé Household International Inc. (devenu depuis HSBC Finance Corp.) et s'est rapidement constitué un important portefeuille d'actifs composé principalement de prêts hypothécaires à risque. Représentant 21 % des profits de la banque britannique en 2006 et fondée sur le principe *originate and distribute*, ou « octroi puis cession », cette activité risque d'être l'occasion d'un deuxième choc dû à la crise, après la perte de 10 milliards d'USD en 2007. En effet, par le truchement de sa filiale états-unienne, la banque britannique possède un important portefeuille de crédits aux particuliers risqués aux États-Unis, pour lequel elle a déjà enregistré plus de 40 milliards de dollars de dépréciations. L'augmentation du capital réalisée au début de 2009 est censée soulager les comptes de la banque, qui a laissé entendre qu'elle envisageait de réduire progressivement les activités de HSBC Finance.

Une évaluation non unanime

Les indicateurs économiques et les statistiques sur le marché de l'immobilier aux États-Unis laissant entendre qu'il y a encore de nombreux foyers américains susceptibles de se retrouver en situation de défaut de paiement, les analystes s'interrogent sur les pertes supplémentaires que la banque risque de laisser sur des crédits que HSBC qualifie actuellement de bonne qualité. Ainsi, au 31 mars 2009, la banque britannique comptabilisait la valeur de ses actifs à 90 milliards d'USD, nettement au-dessus du prix de 57,5 milliards d'USD auquel elle estime qu'ils se vendraient aujourd'hui sur les marchés. Pour la banque, bien que la situation puisse paraître très mauvaise et que les investisseurs à court de liquidités se méfient de tels actifs, la probabilité existe que ses clients finissent par rembourser ses prêts. En outre, elle estime avoir une meilleure idée de la valeur de ses actifs que le marché, étant donné qu'elle a la possibilité de vérifier au jour le jour la manière dont les emprunteurs s'acquittent de leurs dettes. Ce raisonnement n'est pas partagé par tous les analystes.

Des menaces non négligeables

La consolidation du secteur bancaire et financier devrait continuer aux États-Unis et en Europe. Un nombre significatif de banques commerciales, de compagnies d'assurances et d'autres firmes financières ont fusionné pour diversifier leurs offres et réduire les risques liés à leurs activités, ou ont été nationalisées. Les fusions-acquisitions ont ainsi atteint en Europe 178,5 milliards d'USD en 2008. Au début de 2008, ABN AMRO a été acquise par Royal Bank of Scotland, et Roskilde Bank au Danemark a été nationalisée. Des groupes financiers émanant du Benelux (Fortis NV et Dexia SA), des banques islandaises comme Kaupthing, Landsbanki et Gítnir

Banki ainsi que des banques majeures britanniques comme Royal Bank of Scotland, Lloyds Banking Group (y compris la nouvelle filiale HBOS) ont été en partie ou totalement nationalisées en échange du soutien des pouvoirs publics. Ces mouvements auront pour effet d'intensifier la concurrence dans le secteur à moyen terme.

L'exposition à différents risques

Le *business model* de HSBC est dépendant des tarifs bancaires pour maintenir la rentabilité. Or, comme l'économie continue de se contracter en Europe et aux États-Unis, la détérioration de la qualité du crédit risque de se poursuivre, ce qui entraînera une exposition à de la mauvaise dette et une augmentation des charges, donc des risques de contrepartie. En outre, les déboires de la filiale états-unienne sont susceptibles de lui faire perdre un point d'appui crucial sur le marché le plus important dans le monde.

L'activisme d'Eric Knight

Fondateur avec Patrick Dewez et Louise Curan de Knight Vinke Asset Management, Eric Knight cherche à obtenir de HSBC depuis 2007 un rapport sur la stratégie globale de HSBC, des précisions sur les activités de la firme aux États-Unis et des informations sur les bonus et autres gratifications des dirigeants. Pour l'essentiel, il estime que la banque est sous-administrée. Il a reçu en juin 2009 le soutien de Legal & General Investment Management, le premier actionnaire de HSBC.

Lectures utiles

B. Aboulhian, « HSBC poursuit sa stratégie de croissance dans les pays émergents », *L'Agefi*, 13 mars 2008.

B. Birolli, « Quand la HSBC va mal, tout va mal ! », *Le Nouvel Observateur*, 5 mars 2009.

L. McAughtry, « The Outlook for Retail Banking in Europe and the US », *Business Insight*, 2009.

S. Schaefer Munoz et C. Mollenkamp, « HSBC menacé par un 2^e choc lié aux subprimes », *The Wall Street Journal Plus Europe*, 5 juin 2009.

www.datamonitor.com (HSBC Holdings plc., company profile), 29 avril 2009.

www.hsbc.com ; www.hsbc.fr

Voir aussi...

Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation (Partie 1 – Dossier 1)

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – Dossier 2)

Vers plus de contrôle ? (Partie 1 – Dossier 4)

La BNP Paribas (Partie 2 – Dossier 1)

La Société générale ou la chute d'une icône (Partie 2 – Dossier 2)

Crédit agricole : la banque verte malmenée (Partie 2 – Dossier 3)

Sunnco : la start-up du soleil

Considéré comme participant activement à la réduction de l'effet de serre, particulièrement dans le résidentiel et le tertiaire, le secteur de l'énergie solaire (thermique et photovoltaïque) connaît une croissance soutenue – plus de 300 % pour le solaire photovoltaïque en 2008 – grâce à l'attention accordée à l'énergie, aux perspectives offertes par le Grenelle de l'environnement¹ et le paquet climat européen². L'entreprise française Sunnco semble avoir bien saisi les potentialités de ce secteur puisqu'elle en est le leader en France aujourd'hui.

Problématique

Une entrée opportune

Créé en 2006 par deux jeunes entrepreneurs, Sébastien Leopold (Sup de Co Paris, ancien représentant en France du cabinet américain de conseil Bain, spécialisé dans les questions énergétiques) et Stéphane Muyard (ingénieur Supélec, quinze ans d'expérience sur les chantiers d'électricité chez Alstom et Cegelec), Sunnco est un acteur clé des énergies renouvelables : centrales de panneaux photovoltaïques et thermiques (chauffe-eau solaire individuel ou CESI ; système solaire combiné ou SSC) et pompes à chaleur, dans le secteur résidentiel et dans les projets d'ingénierie de grande taille, notamment dans le secteur agricole. De surcroît, Sunnco conçoit et exploite ses propres centrales, produisant ainsi de l'électricité. Parviendra-t-il à poursuivre sa croissance et à pérenniser sa performance, ou l'évolution du marché lui sera-t-elle fatale ?

Le développement du marché du solaire

L'énergie solaire – énergie entièrement renouvelable, non polluante, décentralisée puisque proche des lieux de consommation – est promise à une forte croissance dans les dix prochaines années, avec une multiplication du nombre de capteurs photovoltaïques et une augmentation de la puissance des systèmes thermiques d'ici à 2012. Cette évolution correspond aux attentes de la Commission européenne, qui a fixé à 23 % la part des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie en 2020

1. Grenelle Environnement, appelé souvent Grenelle de l'environnement, indique un ensemble de rencontres politiques ayant eu lieu en France en octobre 2007, avec pour but de prendre des décisions de long terme en matière d'environnement et de développement durable.
2. Accord sur le paquet énergie-climat à l'issue du Conseil européen réunissant l'ensemble des chefs d'État et de gouvernement des 27 pays européens le 12 décembre 2008.

en France afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre¹. L'atteinte de cet objectif passe par le développement du solaire thermique (production de chaleur pour le chauffage ou le chauffe-eau) et du photovoltaïque (génération de l'électricité au sein des bâtiments et pour des applications industrielles au moyen des centrales solaires). Deux leviers sont utilisés pour la diffusion de ces technologies : un levier réglementaire (instauration progressive de normes dans les nouvelles constructions) ; un levier financier (aides financières octroyées par les communes, les départements, l'Agence pour le développement et la maîtrise de l'énergie – ADEME –, crédit d'impôt de 50 % sur l'achat du matériel, TVA à 5,5 % sur les travaux d'installation dans les habitations construites il y a plus de deux ans).

À retenir

- Installation de panneaux photovoltaïques sur le sol ou en toiture.
- Production du courant continu, puis transformation de ce courant par un ou plusieurs onduleurs en courant alternatif à 50 Hz et 220 V et mise à la disposition du réseau de distribution public.
- Composition d'une installation photovoltaïque de plusieurs modules solaires eux-mêmes constitués de cellules photovoltaïques, à base de silicium en général.
- Transformation par ces modules de l'énergie solaire en électricité (courant continu).

Source : www.hautetfort.com, 6 mai 2009.

L'importance du photovoltaïque

La transformation directe du rayonnement solaire en énergie électrique relevait auparavant des installations spatiales et de rares sites terrestres assez isolés. La baisse des coûts de production et les aides apportées par les pouvoirs publics ont octroyé un rôle clé à la technologie photovoltaïque, dont une des particularités est de faire baisser la facture énergétique individuelle de façon drastique et de supprimer le stockage. En effet, le surplus produit est absorbé par le réseau électrique et rémunéré, notamment par EDF, à un prix dix fois supérieur à celui du marché. En outre, à la fin de l'année 2008, le solaire photovoltaïque a été considéré comme un axe de développement prioritaire dans le cadre du Grenelle de l'environnement. Cela s'est traduit par la mise en place, dès le 1^{er} janvier 2009, d'un « fonds chaleur renouvelable », doté de 1 milliard d'euros pour la période 2009-2011. Cet effort illustre l'objectif que s'est fixé le gouvernement français pour le parc photovoltaïque, à savoir l'atteinte de 5 000 MW en 2020 (à cet égard, l'Allemagne affichait en 2007 plus de 6 000 MW), en s'appuyant notamment sur les agriculteurs et les collectivités locales, qui disposent d'une surface totale en toiture supérieure à 170 millions de m².

1. Source : www.actualités-news-environnement.com, 16 avril 2008.

Une évolution rapide et maîtrisée

S'appuyant sur des compétences techniques réelles, Sunnco a su profiter de l'engouement pour l'énergie solaire pour déployer son *business model* et obtenir de francs succès.

Zoom sur

Les chiffres clés de Sunnco

- Chiffre d'affaires 2007 : 4 millions d'euros.
- Chiffre d'affaires 2008 : + 33 millions d'euros.
- Chiffre d'affaires (prévision) : 90 millions d'euros en 2009.
- Effectif : 230 (prévision 400).
- 2 000 clients.
- 20 % de part de marché.
- 200 nouvelles commandes chaque mois.
- Marques proposées : Sharp, SolarFabrik, Sunpower, Conergy, Suntech...
- Principal distributeur officiel du fabricant d'onduleurs SMA en France (SMA est leader mondial des onduleurs photovoltaïques).

Source : www.sunnco.com

La simplicité du modèle

Présent surtout dans le résidentiel, Sunnco dispose de deux segments d'activité : les particuliers avec des panneaux voltaïques dans les maisons individuelles ; les professionnels avec des panneaux photovoltaïques sur les toits des hangars agricoles, des HLM, des parkings. Ces panneaux photovoltaïques sont acquis à bas coût en Chine (Suntech, Trina) et en Allemagne (Sunfabrics, Co-energy) et assemblés en France avant leur installation. Toutefois, ce ne sont pas les panneaux qui créent de la valeur, mais les installateurs. Dans cette perspective, Sunnco exploite de façon significative ses capacités d'intégration en maîtrisant toute la chaîne de valeur : conception et bureau d'étude, démarche commerciale, démarche administrative, réalisation, raccorde-

ment, gestion et maintenance. C'est donc une solution clés en main, avec également recherche de financement, qui est proposée par Sunnco. De surcroît, lorsque les clients prêtent leurs toits, ils ont la possibilité de gagner de l'argent, puisque l'électricité produite est rachetée par des acteurs publics comme EDF.

L'arrivée de Daniel Bour

Ayant quitté la présidence de la Générale de santé, Daniel Bour, un homme connu des différents acteurs économiques en France, est entré dans le capital de Sunnco. Il revient sur le devant de la scène à travers la nouvelle filiale Sunnco GC (grands comptes), dont il prend 25 % du capital ainsi que la présidence. Ce défi n'est pas pour déplaire à cet ingénieur des eaux, rompu aux secteurs réglementés et aux négociations avec les pouvoirs publics. À ces caractéristiques s'ajoute un profil d'entrepreneur (reprise du Studio Harcourt, avec son associé Olivier Missoffe ; redéploiement du Salon des randonnées ; siège au conseil de la société Labco, spécialiste de l'analyse biologique).

La naissance de Sunnco GC

La création de cette filiale coïncide avec l'arrivée de Daniel Bour. C'est la filiale qui a en charge l'activité des grands comptes, à savoir les installations photovoltaïques sur grands toits. Axée sur la construction de centrales photovoltaïques de taille importante (de 30 kW à plusieurs MW), cette entité travaille avec les professionnels et les collectivités locales en produisant et en exploitant l'énergie photovoltaïque par la mise en place d'une démarche qui va de la conception à la mise en service. Cette activité passe par une installation photovoltaïque sur une toiture professionnelle.

Le lancement du pack solaire

C'est une offre à destination des particuliers qui s'appuie sur le GPL (gaz de pétrole liquéfié) et le soleil. Ainsi, tout nouveau client de Butagaz choisissant le pack solaire, ainsi que les clients pack confort et pack liberté qui installeront une centrale photovoltaïque de Sunnco, recevront une prime de 1 000 euros de la part de Butagaz¹, outre les avantages économiques et fiscaux liés au solaire. Le partenariat mis en place vise, dans cette perspective, à appuyer la démarche écologique des particuliers, tout en permettant aux clients résidentiels de Butagaz de profiter de l'expertise de Sunnco dans la réalisation de centrales photovoltaïques.

Le site de Mérignac

Ce site ouvert en novembre 2008 est doté d'un show-room et abrite le service national de téléprospection, de télévente et de téléconseil de Sunnco, qui représente environ trente-cinq salariés. Les autres salariés sont des technico-commerciaux, des chefs de projet et des ingénieurs. Les équipes mérignacaises, auxquelles sont rattachés une dizaine d'installateurs salariés, doivent notamment s'assurer que la pose de panneaux n'est pas incompatible avec la situation de l'habitation et contribuer au montage des dossiers de financement.

Des réalisations emblématiques

Le centre d'entraînement de l'équipe de France de rugby à Marcoussis (à 30 km au sud de Paris) a été équipé d'un système de chauffe-eau solaire, réalisé par Sunnco en coopération avec l'entreprise publique EDF. Ce système dispose de 36 capteurs

1. Filiale de Shell France, Butagaz détient 27,5 % du marché de la distribution de gaz de pétrole liquéfié (butane et propane). Par ailleurs, Butagaz fournit du carburant sous la marque Gepel, distribué dans les réseaux Shell et des réseaux tiers.

solaires thermiques d'une surface de 77 m² et d'un ballon solaire de 4 000 litres, permettant de satisfaire 46 % des besoins en eau chaude.

De même, Sunnco a mis en place 1 300 m² de panneaux photovoltaïques sur les toits de deux bâtiments dans les communes de Saint-Mahieu et Valflaunès, appartenant au terroir du Pic-Saint-Loup, un vin d'appellation d'origine contrôlée (AOC), dont la production est de 50 000 hectolitres par an. Les panneaux sont censés produire 213 MWh par an, rachetés 120 000 euros par l'entreprise d'électricité locale, à un tarif garanti vingt ans de 55 centimes le kW, dont 25 centimes d'intégration au bâti.

Des perspectives d'évolution certaines dans un environnement incertain

L'entrée pionnière de Sunnco sur le marché de l'énergie solaire a été avisée sans aucun doute, mais des menaces pèsent sur la croissance de la firme. La principale menace émane de l'installation des panneaux dans les logements anciens, notamment à cause des problèmes de copropriété. Dès lors, l'évolution risque de concerner davantage le parc de logements individuels. En outre, l'énergie solaire a besoin par définition d'un ensoleillement minimal et, s'agissant des applications industrielles, d'espaces importants (0,55 MW par hectare pour une centrale solaire photovoltaïque de 12 MW, alors qu'une centrale nucléaire fonctionne avec 36 MW par hectare et quatre réacteurs de 900 MW).

Une dépendance envers les fournisseurs fabricants de panneaux photovoltaïques

Sunnco est lié aux fabricants de panneaux photovoltaïques. Le marché des panneaux est aujourd'hui dominé par les firmes allemandes (comme Schott) et les entreprises japonaises (comme Sanyo), qui développent de façon croissante leurs capacités de production au moyen d'importants moyens financiers. Ces fabricants peuvent à terme intégrer les installateurs en aval. La concentration du marché peut également les conduire à imposer des prix plus élevés, renchérissant ainsi les coûts de production de Sunnco et/ou réduisant ses marges.

L'intensification de la concurrence

Des acteurs de divers horizons commencent à pénétrer le marché de l'énergie solaire : chauffagistes offrant des chauffe-eau et des chauffages solaires ; spécialistes de fenêtres proposant des systèmes solaires intégrés au bâti ; fabricants de tuiles ou entreprises de services de location de toit ; producteurs d'énergie (comme Suez ou

dans une moindre mesure Voltalia) offrant un mix énergétique (énergie classique et renouvelable) ; et bien sûr EDF Énergies nouvelles, qui se positionne de façon stratégique sur ce marché. Cette concurrence risque de peser à terme sur l'indépendance de Sunnco.

Lectures utiles

L. Noualhat, « Faire du développement durable, ou ceux qui misent sur la croissance verte », *Libération*, 17 avril 2009.

F. Roussel, « Le marché du solaire thermique poursuit son développement en France », *ActuEnvironnement.com*, 10 mars 2009.

« Sébastien Leopold et Stéphane Muyard, créateurs de Sunnco », *Le Moniteur*, 30 janvier 2009.

« Sunnco ouvre un centre de gestion photovoltaïque en Gironde », *Usine Nouvelle*, 27 novembre 2008.

« Sunnco GC inaugure la première installation photovoltaïque », *La Tribune*, 30 avril 2009.

XERFI, le marché de l'énergie solaire en France, perspectives de croissance à l'horizon 2010-2015 et analyse du paysage concurrentiel.

Voir aussi...

La libéralisation des marchés de l'énergie dans l'Union européenne (Partie 1 – Dossier 14)

Le nouvel enjeu du climat : quels risques pour les firmes ? (Partie 1 – Dossier 17)

La *supply chain* verte (Partie 2 – Dossier 6)

La gestion de l'eau : les atouts de la technologie (Partie 2 – Dossier 7)

L'éco-responsabilité des technologies de l'information (Partie 2 – Dossier 8)

La supply chain verte

Les stratégies supply chain de ces dernières décennies visaient l'optimisation du service à moindre coût. Celle-ci passait par la concentration des entrepôts, la réduction des stocks (supply chain lean et juste-à-temps), la rationalisation de l'outil industriel (des sites concentrés, une production délocalisée, des activités non stratégiques externalisées) et l'approvisionnement dans les pays à bas coûts. Ces stratégies sont remises en cause aujourd'hui par différentes pressions en relation avec les préceptes du développement durable¹.

Les jalons des *business models* verts

Face à l'augmentation des réglementations environnementales, à l'accroissement des coûts logistiques, à l'instauration de barrières vertes à l'entrée sur certains marchés (imposant par exemple des achats ou des procédures durables), les firmes adoptent, pour rester compétitives, une *supply chain* verte (SCV). Comment allier toutefois performance environnementale et performance économique ?

Une origine asiatique

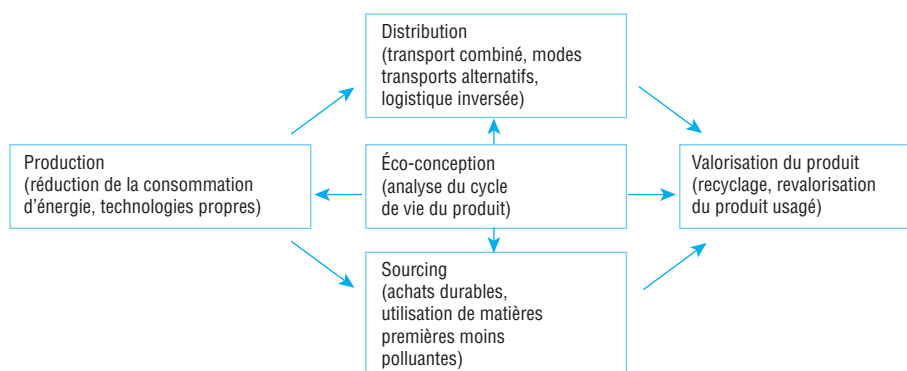
La SCV est un concept qui a été popularisé par les entreprises du Sud-Est asiatique. En effet, il était important pour beaucoup d'organisations de la région de prouver leur engagement sincère envers la durabilité. De surcroît, les firmes ont constaté que les clients et les autres parties prenantes ne faisaient pas toujours la différence entre elles et leurs fournisseurs. Si un acteur faisait preuve de manquements environnementaux dans la *supply chain* (SC), l'impact environnemental serait défavorable pour toutes les entités de la chaîne.

Des pressions naturelles et juridiques

La SCV cherche à être une démarche globale, visant à réduire l'empreinte écologique d'un produit le long de son cycle de vie. De façon croissante, les entreprises sont encouragées à considérer le caractère durable de leur activité par la prise en compte de la raréfaction des matières premières et le développement des contraintes réglementaires, telles que celles véhiculées par le projet de loi du Grenelle de l'environnement. Dès lors, il s'agit de travailler à optimiser le transport, à repenser les infrastructures

1. Ces préceptes ont été publiés en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Ils ont fait l'objet d'un rapport – le rapport Brundtland (ayant pour titre *Notre avenir à tous*), du nom de la présidente de la commission, la Norvégienne Gro Harlem Brundtland.

logistiques en intervenant dès la conception des bâtiments et des usines et à travailler sur le produit lui-même. La figure ci-dessous illustre cette nouvelle philosophie.



Source : D'après <http://fr.transport-expertise.org/2008/05/21/supply-chain-verte>.

Les caractéristiques des stratégies de SCV

Les stratégies de SCV visent le développement de démarches durables à moindre coût qui passe par la reconsidération de la logistique entrante, de la production et de la logistique sortante.

La fonction logistique entrante

Il s'agit ici de prêter attention à l'approvisionnement dans une logique de durabilité. Cette attention passe par la réduction des coûts et l'intégration des fournisseurs dans un processus de prise de décision participative qui promeut l'innovation environnementale. Une proportion importante de la fonction logistique entrante a trait à des stratégies d'achat vertes adoptées par les firmes en réponse aux préoccupations globales liées à la préservation de l'environnement. Les achats verts sont relatifs à la réduction des déchets produits, à la primauté accordée à l'approvisionnement en matières premières en respectant l'environnement et à la minimisation de l'utilisation des équipements dangereux. L'implication et le soutien des fournisseurs sont cruciaux pour atteindre de tels buts.

Pour l'essentiel, les stratégies d'achat vertes tournent autour de deux éléments clés : l'évaluation de la performance environnementale des fournisseurs et le soutien de ces fournisseurs dans l'amélioration de la performance. De façon croissante, les fournisseurs sont poussés à satisfaire des standards comme les normes ISO 14001. Cette certification externe est d'autant plus importante que les fournisseurs sont

loin géographiquement des entreprises clientes, par exemple quand les firmes occidentales s'approvisionnent auprès de fournisseurs asiatiques.

La phase de production

Elle concerne les pratiques opérationnelles internes, c'est-à-dire l'adaptation de l'outil industriel aux nouvelles considérations. La phase de production joue un rôle critique en s'assurant que les produits et les services fournis respectent la préservation de l'environnement (éco-efficience), que la prévention de la pollution est obtenue à la source, que des pratiques de production propre sont adoptées, que les produits sont conçus dans le respect des contraintes environnementales (éco-conception), que la production est en boucle fermée (*via* la logistique inversée, c'est-à-dire la récupération des produits en fin de vie), que la réutilisation et le recyclage des produits sont maximisés, que le contenu recyclé d'un produit est augmenté, que la génération des déchets et des produits toxiques et dangereux est minimisée, etc. Cette phase porte également la flexibilisation des capacités locales et la réinternalisation de certaines fonctions (une réflexion est aujourd'hui menée sur certaines délocalisations en Chine, effectuées sur la base des seules considérations industrielles et financières¹).

La fonction logistique sortante

Elle est relative au marketing vert, au packaging respectueux de l'environnement et à la distribution verte. Le management des déchets dans cette fonction, tel que la logistique inversée et l'échange de déchets, peut conduire à des économies de coûts et à une compétitivité améliorée. Nombre de ces initiatives comprennent des compromis entre les fonctions logistiques variées et les considérations environnementales dans l'objectif d'améliorer la performance environnementale. En effet, la plupart des produits sur le marché sont offerts sous une forme empêchant des dommages pour le produit et le rendant facile à manipuler. L'utilisation du packaging, qu'il soit en verre, en métal, en papier ou en plastique, contribue fortement à l'augmentation des déchets. De façon croissante, des réglementations sont mises en place pour minimiser la part du packaging dans le flux de déchets (*cf.* la directive packaging de l'Union européenne). Ainsi, l'emballage ne doit pas être à usage unique et il doit correspondre de façon maximale à la forme du contenu. Le recyclage et la réutilisation émergent ainsi comme des stratégies clés pour plusieurs organisations. Par ailleurs, pour gérer les déchets industriels, on promeut de façon de plus en plus significative l'écologie industrielle, dans laquelle une approche en boucle fermée utilise tous les déchets *via* le recyclage et la réutilisation de l'énergie et des matériels.

1. À cet égard, le modèle de l'entreprise Zara s'appuie sur une *supply chain* qui, tout en faisant appel à des productions réalisées en Espagne, demeure à la fois compétitive et réactive.

Comme élément de la logistique sortante, le marketing vert joue un rôle important dans l'établissement de liens entre l'innovation environnementale et l'avantage concurrentiel. L'impact de ce marketing sur les relations clients et l'impact des clients industriels sur les fournisseurs sont cruciaux dans la SCV. L'encouragement des fournisseurs à reprendre le packaging constitue également une forme de logistique inversée.

Les éléments du système de transport – transport, énergie, infrastructure, pratiques opérationnelles, organisation – doivent être considérés. Ainsi, il s'agit par exemple de développer des modes alternatifs, lorsque le délai de livraison n'est pas remis en cause de façon importante. Cependant, à titre illustratif, le remplacement de l'aérien par le transport maritime requiert de repenser le processus de gestion des stocks. Sur ce dernier point, la constitution de stocks importants nécessite des disponibilités financières non négligeables, difficiles à assurer en période de crise. La réduction de ces stocks requiert la multiplication de besoins de transport, qui entraînent des émissions de CO₂ dommageables pour l'environnement. Comment trouver alors le « juste stock » ?

Ces éléments, et la dynamique qui permet leur connexion, déterminent l'impact environnemental généré dans la phase logistique du transport de la SC.

L'avantage concurrentiel

La satisfaction du client, la responsabilisation des employés, la qualité, la production *lean*, l'amélioration continue et l'augmentation de la productivité ont été considérées pendant longtemps comme sources d'avantage concurrentiel (voir les quatorze points de Deming et la trilogie de Juran¹). Ces sources n'intègrent pas la gestion de l'environnement ou celle de la SCV. Ce n'est guère surprenant puisque les firmes n'ont pas subi de pressions par le marché, qui ne mettait pas l'accent sur les valeurs environnementales des produits achetés. Cependant, la prise de conscience écologique de ces dernières années a mis en exergue les questions environnementales au cœur de la compétitivité. Celle-ci invite désormais à considérer les variables comme l'amélioration de l'efficacité, l'amélioration de la qualité, l'amélioration de la productivité et les économies de coûts.

La performance économique

La mise en place d'une SCV est un processus continu, se déroulant tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la SC et du secteur d'activité. Elle a pour finalités essentielles l'amélioration de la performance environnementale, la réduction des coûts, l'amélioration de l'image de la firme, la réduction des risques de non-conformité et *in fine* l'obtention d'un avantage concurrentiel. Cependant, les contextes fortement

1. Voir C. Gevirtz, *Developing New Products With TQM*, McGraw-Hill, New York, 1994.

réglementés poussent les entreprises à développer des SCV dans le souci de réduire les coûts, alors que les contextes moins réglementés encouragent le développement de SCV visant l'innovation et la différenciation, ce qui se traduit par la diffusion des pratiques vertes *via* l'imitation et la normalisation.

Néanmoins, les entreprises continuent à arbitrer entre la performance environnementale et la performance économique. Celle-ci est affectée par la performance environnementale de différentes manières. Ainsi, quand des déchets dangereux et non dangereux sont minimisés, il s'ensuit une meilleure utilisation des ressources naturelles, une amélioration de l'efficacité, une augmentation de la productivité et une baisse des coûts opérationnels. De même, quand la performance environnementale est réalisée, les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel significatif, qui conduit à l'augmentation du chiffre d'affaires et de la part de marché, et à la saisie des nouvelles opportunités de marchés.

Les organisations qui minimisent les impacts négatifs environnementaux de leurs produits et de leurs processus, recyclent les déchets post-consommation et établissent des systèmes de management environnemental sont bien placées pour étendre leurs marchés ou dépasser les concurrents qui échouent à promouvoir une forte performance environnementale.

La prudence demeure cependant de mise en matière de transformation de la performance environnementale en performance économique ou financière. En effet, il n'est pas nécessairement vrai que rendre vertes toutes les phases de la SC se traduit par de la performance économique ou financière. Il est dès lors important d'explorer les liens entre SCV et performance économique au moyen de variables telles que l'obtention de nouvelles opportunités de marché, l'augmentation du prix du produit, les marges, les ventes et la part de marché.

L'adoption de la logistique verte

Monoprix, entreprise leader du commerce alimentaire de proximité, a opté *via* sa filiale logistique Samada pour le développement durable en 2002¹. Cette année-là, deux camions frigorifiques, dotés de châssis classiques sur lesquels des moteurs à gaz ont été installés, ont commencé à approvisionner les magasins parisiens de l'enseigne. Le coût d'achat de ces camions était supérieur de 30 % à celui des camions classiques et leur coût d'exploitation était supérieur de 30 % à 40 %. En outre, la rareté des stations GNV (gaz naturel véhicule) obligeait les camions à repasser tous les 300 km par les stations GNV disponibles en région

parisienne. En dépit du faible retour sur investissement, Monoprix a persévéré et, en 2007, est passé à la vitesse supérieure en adoptant une solution globale rail-route-GNV qui lui permet d'être performant tant sur le plan environnemental que commercial et d'afficher une image d'entreprise citoyenne. Le distributeur a fait passer ainsi sa flotte de camions GNV de 2 à 28 camions, dont 16 seront exploités par Géodis BM. Cette nouvelle génération de camions devrait afficher, en dépit d'un prix d'achat plus élevé que celui des véhicules diesel, un coût d'exploitation plus raisonnable. Ces camions seront amortis sur sept ans.

1. Source : <http://geodisbm.e-letter.fr>

En matière de lutte contre les nuisances sonores, les groupes frigorifiques seront coupés lors des déchargements, alors que les planchers seront revêtus pour amortir le roulement des rolls, et les embrayages automatisés pour adoucir les démarrages. L'effet attendu est une diminution de 50 % du bruit perçu. Par ailleurs, le gaz réduit l'odeur en même temps que le bruit. Cette double prise en compte du riverain est évidemment aussi une prise en compte du client final.

L'utilisation de cette nouvelle flotte se fera complètement à Paris. Ce qui signifie que les marchandises arriveront d'abord par train jusqu'à la gare de Bercy, dotée d'une station GNV. Elles seront ensuite chargées sur les camions GNV. L'effet recherché est

une réduction du trafic à l'entrée de Paris de 10 000 camions, ce qui équivaut chez Monoprix à une baisse de 25 % des flux et au transport par rail de 210 000 palettes.

La solution mise en place coûterait 25 % plus cher qu'une logistique classique. Mais les économies en termes de CO₂ et d'oxyde d'azote octroient à l'enseigne une image qui n'a pas de prix. De plus, Monoprix est le premier à arriver sur les plates-formes à l'intérieur de Paris et se donne la possibilité de livrer à toute heure. Enfin, ce changement correspond à 2 % du budget national de l'enseigne, ce qui est peu significatif au regard des gains attendus.

Source : J. Le Goff et F. Bensebaa, La Performance de la fonction logistique, Eyrolles, 2009.

Entre volonté stratégique et contraintes

La mise en place d'une SCV émane généralement de la volonté de la direction générale. Elle nécessite préalablement la mesure de l'impact environnemental des activités déployées : analyse de la consommation en ressources non renouvelables (énergies fossiles, eaux fossiles, énergie nucléaire), évaluation de l'impact environnemental sur la totalité du cycle de vie du produit (effet de serre, empreinte carbone, production de déchets, substances toxiques, pollution des eaux, émission de gaz et particules, etc.).

Des règles minimales de mise en œuvre

La mise en œuvre passe par la fixation d'objectifs de court, moyen et long terme et la définition d'actions prioritaires. Elle nécessite l'intégration du développement durable dans la démarche industrielle et commerciale (utilisation projetée des ressources non renouvelables, émission de CO₂, consommation d'énergie dans les stocks, etc.). Elle requiert la reconsidération du réseau de distribution physique : évaluations du prix de l'énergie et des émissions de CO₂, travail avec des partenaires pour mutualiser¹ les services, audit des prestataires, choix des prestataires et des fournisseurs sur une logique de durabilité. Dans cette nouvelle démarche, le travail collaboratif est indispensable.

1. Plusieurs entreprises s'efforcent désormais de réduire leurs stocks et les fréquences de livraison tout en réduisant leur émission de CO₂, au moyen de plates-formes collaboratives de distribution appelées centres de consolidation et de distribution (CCC), gérées par des prestataires logistiques. Source : Boris Mahieux, « Les éditeurs s'engagent dans la supply chain verte », 01 Informatique, 4 juin 2009.

Le niveau du prix du pétrole

Les contraintes réglementaires ont peu pesé jusqu'à présent sur la SCV. Cependant, l'augmentation du prix du pétrole en 2007 et au premier semestre 2008 a conduit les entreprises à réviser leur schéma logistique et à s'intéresser à l'impact environnemental de leurs activités, en réduisant par exemple le niveau de services afin de faire baisser les coûts et le gaspillage. Toutefois, la chute du prix du pétrole et la crise économique ont remis en cause ces considérations. Les entreprises doivent-elles dès lors déterminer à quel prix du pétrole il leur est possible d'adopter une SCV, en phase avec le développement durable ?

Lectures utiles

J.J. Bacallan, « Greening the Supply Chain », *Business and Environment*, vol. 16, n° 5, 2000, p. 11-12.

V. Carbone et V. Moati, « Du "green washing" aux supply chains vertes : une perspective néo-institutionnelle », Actes de la conférence de l'AIMS, Grenoble, juin 2009.

O. Noyer, « La "supply chain" verte ne connaît pas la crise », *Les Échos*, 18 mai 2009.

M. Pagell et Z. Wu, « Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars », *Journal of Supply Chain management*, vol. 45, n° 2, 2009, p. 37-56.

P. Rao et D. Holt, « Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance ? », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, n° 9, 2005, p. 898-916.

Voir aussi...

La libéralisation des marchés de l'énergie dans l'Union européenne (Partie 1 – Dossier 14)

Le nouvel enjeu du climat : quels risques pour les firmes ? (Partie 1 – Dossier 17)

Sunnco : la start-up du soleil (Partie 2 – Dossier 5)

La gestion de l'eau : les atouts de la technologie (Partie 2 – Dossier 7)

L'éco-responsabilité des technologies de l'information (Partie 2 – Dossier 8)

De la logistique à la *supply chain* (Partie 3 – Dossier 6)

La gestion de l'eau : les atouts de la technologie

Inégalement répartie, distribuée et consommée, l'eau, ressource fort précieuse, est source de tensions et risque d'amener le tiers de la population, soit 3 milliards d'individus, contre 700 millions aujourd'hui, à vivre sous un stress hydrique¹. Ces préoccupations conduisent les entreprises à déployer des stratégies permettant de lutter contre ou au moins d'atténuer la raréfaction de l'eau.

Problématique

Les stratégies de l'eau : entre espoir et impasse

La gestion de l'eau suscite une multitude de questionnements susceptibles d'être regroupés en trois axes : technologique (développement du dessalement de l'eau de mer, mise en place de stations d'épuration, construction de barrages, etc.), financier (mobilisation de capitaux pour financer les grands travaux) et économique (régulation de l'allocation des ressources au moyen des instruments de marchés tels que le marché des émissions de CO₂, celui des eaux polluées, etc.). L'axe technologique, contrôlé essentiellement par les entreprises, vise à permettre la croissance de l'offre d'eau douce, nécessaire pour assurer la croissance. Les stratégies de Coca-Cola et de Stoc Environnement, deux entreprises, s'efforcent de répondre à ce défi de façon différenciée.

Les trois usages principaux

Moins de 3 % de l'eau existante dans le monde est douce. 2,5 % de cette eau est immobilisée sous forme de glace. Ne reste dès lors pour satisfaire les besoins de l'humanité que 0,5 %. Cette eau est disponible dans les aquifères (10 millions de km³), les précipitations sur les sols (119 000 km³), les lacs (91 000 km³), les réservoirs artificiels (5 000 km³) et les rivières (2 120 km³). 4 000 km³ sont prélevés par les activités humaines au niveau mondial. L'eau est utilisée à hauteur de 70 % dans l'agriculture, principalement pour l'irrigation. Elle sert à hauteur de 22 % pour la production de l'énergie – hydroélectricité, électricité nucléaire ou thermique – et pour la production industrielle dans les procédés ou comme intrants dans les produits. Enfin, elle sert pour les usages domestiques – boisson, alimentation,

1. L'indice de stress hydrique est fondé sur l'estimation de la quantité de ressources en eau renouvelable (de surface et souterraines) moyenne par habitant et par an, comparée au besoin en eau individuel calculé en prenant comme base un pays développé sous un climat semi-aride (M. Falkenmark, J. Lundquist et C. Wildstrand, « Macro-Scale Water Scarcity Requires Micro-Scale Approaches : Aspects of Vulnerability in Semi-Arid Development », *Natural Resources Forum*, vol. 13, 1989, p. 258-267).

hygiène – à hauteur de 8 %. Par ailleurs, les prélèvements ne sont pas tous employés, puisque 1 500 km³ sont rejetés dans le milieu naturel chaque année après usage.

Les pressions sur les ressources en eau

Émanant des activités humaines, ces pressions peuvent soit réduire la quantité d'eau disponible, soit modifier sa qualité. Les premières pressions ont pour origine la surexploitation (tant des eaux de surface que souterraines) pour les besoins urbains et agricoles, la transformation du paysage (*via* la déforestation et les cultures industrielles qui conduisent à la détérioration des cycles de l'eau), le changement climatique (se traduisant par l'intensification du stress hydrique), l'accès à l'énergie (nécessaire pour le pompage et le transport). Les deuxièmes pressions proviennent de la pollution (issue de l'agriculture, de l'industrie et des ménages) et de l'exploitation inadéquate (activités agricoles, réalisations de routes, surconsommation individuelle, etc.). D'autres pressions sont à craindre pour l'avenir. Elles sont liées à la croissance démographique (8 milliards de personnes sur terre en 2025), à l'amélioration du niveau de vie (particulièrement dans les pays émergents), au développement continu des activités (industrielles et agricoles), à l'accroissement de l'urbanisation (5,2 milliards d'individus en ville en 2025) et à la poursuite du changement climatique (plus de 1,6 % selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, GIEC)¹.

Des initiatives stratégiques significatives

Face aux pressions actuelles et à venir, les entreprises sont amenées à réfléchir à des solutions fondées sur la révision de leurs comportements en tant qu'usagers de l'eau et sur la mise en place d'une offre permettant de traiter et d'assainir l'eau.

À retenir

- ISE Water Index (HHO) : indicateur créé en janvier 2006.
- Indicateur suivant 36 entreprises engagées dans la distribution de l'eau, la filtration et d'autres technologies.
- Progression de 5 % depuis le début de 2008.
- Augmentation de plus de 36 % depuis sa création en 2006.

Les changements de comportements des usagers de l'eau

Ils portent sur la réduction de l'intensité hydrique dans l'industrie, *via* l'éco-conception (développement de produits respectueux de l'environnement), l'écologie industrielle (modification des flux entrants et sortants), l'économie de fonctionnalité (vente de l'usage du

1. Source : EpE (Entreprises pour l'environnement), « L'eau à l'horizon 2025 », août 2008.

produit et non du produit lui-même). Ils ont trait à l'accroissement du rendement agricole par le biais de cultures qui ne nécessitent pas beaucoup d'eau et par une meilleure gestion de l'eau dans les cultures. À cet égard, la technique du goutte-à-goutte conduit à lutter contre la déperdition de l'eau. Enfin, ils sont relatifs à la récupération et à la réutilisation des eaux de pluie, particulièrement quand la qualité potable n'est pas requise (diminution des consommations en eau potable, eau gratuite, autonomie et investissement faible).

L'écologie industrielle de Coca-Cola

L'eau est une matière première essentielle du produit fabriqué par Coca-Cola. À l'instar des autres firmes de l'industrie alimentaire, l'eau est utilisée comme intrant dans les produits, comme fluide dans différentes phases des processus (rinçage des installations, lubrification, etc.) et pour des utilisations secondaires. Dès 2005, la firme états-unienne a décidé d'optimiser l'utilisation de l'eau. Elle s'est défini à cet égard un objectif de baisse de 10 % sur trois ans de ses consommations en Europe. Elle a répertorié alors les principaux points d'utilisation susceptibles d'être optimisés.

Cette démarche a permis de sensibiliser les salariés et a conduit à de significatives économies d'eau *via* des opérations assez simples, telles que le remplacement de buses de rinçage sur les lignes de production, ou au moyen d'investissements importants liés aux systèmes de recyclage des eaux de procédé. On a également eu recours à des solutions de remplacement de l'eau en utilisant l'air filtré et ionisé pour le rinçage des conditionnements vides, par exemple. Coca-Cola s'est aussi intéressé à la collecte des eaux de pluie.

Zoom sur

Les résultats de Coca-Cola

- Passage de la quantité totale d'eau utilisée par litre de boisson produite de 1,54 l d'eau en 2005 à 1,46 l en 2007, puis 1,4 l en 2008, soit une économie de 200 millions de litres d'eau par rapport à 2005.
- Utilisation d'un jardin filtrant dans l'usine de Grigny en France pour tenir compte des eaux rejetées en milieu naturel.
- Engagement par Coca-Cola de baisser de 5 % la quantité de plastique utilisée dans son packaging et à terme d'atteindre un litre d'eau consommé pour un litre produit.
- Efforts couronnés de succès notamment en termes d'images : décernement par le Centre mondial de l'environnement (*World Environment Center, WEC*) en 2009 de sa 25^e médaille d'or annuelle de la réalisation internationale d'entreprise en développement durable (*Gold Medal for International Corporate Achievement in Sustainable Development*).

Source : www.infos-eau.blogspot.com/2009

Les changements de service d'eau et d'assainissement

Il y a d'abord le traitement et la réutilisation des eaux usées. Il s'agit de la production d'eau pour l'industrie et l'irrigation agricole et de la production d'eau potable (de multiples avantages sont associés au recyclage : réduction de l'eau en amont, baisse des déchets en aval, économie d'énergie, etc.).

La détection des fuites dans les réseaux constitue le deuxième changement de cette catégorie. Les entreprises de gestion de l'eau développent des systèmes permettant d'assurer une surveillance continue du réseau d'eau à distance. Deux systèmes dominent : la technique de détection acoustique et le gaz traceur (injection d'un gaz inerte dans le réseau d'eau sous pression, détection de ce gaz à la surface du sol lorsqu'il s'échappe à l'endroit où il y a une fuite).

Enfin, le dessalement de l'eau de mer est le troisième élément. Il peut être thermique (vaporisation de l'eau pour séparer les sels qu'elle contient) ou membranaire (passage de l'eau sous pression *via* une membrane qui laisse passer l'eau tout en retenant les sels, les bactéries et les virus).

Zoom sur

Stoc Environnement

- PME, gérant : Joël Robin.
- 9 salariés.
- Chiffre d'affaires : 562 000 euros (2005) ; 1,396 million d'euros (2007).
- 1^{er} fabricant français avec le produit phare : la micro-station d'épuration OXY 8.
- Lancement, en décembre 2008, d'une solution de filtration membranaire, nommée Membrano, en complément de son produit phare et en anticipant la mise en place de la norme européenne EN12566-7 (réutilisation des eaux usées).
- Clients : particuliers (60 %), collectivités (10 %), industrie (30 %).

Source : www.stoc-environnement.eu

Le traitement de l'eau par Stoc Environnement

Créée en 1987 dans le Var pour faire de l'assainissement, Stoc Environnement a pris son envol en avril 2000 quand elle a été reprise par Joël Robin et sa holding familiale. Intégrant ou anticipant les textes réglementaires portant sur l'assainissement non collectif, elle s'est intéressée à l'environnement. Elle a pu développer un purificateur d'air destiné à éliminer les virus et les bactéries dans les milieux médicaux, les milieux fréquentés par les enfants ou les lieux de vie des personnes asthmatiques. Elle a surtout réalisé une micro-station individuelle d'épuration écologique et innovante, dont le brevet a été déposé en 2001. Le marché est prometteur puis-

que de nouvelles normes ont été imposées en 2006 aux propriétaires d'une maison individuelle située dans une zone d'assainissement non collectif. Stoc Environnement a passé avec Maillard Industrie un accord de production de la micro-station, qui permet également la réutilisation de l'eau jusqu'à sa potabilisation.

Conjugaison de l'économie et de la responsabilité

Outre la pression des pouvoirs publics, les entreprises sont poussées par les différents besoins à trouver des solutions, d'autant plus qu'il n'existe pas de produit substitut à l'eau, contrairement aux énergies fossiles. Certes, il est possible de jouer sur l'élasticité de la demande, mais seulement jusqu'à un certain point. Dès lors, le rôle de la technologie pour résoudre le problème de l'approvisionnement semble crucial.

Le rôle des start-up

Elles semblent être au cœur de ce processus, comme elles le furent lors du décollage d'Internet. Des entreprises importantes s'intéressent à leurs innovations, à l'image de General Electric qui a acquis en 2006 l'entreprise Zenon, spécialisée dans les membranes d'infiltration. En même temps, ces grandes firmes ne voulant pas « essuyer les plâtres » utilisent la voie de l'externalisation de la recherche et développement.

Une remise en cause avisée des *business models*

L'attention accordée à l'eau peut conduire les firmes à des comportements plus sobres luttant contre le gaspillage. Cela signifie que, certes, le dessalement ou le recyclage des eaux usées conçus de façon innovante par les entreprises de gestion de l'eau sont importants, quoique coûteux, mais que les possibilités d'économie et de réutilisation sont loin d'être négligeables. Dès lors, la prise de conscience des firmes est autant le fait de celles qui utilisent l'eau que de celles dont le métier est de la gérer. Par ailleurs, la question de l'eau, bien social par définition, est l'occasion pour les entreprises de faire converger l'intérêt général avec les intérêts privés, et seule cette convergence est source de pérennité.

Lectures utiles

A. Brun et F. Lasserre (dir.), *Politiques de l'eau – Grands principes et réalités locales*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2006.

A. Frérot, *L'Eau, pour une culture de la responsabilité*, Autrement, 2009.

P. Ricardo, « L'eau, la question sociale du XXI^e siècle », www.blog.mondediplo.net/2008-11-30-L'eau-la-question-sociale-du-XXIeme-siecle

A. Taithe, *L'Eau – Un bien ? Un droit ? Tensions et opportunités*, UNICOMM, novembre 2008.

« Les start-up de l'eau ? Un pari judicieux », www.greenunivers.com, 6 août 2008.

« Les entreprises mobilisées contre les pénuries d'eau », www.greenunivers.com, 9 septembre 2008.

Voir aussi...

La libéralisation des marchés de l'énergie dans l'Union européenne (Partie 1 – Dossier 14)

Sunnco : la start-up du soleil (Partie 2 – Dossier 5)

La *supply chain* verte (Partie 2 – Dossier 6)

L'éco-responsabilité des technologies de l'information (Partie 2 – Dossier 8)

L'éco-responsabilité des technologies de l'information

Le secteur de l'informatique est resté longtemps épargné par les problématiques du développement durable et du réchauffement climatique. Mais face aux pressions de l'opinion publique, à l'émergence de nouvelles réglementations et à ses effets externes – une pollution plus forte que celle du secteur aérien, 2 % des émissions de CO₂ mondiales occasionnées par les technologies de l'information et de la communication (TIC), 1 milliard de PC utilisés aujourd'hui, 2 milliards prévus en 2014, 20 à 50 millions de tonnes d'e-déchets générés à travers le monde chaque année¹ –, il est contraint de se repenser.

Problématique

Le Green IT, chimère ou réalité de demain ?

Les stratégies Green des entreprises – maîtrise de la consommation d'énergie, diminution des rejets polluants, baisse des émissions de carbone, etc. – jouent un rôle de plus en plus important dans les choix de leurs clients². En matière informatique, le Green IT ne vise pas à cesser d'investir dans les ordinateurs et les logiciels, dans la mesure où l'informatique a également des effets bénéfiques, par exemple sur la réduction des déplacements *via* les conférences sur le Web et sur la consommation de papier par la dématérialisation. Cependant, en l'absence de contraintes institutionnelles fortes, le Green IT n'est envisageable que s'il produit un avantage financier ou en termes d'image.

Le dépassement de la puissance

Au milieu des années 1990, la puissance de traitement³ était l'objectif prioritaire du secteur informatique. Cette course avait donné naissance à la fameuse loi Moore (du nom d'un cadre de l'entreprise états-unienne Intel), qui stipule qu'à prix constants, la puissance des processeurs doublait tous les douze à dix-huit mois. Cette loi, devenue quasiment un dogme, a touché tous les domaines de

1. Source : Global Action Plan, décembre 2007.

2. Cf. Étude IDC : Green ICT France, communiqué de presse, mars 2009.

3. Ainsi, le calculateur Eniac lancé en 1946 avait les caractéristiques suivantes : 357 ops, 150 KW pour 357 opérations par seconde, avec 17 500 tubes à vide, 30 tonnes, 167 m² ; celui du CEA, de 50 teraflops, mis en place en 2005-2006, affichait 4 352 processeurs, 10 To de mémoire, consomme 1,8 MW (3 MW au total), 2 000 m² ; enfin, le RoadRunner d'IBM affiche aujourd'hui 1,026 petaflops, 12 960 processeurs powerXCell modifiés, 6 480 AMD Opterons bi-cœurs, 102 To de mémoire, consomme 3 MW et nécessite 1 000 m².

l'informatique et a correspondu à une époque de développement important des technologies Internet et des données à traiter, qu'il fallait gérer, stocker et analyser, au moyen de puissances de traitement de plus en plus importantes et de capacités accrues de stockage de données, qu'il a fallu localiser dans des centres de données puissants et consommateurs d'énergie. Aujourd'hui, la donne a changé, puisque avec l'augmentation du coût de l'énergie et la mise en place de réglementations coercitives, il faut considérer l'informatique autrement, par le développement de technologies de l'information vertes, popularisées sous le vocable « Green IT ».

La nature des technologies vertes de l'information

Identifié comme l'un des dix sujets du moment du côté des entreprises par le Gartner Group, le Green IT est né avec les premiers composants verts et efficaces sur le plan énergétique. Ces composants avaient été récompensés en 1992 par le programme états-unien EnergyStar, mis en place par l'Environmental Protection Agency pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et promouvoir les économies d'énergie. Il prend la forme d'un label apposé sur différents produits qui respectent les normes environnementales, tels que les ordinateurs ou les éclairages. Ce qui est considéré désormais comme Green IT est relatif à l'étude et la pratique de ressources informatiques de manière efficace et respectueuse de l'environnement, c'est-à-dire l'utilisation des ressources avec un impact minimal sur l'environnement et l'engagement en termes de responsabilités sociales en minimisant les émissions de carbone.

Fondements et caractéristiques du Green IT

Faisant l'objet d'une attention soutenue depuis quelques années, la démarche Green IT s'appuie sur une nouvelle conception des produits et services TIC, la mise en place de systèmes d'information économes en énergie, la gestion des déchets informatiques et électroniques, la prévention des risques en matière de santé.

Les fondements du développement du Green IT

L'accélération du développement du Green IT ces dernières années est due à plusieurs causes : hausse générale du coût de l'énergie et des coûts de gestion des équipements (doublement des coûts d'énergie et de gestion des centres de données entre 1996 et 2008 alors que les coûts des serveurs sont restés constants), augmentation de la puissance des serveurs, remise en cause de l'approche traditionnelle OSOA (*one server, one application* ; « un serveur, une application »), densité des composants se traduisant par une augmentation des émissions de chaleur et des besoins en climatisation, émergence de nouvelles réglementations imposant le contrôle des émissions de CO₂ et le recyclage des produits, recherche de différenciation par des

produits plus respectueux de l'environnement, émergence de réglementations pour les centres de données (*data centers*) ne respectant pas la directive RoHS (*Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment*, ou « restriction de l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques »), augmentation significative des coûts de l'immobilier et nécessité de maintenir la continuité du service rendant difficile l'extension des centres de données, obsolescence ou saturation des infrastructures électriques en raison de l'accroissement de la densité des équipements, recherche d'une meilleure gestion des technologies des centres de données afin de les rendre plus disponibles, plus productifs et de faire diminuer les coûts opérationnels.

Les caractéristiques clés du Green IT

Les stratégies du Green IT concernent une nouvelle conception des produits et services TIC, qui se définit par la mesure en matière d'impacts environnementaux des équipements TIC (sur tout leur cycle de vie) et des logiciels (consommation d'énergie), et par la prise en compte des éco-labels. Elles ont trait également à des systèmes d'information économes en énergie, qui passent par la virtualisation (*cf. infra*) des serveurs et des outils de stockage. Elles portent en troisième lieu sur la gestion des déchets informatiques et électroniques. Il s'agit en l'occurrence de les valoriser et de les recycler en respectant la réglementation européenne et mondiale pour le traitement des e-déchets, à savoir la directive WEEE (*Waste Electrical and Electronic Equipment Directive*), la directive RoHS et la convention de Bâle (sur le trafic de déchets dangereux). Enfin, elles concernent la prévention des risques de santé. La démarche porte sur la réduction des substances dangereuses dans la fabrication des équipements TIC. Le débat reste d'actualité s'agissant de la nocivité des ondes électromagnétiques et de la communication sans fil (téléphonie, antennes-relais, Wi-Fi...).

Localisation du Green IT

Les stratégies du Green IT sont susceptibles de se dérouler sur quatre niveaux. D'abord, au niveau des centres de données, elles visent à : redéfinir l'architecture des systèmes informatiques, qui passe d'une approche en termes de silos à une approche globale ; réduire le gaspillage de l'énergie ; baisser les consommations de composants électroniques (*chipsets*) et de serveurs ; améliorer l'utilisation des serveurs ; virtualiser les serveurs et le stockage. Ensuite, au niveau des terminaux et des PC, elles cherchent à gérer l'énergie par Advanced Configuration and Power Interface (ACPI), qui permet de contrôler la gestion de l'énergie par le système d'exploitation à l'aide de modules d'alimentation (80PLUS) qui réduisent la consommation d'énergie et la chaleur dégagée, et de modems displays pour réduire la quantité d'électricité utilisée. Le troisième niveau concerne le recyclage des serveurs. Des ordinateurs devenus obsolètes sur certaines fonctions peuvent être redéployés en interne ou en externe, et

des consommables (cartouches d'imprimante, papier, batteries) peuvent être recyclés. Enfin, le dernier niveau est relatif aux facteurs humains et consiste à faire participer les collaborateurs de l'entreprise aux initiatives Green IT : éteindre les lumières et les ordinateurs, utiliser la téléconférence et la vidéoconférence pour faire baisser le besoin de se déplacer, employer la voix IP (VoIP) pour diminuer l'infrastructure téléphonique en partageant les câbles Ethernet existants.

La virtualisation, une dimension clé du Green IT

La virtualisation rend les logiciels indépendants des machines physiques en permettant la cohabitation de plusieurs systèmes d'exploitation et applications sur un même serveur. Le nombre de serveurs à acquérir, à alimenter et à maintenir est ainsi réduit. En outre, la mise en réseau du stockage conduit de multiples serveurs à partager un même système de stockage et permet de soulager les disques des serveurs. Dès lors, la virtualisation a pour avantage d'optimiser l'utilisation des serveurs. Au niveau des serveurs eux-mêmes, elle conduit à partager les ressources, à assurer la continuité de l'activité, à augmenter la disponibilité des applications, à faciliter la gestion des pointes de trafic, à améliorer l'utilisation des machines, et à réduire les coûts (énergie, superficie, etc.). Au niveau des capacités de stockage, elle permet le partage des ressources de stockage, la diminution du gaspillage, l'augmentation de la flexibilité, la facilitation de la migration des données, et la réduction des coûts (énergie, superficie). Au niveau des postes de travail, elle facilite les tâches administratives, elle permet l'exécution d'applications stockées ailleurs et l'accès à distance d'applications d'entreprise, elle conduit à la réduction des coûts d'énergie.

Lancement d'un datacenter nouvelle génération

Business & Decision, consultant et intégrateur de systèmes (CIS) international, représenté par Business & Decision Interactive Eolas, spécialisé dans l'hébergement, a fait appel à Intel, Schneider Electric et SAIEM Grenoble Habitat (comme maître d'ouvrage) pour développer un projet de datacenter. En effet, l'augmentation des données et des systèmes d'information nécessitent de façon croissante une qualité de service élevée et des plates-formes d'hébergement très denses. Celles-ci sont devenues sources d'une importante consommation d'énergie (en électricité et en climatisation). Dans cette perspective, il est impératif de réfléchir à des datacenters ayant une haute densité électronique, une forte maîtrise de la qualité en termes de services et une efficacité énergétique satisfaisant aux normes environnementales. Comme spécialiste de la distribution

électrique, Schneider Electric s'engage à faire baisser de 10 % à 30 % la facture énergétique et les émissions de CO₂ de ses clients, ce qui est tout à fait approprié à des datacenters, déployant des technologies comme la virtualisation, nécessitant une consommation élevée en alimentation électrique et en refroidissement. Quant à Intel, sa présence dans le projet s'explique par son savoir-faire en matière de nouveaux processeurs et de nouvelles architectures de serveurs conduisant à diviser par dix la consommation énergétique des serveurs et augmentant dix fois leur densité et leur puissance de calcul. En fin de compte, le but de ce Datacenter Green est d'offrir une qualité de service élevée, fondée sur des technologies de pointe et permettant des économies d'énergie et d'argent.

Source : www.fr.businessdecision.com, 18 février 2008.

Des résultats peu probants et des défis à relever

Loin d'être une mode, les stratégies Green s'efforcent de réduire les coûts de l'énergie et les émissions de carbone, de satisfaire aux réglementations et aux mesures politiques et, partant, d'améliorer l'image de l'organisation et son impact sur la société. Ces efforts passent par une meilleure maîtrise du parc PC, un aménagement approprié des centres de données, une baisse des déplacements professionnels grâce à la téléprésence. En même temps, bien que les projets Green semblent focaliser l'attention d'un certain nombre d'entreprises, peu nombreuses sont celles qui se lancent vraiment dans l'aventure, d'autant plus que la crise actuelle influence les décisions, et que les pressions portent sur des choix en relation avec les problématiques métiers ou applicatives.

Deux domaines émergents

Toutefois, après la première vague Green IT qui a stimulé la virtualisation, deux domaines retiennent l'attention. Le premier est relatif à l'optimisation de l'infrastructure informatique, pour réduire la consommation d'énergie et suivre le cycle de vie des équipements en tenant compte tant de leur production que de leur recyclage. Il suppose des choix intégrant des effets environnementaux des matériels et des logiciels. Le second porte sur l'aide susceptible d'être apportée par les directions de services informatiques aux différentes activités des entreprises dans l'objectif de mieux contrôler l'empreinte environnementale. Il s'agit en l'occurrence de s'intéresser à l'organisation interne des entreprises et à leurs processus internes afin de réfléchir aussi bien en termes d'économie qu'en termes d'empreinte carbone, dans le respect des principes de développement durable, dont la mesure n'est guère aisée.

Une mutation certaine

Le constat aujourd'hui est que les méthodes, les pratiques et les modes opératoires ne sont pas clairs. De surcroît, il est peu facile d'en apprécier l'apport sur le plan de la bonne gestion des entreprises. Dès lors, le Green IT doit aller au-delà de l'affichage de bonnes intentions pour être crédible.

F. Bensebaa et F. Boudier, « Gestion des déchets dangereux et responsabilité sociale des firmes : le commerce illégal de déchets électriques et électroniques », *Développement durable et territoires*, Varia, mis en ligne le 27 février 2008, <http://developpementdurable.revues.org/index4823.html>

F. Bergé, R. Bonnet, F. Bordage et Y. Serra, « Comment rendre son système écoresponsable », *01 Informatique*, 23 juin 2009.

F. Bergé, R. Bonnet, F. Bordage et Y. Serra, « L'informatique verte servira de modèle pour d'autres évolutions », *01 netPro*, 4 juin 2009.

F. Bordage, « Vers des PC de moins en moins énergivores », *Les Échos*, 18 juin 2008.

« Greenpeace : l'IT verte dans le rouge », *Datanews*, 5 juin 2009.

« Green computing », *The Economist*, 8 février 2008, www.economist.com

A. Mbida, « La virtualisation se heurte au mur de l'interopérabilité », *01 Informatique*, 11 juin 2009.

« Technologies vertes : création d'un groupe de travail Green IT », *Les Échos*, 23 décembre 2008.

Voir aussi...

Les énergies renouvelables : où en sont l'Union européenne et la France ?
(Partie 1 – Dossier 16)

Sunnco : la start-up du soleil (Partie 2 – Dossier 5)

La *supply chain* verte (Partie 2 – Dossier 6)

La gestion de l'eau : les atouts de la technologie (Partie 2 – Dossier 7)

Combien coûte l'informatique ? (Partie 3 – Dossier 10)

Pfizer : un acteur mondial dans la tourmente

Leader mondial des produits pharmaceutiques, Pfizer a vu ses ventes chuter de façon drastique en 2007 et a affiché une de ses performances les plus médiocres de la dernière décennie. Concentré par le passé sur la création de « blockbusters » (des médicaments générant 800 millions d'euros de chiffre d'affaires environ), il voit son business model fragilisé par le vieillissement de son portefeuille de produits, par l'expiration du brevet d'un certain nombre de médicaments et par la faible avancée des produits en recherche et développement (R&D). Retrouver la croissance apparaît inéluctable mais ardu, d'autant plus que le médicament a tendance à ressembler de plus en plus à un bien de consommation.

Problématique

Les blockbusters comme vaches à lait : la fin d'une époque ?

L'expiration, en 2011, du brevet du produit phare de Pfizer, le Lipitor (un anticholestérol), qui assure un quart du chiffre d'affaires va entraîner un important manque à gagner, qu'aucun produit en développement ne semble pouvoir remplacer. Dans cette perspective, Pfizer, tout en menant sans répit une politique de réduction des coûts, semble évoluer vers une nouvelle stratégie, conjuguant la revitalisation de son pipeline (portefeuille de produits en développement) et l'entrée sur le marché prometteur de la biotechnologie.

De la pénicilline à la biotechnologie

Fondé en 1849 par les deux cousins Charles Pfizer et Charles Erhart sous le nom de Charles Pfizer and Company à Brooklyn, New York (États-Unis), Pfizer a été pionnier, au cours des années 1940, dans la production de masse de la pénicilline, ce qui conduisit à sa fortune et à son entrée en Bourse en 1942. La firme se déploya à partir de 1951 au niveau international et développa en 1971 la division de la recherche centrale au niveau mondial combinant la R&D pharmaceutique, agricole et chimique. En 1988, la division agricole prit le nom de division « santé animale ». Les années 2000 furent consacrées à des cessions et à des fusions-acquisitions majeures : fusion entre Pfizer et Warner-Lambert en 2000 ; acquisition de Pharmacia en 2003 ; vente d'une partie des produits grand public (comprenant entre autres Nicorette et Sudafed) aux laboratoires Johnson & Johnson en 2006 ; rachat des laboratoires Encysive Pharmaceuticals, spécialisés dans la biotechnologie en 2008. Mais surtout l'année 2009 vit l'acquisition de l'entreprise états-unienne Wyath, qui constitua l'un des plus gros rachats de l'histoire, et qui donna naissance à un « géant » de l'industrie pharmaceutique.

Les deux segments clés de Pfizer

Le premier segment – pharmaceutique – porte sur les produits destinés au traitement des maladies cardio-vasculaires et métaboliques, des désordres du système nerveux central, de l'arthrite, des maladies respiratoires et infectieuses, des conditions urogénitales, du cancer, des maladies des yeux, des désordres endocriniens et des allergies. Les médicaments principaux proposés sont : Lipitor (cholestérol), Norvasc (hypertension et angines), Zoloft (antidépresseur), Celebrex (arthrite), Neurontin (épilepsie), Zithromax (bronchite, pneumonie), Viagra (troubles de l'érection), Zyrtec (allergies), Bextra (arthrite), Xalatan (glaucome). Le second segment est relatif à la santé animale et vise à prévenir et à guérir les maladies du bétail et des animaux de compagnie. Sont proposés dans ce segment les parasitocides, les anti-inflammatoires, les vaccins, les antibiotiques, et les médicaments liés. Les produits principaux comprennent Revolution (parasiticide pour animaux de compagnie), Rimadyl (anti-inflammatoire), Clavamox/Synulox (antibiotique), RespiSureOne et Bovi-Shield Gold (vaccins).

La transformation du secteur pharmaceutique : une nécessaire mutation

À l'instar de ses concurrents, Pfizer est confronté à la baisse de la productivité de la recherche traditionnelle, fondée sur la synthèse chimique, qui ne permet plus d'assurer une croissance durable. De surcroît, il doit faire face à la perte de près de 70 % des revenus réalisés sur son portefeuille produits de 2007 à l'horizon 2015. Cette évolution correspond à une mutation du secteur pharmaceutique (malgré l'existence de barrières à l'entrée – autorisations de mise sur le marché des médicaments – et la régulation des prix remboursés), qui le contraint à trouver une nouvelle approche stratégique, sans laquelle sa pérennité risque d'être remise en cause.

Les attributs de l'ancien modèle

Le secteur pharmaceutique est caractérisé par un type de recherche particulier : développement très aléatoire du médicament jusqu'à la fin des essais cliniques ; durée longue du développement (10 ans) ; contraintes réglementaires drastiques ; coût important (1 milliard d'USD environ ; mise sur le marché coûteuse en raison du nombre d'acteurs à convaincre). Cela signifie que les laboratoires disposent en général de dix ans pour rentabiliser les investissements en R&D. Dès lors, ils ont été incités à faire de la recherche pour produire continuellement de nouvelles molécules, développer des médicaments, mener les tests cliniques et mettre en marché ces médicaments. Ainsi, les laboratoires réussissaient à compenser les

pertes de revenus liées aux pertes de brevets, qui permettent aux entreprises fabriquant des produits génériques de les produire et de les vendre à un coût plus faible.

Zoom sur

Les chiffres clés de Pfizer

- Chiffre d'affaires (2008) : 48 296 millions d'USD.
- Résultat opérationnel (2008) : 9 694 millions d'euros.
- Chiffre d'affaires par divisions : pharmacie (91,8 %) ; santé animale (5,5 %) ; revenus reçus d'autres firmes et autres (2,1 %).
- Chiffre d'affaires par régions : États-Unis (47,8 %) ; reste du monde (52,2 %).
- 57 localisations.
- Principales unités : Belgique, Brésil, Chine, France, Allemagne, Irlande, Italie, Japon, Mexique, Porto Rico, Singapour, Suède, Royaume-Uni, États-Unis.

Sources : www.datamonitor.com et www.pfizer.com

La nouvelle donne

Elle a trait d'abord à l'incapacité des laboratoires pharmaceutiques de compenser les pertes de brevets par la disponibilité de pipelines bien fournis, d'autant que les blockbusters sont susceptibles de devenir de moins en moins nombreux, le progrès scientifique poussant à une spécialisation des médicaments pour des utilisations de plus en plus pointues. Les entreprises de biotechnologie apparaissent dans cette perspective plus efficaces alors que les résultats des grandes firmes sont de plus en plus incertains. Elle est relative ensuite à la pression des États payeurs, dans les principaux marchés où les pouvoirs publics jouent un rôle majeur dans le paiement des médicaments. Cher-

chant à maîtriser les dépenses de santé, les États rendent les conditions de fixation des prix de vente de plus en plus contraignantes, exigent des laboratoires de fournir la preuve que leurs médicaments apportent une plus-value thérapeutique importante pour être sur la liste des médicaments remboursés et justifier des prix élevés, entraînant un déremboursement des médicaments dont les effets ne sont pas suffisants et qui favorise la substitution par les génériques dès que les brevets expirent.

Les principaux défis de Pfizer

La fin annoncée du Lipitor – le seul médicament dans le monde à avoir franchi la barre des 10 milliards d'USD en termes de ventes annuelles (13 milliards d'USD en 2008) – est le principal défi. Ce défi doit être associé à deux échecs majeurs récents. Le premier concerne Torcetrapib, un médicament anticholestérol, dont les premiers essais scientifiques avaient commencé en 1990. Au mois de décembre 2006, Pfizer a en effet annoncé qu'il cessait le développement de son candidat blockbuster, arrivé pourtant en phase III. Cette décision faisait suite à l'information donnée par un comité indépendant sur le nombre important de décès et d'accidents cardio-vasculaires de patients ayant testé le médicament. Ce revers, qui a coûté 800 millions d'USD en R&D, était d'autant plus important que Pfizer comptait lier le Torcetrapib au Lipitor pour maintenir le chiffre d'affaires une fois ce dernier tombé dans le domaine public, c'est-à-dire en 2011. L'autre échec concerne l'insuline inhalée Exubera. Cet antidiabétique a connu un revers commercial après sa mise sur le marché en 2006. Subséquemment, plus précisément au mois

d'octobre 2007, Pfizer a renoncé à ce produit en rétrocédant ses droits à la firme Nektar. Il semblerait que le retrait de ce médicament, mis sur le marché trop vite, soit surtout lié à l'augmentation des cas de cancer du poumon chez les patients l'ayant utilisé.

À nouvelle stratégie nouveau P-DG

Jeffrey Kindler a été choisi pour succéder à Hank McKinnell en 2006, afin notamment de relever le défi de l'expiration du Lipitor en lui trouvant un produit de remplacement et d'enrayer la chute constatée et prévue du chiffre d'affaires. L'arrivée de Kindler, auréolé de sa performance comme Chief Executive chez McDonald's, était attendue. Pfizer voulait un P-DG ayant un regard extérieur et objectif pour traiter les défis auxquels fait face l'industrie pharmaceutique, et capable de fournir des solutions innovatrices. Les mesures prises à son arrivée, c'est-à-dire en 2007, ont été somme toute traditionnelles, puisqu'elles ont porté sur la diminution des coûts *via* les licenciements et la fermeture d'usines (20 % de réduction des forces de vente). Ce n'est qu'en 2008 que le nouveau P-DG a été plus innovant et a cherché des opportunités de long terme.

La diversification géographique

Des mesures de déploiement sur les marchés émergents en Amérique latine, en Europe de l'Est et en Asie ont été mises en œuvre. S'appuyant sur sa présence mondiale, Pfizer cherche à capter les patients de ces marchés dotés d'un revenu moyen grâce à sa gamme de produits. Il voudrait atteindre une part de marché de 6 % en Asie avant 2012, contre 4 % en 2007, en adaptant son portefeuille aux besoins locaux et en profitant notamment de la croissance rapide de la Chine, estimée devenir un des cinq premiers marchés de santé du monde dès 2010. Dans cette perspective, Pfizer vise à étendre sa présence en Chine pour servir plus de 650 villes (alors qu'il était présent dans seulement 110 villes en 2007), tout en développant de nouveaux médicaments traitant, outre les cancers « classiques », les cancers propres à l'Asie comme ceux du foie, de l'œsophage et les cancers nasopharyngés.

Le renforcement du pipeline

Mis en place en septembre 2008, le renforcement passe par la concentration sur des thérapeutiques jugées prioritaires et par la réallocation des ressources. De façon plus précise, l'entreprise dispose de 100 programmes dans son pipeline (26 projets ont été arrêtés, dont 15 à la suite de décisions stratégiques de réaffectation des ressources) : 40 en phase I, 33 en phase II, 25 en phase III et 2 en phase d'enregistrement. Depuis septembre 2008, Pfizer a fait avancer en phase 21 programmes, dont 12 portant sur des aires thérapeutiques identifiées comme hautement prioritaires : l'oncologie, la douleur, le diabète, l'obésité, l'immunologie/inflammation, les psychoses et la maladie

d'Alzheimer. Les deux molécules en voie d'enregistrement sont le premier traitement de la protéine JAK pour la polyarthrite rhumatoïde, administré oralement, et le Tanezumab, un anticorps monoclonal anti-NGF (*nerve growth factor*), visant à réduire la douleur de ceux qui souffrent d'ostéoarthrite au niveau des genoux. Pour l'essentiel, Pfizer souhaite pour la période 2008-2009 lancer 15 à 20 molécules en phase III, afin d'obtenir 28 molécules en phase III et soumettre aux autorités de régulation 15 à 20 molécules pour indication entre 2010 et 2012¹.

La voie de la biotechnologie

À l'instar des autres acteurs du secteur, Pfizer compte sur la biotechnologie pour renouer avec la croissance. En septembre 2007, Pfizer a annoncé qu'il lançait une biothérapie et un centre de bio-innovation, basé au sud de San Francisco. Pfizer met en place, à côté du développement interne, des partenariats avec de petites entreprises de biotechnologie.

Les fusions-acquisitions

De multiples acquisitions ont eu lieu récemment pour aligner le pipeline de produits avec la nouvelle stratégie : Encysive Pharmaceuticals (juin 2008) ; Serenex (mars 2008) ; Coley Pharmaceutical (janvier 2008) ; CovX (décembre 2007). Mais la plus importante acquisition a eu lieu en janvier 2009 : c'est celle de Wyeth, neuvième acteur mondial du secteur pharmaceutique. Ce rapprochement, parmi les plus importants de ces dernières années (pour 68 milliards de dollars, acquisition la plus élevée depuis la fusion des groupes AT&T et BellSouth en mars 2006 pour un montant de 70 milliards d'USD), a donné naissance à un « géant » pharmaceutique en mesure de générer 75 milliards d'USD environ de ventes annuelles. Il vise à faire face à la crise du secteur et à la menace des génériques et à donner les moyens d'acquérir des entreprises biotechnologiques. Certes, ce genre d'opération stratégique ne constitue pas une solution dans l'immédiat, mais elle est susceptible d'être financièrement bénéfique à long terme.

En termes de portefeuille, les produits de Wyeth sont prometteurs. Ainsi, Wyeth possède des produits approuvés il y a peu par la Food and Drug Administration (FDA) : Pristiq, un successeur à l'antidépresseur Effexor, qui a généré plus de 3,9 milliards de dollars en 2008 ; Relistor, un traitement pour la constipation ; des antidouleurs morphiniques ; et le traitement contre l'hémophilie Xyntha. Les produits de l'entreprise acquise sont également complémentaires de ceux de Pfizer. Wyeth, en effet, est très actif en biotechnologie et joue un rôle clé dans le segment porteur des vaccins, avec son produit Prevnar, qui a généré plus de 2,7 milliards d'USD de chiffre d'affaires en 2008.

1. Source : www.pfizer.com/research/pipeline/pipeline.jsp

Le rapprochement a conduit à mettre en place deux entités de recherche distinctes. La première est relative à la recherche pharmaceutique traditionnelle et la seconde centrée sur la biotechnologie.

Les enjeux

Un pari incontournable mais risqué

Les réorganisations opérées par Pfizer face à la révolution biotechnologique, à l'évolution de la législation sur les brevets, à l'évolution de la demande, aux changements des comportements des patients, aux contraintes financières publiques, au raffermissement de la réglementation semblent être pertinentes et répondre de façon appropriée aux mutations du secteur. Pfizer a ainsi pu se recentrer sur des activités prioritaires tout en s'appuyant sur des partenariats avisés. Cette nouvelle approche stratégique lui permettra-t-elle de reprendre son souffle ?

Il est trop tôt pour le dire dans la mesure où la menace biotechnologique est toujours présente. De même que demeurent présents le développement de produits d'automédication et le nouveau pouvoir des patients. Pfizer est également appelé à mettre en œuvre une politique de marques face à la croissance des génériques et à s'adresser de façon privilégiée aux patients et non aux prescripteurs. Sur ce dernier point, le marketing traditionnel arrive en fin de cycle et n'est plus adapté aux préoccupations sociales, dont la santé est un thème majeur. Il s'agit dès lors de s'éloigner de la relation traditionnelle et pauvre médicament-patient et de réfléchir à un positionnement dépassant l'offre produit pour répondre à l'enjeu de qualité de la santé.

Lectures utiles

A. Bohineust, « Pfizer-Wyeth : fusion géante dans la pharmacie », *Le Figaro*, 27 janvier 2009.
J. Icart, « Le modèle "BtoB" a vécu », *Pharmaceutiques*, novembre 2007.

« Pfizer Development Pipeline Shows Advances in High-Priority Disease Areas », www.pfizerforum.com, 2 avril 2009.

www.datamonitor.com.

www.pfizer.com

Voir aussi...

L'économie des maladies du siècle (Partie 1 – Dossier 11)

Se soigner par Internet (Partie 1 – Dossier 12)

Amgen : la fin d'une *success story* ? (Partie 2 – Dossier 10)

Sanofi-Aventis : une mutation nécessaire mais non sans risques (Partie 2 – Dossier 11)

Sandoz : le pari avisé de Novartis (Partie 2 – Dossier 12)

Amgen : la fin d'une *success story* ?

L'EPO (érythropoïétine) est connue du grand public, notamment sportif, mais peu connaissent son créateur, la firme états-unienne Amgen, leader mondial de la biotechnologie, dont la stratégie repose sur l'innovation constante, la conduisant à être pionnière sur son marché ou à développer les produits de dernière génération.

Problématique

La primauté de la recherche

Contrairement aux laboratoires pharmaceutiques traditionnels, qui se sont développés en accordant la priorité d'abord au marketing, ensuite à la recherche et enfin à la production, Amgen, à l'instar des entreprises de biotechnologie, a misé d'abord sur la recherche, et dans un deuxième et un troisième temps, sur la production et le marketing. Cette reconfiguration l'a conduit à une performance rapide et indéniable. La pérennité de cette performance est aujourd'hui remise en cause. Est-ce conjoncturel ou structurel ?

Les atouts de la vieille science : la biotechnologie

La biotechnologie se distingue de la pharmacie traditionnelle par le fait que les molécules produites ne proviennent pas de structures chimiques. Quelques-unes de ces molécules sont produites à partir de bactéries modifiées afin de fabriquer des protéines particulières, comme les anticancéreux les plus innovants. De façon plus globale, la biotechnologie s'intéresse à la production de molécules par des organismes vivants, aux outils de biologie moléculaire, aux diagnostics de la structure génétique de chaque individu, au génome et à l'ADN, etc. Les premiers produits à avoir été fabriqués à partir d'organismes vivants ont été les vaccins. Ils ont été mis sur le marché à la fin du siècle dernier. Aujourd'hui, plus de la moitié des nouveaux produits qui arrivent sur le marché émanent de la recherche biotechnologique : insuline pour le diabète, anticancéreux, vaccins, traitements de maladies comme la polyarthrite, etc.

La naissance de l'EPO

Amgen a été fondé en 1980 sous le nom d'Applied Molecular Genetics (devenu rapidement Amgen) par un groupe d'investisseurs à Thousand Oaks (près de Los Angeles, États-Unis) pour produire des médicaments grâce au génie génétique. Confiant la direction de l'entreprise à un chimiste – George Rathmann –, les fondateurs d'Amgen ont cherché à profiter des progrès réalisés par la biologie moléculaire.

laire, dans le sillage d'une autre entreprise états-unienne, Genentech, qui avait commencé deux ans plus tôt à cultiver de l'insuline à partir de bactéries génétiquement modifiées, ce qui avait donné naissance à l'insuline « recombinante ». Ils se sont également appuyés sur les travaux d'un médecin français, Paul Carnot, qui avait démontré en 1906 que l'érythropoïétine, une hormone sécrétée par les reins, stimulait la production de globules rouges, améliorant ainsi l'oxygénation de l'organisme. Il devait donc être possible de l'utiliser pour soigner l'anémie, notamment en cas d'insuffisance rénale chronique. En 1989, après neuf années de recherche, Amgen commercialisait la première EPO recombinante, sous le nom d'Epogen, et, deux ans plus tard, le Neupogen, un facteur de croissance des globules blancs (*granulocytes colony stimulating factor*, ou G-CSF).

La croissance du Google de la pharmacie

S'appuyant sur la recherche (un peu plus de 3 milliards d'USD en 2008) et sur une production à forte valeur ajoutée technologique, la stratégie d'Amgen a conduit à une ascension rapide. Celle-ci n'est toutefois pas sans faiblesses, devant être atténuée par la recherche de véritables relais de croissance.

Les fondements de la performance

L'utilisation de l'EPO et du Neupogen, en appoint des traitements anticancéreux par chimiothérapie ou radiothérapie qui détruisent les cellules sanguines, a été rapidement considérée comme la source d'importantes potentialités commerciales. Mais, n'ayant pas les moyens de les distribuer au niveau mondial, en dépit de son introduction en Bourse en 1983, Amgen s'est appuyé sur des partenariats tout en constituant sa propre force de vente. Ainsi, il a commercialisé lui-même aux États-Unis l'Epogen, pour le traitement de l'insuffisance rénale chronique, et confié l'oncologie ainsi que les ventes dans les autres pays à Johnson & Johnson. La molécule de l'EPO, vendue 1,8 million d'euros le gramme, lui a permis de faire partie en moins de trente ans des dix premières firmes de la pharmacie mondiale et est devenu le quatrième médicament le plus prescrit dans le monde en 1994. Concernant le Neupogen, Amgen a préféré se réserver l'intégralité du marché états-unien et laisser le reste du monde à Roche. La démarche a été couronnée de succès et a entraîné l'augmentation du chiffre d'affaires de façon spectaculaire. En 2002, Amgen a mis sur le marché la nouvelle version de son EPO, l'Aranesp, ainsi qu'un produit relatif à la cancérologie. Il a acquis la même année l'entreprise Immunex.

En 2006, deux médicaments d'Amgen ont fait leur apparition dans la liste des meilleures ventes mondiales, établie chaque année par IMS Health. Le premier est Aranesp et le second Enbrel, un médicament contre la polyarthrite rhumatoïde

mis au point par Immunex. Enbrel est commercialisé en association avec le laboratoire Wyeth Pharmaceuticals. Ces deux nouvelles versions des protéines recombinantes sont commercialisées par Amgen lui-même dans le monde entier. Le traitement à l'Aranesp est assez onéreux (entre 70 et 300 euros par semaine) et est parfois prescrit à vie en cas d'insuffisance rénale chronique, qui constitue une vraie rente pour Amgen.

Les savoir-faire

Ils ont trait à la transposition industrielle des molécules complexes. En effet, Amgen a été une des premières entreprises à concrétiser les promesses de la biotechnologie en gardant la maîtrise de toutes les étapes, de la recherche fondamentale à la bioproduction. Depuis la première EPO recombinante, Amgen a exploité la réticence des grands laboratoires envers les petites molécules pour devenir un leader fort, innovateur du secteur mondial de la biotechnologie. Dès lors, Amgen a développé une large expertise dans la découverte et le développement de protéines thérapeutiques. Les innovations thérapeutiques obtenues ont changé la pratique médicale et amélioré la prise en charge de patients atteints de cancer, d'insuffisance rénale chronique et d'autres maladies graves. Ce savoir-faire technologique confère à Amgen une maîtrise globale de la chaîne de fabrication. Plus récemment, au moyen de techniques comme la pégylation et la glycosylation, Amgen a augmenté le profil clinique de ses principaux produits par la puissance croissante et la durée d'action.

Les savoir-faire portent également sur la coopération scientifique au niveau mondial. Parce que l'introduction d'un nouveau médicament peut faire évoluer les pratiques, Amgen poursuit une forte politique de coopération scientifique et de partenariats au niveau mondial. Cette volonté résulte d'un objectif perpétuel : celui de toujours vouloir améliorer la prise en charge des patients.

L'importance du marketing

Un autre atout d'Amgen est d'avoir acquis de l'expérience en marketing et développé des franchises fortes dans les domaines du cardio-vasculaire, de l'hématologie, de l'oncologie et des désordres immunitaires et inflammatoires. En mars 2002, Amgen a soutenu sa force marketing interne dans l'oncologie en signant un accord de promotion de plusieurs années avec International Oncology Network. De plus, l'entreprise s'est renforcée en collaborant avec la firme Wyeth pour le produit Enbrel.

La défense des droits de propriété intellectuelle

La firme veille à protéger fortement ses droits de propriété intellectuelle. C'est un processus critique, dans la mesure où les pertes potentielles, dans les brevets de développement de protéines thérapeutiques, peuvent limiter les perspectives de

croissance. Amgen a montré une grande ténacité en obtenant gain de cause contre Sanofi ou contre Johnson & Johnson (1998) sur la commercialisation d'une nouvelle EPO : le laboratoire de biotechnologie gardera l'exclusivité du futur produit.

Un degré faible de diversification technologique

En termes de portefeuille, Amgen est leader dans le développement de protéines thérapeutiques mais est moins solide sur le marché des anticorps thérapeutiques. Sur celui-ci, Amgen dispose seulement d'un anticorps monoclonal (Vectibix), lancé en 2006 pour le cancer colorectal. Amgen a également une faible présence sur le marché des petites molécules avec une seule molécule offerte, le Sensipar. Ces considérations laissent à penser qu'Amgen risque de devenir trop spécialisé ou unidimensionnel.

Une trajectoire parfois semée d'embûches

Outre l'image négative véhiculée par l'EPO en matière de santé des sportifs et notamment des cyclistes, deux études ont mis en évidence en 2007 les risques cardio-vasculaires dus à l'administration d'EPO à fortes doses. Cela a provoqué une chute des ventes des produits phares d'Amgen cette année-là, qui a entraîné, à son tour, une suppression d'emplois et un ralentissement des investissements.

L'innovation et les nouveaux territoires

Amgen se lance dans le traitement de l'ostéoporose, cette maladie chronique des os. Une demande de licence pour soigner les femmes ménopausées et les patients souffrant de perte osseuse suite à un traitement contre le cancer a ainsi été déposée aux États-Unis, au Canada, et auprès de l'Union européenne, pour son produit Denosumab, sur lequel l'entreprise travaille depuis 1995. En cas de réponse positive, ce que Amgen espère eu égard au coût médical élevé de l'ostéoporose (66 903 fractures de la hanche en France en 2005 pour des frais d'hôpital de 669 millions d'euros), l'arrivée sur le marché est prévue pour la mi-2010. Outre le Denosumab, Amgen collabore avec l'entreprise belge UCB pour la mise au point d'un « reconstruteur » d'os, le Sclerosin. Mais le projet semble moins avancé. Enfin, fin 2009 est prévu le lancement d'un médicament traitant une maladie orpheline immune, le PTI (pathologie hémorragique immune).

Zoom sur

Les chiffres clés d'Amgen

- Chiffre d'affaires (2008) : 15 003 millions d'USD.
- Résultat net (2008) : 4 196 millions d'USD.
- R&D (2008) : 3 030 millions d'USD.
- Capitalisation boursière (décembre 2008) : 48 755,84 millions d'USD.
- Effectif : 16 700.
- Principaux produits : Aranesp ; Enbrel ; Epogen ; Kepivanc ; Kineret ; Neulasta ; Neupogen ; Nplate ; Sensipar ; Vectibix.

Sources : www.datamonitor.com et www.amgen.com

Le nécessaire renouvellement des produits phares

Les ventes décroissantes des principaux produits – Aranesp et Epogen – reflètent la baisse du chiffre d'affaires au cours des prochaines années des produits de lutte contre l'anémie et le cancer *via* la chimiothérapie. Aux États-Unis, où Amgen tire l'essentiel de ses ventes de l'EPO, une série d'alertes et d'incidents cliniques conduisent à l'utilisation restrictive de ces produits. Cependant, la croissance prévue d'Aranesp en hématologie (anémie liée à la maladie chronique des reins) est susceptible de contre-balancer le déclin des ventes dans le secteur de l'oncologie, puisque Amgen s'attend à publier des nouvelles données d'essais cliniques pour prouver la sécurité d'Aranesp dans une gamme de prescriptions, en particulier les prescriptions de faible dosage d'Aranesp. Il est également prévu qu'Amgen concentre son attention sur Aranesp et sacrifie Epogen. Mais malgré cette incursion d'Aranesp dans l'hématologie, la performance globale pour la marque risque de baisser. Dès lors, étant donné l'importance stratégique d'Aranesp et d'Epogen, la chute du chiffre d'affaires de ces deux produits aura des conséquences dommageables sur Amgen.

L'émergence des biosimilaires

Pour le moment, les États-Unis ne disposent pas d'un dispositif réglementaire pour les biosimilaires (copies des premiers médicaments issus des biotechnologies). Les intérêts antinomiques des innovateurs et des fabricants de biosimilaires sont des obstacles à l'approbation de ces produits par les instances de régulation. La position actuelle de l'autorité de régulation états-unienne (le FDA) est qu'en tenant compte de la complexité des produits biotechnologiques (les protéines) et des techniques utilisées, il est peu probable qu'un fabricant soit en mesure de prouver qu'un produit biosimilaire est identique à un produit déjà autorisé. Dans l'Union européenne, un cadre réglementaire existe et un avis positif a été donné pour deux produits ciblant, Neupogen et Neulasta. Dans cette perspective, la pression pour faire baisser les dépenses de santé finira par imposer un cadre réglementaire pour les biosimilaires, même aux États-Unis. Cette menace conjuguée à la baisse du chiffre d'affaires dans les protéines coûteuses devra pousser Amgen à trouver une parade aux biosimilaires et aux monoclonales.

La menace des grands laboratoires

Le rachat de Wyeth par Pfizer, la reprise de Schering Plough par Merck, etc. reflètent la nouvelle « course à la taille » des grands laboratoires, étant donné que le coût de production et de commercialisation d'une nouvelle molécule avoisine les 2 milliards d'USD. Ces grands laboratoires sont à la recherche de fabricants de

produits génériques, de spécialistes de vaccins et d'entreprises de biotechnologies. Amgen peut-elle constituer une cible choix ?

Lectures utiles

L. Barbotin, « La crise de croissance d'Amgen », *L'Expansion*, 1^{er} décembre 2007.

L. Bollack, « Le Californien Amgen pousse ses pions dans l'ostéoporose », *Les Échos*, 23 mars 2009.

J. Marmet, « Énergie, pharmacie, banques et biens de consommation en première ligne », *Journal des Finances Hebdo*, 9 mai 2009.

A. Voinchet, « Grippe, cancer, Alzheimer : la biotechnologie, une vieille science en cure de rajeunissement », *Money Week*, 27 avril 2009.

www.datamonitor.com

www.amgen.com ; www.amgen.fr

Voir aussi...

L'économie des maladies du siècle (Partie 1 – Dossier 11)

Se soigner par Internet (Partie 1 – Dossier 12)

Pfizer : un acteur mondial dans la tourmente (Partie 2 – Dossier 9)

Sanofi-Aventis : une mutation nécessaire mais non sans risques (Partie 2 – Dossier 11)

Sandoz : le pari avisé de Novartis (Partie 2 – Dossier 12)

Sanofi-Aventis : une mutation nécessaire mais non sans risques

Numéro un en Europe et dans les marchés émergents, quatrième au niveau mondial, Sanofi-Aventis dispose d'atouts non négligeables fondés particulièrement sur ses médicaments vedettes, comme le Plavix (deuxième best-seller de la pharmacie mondiale avec un chiffre d'affaires de 8,5 milliards d'USD) et son importante présence dans les vaccins. L'expiration de ses brevets dans un avenir proche et son rôle modeste dans des secteurs comme la biotechnologie conjugués à l'évolution structurelle de la pharmacie le contraignent à développer une nouvelle approche.

Problématique

Le pari de la diversité et de l'ouverture

Le renforcement de la réglementation et l'inflation des dépenses de santé, conduisant à favoriser la croissance des produits génériques, sonnent le glas de la spécialisation et de la stratégie du monoproduit de masse dans le secteur des laboratoires pharmaceutiques. Sanofi-Aventis, à l'instar des acteurs majeurs du secteur, modifie son *business model* en optant pour la diversité et la production industrielle « sur mesure ».

Une évolution en phase avec celle du secteur

Sanofi-Aventis est issu de la fusion entre Aventis et Sanofi-Synthelabo en 2004. Aventis émane lui-même de la fusion entre Rhône-Poulenc (créé en France en 1928) et Hoechst (dont les origines remontent au XIX^e siècle en Allemagne). Quant à Sanofi-Synthelabo, il est le résultat de la fusion en 1999 de Sanofi (fondé en 1973) et de Synthelabo (créé en 1970 *via* la fusion de deux laboratoires pharmaceutiques français nés au cours de la seconde moitié du XIX^e siècle). À l'époque, il fallait mettre fin aux petits laboratoires protégés au profit de multinationales capables de supporter l'accroissement considérable des frais de recherche (le coût de développement d'un médicament atteint actuellement le milliard d'euros) et de commercialisation (plus de 20 % du chiffre d'affaires).

En matière de médicaments, la firme est spécialisée dans six domaines thérapeutiques : thrombose, maladies cardio-vasculaires, diabète, cancérologie, système nerveux central et médecine interne. En matière de vaccins, cinq domaines sont couverts : vaccins polio-coqueluche-Hib ; vaccins grippe ; vaccins méningite pneumonie ; vaccins rappels adultes ; vaccins voyageurs et autres endémiques.

La fin annoncée de l'âge des médicaments vedettes

Le Viagra, le médicament de traitement des faiblesses sexuelles masculines, lancé en 1998 par Pfizer, symbolise la performance des stratégies axées sur les blockbusters. Ces derniers, rapportant un chiffre d'affaires annuel d'environ 1 milliard d'USD, ciblent des pathologies de longue durée et de masse. Ils sont onéreux mais en général remboursés par la Sécurité sociale. Deux axes constituent cette stratégie : la recherche et le marketing pour convaincre les prescripteurs, à savoir les praticiens. Cette stratégie a commencé à battre de l'aile lorsqu'en 2004 le laboratoire Merck a retiré du marché états-unien l'anti-inflammatoire Vioxx, à la suite d'études faisant état de risques d'accidents cardio-vasculaires pour les patients. Cela conduisit l'autorité de régulation états-unienne, la *Food and Drug Administration*, à durcir la procédure d'autorisation des médicaments, entraînant des conséquences dommageables pour Sanofi : le refus de mise sur le marché de sa pilule antiobésité, Acomplia, censée être un nouveau produit phare. Le second phénomène qui affaiblit la stratégie des blockbusters est le relâchement des règles sur le plan de la propriété industrielle, à cause de l'augmentation frénétique des dépenses de santé, poussant ainsi les pouvoirs publics à favoriser l'émergence des médicaments génériques avant même l'expiration des brevets les protégeant.

Les voies de transformation

Face à l'incertitude voilant l'avenir des produits phares (dont les trois premiers rapportent chacun plus de 2 milliards d'euros par an de chiffre d'affaires et représentent à eux seuls 25 % des ventes totales du groupe) et à l'assouplissement des règles en matière de propriété industrielle, trois voies stratégiques sont mises en œuvre par le nouveau P-DG de Sanofi (Chris Viehbacher, nommé le 1^{er} décembre 2008) : la diversification dans des activités moins cycliques ; la réduction des frais, notamment commerciaux ; le déploiement dans les pays émergents. La mise en œuvre de ces voies se traduit par une nouvelle réflexion sur la recherche, par l'établissement de partenariats, par des acquisitions et par la réduction des coûts.

Zoom sur

Les chiffres clés de Sanofi-Aventis

- Chiffre d'affaires (2008) : 27 568 millions d'euros.
- Chiffre d'affaires de l'activité pharmaceutique (2008) : 24 707 millions d'euros.
- Chiffre d'affaires de l'activité vaccins (2008) : 2 861 millions d'euros.
- Chiffre d'affaires par régions : Europe (12 098 millions d'euros) ; États-Unis (8 609 millions d'euros) ; reste du monde (6 861 millions d'euros).
- Produits : Lovenox/Clenax ; Plavix ; Stilnox/Ambien/Myslee ; Taxotere ; Eloxatine ; Lantus ; Copaxone ; Aprovel/Avapro/Karvea ; Tritace/Triatec/Delix/Altace ; Allegra/Telfast ; Amaryl/Amarel/Solosa ; Xatral.

Sources : www.datamonitor.com et www.sanofi-aventis.com

La refonte de la recherche

La recherche est la condition de la croissance des laboratoires pharmaceutiques. Par le passé, Sanofi-Aventis avait une culture très interne, avec des structures repliées sur elles-mêmes. En même temps, les voix du patient, du médecin et du payeur – l'assurance-maladie – n'étaient pas prises en compte au moment des décisions. Dans cette perspective, en dehors des vaccins, la recherche menée non seulement a essuyé des échecs (comme celui d'Acomplia), mais n'a pas permis de lancer de nouveaux blockbusters. Enfin, les biotechnologies ont été négligées alors que plus de 50 % des nouveaux médicaments lancés sur le marché sont issus de ce secteur, d'autant plus que l'imitation des molécules issues des biotechnologies n'est guère aisée par les producteurs de médicaments génériques.

L'abandon des projets

Cette nouvelle donne a conduit à la suppression du quart des projets en développement (14 sur 65) et au recentrage sur certaines maladies du système nerveux central, les vaccins et les anticancéreux. Les thérapeutiques des projets abandonnés sont très différentes : traitement de la dépression pour le Saredutant ; excès de cholestérol pour l'AVE5530 ; oncologie pour le Trovax ; vaccins avec le projet Unifive. On y trouve quatre produits en phase III (la dernière étape avant la commercialisation), quatre produits en phase II de développement (l'AVE0657 dans l'apnée du sommeil, le SSR180.575 dans les polyneuropathies diabétiques, l'anticorps AVE1642 utilisé en oncologie et un vaccin destiné à traiter le mélanome) et six projets en phase I. Par ailleurs, une réflexion est en cours sur le développement portant sur quatre produits (AVE1625, Xaliproden, Idrabiotaparinux, vaccin contre le virus du Nil occidental). La modification du pipeline s'est effectuée sur la base de quatre critères : le potentiel d'innovation ; les besoins non satisfaits des patients ; les risques techniques ; la portée financière des développements.

Le nouveau pipeline

Cinquante et un projets sont maintenus. Quinze sont en phase I (l'étape durant laquelle il faudrait idéalement pouvoir arrêter un développement afin d'éviter de coûteux fourvoiements), quinze en phase II, dix-huit en phase III et trois en cours d'enregistrement. Le premier domaine thérapeutique couvert est celui des vaccins avec dix-huit projets. Deux explications à cette primauté des vaccins : d'une part, grâce à sa filiale Sanofi-Pasteur, le groupe figure au premier rang mondial du secteur. D'autre part, les vaccins sont protégés de la concurrence des génériques en raison de leur fabrication complexe, et la marge est élevée. Le deuxième domaine thérapeutique a trait aux maladies du système nerveux central (Alzheimer, schizophrénie) et au traitement du cancer, désormais premier marché mondial pour les

laboratoires pharmaceutiques. Ainsi, Sanofi-Aventis mise sur le vaccin contre la dengue, les anticancéreux BSI-201 (le produit de BiPar) et Aflibercept, ainsi que le traitement de l'arythmie cardiaque Multaq.

L'enjeu stratégique de la maladie de la dengue

Quelque 350 millions d'euros vont être consacrés à un investissement industriel dans l'usine de Neuville-sur-Saône, près de Lyon. Cet investissement émane de Sanofi-Pasteur, la filiale du laboratoire consacrée à la production de vaccins, et concerne la dengue, une maladie due à un virus transmis par les moustiques. Elle représente une menace pour près de la moitié de la population mondiale. Bien qu'elle soit essentiellement tropicale (elle vient juste après le paludisme), elle affecte également des pays comme les États-Unis (le long de la frontière entre le Texas et le Mexique), la France (aux Antilles). Comme aucun traitement médical spécifique n'existe, la prévention par le vaccin est très attendue. Un bémol toutefois : le vaccin est encore en phase II des essais cliniques, et en cas d'échec l'usine ne pourra pas être reconvertie en raison de la spécificité de chaque vaccin.

Le rôle accordé aux partenariats

Le recours croissant aux partenariats vise à rééquilibrer le portefeuille. En effet, la recherche en interne représentait un peu plus de 70 % du total alors que les concurrents de Sanofi-Aventis accordaient 50 % de leur recherche aux partenaires extérieurs. Ce rééquilibrage a commencé à être mis en œuvre : accord de collaboration avec DNDi pour un nouveau médicament dans la maladie du sommeil, le Fexinidazole (18 mai 2009) ; accord de collaboration et de licence avec Kyowa sur un anticorps monoclonal humain anti-LIGHT (14 mai 2009), etc.

Les acquisitions

La nouvelle stratégie porte sur deux points principaux : multiplier les petites ou moyennes opérations dans les métiers actuels du groupe, notamment pour renforcer sa présence dans les marchés émergents ; saisir les opportunités pour un rapprochement important. Certes, Sanofi considère qu'elle a déjà une taille critique, mais des opérations significatives conduisent à des économies intéressantes, dans la mesure où il est aisé de réduire les coûts chez les autres. La nouvelle approche a déjà conduit à l'acquisition de BiPar Sciences, entreprise biopharmaceutique américaine (15 avril 2009), de Medley au Brésil (9 avril 2009), de Laboratorios Kendrick au Mexique (2 avril 2009), de Zentiva en République tchèque (25 février 2009) et d'Acambis, spécialiste britannique des vaccins innovants (25 septembre 2008).

La réduction des coûts

La chute des brevets de plusieurs médicaments importants aura pour effet de faire perdre 30 % du chiffre d'affaires en 2012. Outre la nécessité de trouver des produits pour prendre le relais, l'adaptation des coûts semble incontournable. Mais l'exercice semble difficile, notamment parce que l'entreprise est déjà connue comme étant leader en matière de maîtrise des coûts.

Les enjeux

Des atouts à renforcer et des défis à relever

Le rôle majeur joué en matière de production de vaccins ainsi que le fort positionnement thérapeutique constituent des atouts pour Sanofi-Aventis et justifient sa place dans la hiérarchie mondiale. Cette place peut même être conservée jusqu'à la « falaise 2013 », année d'expiration de beaucoup de brevets. Cependant, ce délai peut être raccourci, dans la mesure où les ventes réalisées par le médicament phare de Sanofi-Aventis – le Plavix – attisent les convoitises des fabricants de médicaments génériques, qui ont obtenu l'autorisation de mise sur le marché en été 2009, avant la date d'expiration du brevet du Plavix, c'est-à-dire en novembre 2011 aux États-Unis et en 2013 en Europe et au Japon. Toutefois, Sanofi a réagi en lançant en octobre 2009 son propre générique : le Clopidogrel Winthrop.

Une victoire et un échec

Aux États-Unis, Sanofi, en compagnie de la firme BMS, a obtenu gain de cause contre le fabricant canadien de médicaments génériques Apotex, d'autant plus que, dans ce pays, les ventes de Plavix (consolidées par BMS) ont augmenté en 2008 de 21 %. En Europe, si les autorités de régulation donnent raison aux producteurs de génériques, quatre ans de chiffre d'affaires à venir risquent d'être menacés. En revanche, la Cour suprême américaine a rejeté l'appel de deux filiales de Sanofi-Aventis concernant l'anticoagulant Lovenox et refusé de considérer comme valide un brevet qui aurait protégé le médicament de la concurrence des génériques. Le chiffre d'affaires du produit controversé a augmenté de 10 % en 2008 et près des deux tiers des ventes sont réalisées aux États-Unis. Une victoire de Sanofi-Aventis aurait assuré la protection du brevet jusqu'en 2012.

La faiblesse du marché biologique

Comme beaucoup d'acteurs traditionnels du secteur de la pharmacie, Sanofi-Aventis souffre d'une pénétration faible sur le marché biologique. Toutefois, cette faiblesse commence à être atténuée dans le cadre de sa nouvelle stratégie, comme l'illustrent les derniers partenariats et les récentes acquisitions.

Le développement des génériques

Ils constituent une opportunité pour Sanofi-Aventis *via* sa division Winthrop. L'acquisition de Zentiva va dans ce sens, ainsi que les achats d'entreprises au Brésil et au Mexique. Le déploiement en génériques aux États-Unis demeure cependant crucial.

Lectures utiles

L. Bollack, « Le laboratoire fait le pari d'un vaccin contre la dengue », *Les Échos*, 13 mai 2009.

L. Bollack, « Sanofi-Aventis : des fabricants de génériques veulent copier le Plavix », *Les Échos*, 13 mai 2009.

L. Bollack, « Sanofi-Aventis fait un grand ménage dans sa recherche », *Les Échos*, 30 avril 2009.

D. Cosnard, « Chris Viehbacher lance douze chantiers pour réveiller Sanofi-Aventis », *Les Échos*, 9 février 2009.

« Sanofi change de médecin et d'ordonnance », *Les Échos*, 17 septembre 2008.

« Sanofi-Aventis veut relancer la recherche », *Le Monde*, 12 février 2009.

www.datamonitor.com

www.sanofi-aventis.com

Voir aussi...

L'économie des maladies du siècle (Partie 1 – Dossier 11)

Se soigner par Internet (Partie 1 – Dossier 12)

Pfizer : un acteur mondial dans la tourmente (Partie 2 – Dossier 9)

Amgen : la fin d'une *success story* ? (Partie 2 – Dossier 10)

Sandoz : le pari avisé de Novartis (Partie 2 – Dossier 12)

Sandoz : le pari avisé de Novartis

Le marché global des génériques (des médicaments qui ne sont plus protégés par des brevets) est très fragmenté, avec dix entreprises représentant 32 % du chiffre d'affaires total. Sandoz, qui développe, produit et commercialise des médicaments génériques et des principes actifs pharmaceutiques et biotechnologiques, en est le deuxième acteur, après Teva (Israël) et avant Mylan (États-Unis). Ce qui singularise Sandoz est que, contrairement aux autres firmes du secteur des génériques, il regroupe les activités génériques de l'entreprise pharmaceutique suisse Novartis, quatrième mondiale de son secteur.

Problématique

Une entrée pionnière des génériques

Jouant un rôle majeur dans la stratégie de sa firme mère – Novartis – puisque celle-ci a été le premier leader des médicaments classiques à investir de façon significative dans les génériques, Sandoz déploie une stratégie lui permettant de consolider une position clé sur le marché des génériques de qualité, dans l'objectif de libérer des fonds pour la découverte et le développement de nouveaux médicaments.

L'évolution du marché des génériques

C'est un marché qui se caractérise par une demande croissante de médicaments de haute qualité pouvant être produits à des coûts réduits, dans la mesure où les investissements initiaux de recherche et développement ont déjà été effectués pour l'original. Globalement, le marché mondial des génériques pesait 72 milliards de dollars en 2007, soit 10 % des ventes totales de médicaments. C'est une part qui est amenée à croître, étant donné le nombre de produits importants qui vont tomber dans les prochaines années dans le domaine public. Ainsi, en 2015, les génériques pourraient dépasser 135 milliards de dollars de chiffre d'affaires¹.

L'émergence de la marque Sandoz

Sandoz est une division de Novartis, la firme pharmaceutique suisse issue de la fusion, le 7 mars 1996, de Sandoz et Ciba-Geigy, les deux entreprises suisses de la chimie et des sciences de la vie. Cette fusion avait constitué à l'époque la plus grande fusion d'entreprises jamais réalisée au monde. Sandoz est né en 2003 à la suite du regroupement par Novartis de quatorze unités opérationnelles de génériques sous

1. Source : Crédit suisse

une même marque. De surcroît, l'utilisation de ce nom – historique – dans les génériques visait à profiter de la solide réputation du nom de Sandoz, apprécié par les médecins, les pharmaciens et les patients. Trois segments clés caractérisent l'activité de Sandoz : les produits pharmaceutiques, les produits biopharmaceutiques et les produits industriels. La première activité a trait au développement et à la production de médicaments sous forme galénique finie, et à la vente aux grossistes, aux pharmacies, aux hôpitaux et à d'autres points de vente de produits de soins de santé. La deuxième permet de fabriquer des produits pharmaceutiques à la pointe du génie génétique. La dernière activité, enfin, est relative au développement et à la production de principes actifs pharmacologiques (anti-infectieux) et de produits intermédiaires pour l'industrie pharmaceutique du monde entier.

La source de l'avantage concurrentiel

Sandoz tire son originalité de son expérience dans la fabrication de médicaments difficiles à produire, tels que les formulations complexes (comme les comprimés, les implants et les patches) et les biosimilaires (médicaments identiques aux médicaments biologiques déjà homologués).

Une spécialisation avérée dans les produits difficiles à produire

Sandoz a développé au fil du temps des capacités à concevoir et à fabriquer des médicaments difficiles à produire. Son portefeuille illustre ces capacités puisqu'il offre des formulations avancées et des technologies complexes, comme les produits pour inhalation ou injection, les patches transdermiques, les implants et les biosimilaires. En outre, sa maîtrise élevée dans le domaine des anti-infectieux est fondée sur plusieurs décennies d'expérience, particulièrement dans la production de produits intermédiaires. Par ailleurs, une large gamme de produits intervenant dans de nombreuses étapes du processus de production des médicaments, allant des molécules de base aux médicaments finis, est proposée. Enfin, l'expérience acquise dans les techniques liées à la fermentation a conduit Sandoz à devenir un centre de compétence des biotechnologies au sein de Novartis, sa firme mère.

Zoom sur

Les chiffres clés de Sandoz

- Chiffre d'affaires (2008) : 7 557 millions d'USD, 18 % des ventes nettes du groupe Novartis.
- Résultat opérationnel (2008) : 1 084 millions d'USD, 11 % du résultat du groupe.
- Effectif : 23 146.
- Produits : Amlodipine/Benazepril ; Binocrit ; Clopidogrel ; Enoxaparin ; Fentanyl ; Fluticasone/Salmeterol ; Glatiramer Acetate ; Metoprolol ; Omeprazole ; Omnitrope ; ingrédients actifs dans les médicaments pharmaceutiques.
- 950 produits sous 5 000 formes.
- Concurrents : Teva (Israël), Mylan (États-Unis), Ratiopharm (Allemagne), Watson (États-Unis), Stada (Allemagne), Actavis (Islande), Ranbaxy (Inde), Dr Reddy's (Inde).

Sources : www.datamonitor.com et www.sandoz.com

Le développement des biosimilaires

Bien que le premier biosimilaire – l'hormone de croissance humaine Omnitrope – ait été lancé en 2006, la firme a une longue histoire dans la production biopharmaceutique, ayant fabriqué au moins douze protéines recombinantes pour des tierces parties¹. Le lancement d'Omnitrope a été suivi en 2007, sur le marché de l'Union européenne, de celui de Binocrit/Epoetin et d'Alfa Hexal, un médicament contre l'anémie. Ces deux produits ont permis à Sandoz de devenir le leader dans les biosimilaires. Un troisième médicament a également reçu un avis favorable du CHMP (*Committee for Medicinal Products for Human Use*) de l'Union européenne. En outre, le pipeline affiche deux douzaines de projets à différents stades de développement.

Une croissance fondée également sur les acquisitions et les alliances

Il y eut d'abord l'acquisition en 2002 de l'entreprise Lek (Slovénie) et en 2004 de Sabex (Canada) et Durascan (Danemark). Ces rachats furent suivis en 2005 des acquisitions de deux leaders mondiaux dans la fabrication de génériques : Hexal (Allemagne) et Eon Labs (États-Unis). La dernière acquisition majeure en date est celle d'Ebewe Pharma (925 millions d'euros), entreprise pharmaceutique autrichienne opérant dans une centaine de pays et offrant des spécialités sous forme de médicaments injectables dans les domaines de l'oncologie, de la neurologie et de l'immunologie. L'opération permet au groupe bâlois de créer une solide plate-forme mondiale pour assurer sa croissance future et compléter avantageusement son portefeuille, car les produits d'Ebewe Pharma sont à la pointe des traitements anticancéreux.

En matière d'alliances, Sandoz s'est rapproché de la firme biotechnologique Momenta pour acquérir des capacités de développement de produits biosimilaires. De façon plus précise, l'alliance permet de développer, produire et commercialiser une version générique du produit Lovenox de Sanofi-Aventis. L'accord sera étendu pour intégrer une version générique du produit Copaxone de Teva. Le médicament a été accepté pour être étudié par la FDA (*Food and Drugs Administration*), l'autorité de régulation des médicaments aux États-Unis, en juin 2008 et sera lancé sur le marché états-unien en 2011. Ce lancement doit cependant être considéré avec précaution, étant donné que le produit original est protégé jusqu'en 2014 et nécessite des procédés de fabrication complexes. À cet égard, Teva a poursuivi en justice Sandoz aux États-Unis et le délai de trente mois obtenu empêchera donc le lancement du générique de Sandoz jusqu'aux mois de mars-avril 2011 au plus tôt.

Sandoz a également développé à partir de septembre 2008 une alliance avec la firme britannique Vectura sur les produits d'inhalation.

1. Source : rapport annuel Novartis 2007.

L'appui des génériques autorisés de Novartis

Comme Sandoz est une division de Novartis, elle est logiquement aux premières loges pour obtenir des génériques « autorisés » des marques de la maison mère. Ainsi, Sandoz a introduit Amlodipine Besylate/Benazepril capsules comme équivalent générique du Lotrel de Novartis en juin 2007. Le succès de cette démarche devait conduire au lancement de versions autorisées des blockbusters Diovan et Co-Diovan (traitement de l'hypertension), après l'expiration des brevets en 2011. Cette stratégie indique qu'une proportion importante des ventes de génériques ne sera pas captée par des acteurs externes et restera interne à Novartis.

Un point faible significatif

Historiquement, Sandoz a été moins actif que plusieurs de ses concurrents pour obtenir le « *first-to-file ANDA* » (c'est-à-dire être le premier à enregistrer l'application abrégée des nouveaux médicaments, ou *abbreviated new drugs application*) pour les médicaments encore protégés. La position *first-to-file* sur le marché états-unien permet à une firme du secteur des génériques une exclusivité marketing pendant 180 jours. Dès lors, par cette stratégie de non-agressivité, Sandoz a potentiellement limité sa part de marché pour le lancement de produits génériques futurs. En revanche, son concurrent le plus proche, Teva, a de nombreuses applications *first-to-file*, incluant des médicaments blockbusters, comme Adderall XR, Abilify et Evista. En outre, l'acquisition de Barr, un autre concurrent du secteur des génériques, verrait Teva constituer une menace concurrentielle plus forte en termes de propriété du marché des génériques.

Des atouts et des dangers

Grâce à ses filiales déployées dans 110 pays, Sandoz dispose d'une infrastructure globale assez importante, susceptible de lui permettre d'aller vers des marchés beaucoup moins matures, situés en dehors des États-Unis et de l'Europe. L'appartenance à Novartis protège Sandoz de la volatilité du marché des génériques et des activités à risque élevé comme les biosimilaires, tout en lui permettant de disposer de ressources pour les acquisitions à venir. La protection sur le marché des génériques est d'autant plus nécessaire que Sandoz fait face à des défis sur deux marchés majeurs : États-Unis et Allemagne. Sur le marché états-unien, l'émergence continue de nouveaux concurrents de génériques a saturé le marché, intensifiant la concurrence par les prix. Sur le marché allemand, les tensions sur les prix se sont également accrues, avec des réductions sur les prix des produits de 20 % à 30 %. La protection de Novartis est toutefois limitée en ce qui concerne le risque de change. En effet, la fluctuation du dollar états-unien pèse sur Sandoz, dans la

mesure où le marché des États-Unis est majeur. Par ailleurs, les autorités sanitaires américaines ont bloqué en 2008 un site de production aux États-Unis.

L'impact du délai d'autorisation de mise sur le marché de la FDA

Il y a un stock important d'enregistrements ANDA par la FDA, entraînant un délai significatif pour l'obtention de nouvelles autorisations et par conséquent un risque important pour la croissance future du portefeuille. Sandoz a déjà estimé que la baisse de son chiffre d'affaires aux États-Unis en 2008, due au manque de lancements de nouveaux produits, était attribuable en particulier aux délais de la FDA¹.

Les barrières potentielles à la diffusion des biosimilaires

La performance à venir des biosimilaires est difficilement prévisible, notamment à cause de la perception, propagée par les acteurs disposant des marques, que les biosimilaires ne sont pas aussi sûrs et efficaces que les produits de marque. En outre, les obstacles réglementaires des pouvoirs publics peuvent occasionner des retards coûteux. À cet égard, la justification de procédés de fabrication pour établir la similitude avec les produits de marque est ardue, particulièrement aux États-Unis, où il n'y a pas encore de règles claires. En outre, la grande taille et la complexité des médicaments biologiques, qui ont une masse moléculaire comprise entre 22 kD et 150 kD, impliquent qu'ils soient synthétisés dans des cellules vivantes. Par conséquent, même dans les conditions les plus rigoureuses de laboratoire, une certaine hétérogénéité subsistera.

Lectures utiles

L. Bollack, « Novartis pénalisé par le dollar au premier trimestre », *Les Échos*, 24 avril 2009.
 D. Cosnard, « Les géants du médicament prennent en marche le train des génériques », *Les Échos*, 22 mai 2009.
www.datamonitor.com
www.bi-interactive.com, Interactive Reports, Novartis (Sandoz), 2009.
www.sandoz.com
www.novartis.com

Voir aussi...

L'économie des maladies du siècle (Partie 1 – Dossier 11)
 Se soigner par Internet (Partie 1 – Dossier 12)
 Pfizer : un acteur mondial dans la tourmente (Partie 2 – Dossier 9)
 Amgen : la fin d'une *success story* ? (Partie 2 – Dossier 10)
 Sanofi-Aventis : une mutation nécessaire mais non sans risques (Partie 2 – Dossier 11)

1. Source : *Novartis Annual Report 2008*, www.novartis.com/investors

Lactalis : un acteur méconnu

Lactalis, deuxième firme laitière mondiale et deuxième groupe agroalimentaire français derrière Danone, a réussi à devenir un acteur de premier plan grâce à des choix stratégiques couronnés de succès. Sa structure familiale – il est la propriété de la famille Besnier – lui a permis de conserver son indépendance et de s'appuyer sur l'autofinancement pour assurer son développement.

Problématique

Du produit à la marque

Faisant face à des concurrents primaires, comme Danone et Sodiaal, et secondaires, comme Arla Foods, Bongrain SA, Campina, Emmi Gruppe AG, Fonterra Co-operative Group, Fromageries Bel, Hochland AG, Kraft Foods, Inc., Nestlé SA et Royal Friesland Foods, Lactalis est devenu un acteur mondial important en partant d'une activité artisanale de collecte de lait et de fabrication de fromages. Cette évolution a été rendue possible essentiellement par une croissance externe intensive conjuguée à une gouvernance familiale stable.

Généalogie

Fondée en 1933 à Laval par André Besnier – avec un seul employé –, qui l'a cédée à son fils âgé de 27 ans en 1955, l'entreprise a connu quelques étapes majeures comme le lancement de la marque Président en 1968, la reprise du groupe Bridel en 1990, l'abandon du nom Besnier au profit de Lactalis, plus « global », et le rachat de Galbani en Italie en 2006.

Les caractéristiques du marché des produits laitiers en France

Ce marché consiste en une offre portant sur le lait, le beurre, le fromage, la crème, le yaourt, le fromage frais, dont les prix ne peuvent pas augmenter de façon illimitée. Le marché français a généré 21 milliards d'USD en 2008, les ventes de fromage représentant 39,9 % de ce montant, suivies de celles du yaourt et du fromage frais (20,1 %), du lait (18,9 %), des desserts réfrigérés (8,9 %), des graisses à tartiner (7,8 %) et de la crème (4,5 %). La France compte pour 17,2 % du marché européen en valeur, précédée de l'Allemagne (18,5 %), et suivie de l'Italie (12,9 %) et du Royaume-Uni (11,9 %).

Un produit phare : le fromage

Tout en étant un *pure player* de lait et de produits laitiers, Lactalis se veut avant tout un leader incontesté du marché du fromage en y réalisant la moitié de son chiffre d'affaires et en produisant le quart de la fabrication française. Ce leadership a été obtenu essentiellement grâce à la croissance externe et à la constitution d'un portefeuille de marques fortes.

La stratégie de rachats

Démarrée dans les années 1970, cette stratégie a été menée de façon constante. Quatre périodes la caractérisent.

Années 1970

Reprise en 1973 de fromageries de pâtes molles à l'entreprise Préval – Charchigné en Mayenne, Renault à Doué-la-Fontaine (49) – et, en 1978, de Lepetit dans le Calvados.

Années 1980

À la suite de la mise en place de quotas laitiers, l'entreprise a accéléré sa stratégie d'acquisitions et a émergé comme leader sur le marché français, doté d'une forte base.

- 1980 : acquisition d'Atlalait, ce qui a ouvert la collecte dans la région Poitou-Charentes.
- 1982 : accord avec Nestlé pour la reprise des activités fromagères sur une période de trois ans ; reprise de Martin Collet, fabricant de brie ; reprise à Nestlé de Villalba en Espagne.
- 1988 : acquisition des actifs de Solaisud à Toulouse, Montauban et Auch, ce qui a conduit au contrôle de la marque Lactel.
- 1989 : acquisition d'Atlantis Dairy (États-Unis) ; développement au Luxembourg avec Ekabé.

Années 1990

- 1990 : acquisition du groupe Bridel et de ses filiales Lanquetot, ce qui a permis le contrôle de la marque Lactel ; association avec la coopérative Walhorn Molkerei (Belgique) ; acquisition de D. Brough (Royaume-Uni).
- 1992 : acquisition majeure de la Société des caves de roquefort : octroi d'un premier rang pour les AOC en France et rôle important aux États-Unis avec la filiale Sorrebtto, spécialisée dans les fromages de type italien.

- 1996 : acquisition de l'entreprise Marcillat (1988) ; reprise de la coopérative Polster à Siemiatycze (Pologne) et d'une entreprise en Ukraine, ce qui a conduit au contrôle de la marque Lactel.
- 1998 : achat de Locatelli, filiale italienne de Nestlé, ce qui a permis d'entrer sur le marché italien de la mozzarella ; achat de Ladhuie dans le Lot-et-Garonne (desserts laitiers).
- 1999 : acquisition de Concord Marketing et Simplot Dairy, deux fabricants de fromage aux États-Unis.

Années 2000

- 2002 : acquisition des activités de pâtes molles du groupe Bel.
- 2003 : acquisition d'Invernizzi, une filiale de Kraft en Italie, octroyant une place de n° 2 en Italie.
- 2004 : achat de Food Master International au Kazakhstan ; McLelland, spécialisé en cheddar au Royaume-Uni ; 3A Groupe en Espagne ; Rondelé aux États-Unis ; Kurov Cooperative, un producteur polonais ; Pochat en Haute-Savoie, pour obtenir le leadership sur le marché du reblochon.
- 2005 : acquisition d'UFIC en Arabie saoudite ; Cademartori, une filiale du groupe Bel, un producteur de fromage traditionnel en Italie ; deux producteurs de fromage en Égypte, Al Nour et ACFFI ; Bacha, une firme basée à Winnica en Pologne.
- 2006 : achat de Galbani, un producteur de fromage en Italie ; Promil, une entreprise tchèque de production de fromage ; Les Fromageries du Pont de la Pierre (Auvergne).
- 2007 : achat de Celia Group, basé à Craon (Mayenne), avec des marques fortes : Chaussée aux Moines, le Marin, Picot ; de Dukat en Croatie ; produits laitiers de Klatovy en Ukraine avec Fanni ; de Mozzarella Fresca aux États-Unis ; de Mama Luise en Espagne.
- 2008 : acquisition de Ladorma en Roumanie ; rachat de Baer, fabricant suisse de pâtes molles ; rachat du laitier KIM en Croatie *via* la filiale Dukat.

De ces acquisitions, la plus emblématique semble être le rachat du leader italien de la mozzarella, Galbani. Cette reprise avait été réalisée face aux autres concurrents et le rachat a été annoncé la veille de la mise aux enchères. Grâce

Zoom sur

Les chiffres clés du groupe Lactalis

- CA : 9 600 millions d'euros en 2007 (60 % hors de France).
- Effectif : 38 000.
- Forme juridique : société anonyme.
- Actionnaires : famille Besnier (100 %).
- Parts de marché : Danone (14,9 %) ; Lactalis (14 %) ; Sodial (9,3 %).
- 70 usines en France et 40 usines dans le reste de l'Europe.
- Filiales : Lactalis McLelland, Sorrento Lactalis, Grupo Lactalis Iberia, Lactalis Japon, Lactalis France, Lactalis Italie, Lactalis International.
- Lactalis International : 5 régions – Afrique ; Asie ; Balkans-Méditerranée ; DOM-TOM et Océanie et Moyen-Orient.

Sources : www.lactalis.com ; www.datamonitor.com

à ses 4 usines et à ses 3 100 salariés, Galbani a contribué à augmenter de façon substantielle le chiffre d'affaires de Lactalis.

La création avisée d'une joint-venture

Autorisée par la Commission européenne en septembre 2006, la joint-venture avec Nestlé, un concurrent majeur du secteur, relative aux produits frais (yaourt, crème dessert, fromage blanc), est aussi stratégique que l'acquisition la même année de la firme italienne Galbani. Détenu à 60 % par le groupe français et à 40 % par Nestlé, Nestlé Produits Frais permet d'aller sur un segment que Lactalis occupait modestement jusqu'alors (*via* les marques B'A et Bridélice). Grâce aux marques de Nestlé, comme Yoco, La Laitière et Sveltesse, Lactalis devient deuxième acteur sur le marché français, avec 20 % de part derrière Danone, qui en détient 36 %.

Le déploiement à l'international

La stratégie de rachats, quelque peu associée à la croissance organique, visait à faire de Lactalis, sur le plan international, le numéro un ou le numéro deux. C'est une condition qui semble nécessaire pour s'imposer dans les rayonnages de la grande distribution. Comme évoqué ci-dessus, le déploiement international a commencé dans les années 1990 et s'est traduit par des effets positifs en termes de chiffre d'affaires. Ainsi, en 2006, Lactalis a pu réaliser 53 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, soit en produisant localement, soit grâce à l'export.

À cet égard, les États-Unis représentent à eux seuls 6 % du chiffre d'affaires, au moyen notamment de la vente des fromages de tradition italienne. Outre une présence très forte en Italie, Lactalis a visé les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), dotés d'une forte culture de produits laitiers, et qui connaissaient une croissance de l'ordre de 3 % à 4 % par an. Il s'est ainsi installé en Pologne, en République tchèque, en Croatie, en Russie, en Ukraine, en Moldavie, au Kazakhstan, etc.

Par ailleurs, Lactalis est attiré par le Moyen-Orient. Disposant de deux usines en Égypte, où il commercialise 60 % du fromage en vente, et d'une autre en Arabie saoudite, l'entreprise s'appuie, pour assurer sa position, sur le produit fromage fondu, qu'elle considère comme bien adapté à la région, puisqu'il ne court pas le risque des ruptures de chaîne du froid et qu'il est dans l'ensemble attractif en termes de prix.

L'importance des marques fortes

Tant la stratégie de rachats que le partenariat et la croissance organique visent avant tout à créer des marques fortes pour à la fois fidéliser le client, s'imposer dans la partie amont de la chaîne de valeur (les producteurs de lait) et contrôler la partie aval de cette chaîne (la grande distribution). En effet, sur un marché sensible au

prix, comme celui du lait, la stratégie de marques fortes associée à des produits *premium* (yaourts organiques par exemple) permet de contrer le pouvoir de négociation de l'acheteur, enclin à prendre ses décisions sur la base du prix. Comme, de surcroît, il est difficile d'échapper au réseau de la grande distribution (l'accès direct au consommateur étant marginal), la stratégie de marques s'avère décisive face aux distributeurs, difficilement intégrables. Dans cette perspective, les efforts stratégiques déployés ont conduit à la constitution d'un portefeuille de neuf grandes marques : Lactalis beurres et fromages (Président, Rouy, Lepetit, Boule d'Or, Le Roitelet, Raguin) ; Bridel (Bridélice, Bridélight, B'A, Rondelé) ; Lactel (Éveil, Jour après jour, Matin léger) ; Lactalis AOC (Pochat, Lou Pérac, Istara, Beulet, Salakis, Lanquetot, Société Amis) ; Lactalis consommation hors foyer (Président, Bridel, Locatelli) ; Lactalis Industrie (par exemple, Calciane) ; Tendriade Le Veau (par exemple, Eurovo) ; Lactalis International (par exemple, Galbani) et LNUF (La Laitière).

Dans cette offre, la marque Président (1,1 milliard d'euros de revenus en 2006) joue un rôle privilégié. Elle est déclinée en camembert, beurre, brie, fromage râpé, etc. Une bonne partie des dépenses de publicité lui est consacrée chaque année (aux alentours de 65 millions d'euros). La marque est également présente à l'international, notamment grâce à la compréhension de son nom dans toutes les langues.

Les autres marques reconnues disposent entre autres d'une image forte véhiculée par des campagnes de publicité spécifiques et d'une position souvent dominante sur leurs segments.

La bataille du lait

Grâce à la marque Lactel, Lactalis détient 18 % du marché, en concurrence frontale avec Candia (premier en volume, mais égalé par Lactalis en valeur). Par ailleurs, comme la matière première est par définition le lait, et qu'il n'y a pas d'alternative à cette matière première, Lactalis, à l'instar des autres acteurs clés, se protège contre les fluctuations éventuelles des prix en achetant sur les marchés futurs avec un prix fixé à l'avance. Cependant, en France, Lactalis est la cible des producteurs de lait qui s'estiment lésés du fait de la baisse de la rémunération (environ 12 % à 32 % selon les cas). Cette baisse est la conséquence directe de la décision prise par la DGCCRF (Direction générale de la consommation, de la concurrence et de la répression des fraudes) de mettre fin à la concertation trimestrielle entre producteurs, coopératives et industriels pour fixer le prix du lait, une pratique jugée contraire aux lois de la concurrence.

En même temps, Lactalis a décidé en 2007 de sortir ses camemberts Lepetit et Lanquetot de l'appellation d'origine contrôlée (AOC) « camembert de Normandie », estimant que le lait cru, matière première nécessaire pour obtenir le certificat

d'authenticité, ne respecterait pas toutes les garanties d'hygiène et de sécurité. Il préconise l'utilisation de lait pasteurisé, microfiltré, pour éliminer « tout risque sanitaire », tout en portant ses efforts sur la marque. Cela a eu pour effet la fermeture du site historique des camemberts Lepetit à la fin de 2008. Le prétexte officiel était la forte hausse des prix du lait, mais l'explication la plus probable serait liée à la cession, dès 2007, de la production à base de lait cru, pour économiser les frais de contrôle bactériologique. Lactalis avait ensuite tenté de faire modifier les règles de l'AOC, en vain. Il est toutefois revenu à l'AOC en 2009, en reprenant la fabrication de camembert au lait cru.

La gestion efficiente de l'outil de production

Comme le lait est un produit périssable, dont les coûts de stockage sont élevés, Lactalis s'est doté d'usines ultra-modernes et d'un important réseau de collecte de lait (constitué de 1 250 camions-citernes environ). Par ailleurs, le choix a été fait il y a quelques années de produire pour les marques de distributeurs (MDD). Ce choix décisif permet à l'entreprise de produire pour un grand nombre d'acteurs de la distribution : Casino, Carrefour, Système U, Auchan, voire Aldi et Lidl, et d'assurer la performance industrielle de ses unités de production. Par exemple, sur le marché du fromage râpé et de l'emmental, les produits de marque ne constituent que 20 % des ventes, soit environ 40 000 tonnes par an. Or, une seule usine de taille critique produit justement 40 000 tonnes. Se concentrer uniquement sur les produits de marque est donc synonyme de sous-utilisation de l'outil de production. C'est pourquoi Lactalis dispose de deux usines produisant de l'emmental à la fois pour Président et pour les MDD.

Par ailleurs, les économies d'échelle obtenues dans la production s'avèrent vitales. En effet, comme les produits sont périssables, les chaînes du froid liées tant à l'offre qu'à la distribution doivent permettre d'éviter les coûts de perte. De surcroît, l'intensification des réglementations sur la sécurité alimentaire conduit à augmenter les coûts de mise en conformité. Par conséquent, la gestion rationnelle des unités de production constitue une importante barrière à l'entrée, particulièrement en Europe.

Les voies du maintien du leadership

Les choix stratégiques opérés ont permis à Lactalis de s'imposer comme acteur généraliste dans le secteur des produits laitiers tant au niveau français qu'international. La focalisation sur la marque a été judicieuse. De surcroît, le modèle de l'entreprise familiale est crucial, particulièrement par temps de crise.

Trois défis majeurs semblent devoir être relevés. Il s'agit d'abord de rendre la chaîne de production et de distribution transparente, eu égard aux exigences nouvelles des autorités de régulation et des consommateurs : élimination du risque sanitaire, amélioration de l'alimentation des vaches laitières, etc. Il s'agit ensuite de faire face aux nouveaux comportements des consommateurs en relation avec la prise de conscience des problèmes de santé : matières grasses contenues dans le fromage ; nocivité supposée du lactose, etc. Il s'agit enfin de faire preuve de responsabilité sociale tant dans les relations avec les producteurs de lait et les consommateurs qu'en termes de respect de l'environnement en matière de conditions de production et de collecte.

Lectures utiles

A. Arnal, « L'âpre bataille des producteurs de lait », *Midi-Libre*, 8 janvier 2009.

J.-J. Lerosier, « Lactalis ferme la fabrique historique des camemberts Lepetit », *Le Monde*, 28 septembre 2008.

A. Mérieux, « Lactalis affermit son emprise sur la filière du lait », *Challenges*, 17 janvier 2008.
www.datamonitor.com (Dairy in France, industry profile), novembre 2008.

<http://research.thomson.com> (Lactalis, company profile), août 2008.

Voir aussi...

La crise alimentaire mondiale (Partie 1 – Dossier 9)

Danone : l'obsession de la croissance (Partie 2 – Dossier 14)

Geyer : un déploiement international réussi (Partie 2 – Dossier 15)

Senoble : le champion des MDD (Partie 2 – Dossier 16)

Danone : l'obsession de la croissance

Constamment à la recherche de relais de croissance, Danone est un producteur mondial de produits frais, d'eaux minérales, d'alimentation infantile et de santé. Il se veut à la fois innovant et socialement responsable, tout en développant une stratégie censée le distinguer tant des acteurs de l'agroalimentaire que de ceux de la grande distribution.

Problématique

La force de la marque

La stratégie de Danone s'appuie sur des marques fortes et une innovation constante au niveau des produits associés à ces marques, comme l'illustre le pari qu'il fait aujourd'hui sur l'alimentaire santé. Est-ce suffisant pour tenir compte de l'évolution des attentes des consommateurs et contenir les concurrents, soit issus de l'agroalimentaire et de taille nettement plus importante que Danone, soit issus de la grande distribution et développant leurs propres marques ?

De la verrerie à l'alimentaire

Le groupe Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN) est né à la suite de la fusion du fabricant de verre Souchon-Neuvesel et des Glaces de Boussois en 1966. BSN s'est diversifié dans l'industrie alimentaire en 1970 avec l'acquisition des Brasseries Kronenbourg, de la Société européenne de brasserie et de la Société anonyme des eaux minérales d'Évian (Évian), qui étaient ses principaux clients pour les glass containers. Cela permet à BSN de devenir le leader du marché français de la bière, de l'eau en bouteille et de l'alimentation infantile (une des lignes de produits d'Évian). En 1973, BSN a fusionné avec Gervais Danone, producteur français de produits laitiers et de pâtes alimentaires, devenant le groupe alimentaire le plus important de France. En 1994, le groupe a pris le nom de Groupe Danone afin de se consolider comme groupe alimentaire international. En 1997, le groupe a décidé de se focaliser sur trois activités clés : les produits laitiers frais, les boissons et la biscuiterie.

L'extension de l'alimentaire

Au moyen de cessions, d'acquisitions et de créations de joint-ventures, Danone a entamé à partir de 1999 un nouveau redéploiement stratégique qui se traduit aujourd'hui par quatre divisions clés :

- les produits laitiers frais : présence dans quarante pays – Europe (principaux marchés : France, Espagne, Allemagne, Italie, Royaume-Uni, Benelux, Russie,

Pologne), reste du monde (principaux marchés : États-Unis, Mexique, Argentine, Brésil). Produits clés : Activia, Actimel, Danone, Bio, Taillefine, Vitalinea, Ser, Danimo, Danimals, Petit Gervais ;

- les eaux : eaux naturelles, bonbonnes d'eau et boissons fonctionnelles ; deuxième producteur en Europe de l'eau conditionnée et acteur majeur en Asie-Pacifique et en Amérique latine. Marques : Évian, Volvic, Badoit, Salvetat, Salus ;
- la nutrition infantile : deux segments – laits infantiles et aliments solides. Le premier est relatif aux produits deuxième âge (bébés de 6 à 12 mois) et troisième âge (bébés de 12 à 18 mois). En matière d'aliments solides, le segment concerne les grands bébés (18 à 36 mois), à qui il propose des céréales et des plats préparés ;
- la nutrition médicale : produits nutritionnels adaptés à des besoins spécifiques, particulièrement destinés aux patients hospitalisés, afin d'éliminer la malnutrition. Les produits clés de ce segment sont relatifs à la nutrition orale et aux intolérances et allergies gastro-intestinales. Danone est un acteur majeur dans ce segment et occupe une position leader en Europe et en Asie *via* les marques Nutricia, Milupa et SHS.

La primauté du local

Pour l'essentiel, trois types de marques semblent se disputer les marchés sur lesquels opère Danone : la marque numéro un ; la marque de distributeur ; le premier prix. Dans cette optique, les objectifs stratégiques visent non pas à être numéro un mondial, mais à être numéro un local, loin devant le numéro deux. Cette stratégie est illustrée par les résultats obtenus et peut être renforcée par des opportunités à saisir.

L'importance du leadership

La stratégie mise en œuvre se traduit par de fortes positions sur le marché des produits laitiers frais (20 % des parts de marché mondiales). Danone est de surcroît le deuxième producteur mondial d'eau conditionnée en volume, avec 10 % de part mondiale. En outre, Danone est numéro deux et numéro trois au niveau mondial en matière respectivement de nutrition infantile et de nutrition médicale. Des marques nationales et internationales jouent un rôle clé dans le portefeuille de l'entreprise : Danone (marque mondiale de produits frais), Évian (marque mondiale leader d'eaux en bouteille), Volvic (marque internationale majeure d'eaux en bouteille) ; Wahaha (marque chinoise leader d'eaux en bouteille) ; Aqua (marque leader mondial d'eau conditionnée en volume en Indonésie). Ce leadership

conduit à l'amélioration de l'image et rend plus aisé le lancement de nouveaux produits. En même temps, la diversification tant géographique qu'en termes de produits conduit à la réduction des risques (voir Zoom). Les choix stratégiques opérés ces dernières années ont permis à l'entreprise de se déployer en dehors des marchés d'Europe occidentale (37,4 % du CA en 2008) et de construire des positions solides sur des marchés croissants comme la Chine et la Russie. La diversification géographique réduit, dans cette perspective, le risque géopolitique et socio-économique associé à un marché particulier.

L'innovation, condition de pérennité des marques

Zoom sur

Les chiffres clés de Danone

- Chiffre d'affaires (2008) : 15 220 millions d'euros.
- Résultat opérationnel (2008) : 2 187 millions d'euros.
- Résultat avant impôts (2008) : 1 603 millions d'euros.
- Chiffre d'affaires par divisions : produits frais (57,1 %) ; eaux (18,9 %) ; nutrition infantile (18,4 %) ; nutrition médicale (5,6 %).
- Chiffre d'affaires par zones géographiques : Europe (62,6 %) ; Asie (12,2 %) ; reste du monde (25,2 %).

Sources : www.orbis.bvddep.com ; www.danone.com ; www.data-monitor.com

La stratégie de Danone s'est voulue centrée sur l'innovation depuis son entrée dans l'agroalimentaire. Outre le portefeuille de marques développé lors du redéploiement dans l'agroalimentaire et surtout lors du recentrage de la stratégie, il y a eu ces dernières années, à titre illustratif, le lancement de DanActive (un dérivé local d'Actimel) aux États-Unis, l'extension de la ligne de produits Activia, avec Activia Cheese et Activia Drink, l'entrée en Pologne et en Russie de Danacol, un anticholestérol. Dans la division eaux, de nouveaux formats ont été introduits et des *flavored waters* ont été développés en Espagne, en Pologne, en Argentine et en France avec Volvic Fruits. Dans la division alimentation nutritionnelle, la distinction en deux segments a été introduite en 2008.

L'évolution progressive vers l'alimentation santé

Désormais au cœur de la stratégie de Danone, l'alimentation santé, très rentable, se veut l'avenir de l'entreprise. Elle s'appuie sur des produits comme Activia, Actimel, considérés comme des blockbusters, c'est-à-dire générant un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros au niveau mondial. En revanche, la branche nouvelle, celle de la « beauté », également appelée « cosmétofood », ou « dermonutrition », éprouve des difficultés à convaincre les consommateurs. En effet, son produit phare Essensis n'a pas réussi à séduire le marché. Lancé en 2007, Essensis, enrichi en vitamine E, en oméga-6, en antioxydants et en probiotiques, est un yaourt que Danone voulait « révolutionnaire ». C'est donc un yaourt censé posséder des vertus cosmétiques, rendre la peau plus saine et plus belle. Lors de son lancement, les tests scientifiques sur lesquels l'entreprise s'appuyait pour les caractéristiques

médicales de son produit ont été récusés par les associations des consommateurs. Danone a décidé dès lors de le retirer de la vente, prétextant que la crise et le contexte économique n'étaient pas favorables.

Des faiblesses surprenantes

La division eaux affiche une faible performance depuis 2006. Par exemple, en 2008, le chiffre d'affaires a diminué de 18,7 % par rapport à 2007. La contribution de cette division au chiffre d'affaires total est également déclinante depuis 2006. Cette baisse serait liée aux tendances non souhaitées sur les marchés matures comme ceux de la France, de l'Espagne, du Japon et du Royaume-Uni. De plus, la division accuse une baisse de sa marge opérationnelle, due principalement à l'absorption des coûts fixes et à l'inflation des coûts. Cette faible performance pourrait entraîner une perte de part de marché sur le marché de l'eau conditionnée, puisque la division eaux contribue pour 18,9 % environ au chiffre d'affaires total.

Une cession opportune

C'est justement l'attention accordée à ses métiers clés qui a conduit Danone à céder, *via* sa filiale Danone Asie, sa marque Frucor (boissons) à Suntory, une des firmes les plus importantes de *Beverage & Food* au Japon. Frucor est un acteur majeur sur le marché des boissons énergisantes à travers l'Australasia, et la deuxième entreprise de boissons non alcoolisées en Nouvelle-Zélande. Le montant de la cession – 600 millions d'euros en cash – réalisée en février 2009 vise à permettre à Danone de se focaliser sur les eaux minérales naturelles, dont la performance a baissé depuis trois ans. La cession devrait également conduire à mettre l'accent sur des opportunités clés de croissance.

Des potentialités réelles pour la croissance

En dépit des difficultés actuelles, la division eaux a un bel avenir devant elle, puisque la croissance du marché de l'eau en bouteille continuera tant en valeur qu'en volume dans les pays développés. Ainsi, en Europe, il est prévu une augmentation en valeur de 23,3 % et en volume de 22,3 % en 2012 (sur la base de 2007). Les positions fortes occupées par les marques Évian et Volvic sont susceptibles dans cette perspective de favoriser Danone. En outre, Danone dispose également de positions significatives dans les eaux aromatisées en France, en Espagne et dans d'autres pays du monde. Sa position dans l'eau en bouteille pourrait le favoriser dans l'eau aromatisée. Par ailleurs, les changements de style de vie et la prise de conscience des consommateurs en termes de santé pourraient pousser Danone à aller sur le segment des produits organiques, contenant peu de calories, et naturels.

La performance sociale, une exigence stratégique

Se voulant une entreprise conjuguant performance économique et performance sociale (respect des hommes et de l'environnement), Danone a formalisé sa philosophie de la responsabilité sociale dans plusieurs textes : Principes sociaux fondamentaux, Principes de conduite des affaires, Charte de l'environnement, Charte Alimentation Nutrition Santé, Politique globale de protection des ressources en eaux souterraines, Charte Diversité. En outre, Danone a lancé en 2001 la Danone Way, une démarche managériale permettant d'évaluer à travers les unités de production et les filiales dans le monde la performance sociale. Des initiatives plus récentes ont vu le jour, comme le fonds d'investissement Danone Communities. Ce fonds propose un placement avisé à ceux qui voudraient donner un sens à leur épargne et contribuer à l'émergence de modèles de développement nouveaux, à l'instar de Grammeen Danone Food au Bangladesh.

Les enjeux

L'intensité de la concurrence

Danone fait face à des groupes comme Nestlé, Kraft Foods, ainsi qu'à des acteurs de moindre taille comme Campina ou Dean Foods Group. Ces entreprises proposent un ou plusieurs produits. De plus, des supermarchés spécialisés ou traditionnels et des chaînes alimentaires de détail offrent des marques de distributeurs ou des marques génériques, et proposent de façon agressive une gamme de produits naturels, concurrençant ainsi directement Danone sur ses produits, ses clients et ses localisations. Certains des concurrents potentiels ou existants ont des ressources financières et marketing plus importantes que celles de Danone, et peuvent être aptes à allouer des ressources à l'approvisionnement, la promotion et la vente de produits. Cette concurrence d'acteurs significatifs pourrait affecter les marges et la part de marché de Danone.

Le poids des MDD

Les MDD connaissent une forte croissance, pour des raisons, bien entendu, de coûts, et également parce que leur qualité s'est améliorée ces dernières années. Elles comptent pour 45 % des produits vendus en Europe. Attirant les distributeurs grâce aux marges qu'elles permettent, elles sont susceptibles d'affaiblir la position de Danone.

Le poids de la réglementation

Opérant dans un secteur soumis à un contrôle de plus en plus rigoureux, Danone voit ses activités sujettes à des régulations significatives émanant des pouvoirs

publics nationaux et des organisations internationales, en termes de respect de l'environnement, d'hygiène, de contrôle de qualité et d'impôts. De façon plus précise, l'entreprise peut avoir à faire face à des régulations restrictives, au regard de la protection de la santé et de la sécurité humaine, particulièrement en ce qui concerne les affirmations relatives aux avantages de santé apportés par les produits vendus.

Lectures utiles

P. Lefébure, « Pas de pot pour Danone », Les chroniques de France Inter, <http://sites.radiofrance.fr>, 4 février 2009.

www.datamonitor.com

www.danone.com

Voir aussi...

La crise alimentaire mondiale (Partie 1 – Dossier 9)

Lactalis : un acteur méconnu (Partie 2 – Dossier 13)

Geyer : un déploiement international réussi (Partie 2 – Dossier 15)

Senoble : le champion des MDD (Partie 2 – Dossier 16)

Geyer : un déploiement international réussi

Située à Munster en Moselle, l'entreprise Geyer, fabricant de limonade, a su se transformer en s'appuyant tant sur le respect de la tradition que sur le marketing. Cette combinaison lui a permis un déploiement réussi en France et à l'international.

Les atouts de la rétro-innovation

Fondé sur un prix relativement élevé, des qualités patrimoniales et un look désuet (bouteille à l'ancienne avec un bouchon en céramique), le repositionnement de Geyer a permis de changer en un produit gastronomique une boisson faite d'eau de source (qui coule sous les locaux de l'entreprise à Munster), d'un sucre pur raffiné en Alsace, d'essences de citron de la région de Grasse et d'acide citrique.

Le coup de foudre d'un repreneur

Créée en 1895 à Munster (est de la France), Geyer est leader sur le marché de la limonade. En 1995, elle était la dernière limonaderie artisanale en France, dirigée par le dernier descendant des Geyer, Yves Kessler, qui représentait la troisième génération à la tête de l'entreprise. Il vivait avec quatre salariés produisant 500 000 bouteilles vendues localement et réalisait un chiffre d'affaires de 0,2 million d'euros. Menacée d'extinction faute d'héritier, Geyer attira l'attention de Jean-Pierre Barjon, directeur général d'une filiale d'Alstom spécialisée dans le nucléaire, grâce à un article dans le quotidien *Libération*. L'ayant acquise pour 500 000 francs (76 225 euros environ) après avoir obtenu un délai de paiement d'un an, Jean-Pierre Barjon accepta la demande de l'ancien propriétaire de garder les rênes de la fabrication. Cela s'avéra judicieux, puisque la délégation de la production à Yves Kessler à Munster permit à Jean-Pierre Barjon de se consacrer entièrement à la refonte de l'entreprise à Paris.

Une transformation avisée

Ce rachat – considéré au départ par le repreneur comme un « passe-temps » – fut l'occasion de transformer radicalement l'entreprise par le biais en particulier de la dimension marketing. Le chiffre d'affaires passa ainsi en l'espace de douze ans (de 1996 à 2008) de 150 000 euros à 21 millions d'euros. De surcroît, ce produit, à l'origine banal, se retrouva dans des épiceries fines françaises comme Le Bon Marché et Lafayette Gourmet. Au niveau international, la limonade est considérée comme une boisson branchée (au Japon, par exemple) et perçue comme un produit du « terroir », pour lequel les consommateurs acceptent de payer un prix

relativement élevé (5 USD aux États-Unis). L'entreprise produit aujourd'hui trois types de boissons : la limonade, la limonade intense et la limonade light, le tout sous la marque Lorina.

La limonade à l'ère de la modernité

L'enjeu pour le repreneur-entrepreneur était de remettre au goût du jour un produit traditionnel, fabriqué artisanalement à partir d'une recette unique. Il s'agissait en l'occurrence de puiser dans l'histoire et la tradition du produit les sources du développement commercial dans un créneau haut de gamme.

Une innovation insolite

La stratégie adoptée en 1996 consistait à repositionner un produit qui a le goût de l'enfance. C'est ainsi que l'entreprise s'est éloignée d'un marché habituellement réservé aux adolescents pour aller vers le marché des consommateurs adultes. Cette rétro-innovation était axée sur trois caractéristiques clés : un prix élevé (trois fois environ le prix d'une boisson industrielle) ; des qualités patrimoniales ; un look désuet.

En même temps, cette innovation a fait appel à la chaîne de l'amitié. Ainsi, Jean-Pierre Barjon a sollicité les élèves de l'école d'art de Penninghen, à Paris, pour redessiner la bouteille « à l'ancienne » : verre gravé de l'inscription « Maison fondée en 1895 » et fermeture mécanique avec un bouchon en céramique. D'autres compétences ont été mises à contribution, comme celles du publicitaire Frédéric Gadessaud (Kellogg's, Marlboro...), qui réalise des étiquettes au graphisme délibérément « vieillot » et des plaquettes commerciales retraçant l'histoire des Geyer. Le résultat obtenu est une bouteille de 75 cl en verre gravé (fabriqué par Saint-Gobain) et portant l'inscription « Lorina artisanale » en gros caractères.

Zoom sur

Les dates clés de Geyer

1876 : création par Victor Geyer, à Alberstroff, d'un commerce de vins et de limonade.

1895 : installation à Munster, creusement d'un puits et fabrication de la limonade (bouteille de type champagne avec un bouchon de liège sécurisé par un fil de fer).

1895-1912 : utilisation de la bouteille siphon.

1915 : bouteille de 75 cl à bouchon mécanique.

1924 : reprise de l'entreprise par les deux fils de Victor Geyer.

1930 : la limonade est baptisée « Lorina », du nom d'un navire de l'époque.

1977 : reprise de l'entreprise par Yves Kesseler (gendre d'Ernest Geyer).

1995 : contrôle de l'entreprise par un repreneur, Jean-Pierre Barjon, et lancement du produit dans la grande distribution.

1997 (30 juin) : octroi à Lorina à New York de l'oscar de la qualité « NASFT Product Award ».

2005 : refonte de la gamme avec des bouteilles en PET (plastique transparent léger).

2006 : lancement de la 33 cl et réalisation de plus de 50 % du CA à l'export.

2007 : arrivée de la limonade Geyer dans les rayons des hard discounteurs.

2008 : arrivée de la limonade light Lorina (conditionnement : bouteille en PET 1 l et 50 cl).

Source : www.lorina.com

Un détail qui a son importance

La nouvelle formule remit au goût du jour le bouchon mécanique en céramique, que l'ancien propriétaire avait remplacé par un bouchon à vis, jugé beaucoup moins coûteux. Ce bouchon mécanique (fabriqué par un sous-traitant) qui ferme la bouteille traditionnelle en verre distingue Lorina des produits concurrents. En outre, la fixation à la main de ce bouchon contraint les équipes de production à préparer les bouteilles à l'avance dans le souci de maintenir la cadence de la chaîne de production, réalisée dans une nouvelle usine moderne inaugurée en 2002 à côté de l'ancienne (d'une surface de 4 000 m² au lieu de 600).

Le rôle crucial de la distribution

Jusqu'en 1995, Lorina était distribuée uniquement dans l'est de la France, de façon quasiment artisanale, puisque Yves Kessler, l'ancien propriétaire, effectuait lui-même les livraisons à ses clients, dans un rayon de 200 kilomètres autour de Munster. Avec le changement de propriétaire et la mise en place de la nouvelle formule, la distribution aborda dans un premier temps l'épicerie fine et la grande distribution. Le premier canal fut démarché directement par Jean-Pierre Barjon, et Lorina se retrouva au Bon Marché et à Lafayette Gourmet. Quant à la grande distribution, la tâche ne fut guère aisée, dans la mesure où sur le marché le sous-segment de la limonade était en pleine décroissance et où il fallait se battre contre une concurrence plus rude, orchestrée par les soft-drinks (Orangina, Schweppes, Coca-Cola, Sprite, Seven-Up, Pschitt, etc.) appartenant aux grands groupes. La démarche réussit cependant, puisque la limonade obtint dès 1996 sa place sur les linéaires de Monoprix, dont la clientèle est constituée de citoyens aisés.

Utilisant l'argument de la cible visée (des couples aisés de plus de 35 ans) permettant la réalisation d'une marge significative, Jean-Pierre Barjon réussit à convaincre les grandes et moyennes surfaces, ce qui permit de référencer en 2001 Lorina dans toutes les enseignes de distribution (85 % des grandes surfaces en France). À cet égard, le partenariat mis en place en 1998 avec le groupe Carrefour fut décisif. La distribution de Lorina permit à Carrefour à la fois de réaliser des marges substantielles et de réduire le poids des grands groupes de soft-drinks. Pour Lorina, le partenariat contribua fortement à l'augmentation des quantités produites, ce qui nécessita comme cela a été évoqué, la mise en route d'une nouvelle usine de production.

Une communication discrète

Après la reprise, la publicité s'appuya essentiellement sur le bouche-à-oreille. Toutefois, la promotion des ventes, estimée plus efficace pour ce type de produit, a été utilisée de façon importante. La publicité traditionnelle mise en place subséquentement s'appuya sur l'humour et les souvenirs d'enfance. Par ailleurs, Lorina a bénéficié

d'une publicité imprévue en apparaissant aux côtés de l'actrice Reese Witherspoon dans le film *La Revanche d'une blonde*, de Robert Luketic, sorti en 2001.

Le déploiement à l'international

Bénéficiant d'un peu de chance – un Américain ayant repéré la limonade lors d'un salon en France et ayant emmené des échantillons aux États-Unis –, Lorina a réussi à faire de ce pays la première étape de son déploiement international. En effet, le marché états-unien, où le système de fermeture, inconnu, fait des bouteilles de Lorina des objets de collection, fut rapidement séduit, ce qui conduisit à l'ouverture d'une filiale à Atlanta et de trois bureaux supplémentaires : Los Angeles, New York et Miami. À partir de 1997, la limonade fut distribuée de manière saisonnière aux États-Unis dans les épiceries de luxe Gourmets Store et dans 400 magasins Sam's Club de la firme Wal-Mart. Celle-ci décida en 1998 de distribuer la limonade toute l'année dans 450 magasins.

Ce déploiement est illustré aujourd'hui par la présence de Lorina sur l'ensemble du continent américain (États-Unis, Canada, Brésil), en Asie (Corée, Japon, Malaisie, Singapour, Taïwan, Chine, Hong Kong) et en Europe (Allemagne, Belgique, Danemark, Grande-Bretagne, Grèce, Pays-Bas, Russie, Irlande, Suède, Suisse), et permet à l'entreprise de réaliser la moitié de son chiffre d'affaires hors du marché français. Toutefois, le concept diffère quelque peu à l'étranger : ce n'est pas l'aspect nostalgique qui est mis en avant, mais plutôt la qualité artisanale, à l'image de la version Pink (couleur vieux rose, à l'anthocyane de raisin et de citron), dont raffolent les Américains, et de la Gingerbeer, lancée sur le marché anglais. On notera que les consommateurs états-uniens et britanniques ont une préférence pour une limonade « trouble », non transparente, contrairement aux consommateurs français.

L'échec de la diversification : Freshhh et Double Zest

Cherchant à devenir une vraie marque de limonade, l'entreprise a essayé d'attirer de nouveaux types de consommateurs. Elle a ainsi introduit Freshhh, un soda peu sucré aux couleurs « flashy », pour les jeunes, et Lorina Double Zest (concentré de citrons vert et jaune), allégé en sucre, pour les femmes. Ces lancements visaient à conquérir les marchés en croissance que sont les soft-drinks allégés et les eaux aromatisées sucrées en proposant des gammes moins chères (de 92 à 98 centimes le litre) et vendues en bouteilles PET. Ces innovations ne furent pas couronnées d'un succès significatif, ayant conduit à brouiller l'image traditionnelle aux yeux des consommateurs (chute de la rentabilité de 5 % à 2 %). Pour le P-DG de la PME, ce type de lancement nécessitait d'importantes dépenses publicitaires, rendant ainsi le ticket d'entrée très élevé. Le lancement d'une « eau de limonade », version allégée en sucre de la Lorina et vendue en PET à 98 centimes d'euro, situant le

concept entre les soft-drinks allégés et les eaux aromatisées sucrées, n'obtient pas non plus les résultats escomptés. L'entreprise s'est alors recentrée sur son savoir-faire – la limonade – et a remplacé l'Eau de limonade par l'Eau de Lorina, sans sucre cette fois.

Les enjeux

La pérennité de la singularité

En racontant une belle histoire (authenticité, tradition) aux consommateurs, en positionnant le produit dans le haut de gamme pour échapper à la concurrence et en mobilisant la créativité, la PME lorraine a réussi son pari entrepreneurial. Il s'agit, pour l'avenir, de lutter contre l'imitation et de conserver les valeurs affectives profondes qui caractérisent le produit. À cet égard, il conviendra de multiplier les services pour fidéliser les consommateurs et lutter contre la concurrence. La marque Lorina doit être ainsi un facilitateur du quotidien, sous peine de se voir abandonnée au profit de ses concurrents. L'évolution vers les produits « bio » répond à ce type de préoccupations. Le renforcement de l'internationalisation doit également être de mise afin d'asseoir la marque de façon durable et de jouer sur les différents niveaux de croissance des marchés étrangers. Le cobranding peut par ailleurs retenir l'attention pour conquérir de nouveaux segments de marché en partageant les risques.

Lectures utiles

O. Costil, « Jean-Pierre Barjon, PDG de Geyer : “Le grand export, c'est l'aventure” », *LSA*, mars 2006.

S. Dizel Doumenge, « Lorina, le dernier limonadier made in France », *Entreprendre*, septembre 2005.

Interview de Jean-Pierre Barjon, *Parcours*, newsletter du Salon des micro-entreprises, www.salonmicroentreprises.com, juin 2003.

« De Munster à Hollywood, une recette centenaire », www.journaldunet.com, 27 mars 2007.

www.lorina.com

Voir aussi...

La crise alimentaire mondiale (Partie 1 – Dossier 9)

Lactalis : un acteur méconnu (Partie 2 – Dossier 13)

Danone : l'obsession de la croissance (Partie 2 – Dossier 14)

Senoble : le champion des MDD (Partie 2 – Dossier 16)

Senoble : le champion des MDD

Numéro trois français du marché des produits laitiers, deuxième en Espagne et premier en Slovaquie, Senoble est une entreprise française de l'agroalimentaire. Fromagerie artisanale lors de sa création en 1921, Senoble est aujourd'hui une firme florissante, traitant plus de 1,5 million de litres de lait quotidiennement, de dimension européenne et dont le capital est toujours contrôlé par la famille fondatrice.

Problématique

De l'artisanat aux marques de distributeurs

À l'origine fabricant artisanal de fromages, l'entreprise prit la décision dans les années 1970 de se lancer dans les produits frais en optant pour les marques de distributeurs (MDD), une alternative aux grandes marques. Ce choix stratégique avisé permet aujourd'hui à l'entreprise de disposer d'une place appréciable sur le marché des produits frais.

Généalogie

Fondée en 1921 par Sophie Senoble à Jouy (Yonne), l'entreprise est devenue dans les années 1940 un important producteur de fromages avec une gamme de bries (Meaux, Melun, Saint-Jacques) et de camemberts. Elle s'est ensuite tournée vers la distribution, s'est reconvertie dans la production de produits frais laitiers et est devenue progressivement un acteur majeur des MDD. Disposant de douze unités de production, dont cinq en France (Jouy, Gruchet-le-Valasse, Château-Salins, Lorris et Aytré), elle a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros dont 55 % à l'international¹.

Les atouts du territoire et du contrôle familial

Marc Senoble, le dirigeant actuel, représente la quatrième génération de la famille fondatrice. La firme a fait entrer en 2004 un fonds d'investissement – 3i – dans le capital, notamment pour soutenir son développement international. Une fois ce déploiement réussi, la participation a été reprise en 2008, permettant à la famille de contrôler de nouveau totalement l'entreprise. Cette emprise familiale semble refléter la culture de l'entreprise et sa pérennité. Son maintien dans l'Yonne (le siège, l'usine historique et la plate-forme logistique) illustre son ancrage territorial.

1. Source : *Les Marchés – Le quotidien de l'agroalimentaire*, 12 janvier 2009.

La primauté de la pérennité sur la notoriété

Tout en étant numéro trois en France sur le marché des produits laitiers, Senoble semble peu connu des consommateurs. Cette absence de notoriété semble être le résultat de choix stratégiques délibérés.

Zoom sur

Les dates clés de Senoble

- 1921 : création d'une fromagerie artisanale par Sophie Senoble à Jouy (Yonne).
- 1940 : André Senoble succède à sa mère et va donner une dimension industrielle à l'entreprise familiale.
- 1980-1990 : l'entreprise prend le tournant de l'ultra-frais (abandon des fromages) et des MDD.
- 2002 : implantation à Noblejas en Espagne.
- 2004 : entrée du fonds d'investissement 3i à hauteur de 25 % dans le capital de Senoble.
- 2005 : acquisition d'une usine à Zvolen en Slovaquie et création d'une filiale commerciale en Allemagne.
- 2007 : acquisition d'une usine au Royaume-Uni (Élisabeth Le Chef) ; prise de participation majoritaire dans Bergamin, une société italienne (yaourts et fromages frais) ; acquisition d'une entreprise slovaque (Gemerska Mliekaren Ltd).
- 2008 : sortie de 3i du capital.

Source : www.senoble.fr

L'abandon de la fabrication de fromages et le choix des MDD en produits ultra-frais

Senoble a pris la décision, au début des années 1980, contrairement aux autres industriels, de fabriquer essentiellement des produits de MDD. Ce choix a conduit à un positionnement qui s'avéra judicieux, et qui stimula la croissance de l'entreprise. Ce choix de produire pour les autres est fondé sur le pragmatisme. À cet égard, les MDD permettent d'optimiser les outils de production, particulièrement quand les ventes baissent et que le pouvoir d'achat des consommateurs faiblit. En même temps, la mise en place, dans les années 1990, d'un service de recherche et développement dédié aux MDD indique la montée de l'innovation dans ces dernières. Cette démarche a permis également à Senoble d'innover sur ses propres marques. Aujourd'hui leader sur ce marché, les MDD représentant 85 % de son chiffre d'affaires (le *copacking*, c'est-à-dire la production en commun avec des marques de grands groupes, 8 %, et les

marques propres 7 %), Senoble travaille notamment avec Carrefour, Leclerc, Auchan, Lidl, Aldi, Tesco et Mercadona.

La maîtrise industrielle

La production de MDD nécessite de pouvoir assurer une performance industrielle élevée (économies d'échelle, outils de production modernes, etc.). Cela signifie qu'il faut être capable de supporter la pression sur les marges. De surcroît, la concurrence n'est pas négligeable, dans la mesure où les acteurs du secteur peuvent faire preuve de dumping en acceptant de fabriquer des MDD moyennant des marges très faibles, soit pour écouler leur stock de lait, soit pour faire tourner leurs usines.

Le maintien des marques propres

Tout en faisant des MDD un point fort de sa stratégie, Senoble commercialise des produits sous son propre nom ou sous celui de ses filiales européennes (une gamme composée de desserts pâtisseries élaborés à l'aide de recettes censées pleines de saveurs). Cette approche permet à l'entreprise de conserver l'image d'une entreprise innovante, apte à valoriser ses produits. Le nom de Senoble est ainsi utilisé dans une gamme de produits de desserts n'entrant pas en concurrence avec les produits des MDD. À titre illustratif, la firme a lancé le 1^{er} octobre 2008 cinq produits. Senoble se voulant socialement responsable, les produits portent la marque Solidaime, qui octroie une somme indiquée sur l'emballage à des associations caritatives, telles que la Croix-Rouge française ou Action contre la faim. Elle a également lancé en novembre 2008 une gamme de desserts bio, axés sur « la naturalité et les produits sains ». Enfin, Senoble a mis sur le marché le 1^{er} mars 2009 des desserts pâtisseries multicouches conditionnés dans des verrines, dont le contenu est préparé avec des ingrédients de qualité.

L'accord de licence avec Weight Watchers

Établi en 1994, l'accord a permis d'associer l'expérience en nutrition de Weight Watchers à l'expertise industrielle de Senoble pour la fabrication et la commercialisation d'une large gamme de produits laitiers (yaourts et desserts). Le maintien jusqu'à ce jour de la production par Senoble sous licence reflète la pertinence du choix.

L'importance de la croissance internationale

La production pour autrui est fondamentale pour Senoble. En même temps, le marché des MDD ne permet pas de dégager de fortes marges. Dès lors, la croissance s'avère décisive pour assurer la pérennité de l'entreprise. Celle-ci passe, par exemple, par la diversification géographique. Dans cette perspective, Senoble s'est déployé de façon progressive et continue en Europe : Espagne (une unité de production), Italie (une unité de production), Slovaquie (deux unités de production), Royaume-Uni (trois unités de production). Sur ces marchés, Senoble est présent avec six filiales et est deuxième en Espagne et premier en Slovaquie, par exemple.

Un savoir-faire stratégique : la logistique

La logistique constitue un des axes forts de la stratégie de Senoble. Cette logistique a été concrétisée par la réalisation en 2004 d'une plate-forme logistique automatisée à Villeroy, qui regroupe toutes les productions des usines françaises de l'entreprise. Cette plate-forme traite et expédie chaque année 550 000 tonnes de produits frais.

En 2007, Senoble a décidé d'étendre de près de 5 000 m² cette plate-forme, à la fois pour répondre à la croissance de son activité et pour satisfaire la demande d'autres entreprises industrielles.

Sur le plan organisationnel, cette logistique est assurée par Iris Logistique, qui regroupe deux entreprises – la Société des transports Senoble (STS) pour le transport frigorifique, et Gatilog (Gâtinaise Logistique) pour les métiers du stockage et de la préparation de commandes. Elle va devenir prochainement une filiale à part entière de Senoble et développer une activité de prestation logistique complète. En s'appuyant sur les partenaires de la maison mère Senoble, Iris Logistique compte parmi ses clients Unilever, Sunny Delight ou les smoothies Innocent. Elle souhaite faire en sorte qu'à terme les relations avec Senoble ne constituent que deux tiers de son chiffre d'affaires.

Un équilibre stratégique délicat mais incontournable

Les efforts consentis ont octroyé à Senoble une place de choix dans les MDD en France. Le maintien de ce leadership ne peut cependant être obtenu que par la continuité de l'optimisation de l'outil de production et par le renforcement des relais de croissance constitués par les autres pays européens, qui permettent en même temps de sécuriser ses approvisionnements en lait.

L'impératif de l'innovation

En même temps, l'innovation est plus que jamais nécessaire pour assurer la marque de l'entreprise et sa visibilité et réduire les liens de dépendance avec les donneurs d'ordres. Toutefois, le lancement de nouveaux produits doit être réalisé avec doigté. Tout développement trop rapide et trop significatif risque d'être perçu comme une menace tant par les distributeurs que les marques nationales.

L'évolution des comportements des consommateurs

La croissance est plus que jamais liée aux nouvelles exigences des consommateurs, fondées sur des produits voulus de plus en plus allégés. Le partenariat établi avec Weight Watchers a permis à cet égard l'acquisition d'un savoir-faire en matière de nutrition. La prise en compte des nouvelles demandes constitue à coup sûr une opportunité, mais suppose un pôle de R&D de plus en plus substantiel pour répondre aux attentes des MDD ainsi que pour développer ses propres marques, ce qui requiert des efforts financiers non négligeables.

L. Clavreul, « Marc Senoble, président de Senoble : Produire pour la grande distribution nous a permis d'innover sur sa grande marque », *Le Monde économie*, 13 janvier 2009.

L. Clavreul, « Le dilemme de l'industrie agroalimentaire », *Le Monde*, 13 janvier 2009.

N.V.E., « Senoble : une saga sénonaise », *Le Point*, 28 février 2008.

www.senoble.fr

Voir aussi...

La crise alimentaire mondiale (Partie 1 – Dossier 9)

Lactalis : un acteur méconnu (Partie 2 – Dossier 13)

Danone : l'obsession de la croissance (Partie 2 – Dossier 14)

Geyer : un déploiement international réussi (Partie 2 – Dossier 15)

Pixar Animation Studios : un modèle de créativité iconoclaste

Acquise en 1986 par Steve Jobs, l'actuel P-DG d'Apple, et rachetée en 2006 par l'entreprise états-unienne Disney pour 7,5 milliards d'USD, soit cinquante fois son chiffre d'affaires, Pixar se distingue par une culture de la créativité qui lui permet de jouer un rôle de premier plan dans la production de films d'animation et d'être l'entreprise de cinéma la plus prospère au monde.

Problématique

Une idiosyncrasie qui fait rêver

Développée par Steve Jobs, le sauveur de l'entreprise Apple, la stratégie de Pixar va à l'encontre de celle, traditionnelle, de l'industrie du cinéma. Cette stratégie semble pour le moment couronnée de succès, puisque, outre son cours en Bourse, la bonne tenue de son chiffre d'affaires et des résultats et la stabilité de son équipe dirigeante, Pixar n'a jamais connu d'échec au box-office.

Une intuition...

En 1979, Lucasfilm, l'entreprise de production de George Lucas, a créé une filiale graphique pour travailler sur les images de synthèse des films qu'elle produisait. Elle a été ensuite rachetée en 1986 par Steve Jobs, qui quittait alors Apple pour 5 millions de dollars. Il la recapitalisa pour un montant de 5 millions de dollars et la rebaptisa « Pixar ». Il exploita dans un premier temps le savoir-faire de Pixar dans le traitement des images de synthèse *via* divers films et des publicités. L'année 1991 fut une date clé. C'est en effet au cours de cette année que Pixar commença la réalisation de films d'animation virtuelle en signant un premier accord avec l'entreprise Disney pour la production de trois films, sortis entre 1995 et 1999 (*Toy Story*, *A Bug's Life* et *Toy Story 2*). Le succès de ces trois premiers longs métrages permit un nouvel accord avec Disney pour la réalisation et la production de cinq nouveaux films d'animation entre 2001 et 2007 (*Monstres et Cie*, *Le Monde de Nemo*, *Les Indestructibles*, *Cars* et *Ratatouille*).

Du désaccord au rachat

Dès 2001 et face au succès de ces nouveaux opus, des désaccords commencèrent à voir le jour concernant la répartition des revenus issus de ces nouvelles productions. En effet, lors du premier accord, Disney récupérait près de 87 % des revenus générés (12,5 % des recettes au titre de la distribution et 85 % des recettes restantes sur l'ensemble des droits sur les produits dérivés). En 1997, lors du second accord, la répartition des revenus s'était déjà un peu rééquilibrée en faveur de Pixar, qui récu-

pérait alors 50 % des recettes de production, 50 % des recettes de distribution (après déduction de la commission de 12,5 % dévolue à Disney) et 50 % des recettes des ventes des produits dérivés. En 2006, Pixar accepta d'être rachetée par Disney *via* un échange d'actions, qui fit de Steve Jobs le premier actionnaire de Disney avec 7 % des parts. On craignit alors que Pixar ne finisse par être vassalisée par Disney, mais, progressivement, John Lasseter et Ed Catmull, les dirigeants historiques de Pixar, finirent par obtenir le pouvoir artistique chez Disney.

L'individu au cœur de la créativité

Rejetant l'approche accordant la primauté aux bonnes idées en matière de créativité, Pixar axe son modèle et sa culture essentiellement sur les talents.

Une conception nouvelle de la créativité

Pour Pixar, la créativité n'est pas un acte isolé et mystérieux, et la fabrication de produits ne peut pas être réduite à une simple idée. Les films, à l'instar de produits complexes, impliquent un nombre important d'individus issus de différents domaines. Ces individus travaillent ensemble pour résoudre un nombre significatif de problèmes. L'idée initiale du film – le concept fort ou *high concept* – est simplement une étape, un processus ardu qui prend quatre ou cinq années. Un film repose ainsi sur des milliers d'idées : phrase, caractère, place de la caméra, couleurs, lumières. Les idées n'émanent pas seulement des leaders créatifs de la production : chaque membre du groupe des 200 à 250 personnes fait des suggestions. La créativité peut être présente à chaque niveau (artistique, technique...) de l'organisation. Les leaders sélectionnent parmi une masse d'idées celle qui correspond à un tout cohérent – qui soutient l'histoire –, ce qui est une tâche très difficile. C'est comme une fouille archéologique où on ne sait pas ce que l'on cherche jusqu'à ce que l'on trouve !

Zoom sur

Les films de Pixar

- Toy Story : 1996.
- Toy Story 2 : 2000.
- Monstres et Cie : 2002.
- Le Monde de Nemo : 2003.
- Les Indestructibles : 2004.
- Cars : 2006.
- Ratatouille : 2007.
- Wall-E : 2008.
- Là-haut : 2009.
- Projets : Toy Story 3 (2010), Cars 2 (2011), The Bear and the Bow (2011), Newt (2012).

Source : www.disney.com

La nécessaire prise de risque

Le secteur du cinéma est un secteur où les consommateurs cherchent la nouveauté de façon continue. Dans cette optique, il faut donner sa chance à chaque idée. Dès lors, plutôt que de minimiser les risques en copiant les succès, les dirigeants de

Pixar recherchent l'inédit à chaque production. Cet inédit, dont le succès est incertain par définition, n'est pas confortable et nécessite des individus capables de se renouveler, donc des talents.

Le projet comme mode de fonctionnement du secteur du cinéma

C'est la recherche de ces talents, difficiles à trouver contrairement aux croyances établies, qui a poussé Pixar à fonctionner différemment des autres entreprises du secteur du cinéma. En effet, le producteur met en place le projet, constitue une équipe pouvant aller jusqu'à une centaine de personnes (techniciens, comédiens, réalisateur). Cette équipe va travailler ensemble pendant des mois et se séparer une fois le film terminé et remis au distributeur. Ce fonctionnement repose sur une flexibilité maximale (les membres du projet sont indépendants, ils sont appelés intermittents du spectacle en France et puissantes guildes aux États-Unis), et la sélection est drastique, puisque seuls ceux censés être compétents peuvent trouver du travail de façon régulière.

L'internalisation du projet par Pixar

Le mode de fonctionnement par projets caractérise également Pixar, mais avec des équipes entièrement intégrées. Cela signifie que tous ses membres sont salariés, y compris les réalisateurs vedettes. Cette organisation – que d'aucuns qualifient de tayloriste et opérant de façon semblable à celle des studios d'Hollywood au cours des années 1940 – est censée être avantageuse grâce à l'accumulation de connaissances. En effet, à force de travailler ensemble sur plusieurs projets, les équipes acquièrent de l'expérience et de l'expertise dans leur domaine, et les erreurs faites dans un projet ne sont normalement pas reproduites dans les projets suivants. En outre, comme Pixar attire les meilleurs talents, le mode d'organisation adopté lui permet de les conserver et d'en faire des ressources uniques.

La maîtrise technique

Pixar développe en interne des logiciels de réalisation d'animation. Ce développement, réalisé par ses propres équipes de logiciels – Renderman, Marionette et Magicmaster –, lui octroie une technologie d'avance sur ses concurrents. La commercialisation de ces logiciels ne réduit pas pour autant cet avantage puisque Pixar s'efforce de conserver les versions les plus avancées pour ses propres équipes. La présence de Steve Jobs – du moins jusqu'à sa maladie – et sa notoriété représentent également un actif important. C'est sa persévérance qui a permis à Pixar de continuer à exister à la fin des années 1980 et ce sont son génie et sa vision qui ont ensuite contribué à la faire décoller en la tournant vers la réalisation d'animation.

La capacité à créer des personnages à succès, comme ceux de *Toy Story* et du *Monde de Némó*, est une autre force. Connus du grand public, ils renforcent la visibilité de Pixar et deviennent sa marque de fabrique. Ces personnages ont pu être développés grâce à la maîtrise de la technologie 2D puis 3D et de l'animation d'images virtuelles. À cet égard, la créativité est rendue possible par le fait que l'ensemble des projets est conduit par le réalisateur, qui est responsable du budget et du moral des troupes ; et l'approche du projet par le réalisateur lui permet d'aller au bout de ses idées. Un autre atout consiste à toucher un public large, qui n'est pas seulement constitué d'enfants mais aussi d'adolescents et d'adultes, ce qui amène Pixar à atteindre des audiences importantes, bien supérieures à celles de ses concurrents.

Formation et motivation

La formation des employés est loin d'être négligeable. En effet, grâce à la Pixar Academy, les employés se forment à d'autres matières que celle liée à leur spécialité : dessins sur ordinateur pour les comptables, comptabilité pour les réalisateurs, programmation pour les standardistes, biologie, animation, etc. L'auto-émulation obtenue permet à Pixar de tirer ses équipes vers le haut, et chacun prend conscience de l'importance de son rôle dans la chaîne de valeur. Les programmeurs vont adapter leurs logiciels aux besoins des graphistes et ceux-ci, en ayant pris conscience de la façon dont les logiciels sont créés, seront plus à même de guider les informaticiens. Un autre point clé est la motivation des hommes. D'une part, les réalisateurs sont à l'écoute de leurs équipes et, d'autre part, il y a une égalité concernant les primes, les salaires et les stock-options.

L'impérieux maintien de la singularité

Le *business model* semble pour l'instant porter ses fruits. Cependant, comme la plupart des productions ont pu répondre aux attentes, et que le succès a appelé le succès, le risque est qu'un échec démotive les équipes, peu habituées aux déconvenues. En même temps, ce qui fait la force de Pixar est la motivation de ses équipes. Ne finiront-elles pas par être diluées dans la machine lourde de Disney, bien que cette dernière laisse entendre qu'elle essaye plutôt d'intégrer l'esprit de Pixar dans Disney, et non l'inverse ? L'autre danger qui guette Pixar est la perte d'autonomie et de décision. L'expérience montre que les entreprises sont toujours à la recherche de l'équilibre entre le contrôle et l'autonomie. Mais en cas de crise, même passagère, les dirigeants ont tendance à revenir au contrôle. Enfin, le produit Pixar pourrait devenir « banal » en raison de l'essoufflement des équipes et de l'imitation des concurrents, voire de la lassitude des consommateurs.

- S. Blumenfeld, « Le petit Pixar qui a mangé Mickey », www.lemonde.fr, 13 mai 2009.
- L. Bollack, « How Pixar Foster Collective Creativity », *Harvard Business Review*, septembre 2008.
- H. Rao, R. Sutton et A.P. Webb, « Innovation Lessons from Pixar : An Interview With Oscar-Winning Director Brad Bird », *McKinsey Quarterly*, avril 2008.
- « Pixar, les recettes d'une usine à rêves », Blogs stratégies d'entreprise, www.lesechos.fr, 14 mai 2008.

Voir aussi...

- Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es (Partie 3 – Dossier 2)
- PMI ou Prince 2 : la concurrence en gestion de projet (Partie 3 – Dossier 12)
- L'intelligence sociale ou l'art d'être humain (Partie 4 – Dossier 15)

Innocent : la malice du concept

Innocent est une entreprise dont la réussite repose sur des produits grand public : les jus de fruits pressés. Comme Google, Lastminute et autres stars de ces dernières années, sa spécificité repose essentiellement sur l'originalité de son concept.

Problématique

Une aventure entrepreneuriale sur un marché mature

Fondé en 1999 à Londres et entré sur le marché français en 2003, Innocent a su non seulement trouver une niche sur des marchés encombrés, mais également créer un nouveau marché, celui des smoothies. Son succès a conduit un certain nombre d'acteurs à réagir par le lancement de produits similaires. Saura-t-il maintenir son avance et sa singularité « innocente », d'autant que sa taille reste relativement modeste par rapport à celle des acteurs du secteur agroalimentaire ?

La douce image smoothie

Comme toutes les belles aventures, celle d'Innocent est le fruit d'une amitié, née à l'université de Cambridge, entre Richard Reed (le pourvoyeur d'idées), Jon Wright (le spécialiste des technologies) et Adam Balon (le spécialiste des ventes). Après avoir essuyé le refus des banques et des investisseurs en capital-risque, ils ont pu concrétiser leur idée grâce aux fonds avancés (230 000 livres) par Maurice Pinto, un États-Unien contacté sur Internet. Leur idée était de permettre aux urbains pressés de manger de façon saine. Toutefois, cette idée devait passer le *granny test*, c'est-à-dire être comprise par les grand-mères. Ils se sont alors focalisés sur les jus de fruits frais pressés, mais sans ajout d'additifs, conservateurs ou colorants, ce qui d'emblée les distinguait de ce qui existait sur le marché. Le nom de smoothie (issu de *smooth*, « onctueux » en anglais) convient à merveille à la catégorie de produits choisie, alors que le packaging – des petites bouteilles de couleur vive – se veut moderne et attractif. Les produits, des fruits de qualité dont la provenance est maîtrisée et indiquée sur les bouteilles, sont fabriqués industriellement par une jeune entreprise située au pays de Galles.

Un concept en adéquation avec les attentes sociétales

De plus en plus, les consommateurs considèrent qu'une alimentation saine est la meilleure des préventions contre les maladies. La boisson entre dans cette logique, notamment les jus de fruits censés participer à l'équilibre nutritionnel. Dans cette perspective, l'orange accapare la moitié des ventes alors que les boissons multivitaminées en représentent 20 %. En même temps, les cocktails de fruits rouges attirent de façon croissante les consommateurs grâce à leurs tanins végétaux – les

polyphénols – censés permettre de lutter contre le vieillissement cellulaire. Les eaux intègrent également cette nouvelle donne, en proposant des boissons comprenant 15 % de jus de fruits mélangé à de l'eau minérale (par exemple, Contrex et Fruits ou Volvic Touche de Fruit).

Cette évolution de l'offre se veut une réponse aux préoccupations de santé (dont le problème du surpoids) sans pour autant négliger les aspects émotionnels. Pour l'essentiel, les jus génèrent 1,75 milliard d'euros de chiffre d'affaires (2007) en France : 1,5 milliard en grande distribution (880 millions pour les purs jus, 409 millions pour les jus à base de concentré, 225 pour les nectars)¹.

La force du concept « hippie business »

Tout semble reposer sur le concept originel, dont l'avantage concurrentiel repose sur la simplicité et le naturel, l'éthique et la spécialisation.

Un nom unique et une simplicité recherchée

Le terme « smoothie » pour désigner des jus 100 % fruits était peu usité (encore moins sur le marché français). Cette nouveauté a octroyé à Innocent un avantage non négligeable en termes de définition et d'appellation du produit. En effet, bien qu'il y eût d'autres produits concurrents sur le marché, il était difficile de lier Innocent à un autre jus 100 % fruits, dans la mesure où, dans l'inconscient collectif, il était unique puisqu'il était le seul smoothie. Mélange de fruits mixés et de purs jus de fruits frais, 100 % de fruits sans conservateurs, sans colorants ni additifs, il a été proposé d'abord sous un format de 250 ml, ensuite sous un format Tetra Pak de 1 l afin d'augmenter l'impact sur les consommateurs. Depuis septembre 2008, il est offert sous forme de berlingot – P'tit Smoothie – pour les enfants, qui peuvent le glisser dans leur cartable. Ce packaging se veut le reflet de l'univers enfantin ou transgressif, les flacons des smoothies rappelant le biberon. Il insiste sur l'aspect régressif du produit ainsi que sur son côté magique. Enfin, en dégustant des fruits mixés, on a le sentiment de mieux profiter de leurs bienfaits.

Les cinq valeurs affichées

Elles composent le dogme que doit accepter l'ensemble des employés : naturel, entrepreneurial, responsable, commercial et généreux. En même temps, l'entreprise conjugue décontraction et rigueur. Les salariés peuvent travailler en short et jouer au baby-foot, mais sont évalués tous les six mois et la note zéro (sur cinq) est synonyme de licenciement.

1. Source : *Les Échos*, 28 juillet 2008.

Un marketing décalé

Face aux marques de marché de masse, Innocent vise l'émotion. Ainsi, le packaging, racontant des histoires en général assez farfelues, joue sur l'humour pour fidéliser les clients. Par exemple, la bouteille « mangue et fruits » critique la notion d'« hyper » (hypermarchés, hyperprésidents, hyperbranchés) pour insister sur sa simplicité, son naturel et... son côté « hypercool ». Par ailleurs, comme le prix est assez élevé, ce qui le positionne en haut de la gamme, Innocent se voit obligé d'assurer une communication importante pour justifier ce niveau de prix.

Le respect de l'environnement

Innocent soumet ses activités à un bilan carbone et se fixe des objectifs de réduction des émissions tout en utilisant, dans ses bureaux, les énergies renouvelables. Depuis janvier 2008, la bouteille est réalisée en PET (polyéthylène téréphtalate) recyclé à 100 % ; c'est le premier packaging alimentaire en PET recyclé. Innocent obtient ainsi une baisse de 55 % de ses émissions en CO₂. Il a également fait baisser de 16 % son empreinte carbone entre 2007 et 2008 et vise une baisse continue de 7 % par an.

Sur le plan extérieur, l'entreprise participe à la mise en place de fermes équitables en Amérique du Sud, communique sur l'emballage, etc. Dix pour cent des profits sont versés chaque année à une fondation qui gère des œuvres caritatives. Ces différentes actions sont portées à la connaissance du public, puisque le client ciblé achète tant le produit que les engagements.

La place de la communauté dans le concept

En s'appuyant sur un langage amical et écologique – les camions sont recouverts de faux gazon, les directeurs s'appellent les « chefs mixeurs », le ton de la communication est décalé, etc. –, l'entreprise britannique a pu conquérir une population urbaine, éduquée et au pouvoir d'achat non négligeable. Cette population est devenue une communauté friande de la marque et vantant ses produits. Le ton « Innocent » est utilisé même dans les adresses Internet de l'entreprise : bonjour@innocent.fr. Sur le site Internet de la firme, les membres de la communauté sont conviés à passer au siège pour raconter les derniers ragots... Le résultat est

Zoom sur

Les résultats financiers d'Innocent et ses activités

- Chiffre d'affaires (2008) : 100 millions de livres (75 % en Grande-Bretagne).
- Effectifs : 200 personnes.
- Présence dans 11 pays : Autriche, France, Irlande, Pays-Bas, Danemark, Norvège, Belgique, Suède, Allemagne, Suisse, Finlande.
- 65 % du marché en Grande-Bretagne, 26 % en France.
- Produits : petites bouteilles (ananas, banane & coco ; fraises & bananes ; framboises & mûres ; mangues & fruits de la passion ; oranges, carottes & mangues) ; grandes bouteilles (fraises & bananes ; mangues et fruits de la passion ; ananas, bananes & coco ; grenades & myrtilles ; oranges, carottes & mangues) ; p'tits smoothies (fraises & framboises ; pêche, fruits de la passion).

Source : www.innocent.fr

l'envoi par les inconditionnels d'Innocent de dizaines de messages, de coups de téléphone et de cartes postales chaque mois, et deux ou trois visites au siège par semaine¹.

L'imitation attendue conjuguée à l'absence préjudiciable de standards

Réagissant au succès d'Innocent et s'adaptant aux nouveaux comportements du consommateur (recherche des produits sains, *snacking* – « grignotage » –, paresse), la plupart des acteurs du secteur de l'agroalimentaire proposent leurs smoothies depuis 2006 : Orangina Schweppes, Pampryl (Délices de fruits), Toury (Cidou fruits mixés), Andros (Fruits Addict), Minute Maid (Enas Fruits), Hero (Fruit 2 day). Le marché a également vu se déployer les marques des distributeurs ainsi que les marques de niche à l'instar d'Immedia (arrivé en 2005 sur ce marché) et de Michel et Augustin, qui ont totalement reproduit le concept d'Innocent.

Mais c'est surtout le lancement de Tropicana par Pepsico en avril 2008 qui constitue la réaction la plus forte. Par ailleurs, comme cette nouvelle boisson n'est pas un jus de fruits – c'est une texture et non un contenu –, elle n'a pas de définition légale. Dès lors, l'absence de standards de fabrication se traduit par une totale liberté en matière de recettes et de dénomination. Chaque fabricant a la possibilité d'adapter la recette comme il l'entend : 100 % fruits, sans conservateurs ni additifs ni OGM et éventuellement ajout de produits lactés. Dans cette perspective, la seule solution pour Innocent est de jouer tant sur les fruits que sur le pragmatisme et l'humour.

La turbulence de l'environnement et la sauvegarde de l'indépendance

Face à la crise, Innocent est contraint de trouver des relais de croissance à l'extérieur de la Grande-Bretagne, étant donné qu'il lui est difficile d'aller au-delà des 65 % du chiffre d'affaires qu'il réalise déjà sur le marché britannique. Comme le chiffre d'affaires stagne et que les profits ont baissé en 2008, cette dépendance le pousse à chercher à pénétrer les pays étrangers, particulièrement des lieux plus réceptifs que la grande distribution, dominée par les grandes marques et imperméable aux produits nouveaux, chers et compliqués, comme les sandwicheries ou Monoprix en France.

1. Source : www.capital.fr/actualite, août 2008.

L'arrivée menaçante de Coca-Cola

Coca-Cola est entré dans le capital d'Innocent avec une participation minoritaire pour un montant de 30 millions de livres. Cette entrée signifie-t-elle la remise en cause de l'indépendance et des valeurs d'Innocent ? Des fans ont critiqué cette arrivée, bien que Richard Reed, un des trois dirigeants, s'efforce d'en atténuer la portée, en estimant que les valeurs ne sont pas cessibles.

Des faiblesses à prendre en compte

L'accent mis sur les vertus nutritionnelles des smoothies finit par faire oublier la dimension calorique du produit, ce qui à terme risque d'être source de difficultés. En outre, le produit reste relativement cher, notamment sur un marché morose, en raison du coût élevé de la matière première. À cet égard, le prix moyen est évalué par le Panel Nielsen à 5,20 euros le litre, à comparer au pack proposé depuis l'été 2008 par Leader Price au prix de 1,99 euro les 75 centilitres. En même temps, la concurrence rude de Tropicana, le produit de Pepsico, doit être prise avec sérieux, d'autant plus que désormais Tropicana devance Innocent dans la grande distribution avec ses smoothies.

Lectures utiles

- C. Cousin, « La vogue des smoothies », www.bloglentreprise.com, 4 avril 2009.
 M.-A. Depagneux, « Les jus de fruits se pressent autour de la santé », *Les Échos*, 28 juillet 2008.
 P. Escande, « La candeur d'Innocent à l'épreuve de la croissance », *Les Échos*, 10 juin 2009.
 D. Germain et R. Reed, *Innocent, Our Story and Some Things We've Learned*, ED, Penguin, Harvard Business School, 2004.
 S. Peters, « Comment Innocent résiste à la concurrence », *Les Échos*, 17 septembre 2008.

Voir aussi...

- Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es (Partie 3 – Dossier 2)
 La marque est-elle encore une garantie anticoncurrence ? (Partie 3 – Dossier 8)
 Indicateurs et performance sociale (Partie 4 – Dossier 2)

Les atouts de l'innovation ouverte

Pendant longtemps, l'innovation a été considérée comme une activité devant être gérée de façon interne, pour qu'elle soit protégée de la concurrence et parce que les meilleures idées étaient censées venir de l'intérieur des entreprises. Cette approche supposait de l'intégration verticale et un contrôle exclusif. Cependant, au cours de ces dernières années, l'innovation est devenue plus ouverte, parce que les entreprises ont constaté que la connaissance est plus répartie et qu'elles ne peuvent plus se contenter de leur propre recherche.

Problématique

Un nouveau paradigme pour l'innovation

Le concept d'innovation ouverte a été proposé par Henry Chesbrough, professeur et directeur du Centre pour l'innovation ouverte à l'université de Berkeley (États-Unis). Elle est relative à l'utilisation de connaissances entrantes pour accélérer l'innovation interne et de connaissances sortantes pour élargir les marchés de l'innovation. Le modèle Organisation 2005 lancé en 1999 par Procter and Gamble (P&G), remettant en cause le syndrome NIH (*Not Invented Here*), illustre cette nouvelle démarche qui constituerait désormais un moyen pertinent de générer la croissance à moyen et long terme et une voie assurant la pérennité, mais non sans risques et difficultés.

Une origine bien ancienne

Les premières démarches d'innovation ouverte ont vu le jour au cours de la Renaissance italienne, lorsque les réseaux d'entreprises textiles dans le Piémont et en Toscane ont produit un cycle d'innovation rapide dans la production de soie et le coton. Le mouvement des Lumières a également favorisé le développement d'une nouvelle approche de la création, de l'accumulation et de l'utilisation du savoir, qui a eu des effets bénéfiques sur l'activité industrielle naissante *via* la constitution de cercles d'échanges entre ingénieurs, mécaniciens, chimistes, médecins et philosophes de la nature. L'établissement d'une législation des brevets à la fin du XVIII^e siècle aux États-Unis a par ailleurs stimulé le processus d'innovation, qui a connu son apogée au début du XX^e siècle. La démarche d'ouverture fut cependant freinée par la constitution, au cours de la première moitié du XX^e siècle, de services R&D axés sur les demandes spécifiques de chaque entreprise, isolant ainsi les chercheurs. Enfin, le développement d'Internet à la fin des années 1990 et l'arrivée d'une génération habituée à la collaboration ont marqué le retour de l'innovation

ouverte, illustrée par de nombreuses initiatives émanant de firmes traditionnelles ou de réseaux sociaux, tels que MySpace, Youtube, Wikipedia, etc.

L'innovation fermée, un modèle désuet ?

À la fin des années 1980, les chercheurs ont posé les limites de l'innovation fermée (entendue comme processus par lequel les firmes découvrent, développent et commercialisent des technologies internes) et recommandé aux organisations de R&D de stimuler leurs capacités d'absorption en s'intéressant tant aux R&D tournés vers l'intérieur qu'à ceux tournés vers l'extérieur, et de porter leurs efforts sur la recherche interne pour exploiter la technologie externe. La non-prise en compte de façon complémentaire de celle-ci risque de leur être dommageable. L'établissement d'alliances, l'appartenance à des réseaux (ou leur constitution), l'imitation, le recours aux consommateurs pilotes, l'utilisation du domaine public (comme la recherche universitaire fondamentale et appliquée) ont également été analysés comme voies possibles et décisives pour acquérir la connaissance externe. En d'autres termes, l'innovation ouverte concerne les mouvements de technologies et d'idées, tant en termes d'acquisition que d'exploitation.

Fondements et caractéristiques

L'innovation ouverte nécessite une nouvelle organisation et un nouveau management complexes, distincts de ceux dévolus au modèle d'innovation traditionnel. L'exploitation et l'exploration de la technologie ainsi que le rôle du réseau sont au cœur de ce nouveau modèle d'innovation.

L'exploitation de la technologie

Trois activités liées à l'exploitation de la technologie peuvent être distinguées : établissement de nouvelles entités ; cession de la propriété intellectuelle ; implication des salariés autres que ceux de la R&D dans l'innovation. La première activité est relative à la mise en place de nouvelles organisations s'appuyant sur la connaissance interne : des *spin-off* (ou « essaimage »). Ces entités peuvent être soutenues par la firme parente, notamment sur les plans financier, humain, juridique et administratif. La deuxième activité – la propriété intellectuelle (PI) – porte sur la connaissance entrante et sortante. À cet égard, la cession de la PI *via* l'octroi de licences permet de tirer profit de la connaissance produite et d'en d'obtenir plus de valeur, particulièrement quand elle attire des firmes ayant des *business models* différents. La décision de céder les droits sur la PI dépend des revenus anticipés et des effets de dissipation du profit, c'est-à-dire du niveau des *royalties* et de la baisse des profits si les bénéficiaires de licence utilisent la technologie acquise pour concurrencer la

firme innovante. La troisième activité a trait à l'incitation et à l'utilisation de la connaissance développée par les salariés de l'entreprise, quelle que soit leur fonction. L'incitation suppose l'introduction de schémas de suggestion, comme les boîtes à idées et leur prise en compte, la stimulation des liens allant au-delà des frontières organisationnelles (établissement de liens informels des salariés avec ceux d'autres organisations) et la mise en concurrence interne.

L'exploration de la technologie

Elle est liée aux activités conduisant à acquérir les nouvelles connaissances et les technologies produites par des acteurs externes. Cinq pratiques peuvent être distinguées : implication du client (ou du fournisseur), réseau externe, participation externe, externalisation de la R&D, acquisition de la PI. L'implication client est une voie importante pour enrichir le processus d'innovation interne. Depuis les travaux de Von Hippel, les utilisateurs sont considérés non comme adoptant passivement des innovations, mais comme développant leurs propres innovations. Le même raisonnement est valable pour le fournisseur. Également considéré comme crucial, le réseau porte sur tout ce qui concerne l'établissement de connexions avec le capital social, individuel et organisationnel. Il comprend la collaboration formelle (alliances R&D, entrée dans le capital de start-up ou d'autres entreprises, par exemple) et les liens informels. Il conduit à l'obtention de connaissances spécifiques sans perte de temps ni de ressources et sans passer par l'intégration verticale. L'*outsourcing* de la R&D est également vu comme source d'acquisition de valeur, et est fondé sur l'idée que les entreprises ne peuvent pas piloter les activités de R&D seules. Dans cette veine, les firmes d'ingénierie et les institutions de haute technologie jouent un rôle déterminant dans le processus d'innovation. Enfin, les entreprises peuvent acquérir la PI externe *via* l'achat de brevets, le copyright ou les marques, pour bénéficier des opportunités d'innovation externes.

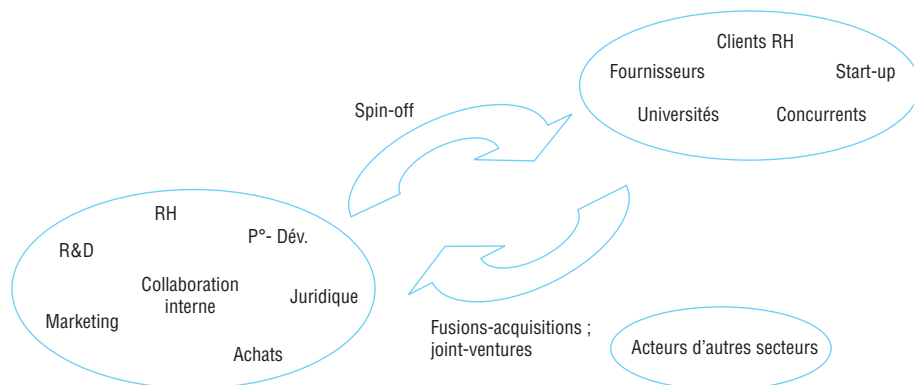


Figure 1 – Écosystème de l'innovation ouverte

Les motivations et les différentes stratégies d'ouverture possibles

Elles sont liées à la réduction des cycles d'innovation, à la baisse du temps d'accès au marché (*time to market*), à l'utilisation d'experts aux profils hétérogènes (R&D émanant d'autres entreprises, universités, clients, start-up, etc.), à l'élargissement du champ des idées innovantes, à la mutualisation des coûts, au partage des risques, à la mise en commun des forces et des complémentarités entre les acteurs, à l'obtention de la flexibilité, etc. Ces motivations conduisent à l'adoption du paradigme de l'innovation ouverte, envisageable sous différentes formes.

Connaissance de la technologie

Marché inconnu	Joint-venture R&D sous forme contractuelle	Capital-risque Capital-risque interne	Essaimages
Marché nouveau mais proche	Développement conjoint Acquisition Fournisseurs	Octroi de licence Prise de participation	Capital-risque Capital-risque interne
Marché originel	Acquisition Développement interne Clients/fournisseurs	Développement interne Achat-cession de licences Acquisition Clients/fournisseurs	Joint venture R&D sous forme contractuelle
	Technologie centrale	Nouvelles technologies mais proches	Technologies inconnues

Connaissance du marché

L'innovation ouverte via Innoget

Innoget est un site Web 2.0 qui met les entreprises en contact avec la communauté scientifique. Il a obtenu le prix de meilleur Projet empresarial 2008 de la Diputació de Barcelone. Il se veut le point de rencontre entre les innovateurs et les entreprises. Celles-ci sont connectées à un réseau mondial d'ingénieurs, de scientifiques, de firmes technologiques et d'organisations scientifiques s'intéressant aux sciences de la vie, à la chimie, à la physique, aux technologies de l'information et de la communication, à l'ingénierie et aux sciences technologiques. Grâce à la plate-forme Internet, les départements de

R&D et d'innovation peuvent exprimer leurs besoins d'innovation au sein de la communauté scientifique via la publication de demandes technologiques. Deux outils sont également intégrés pour permettre aux entreprises d'encourager les innovations en lien avec leurs activités (innovation Box-In) ou de faire connaître leurs innovations (innovation Box-Out). Des entreprises comme Vodafone Spain, Red Innovation Center, Oryzon Economics font partie des firmes qui font appel à ces services.

Sources : www.free-press-release.com ;
www.innoget.com

Des avantages et des difficultés

L'innovation ouverte conduit les firmes à capturer la valeur en transformant les bonnes idées collectées dans le réseau, en fournissant un produit ou un service complémentaire, en améliorant la position stratégique ou la marque. Cependant,

comme l'innovation sert de base à l'avantage concurrentiel, le développement des échanges a des conséquences pour la protection et la sauvegarde des actifs et de la propriété intellectuelle. Elle accentue les risques de fuites de connaissances protégées et de retombées involontaires. Elle augmente les coûts de gestion d'une coopération avec les partenaires extérieurs, la perte de contrôle, l'influence négative sur la flexibilité des firmes, la trop forte dépendance à l'égard des partenaires extérieurs et les risques de comportement opportuniste.

La nécessaire gestion efficace de la propriété intellectuelle

Puisque la perte de PI est considérée comme le principal risque, il est important de gérer la PI pour repérer les connaissances externes utiles à la prise en compte de la valeur des droits de PI possédés. Aujourd'hui, de plus en plus de firmes effectuent de façon volontariste, dans le cadre de l'innovation ouverte, des transactions de licences et des alliances stratégiques permettant l'échange de technologies.

Le rôle de la confiance

L'innovation ouverte nécessite de la confiance et des *business models* ouverts. Les entreprises doivent développer des stratégies globales, accordant un rôle clé et explicite à l'utilisation potentielle d'idées, de connaissances et de technologies dans la création de valeur. Ce qui conduit à faire évoluer les frontières entre secteurs et entre firmes et le développement de structures organisationnelles qui fassent appel à une prise en compte efficace du capital humain intégrant la diversité et la culture d'ouverture.

J. Bughin, M. Chui et B. Johnson, « The Next Step in Open Innovation », *McKinsey Quarterly*, juin 2008.

H. Chesbrough, *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press, Boston, MA, 2006.

L.-A. Grangé, « Facteurs de stimulation de la créativité et efficacité d'un processus de créativité croisée entre deux entreprises », www.memoireonline.com/12/08/1719/m_Facteurs-de-stimulation-de-la-creativite-et-efficacite-dun-processus-de-creativite-croisee9.html

L.T. Mendonca et R. Sutton, « Succeeding at open-source innovation : an interview with Mozilla's Mitchell baker », *McKinsey Quarterly*, janvier 2008.

J. Ljungberg, « Open Source Movements as a Model for Organizing », *European Journal of Information System*, 2000, vol. 9, n° 4, p. 208-216.

Voir aussi...

Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es (Partie 3 – Dossier 2)

Les modèles de management (Partie 3 – Dossier 14)

Canon : l'innovation au service de l'image

Marque d'appareils électroniques japonais ayant son siège social à Tokyo, Canon est notamment l'inventeur de la première imprimante laser recto verso. Ayant su faire évoluer ses appareils photo de l'argentique vers le numérique, Canon est reconnu pour la qualité de ses produits. S'appuyant sur ses capacités d'innovation et cherchant à être socialement responsable, Canon va au-delà de la simple innovation pour s'intéresser à la protection de l'environnement, en développant de façon pionnière le recyclage de cartouches d'encre usagées.

Problématique

La quête constante du leadership et de la pérennité

Présent dans trois activités principales – business machines (produits d'imagerie de bureau, périphériques informatiques, systèmes de bureautique professionnelle), photos et optique –, Canon a su déployer une stratégie dont l'originalité repose sur une vision de long terme, qui lui permet d'afficher un leadership incontesté. Ce souci du long terme le conduit aujourd'hui à investir de façon substantielle en R&D pour assurer sa pérennité en se focalisant sur le développement international sain de ses activités.

Une histoire d'optique et de photos

Fondé en 1933 par Yoshida Goro, son beau-frère Uchida Saburo et leur ami Mitarai, Canon était un *Seiki-k gaku-kenky jo* (c'est-à-dire un « laboratoire d'instruments de précision optique », en japonais), dont la R&D visait à produire des appareils photo de qualité. Le premier appareil sortit en 1934 sous le nom de Kwanon (dérivé du nom de la déesse bouddhiste de la Miséricorde), déposé l'année suivante sous l'appellation « Canon ». La production à grande échelle d'appareils photo se développa de 1937 à 1945. L'amélioration du processus de production permit à la firme de s'introduire sur le marché des copieurs (1965) avec son Canofax 1000. Et elle lança à partir de 1973 le premier copieur couleur sur papier ordinaire. Elle mit sur le marché en 1975 une imprimante à rayon laser (LBP) et introduisit en 1981 la technologie à bulle d'encre. Elle lança en 1996 son appareil photo ultracompact IXUS. Devenue firme multinationale en 1990, elle commença à commercialiser en 1998 les appareils photo numériques (Powershot A5 et Pro70), ce qui constitua le virage stratégique vers le numérique et fut le point de départ de l'abandon graduel de l'argentique.

La philosophie *kyosei*

Signifiant « vivre et travailler ensemble en harmonie pour le bien-être commun », la philosophie *kyosei* conduit Canon à se comporter en entreprise responsable vis-à-vis de ses clients, de ses partenaires, de la société, des générations futures. Elle a un impact direct sur la politique des ressources humaines suivie par l'entreprise. Cette politique se veut préoccupée par l'épanouissement et l'amélioration des compétences de ses collaborateurs. La philosophie *kyosei* conduit également le groupe à s'engager en faveur du respect de l'environnement¹. De façon concrète, sur ce dernier point, Canon a mis au point un programme visant à réduire de moitié sa consommation d'énergie entre 2007 et 2010 et la création d'un programme de recyclage des cartouches usagées (l'Europe est la première unité de recyclage de cartouches usagées ; le site se trouvant en Bretagne).

Un plan stratégique avisé

Mis au point par son leader emblématique Mitarai, le plan stratégique « Excellent Global Corporation Plan » en trois phases caractérise l'histoire récente de Canon. Ce plan visait à faire de celle-ci, à terme, une des cent premières firmes mondiales, tout en respectant les préceptes de la philosophie *kyosei*.

La phase I

Elle a porté sur la transformation de la firme en mettant l'accent sur l'optimisation totale des bénéfices, afin d'assurer une base financière solide. Cette phase est passée par une attention soutenue au profit, *via* la concentration de l'activité, et par le désendettement. Les résultats obtenus ont correspondu aux attentes : un chiffre d'affaires de 2 696,4 milliards de yens et un bénéfice net de 134,1 milliards de yens à la fin de la phase I en 2000, et le début de huit années consécutives de croissance des ventes et des profits (4 481,3 milliards de yens de chiffre d'affaires pour un bénéfice net de 488,3 milliards de yens en 2007).

La phase II

Démarrée au XXI^e siècle, cette phase visait à faire de Canon le numéro un mondial dans tous les secteurs importants. La solidité financière obtenue lors de la phase I a permis à Canon d'améliorer la compétitivité de ses produits (les produits princi-

1. Canon a été le premier « Conservation Partner » du WWF et est engagé depuis 1998 dans un programme environnemental fondé sur le recyclage de ses produits. Cette stratégie lui a permis d'anticiper la mise en place de la directive européenne sur les déchets électroniques (DEEE), qui a été appliquée à partir d'août 2005.

paux ont obtenu les plus grandes parts de marché), ce qui a assuré la continuité de la croissance des bénéfices. À la fin de la phase II en 2005, Canon a réalisé un chiffre d'affaires de 3 754,2 milliards de yens et les bénéfices ont atteint 384,1 milliards de yens. Comparées au résultat de l'année 1995, qui a précédé le début du plan, les ventes ont augmenté de 80 % et les bénéfices ont été multipliés par sept¹.

La phase III

L'objectif de cette phase était de permettre à Canon de compter parmi les cent premières entreprises mondiales d'ici à 2010, de stimuler les activités essentielles existantes, de développer de nouveaux systèmes de production afin de maintenir la compétitivité, de se diversifier, d'identifier de nouvelles niches et d'acquérir la technologie. Elle se fondait sur trois éléments clés.

Le premier était relatif à la croissance interne et externe. Il s'est traduit par l'implantation de nouveaux sites de production, la pénétration de nouveaux marchés, l'établissement de partenariats et le rachat d'entreprises dotées de technologies complémentaires.

Le deuxième élément concernait la communication, l'innovation et la diversification. Pour conforter son image, Canon a eu recours à des opérations marketing offensives et innovatrices, afin de positionner l'entreprise comme le meilleur fournisseur de solutions à l'ère numérique. S'appuyant sur une dimension émotionnelle et s'adressant directement aux cibles en leur présentant un monde de possibilités et de solutions offert par les produits de la marque, la firme a déployé le slogan « *You can* », qu'elle voulait distinct du « *Go great* » de Sony et du « *Invent* » de HP. En matière de diversification, Canon a élargi sa gamme de produits : appareils photo, imprimantes, scanners, appareils de radiologie, etc., en ciblant le grand public, le *B to B*, les *Soho* (*small office, home office*) et les professionnels. Sur le plan de l'innovation, il a fait sienne la maxime suivante : « *It's not the big that eat the small... It's the fast that eat the slow.* » Autrement dit, le secteur de Canon se caractérise par la chrono-compétition, notamment en matière d'innovation et de R&D. Celle-ci s'appuie sur des capacités internes, mais également sur l'acquisition

Zoom sur

Les résultats financiers de Canon

- Chiffre d'affaires (2008) : 4 094 milliards de yens.
- Résultat opérationnel (2008) : 496 milliards de yens.
- Résultat net (2008) : 309 milliards de yens.
- Effectif : 166 980.
- CA par régions : Europe (33 %) ; Amériques (28 %) ; Japon (21 %) ; autres pays (18 %).
- CA par produits : business machines – produits d'imagerie de bureau et périphériques informatiques (35 % du total) ; systèmes de bureautique professionnelle (65 %) ; photo (25,45 %) ; optique (9,58 %).
- 245 filiales et entités.

Sources : www.canon.fr ; www.canon.com

1. Source : rapports annuels.

d'entreprises innovantes, l'établissement de partenariats (par exemple, avec Toshiba pour fabriquer aux États-Unis des écrans SED, mais Canon s'est orienté par la suite vers les écrans OLED). Par ailleurs, Canon déploie ses innovations au moyen de la « conception sans prototype », un système de CAO (conception assistée par ordinateur) en 3D destiné à faire baisser les coûts en diminuant la nécessité de prototypes produits.

Le troisième élément portait sur le management, c'est-à-dire sur l'implication des individus. L'interdépendance résultant de cet enjeu a créé des relations de confiance et de respect. Le groupe implique et fédère ses managers et les distributeurs (que Canon gère comme du personnel de vente appartenant à la structure) autour de la marque, pour améliorer la contribution de chacun, assurer la rentabilité, éviter les conflits d'agence.

Des résultats probants

L'évolution de la firme et les différents plans stratégiques ont conduit à développer une forte image. Canon est ainsi un des producteurs leaders de copieurs, d'appareils photo et de semi-conducteurs. Il est numéro un global du marché des copieurs et sur chaque segment du marché des copieurs noir et blanc aux États-Unis. Canon a une position sur le marché des photos digitales et sur le marché DSLR (appareils photo numériques reflex). Il est leader mondial sur le marché SLR (*Single Lens Reflex*), suivi de Nikon. Globalement, il domine le marché total de la photo : 18,8 % du marché, suivi par Sony, Kodak, Samsung, Nikon et Olympus. En 2008, Canon est classé trente-sixième dans la liste des meilleures marques mondiales 2008 du magazine *Business Week* (octobre 2008) et le magazine *Fortune* l'a placé en quatrième place dans sa liste des entreprises les plus admirées. La stratégie menée a également eu pour effet une forte performance financière de 2003 à 2008 et des capacités en R&D robustes – 9 % du chiffre d'affaires en 2008 – illustrées par 2 114 brevets déposés aux États-Unis en 2008 (derrière IBM et Samsung Electronics), ce qui signifie un renforcement de la propriété intellectuelle et la protection de ses marchés clés. En matière de R&D, Canon continue ses innovations à l'aide de sa « conception sans prototype ».

Une responsabilité sociale affirmée

Sur le plan strictement environnemental, tout en obtenant la certification ISO 14001 en 2006 (phase II), Canon a pour objectif de doubler l'efficacité écologique sur l'ensemble du cycle de vie d'ici à 2010 à partir de l'année 2000. Canon cherche également à supprimer progressivement les produits chimiques dangereux des produits. En termes de résultats, 95 % des produits répondent aux exigences du programme international Energy Star (année 2006), et 100 % des cartouches

sont recyclées. Par ailleurs, depuis 1995, Canon exige de ses fournisseurs le respect de ses propres normes d'engagement écologique. En matière sociale, la firme soutient les communautés locales à travers l'Europe (*via* la Croix-Rouge), met sa technologie au service de causes humanitaires (par exemple, lors des attentats du 7 juillet 2005 à Londres, mise à disposition du système DRagon ultra-performant de radiologie numérique mobile pour l'Association of Forensic Radiographers (AFR, association des radiologues légistes) afin de les aider à identifier rapidement les victimes. Ces différents efforts se traduisent par l'intégration de Canon dans les indices de l'investissement socialement responsable (ISR) : FTSE4 Good Global 100 Index (Royaume-Uni) ; Ethibel Sustainability Index Global (Belgique) ; Morningstar Socially Responsible Investment Index (Japon).

Un cas d'école

La stratégie menée s'est traduite par un réel leadership, une qualité de produits élevée, des fonctions R&D, ressources humaines, production, marketing et communication pilotées de façon efficace et efficiente, un attachement à la marque de la part des clients... et des résultats financiers reflétant la santé de l'entreprise. Cependant, des faiblesses et des menaces contraignent l'entreprise à faire preuve de vigilance pour maintenir le leadership de son secteur.

La dépendance envers HP

Une part non négligeable du chiffre d'affaires vient des ventes réalisées avec HP. En effet, Canon vend des imprimantes laser comme OEM (*original manufacturer equipment*) à Hewlett-Packard. Ces ventes représentaient 22 %, 22 % et 21 % du chiffre d'affaires en 2007, 2006 et 2005. Si HP réduit le niveau de ses relations avec Canon, le chiffre d'affaires risque d'être affecté. Le pouvoir de négociation dans de telles relations appartient au client et HP peut imposer des termes non favorables à Canon, ce qui pourrait affaiblir ses marges. En outre, une partie substantielle de la part de marché est concentrée sur un nombre relativement faible de distributeurs importants en Europe et aux États-Unis. Ces ventes représentent un pourcentage élevé des ventes globales de Canon (dans cette perspective, l'acquisition d'Ikon Office Solutions, un distributeur de copieurs aux États-Unis, par Ricoh en août 2008 risque d'affecter les ventes de Canon, Ikon générant ses ventes en 2007 à hauteur de 55 % avec Canon et 25 % avec Ricoh).

Des menaces non négligeables

Une concurrence intense caractérise plusieurs marchés de Canon : équipements de bureau ; imprimantes (marché dominé par HP, qui défie Canon sur chaque sous-segment, et sur lequel Dell commence à se déployer avec des prix plus agressifs) ; appareils photo

(présence de Sony et Kodak sur chaque segment) ; imagerie, périphérie et information (avec des rivaux comme Xerox, Fuji Xerox, HP, Lexmark International, Ricoh, Konica Minolta, Seiko Epson Corporation). Une autre menace a trait au marché des Caméscopes fonctionnant au format digital, et la croissance de la télévision HD a conduit à un changement graduel du format Standard Definition (SD) au format HD. Dans le même temps, plusieurs produits utilisant de nouveaux types de formats, comme le MiniDV, le DVD, HDD et SD, sont apparus et dépassent déjà le format HD. Une nouvelle demande sur le marché pour un nouveau support d'enregistrement, non prévu par Canon, pourrait avoir un effet dommageable sur ses activités. De surcroît, le marché des appareils photo pourrait souffrir de la concurrence des *mobile phones*, capables d'envoyer et de recevoir des photos. La menace de la contrefaçon susceptible de ternir l'image de Canon est importante.

Lectures utiles

V. Alzieu, « Canon et le SED, c'est fini. Mais de l'OLED arrive ! », www.lesnumeriques.com, 6 juin 2008.

D. Le Goff, « Canon objectif numérique », *Stratégies*, n° 1225, février 2002.

Nikkei, *Canon : un recentrage réussi, Comment Fujio Mitarai a engagé une stratégie de réformes innovantes*, Paris, Maxima, 2005.

K. Takenaka, « Baisse inattendue du bénéfice trimestriel de Canon », *Challenges*, janvier 2008.

K. Takenaka, « Canon va bâtir une nouvelle usine d'appareils photo numériques », *Challenges*, juillet 2007.

« Écrans plats : partenariat entre Canon, Hitachi et Matsushita », www.challenges.fr, 26 décembre 2007.

www.greenpeace.org, « Greenpeace en appelle à Canon pour qu'elle défende les baleines », janvier 2008.

www.canon.com ; www.canon.fr

www.datamonitor.com (Canon), 13 octobre 2008.

Voir aussi...

Pixar Animation Studios : un modèle de créativité iconoclaste (Partie 2 – Dossier 17)

Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es (Partie 3 – Dossier 2)

Les modèles de management (Partie 3 – Dossier 14)

Partie 3

Les techniques de gestion

Les tableaux de bord : instruments de pilotage des entreprises

Comment construire un tableau de bord ? Le besoin de pilotage au plus près de l'action, dans un souci de réactivité et de contrôle interne, a conduit les entreprises à multiplier les initiatives de construction de tableaux de bord. Quelles sont les méthodes, avec leurs avantages et leurs inconvénients, et comment les mobiliser ?

Problématique

La question du pilotage en management

La littérature managériale nous propose différentes méthodes pour construire les outils de pilotage dans une entreprise ou une partie de celle-ci. Parmi ces différents

Zoom sur

Cinq grandes catégories d'indicateurs

- Les indicateurs de coût : ils mesurent la valeur des ressources consommées.
- Les indicateurs de résultat : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé.
- Les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.
- Les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie.
- Les indicateurs stratégiques : ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

outils, nous distinguons deux approches : la première est dite « méthodologique » et consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs dans les méthodes OVAR (objectifs, variables d'action, responsables) et OFAI (objectifs, facteurs clés de succès, actions, indicateurs). Cette conception est parfois qualifiée d'« approche française ». La seconde approche est celle des modèles de pilotage et consiste à déterminer les variables à piloter, puis à trouver les indicateurs pertinents pour chacune de ces variables. Les variables à piloter représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie. Le tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*), le navigateur Skandia et le modèle MEF illustrent cette conception des outils de pilotage.

Le cœur du sujet

Deux approches et cinq méthodologies de construction des tableaux de bord

Choisir une approche par les objectifs ou par les modèles de pilotage relève du même souci de mesurer l'activité pour la comparer à un prévisionnel et s'assurer ainsi que ce qui devait être fait l'a bien été.

L'approche par les objectifs

Dans une logique cybernétique de programmation, l'approche du pilotage par les objectifs consiste à déterminer des variables d'action par rapport aux ambitions affichées. Pour chaque variable d'action, il convient de déterminer les indicateurs qui permettront de s'assurer des conditions de réussite des objectifs initiaux découlant de la stratégie. Un objectif est une orientation d'action chiffrée, en relation avec la stratégie de l'entreprise. Une variable d'action s'exprime par un verbe. Elle correspond à une action opérationnelle effectuée et/ou coordonnée par le personnel, et dont le résultat contribuera à réaliser un ou plusieurs objectifs. Cela correspond souvent aux activités opérationnelles. Un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard, et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution. Pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il existe deux méthodes : la méthode OVAR (objectifs, variables d'action, responsables) et la méthode OFAI (objectifs, facteurs clés de succès, actions, indicateurs).

La méthode OVAR

La méthode OVAR consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants, comme dans le tableau suivant.

Exemple de déclinaison objectifs/variables d'action/indicateurs/responsable

Objectif : augmenter les marges de 5 %		
Variables d'action	Indicateurs	Responsable
Diminuer les rabais	Pourcentage de rabais/chiffre d'affaires	Directeur commercial

La méthode OFAI

La méthode OFAI intègre un niveau d'analyse supplémentaire avec la notion de facteur clé de succès. Les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de l'entreprise au travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. La méthode OFAI part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions.

Exemple de déclinaison de la méthode OFAI

Objectifs	Facteurs clés de succès	Actions	Indicateurs
Augmenter les marges de 5 %	Négociation dans le processus de vente	Diminuer les rabais	Pourcentage rabais/CA

L'approche par les modèles de pilotage

L'approche par les modèles de pilotage s'intéresse aux macro-objectifs d'une entreprise par lesquels la stratégie peut se décliner. Cette approche est complémentaire de l'approche par les objectifs. Les trois méthodes les plus connues sont le tableau de bord prospectif, le navigateur Skandia et le modèle MEF.

Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*) est la méthode la plus connue et la plus répandue. Les auteurs, Norton et Kaplan, ont posé la question du pilotage stratégique en postulant que celui-ci était plus important que la formulation de la stratégie elle-même. Ils ont proposé un modèle de pilotage des entreprises structuré autour de quatre dimensions. La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines.

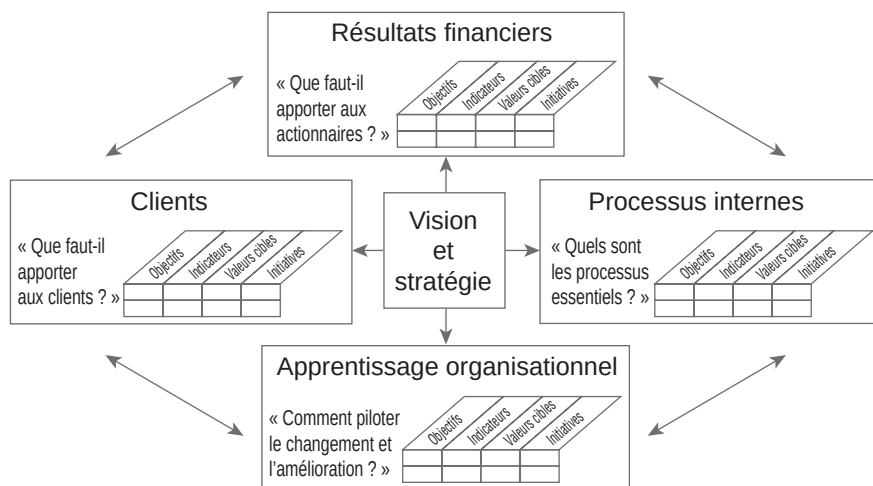


Figure 1 – Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif

Le navigateur Skandia¹

À la fin des années 1980, Skandia, une société d'assurances suédoise, s'est interrogée sur la manière de mesurer et de rendre tangible son capital intellectuel. Dirigeant une société de services, les managers de Skandia ont pensé que leur système de management devait reposer sur la variable humaine et l'implication de leurs salariés. Ce modèle, le navigateur Skandia (*Skandia navigator*), reprend les quatre

1. L. Edvinsson et M.S. Malone, *Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Collins éd., 1997.

dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant de l'idée que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise.

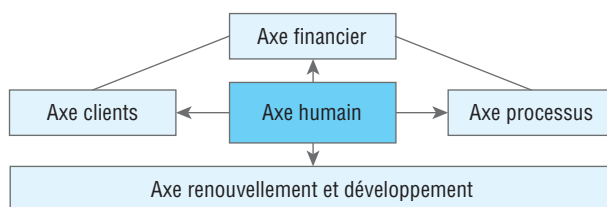


Figure 2 – Les cinq dimensions du navigateur Skandia

Le modèle d'évaluation fonctionnelle

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) ne s'intéresse pas au pilotage de toute l'entreprise mais aux fonctions supports de celle-ci. Ce modèle se décompose en quatre pôles qui définissent les composantes d'une fonction support. Il propose, pour chaque fonction support, d'analyser son taux d'activité, son taux de compétence, son taux de support structurel et le taux de satisfaction de ses clients internes. À l'aide de grilles et de questionnaires standard à adapter en fonction des entreprises, ce modèle avance des baromètres de performance pour chacun des quatre taux et en général.

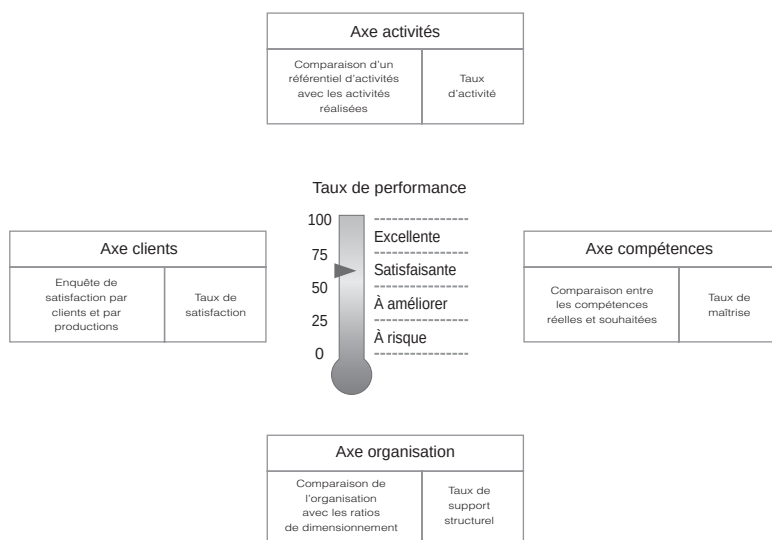


Figure 3 – La structure et le fonctionnement du MEF

Une méthode pour chaque besoin de pilotage

Si vous désirez revoir tous les tableaux de bord de l'entreprise et insuffler une culture du résultat au regard de la performance, déployez et mobilisez le tableau de bord prospectif. Si vous envisagez de vous focaliser sur la dimension humaine et plus particulièrement sur la mesure du bien-être des salariés, pensez au navigateur Skandia. Pour toute autre action de construction d'indicateurs de manière contingente et localisée à un service, un processus ou une action particulière, pensez aux approches par les objectifs et aux méthodes OVAR et OFAI en fonction de la finesse d'analyse que vous souhaitez. Pour répondre aux besoins de pilotage des fonctions supports, les éditions Eyrolles ont lancé en 2006 une collection intitulée « Les baromètres de la performance », qui compte à ce jour sept publications (contrôle de gestion, fonction commerciale, système d'information, logistique, ressources humaines, achat et qualité)¹.

R.S. Kaplan et D.P. Norton, *Le Tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2003.

R.S. Kaplan et D.P. Norton, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2001.

A. Fernandez, *L'Essentiel du tableau de bord – Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel*, Éditions d'Organisation, 2008.

Voir aussi...

Comment calculer un coût ? Cinq grandes méthodes pour savoir combien ça coûte (Partie 3 – Dossier 18)

Les indicateurs financiers « nouvelle vague » (Partie 3 – Dossier 19)

1. D. Autissier, *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Eyrolles, 2006.

Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es

En moins de dix ans, l'utilisation de l'expression business model a été multipliée par mille dans les discours économiques et managériaux. Que signifie cette évolution ? Utilisée comme outil pour représenter les offres et les modèles d'affaires des entreprises de la Net économie à la fin des années 1990, la notion de business model tend à devenir un outil de diagnostic et de prospective pour les entreprises.

Problématique

Business model : un concept très utilisé et très ambigu

Business model = modèle économique d'une entreprise

La notion de *business model* (BM) (ou de business modèle dans une version un peu francisée) est très utilisée par les médias mais aussi par les praticiens d'entreprise pour exprimer l'ensemble des variables économiques et stratégiques d'une entreprise. Ce terme très générique permet de représenter tout ce qui est important pour une entreprise et générateur de valeur¹. Cependant le périmètre de la notion de *business model* reste flou et très variable en fonction des situations qu'elle décrit. L'expression « business model » peut être traduite par « modèle économique », qui définit les sources et les modalités de revenus d'une entreprise². Dans un environnement avec une finalité financière forte, le BM permet de définir les facteurs de

création de liquidité. Quand on regarde les définitions avancées pour cette expression, la notion de génération des revenus revient quasi systématiquement mais également le fait que cela résulte d'une bonne combinaison de facteurs tels que les clients, les fournisseurs, les ressources et les compétences.

Zoom sur

Le nombre d'occurrences sur Google de l'expression *business model*

2000 : 0,1 million.

2004 : 1,26 million.

2009 : 133 millions.

1. H. Chesbrough et R.S. Rosembloom, « The Role of Business Model in Capturing Value from Innovation : Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies », *Working Paper*, Harvard Business School, 01-002, 2002 ; V. Warnier, X. Lecocq et B. Demil, « Le business model : l'oublié de la stratégie », conférence AIMS, 2005.

2. *Ibid.*

Business model = un ensemble de variables constitutives de l'avantage concurrentiel

Pour Benavent et Verstraete¹, « l'expression *business model* ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment cible mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire ». Venkatraman et Henderson² donnent la définition suivante : « *Business model is a coordinated plan to design strategy along three vectors – customer interaction, asset configuration and knowledge leverage.*³ » Ces définitions mettent en avant une caractéristique transversale du BM, qui traite d'éléments financiers, stratégiques, marketing, organisationnels et de ressources

humaines. Le BM a été surtout utilisé à la fin des années 1990 pour les entreprises de la bulle Internet, afin de formaliser leur produit et la manière de le diffuser et de le rentabiliser. Ces entreprises en rupture avec l'économie traditionnelle devaient apporter la preuve de l'intérêt de leurs prestations et de la rentabilité de ces dernières. La recherche de différenciation et de *cash*, accentuée par la crise, met les entreprises en situation de repositionnement innovant en jouant sur toutes les variables et conduit à ce que le BM soit un outil de gestion prospectif.

Zoom sur

Le business model de Google

L'entreprise a créé son propre *business model* en trouvant un moyen de financement. L'entreprise propose un moteur de recherche en libre accès mais facture le référencement des mots clés pour que des sites apparaissent en priorité dans les requêtes. La facturation n'intervient que lorsqu'un internaute clique sur le lien et accède au site.

Comment construire son business model

Que met-on dans un *business model* et à quoi cela sert-il ? Différents travaux proposent des modèles qui avancent les variables dont les renseignements en termes d'existant et de cible déterminent le contenu et le périmètre de la notion de *business plan*. Nous retiendrons plus particulièrement deux modèles, à partir desquels nous avancerons un modèle générique.

1. C. Benavent et T. Verstraete, « Entrepreneuriat et NTIC : construction et régénération des business-model » in T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, Caen, 2000.
2. N. Venkatraman et J.C. Henderson, « Real Strategies for Virtual Organizing », *Sloan Management Review*, 40(1), 1998, p. 46.
3. Le *business model* est un plan permettant de définir la stratégie selon trois vecteurs : l'interaction avec le client, la répartition des actifs et l'utilisation des connaissances.

Un business model à six variables

Parmi les auteurs qui ont dépassé la notion de chaîne de valeur dans une logique d'avantage concurrentiel pour définir concrètement ce que recouvre la notion de BM et la produire, Chesbrough et Rosenbloom¹ ont proposé un modèle en six axes :

- Construire la proposition de valeurs aux clients : qu'est-ce qu'on leur propose ?
- Identifier les segments de marché : qui sont nos clients ?
- Définir la chaîne de valeur de l'entreprise : qui produit quoi ?
- Estimer les coûts, les produits et les marges : où se fait la marge ?
- Positionner l'entreprise dans une chaîne de valeur externe : quels sont nos différents partenaires et comment se répartit la valeur entre les différents acteurs ?
- Avoir une stratégie de différenciation en termes d'innovation : qu'avons-nous de plus et/ou de différent par rapport aux autres ?

Un business model à neuf variables

Dans la même philosophie instrumentale, Alexander Osterwalter² a proposé un modèle du BM avec neuf items :

- la valeur qui est proposée aux clients ;
- les segments de clients ;
- les canaux de communication et de distribution mobilisés pour toucher les clients ;
- les relations existantes avec les clients ;
- les ressources clés de l'entreprise ;
- les activités clés de l'entreprise ;
- le réseau de partenaires ;
- les liquidités générées ;
- les coûts engendrés.

Les variables peuvent être utilisées de différentes manières. Elles peuvent servir à définir le ou les éléments dominants d'une entreprise et ainsi avancer l'idée d'un BM centré sur une variable comme le montre le tableau suivant.

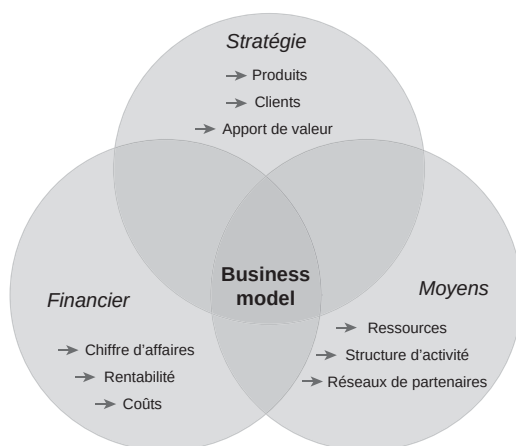
1. *Ibid.*

2. <http://inforge.unil.ch/aosterwa/>

Variables du BM	Types d'entreprises dont le BM est centré sur la variable
Proposition de valeur aux clients	Les banques en général en offrant un bouquet de services à leurs clients
Segmentation des clients	Les compagnies d'assurances ou les entreprises de téléphonie
Canaux de communication et de distribution	Les éditeurs de logiciels
Relations avec les clients	Les banques mutualistes où les clients sont aussi les actionnaires
Ressources clés de l'entreprise	L'industrie pharmaceutique pour la R&D
Activités clés de l'entreprise	L'industrie avec certaines activités de production
Réseau de partenaires	Les fabricants de matériaux de construction et plus généralement les entreprises en <i>B-to-B</i>
Liquidités	Les fonds de placement en LBO (<i>leverage buy out</i>)
Coûts	Les équipementiers automobiles

Vers une modélisation du *business model*

La logique sous-jacente au concept de BM est celle des ressources et de leur capacité à générer de la différenciation, de la valeur et du cash. L'idée innovante avec le BM est de penser en termes de différenciation sur l'ensemble des variables et pas seulement sur le produit. Pour cela, notre analyse des travaux de la littérature nous a permis de recenser neuf variables qui se répartissent en trois sphères (financière, stratégique et des moyens). En fonction des entreprises, le BM peut se construire sur tout ou partie des variables.



Les variables du BM (six ou neuf selon les modèles) peuvent servir de canevas à une analyse de l'existant, en diagnostiquant les points forts et les points faibles pour chacune en fonction de la stratégie poursuivie. Cela permet de formaliser différents points d'amélioration pouvant déboucher sur un plan d'action à court, moyen ou long terme ou encore en termes stratégique, commercial, organisationnel, etc.

Les variables de BM peuvent également servir de grille en termes de cibles au regard de la stratégie poursuivie par l'entreprise. Quelles doivent être les variables optimales du BM pour la réalisation de la stratégie envisagée ? Le BM devient alors un outil pour décrire la déclinaison de la stratégie.

Les enjeux

L'évolution des *business models* dans le temps

Si l'on devait résumer le *business model* de start-up des années 1990, c'était construire un support d'information et de commercialisation sur le Web, rentabilisé par un pourcentage sur les transactions et la publicité, avec l'enjeu de l'audience nécessitant des investissements publicitaires importants. Ce modèle, en relation avec le développement de la technologie Internet, a trouvé ses limites par la multiplication des sites et la baisse de la publicité. Dans la foulée, on a vu apparaître les BM de la gratuité avec des journaux gratuits, dont beaucoup ont eu du mal à équilibrer leurs comptes. Différents *business models* se sont succédé dans le temps et le simple fait qu'ils existent les rend caduques car copiables. Les auteurs traitant de ce thème constatent qu'ils sont davantage le fait des entreprises de services innovantes que de l'industrie, dont l'objectif réside dans l'innovation et les économies d'échelle. Dans les années 1900, Rockefeller développait le modèle dit de l'appât et de l'hameçon, qui consiste à proposer des produits peu chers prescripteurs de certaines fournitures sur lesquelles se font les marges. Rockefeller proposait des lampes à pétrole bon marché pour ensuite s'assurer d'un marché captif de pétrole lampant. En 1963, Carrefour ouvrait le premier hypermarché en région parisienne et révolutionnait ainsi le mode de la distribution. Dans les années 1990, Dell est devenu un des leaders de la micro-informatique sans avoir aucun magasin. Le BM est une innovation obtenue en jouant sur tout ou partie des différentes variables, dont la combinaison à l'infini permet d'avoir toujours de nouveaux modèles qui nous surprennent et inscrivent les noms de leurs entreprises dans le livre des succès.

Lectures utiles

D. Genton et C. Duplaa, *Faites évoluer votre business model – Une démarche stratégique*, Dunod, 2009.

J.-L. Lequeux et M. Saadoun, *Quel business model pour mon entreprise*, Eyrolles, 2008.

T. Verstraete et E. Jouison-Laffitte, *Business Model pour entreprendre – Le modèle GR : théorie et pratique*, De Boeck, 2009.

Voir aussi...

Canon : l'innovation au service de l'image (Partie 2 – Dossier 20)

Soixante ans de management avec l'œuvre de Drucker (Partie 5 – Dossier 20)

Le *benchmarking* : se comparer aux autres pour trouver les meilleures pratiques

Dans l'objectif de rechercher les bonnes pratiques, le benchmarking est un dispositif de comparaison entre unités. La comparaison peut porter sur les marchés, les stratégies et le fonctionnement des entreprises. Les études benchmarking prennent la forme de rapports de comparaison permettant à chacun de s'interroger sur son niveau de performance au regard des autres.

Problématique

La recherche de bonnes pratiques

Quel est le niveau des performances des autres et comment suis-je positionné par rapport à eux ? Cette question résume à elle seule la technique de gestion appelée *benchmarking*. Il s'agit d'apprécier son niveau de performance par rapport à celui des autres pour s'interroger sur les gains possibles et rechercher des bonnes pratiques. Un indicateur est une valeur relative qui doit être appréciée au regard d'un objectif, d'un standard, d'un historique et de valeurs obtenues dans d'autres structures comparables. En anglais, le terme *benchmark* signifie « repère » et « point de référence ».

Le *benchmarking* est utilisé tant en management stratégique qu'en pilotage et contrôle de gestion. Le *benchmarking* stratégique s'apparente à la veille concurrentielle, qui consiste à rechercher des informations sur les positionnements de ses principaux concurrents ou des informations sur des marchés. Le *benchmarking* gestionnaire compare des unités internes ou externes à partir d'indicateurs. Dans les deux cas, il s'agit de comparer l'activité et les résultats de plusieurs entités, avec l'objectif de déceler celles qui ont su trouver de bonnes pratiques. Des sociétés de conseil proposent de plus en plus ce type de prestations en complément de diagnostics internes.

Zoom sur

Comment les études *benchmarking* sont-elles utilisées ?

- Par la modification des pratiques existantes au niveau local.
- Par l'évolution des règles de fonctionnement.
- Par la constitution d'échanges entre des acteurs qui réalisent un même sujet.

Le benchmarking se matérialise par des études qui représentent un thème simultanément dans plusieurs unités. L'étude n'est qu'un prétexte pour amener les acteurs à s'interroger entre eux sur le bien-fondé de leurs modes de fonctionnement.

Un processus de mesure et d'apprentissage

Le *benchmarking* est un processus qui permet de décrypter et de comprendre son propre fonctionnement, celui de ses concurrents et celui de son environnement. Ainsi, tout comme le concept de traçabilité est associé à la démarche qualité, celui de lisibilité peut être attribué au *benchmarking*. C'est un processus de découverte et une expérience d'apprentissage. « C'est une façon rationnelle de s'assurer que l'organisation satisfait aux exigences de ses clients et s'adaptera sans cesse aux évolutions de ces exigences. Le *benchmarking* traduit une attitude de recherche de l'excellence dans tous les aspects d'une activité. C'est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes par rapport à d'autres (services internes, concurrents, entreprises externes)¹. »

Trois types de *benchmarking*

Bien souvent, quand on parle de *benchmarking*, on pense d'abord à une comparaison avec des entreprises concurrentes. De cette manière, le *benchmarking* est perçu comme un dérivé comparatif de la veille stratégique. Il peut, certes, avoir cette fonction de veille comparative, mais ce n'est pas la seule. Et limiter le *benchmarking* à des études sur les entreprises concurrentes diminuerait la potentialité d'apprentissage de cette pratique. On distingue trois types de *benchmarking* : externe, interne et partenariat.

Les trois types de *benchmarking*

	Externe	Interne	Partenariat
Objectif	Surveiller les concurrents et l'environnement	Rechercher l'excellence sur les métiers de base	Trouver les meilleures façons de faire
Action	Développer une veille stratégique	Constituer une base d'expériences sur les activités internes de l'entreprise	Engager un partenariat avec des entreprises de mêmes caractéristiques pour échanger des procédés
Unité d'action	Plans stratégiques	Métiers de base	Processus, organisation, méthodes
Management	Adapter la stratégie et la réactivité	Gestion des compétences/ressources	Organisation et fonctionnement

1. R.C. Camp, *Le Benchmarking*, Éditions d'Organisation, 1994.

Le processus du *benchmarking*

Le *benchmarking* propose des représentations qui intègrent, pour une même information, plusieurs unités sur lesquelles on peut observer cette information. Ce jeu de « représentation/positionnement » amène les acteurs à s'interroger sur leur position non pas par rapport à une règle, mais par rapport à celle des autres avec lesquels ils partagent des objectifs communs. Ce phénomène d'abstraction amène les acteurs à se réajuster collectivement au niveau de leurs modes opératoires, de leur stratégie et de leur environnement. Ce processus peut être découpé en cinq phases : dénombrement, représentation, interrogation, analyse et action.

1. Phase de dénombrement

La première phase du *benchmarking* consiste donc à s'intéresser à la maille d'analyse, c'est-à-dire au périmètre à partir duquel les études *benchmarking* seront réalisées. Cette maille n'est pas invariable, elle peut être différente à chaque étude. Une entreprise souhaite réaliser une étude *benchmarking* pour mieux gérer les heures supplémentaires de ses salariés : le périmètre peut être celui de l'entreprise et la maille tous les services de celle-ci ou bien tous les individus d'un même service.

2. Phase de représentation

La constitution de cette représentation se fera en trois étapes : la recherche des informations disponibles, la définition d'indicateurs et la recherche de formes de communication. Pour une étude *benchmarking* « heures supplémentaires », le nombre d'heures supplémentaires pour chacune des régions est moins parlant que le nombre moyen d'heures supplémentaires par agents, par âges et par catégories.

3. Phase d'interrogation

La phase d'interrogation est la phase de déclenchement du processus d'apprentissage. L'étude *benchmarking* a été communiquée à différents acteurs qui, en la lisant, vont se poser deux types de questions : pourquoi ai-je telle position ? Pourquoi les autres unités sont-elles positionnées de telle manière par rapport à moi ?

4. Phase d'analyse

La phase d'analyse consiste à rechercher les causes des positions établies dans la représentation. Cette recherche de causes peut se faire dans les différentes unités « benchmarkées » ou de manière commune. Il s'agit de répondre aux pourquoi de la phase d'interrogation. On distingue trois domaines de recherche qui sont le fonctionnement, la stratégie et l'environnement. Dans l'exemple des heures sup-

plémentaires, certaines unités en milieu urbain ont plus besoin d'heures supplémentaires car les clients exigent qu'elles aient des horaires d'ouverture plus étendus.

5. Phase d'action

Les trois analyses précédentes (fonctionnement, stratégie, environnement) procurent des explications des représentations *benchmarking* et exigent parfois de nouvelles représentations. Ces explications ont permis d'identifier les causes des positions *benchmarking*, d'analyser leur valeur au regard de la réalisation de la stratégie et d'évaluer leur pertinence au regard de l'environnement. Elles vont donc donner lieu à des actions d'amélioration.

Les enjeux

Communiquer les études *benchmarking*

Une pratique de gestion comme le *benchmarking*, pour générer des apprentissages collectifs et améliorer la performance de l'entreprise, nécessite un protocole de communication. Les travaux de *benchmarking* ne doivent pas être communiqués aux seuls acteurs qui y ont participé mais à l'ensemble des personnes de l'entreprise, avec certaines réserves de confidentialité. Afin que les études de *benchmarking* soient pleinement intégrées aux outils de gestion récurrents, il est conseillé d'intégrer tout ou partie de leur contenu dans les bilans de gestion, les tableaux de bord et les budgets.

Lectures utiles

L. Hermel et P. Achard, *Le Benchmarking*, Afnor, 2007.

J. Gautron et A. Jardin, *Le Guide du benchmarking*, Éditions d'Organisation, 2003.

Voir aussi...

Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es (Partie 3 – Dossier 2)

L'EFQM : un nouveau standard de pilotage européen (Partie 3 – Dossier 4)

L'EFQM : un nouveau standard de pilotage européen

En vingt ans, l'EFQM (European Foundation for Quality Management) est devenu un référentiel européen de management des entreprises. D'abord dans une logique qualité puis dans une logique d'amélioration continue, l'EFQM décerne des prix aux entreprises les plus performantes et tend à diffuser la philosophie du progrès continu, par des approches d'évaluation et de mesure d'un certain nombre d'items représentant les facteurs clés de la performance d'une entreprise.

Problématique

Un standard européen pour le management de la qualité

L'EFQM a été fondée en 1988 par les présidents de grandes entreprises européennes : Bosch, BT, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen, avec le soutien de la Commission européenne. Depuis sa création, l'EFQM a eu pour mission d'aider les entreprises européennes qui appliquent les principes du « management par la qualité totale ». Cet effort a porté sur les pratiques managériales mais aussi sur les relations avec les

À retenir

L'EFQM est une fondation créée à l'initiative de quelques grandes entreprises européennes. L'EFQM dispense des formations et réalise des diagnostics (www.efqm.org). Le correspondant français de l'EFQM est l'Afnor (www.afnor.org/profils/centre-d-interet/efqm).

employés, les actionnaires, les clients et les collectivités avec lesquelles les entreprises opèrent. Avec le temps, la terminologie a évolué, remplaçant « management par la qualité totale » par « excellence », mais les principes fondateurs de l'EFQM sont restés les mêmes. On retrouve cette idée dans les termes de Jacques Delors, président de la Commission européenne à l'époque où l'EFQM a été fondée, s'adressant aux

industriels : « La bataille pour la qualité est la condition nécessaire au succès de vos entreprises et pour notre compétitivité. » L'impulsion de ce puissant réseau managérial a été donnée par le besoin de développer un cadre pour l'amélioration de la qualité, dans la lignée du Malcolm Baldrige Model aux États-Unis et du prix Deming au Japon.

Le cœur du sujet

Le prix européen de la qualité

Une des premières missions de l'EFQM fut, à ses débuts, de produire un modèle européen de management de la qualité. En 1988-1989, divers groupes d'experts de pays et de secteurs différents travaillèrent ensemble pour créer le premier « modèle EFQM de l'excellence ». Il fut officiellement lancé en 1991 comme un

référentiel d'évaluation des candidats au « Prix européen de la qualité ». La première cérémonie de remise du prix eut lieu à Madrid en octobre 1992 en présence du roi Juan Carlos d'Espagne, qui remit le prix à Rank Xerox (devenu depuis Xerox Europe). Les cérémonies suivantes ont eu lieu dans différentes villes européennes en présence de hauts dignitaires. La cérémonie de remise du Prix européen de la qualité fait partie du forum annuel de l'EFQM, désormais profondément établi comme l'un des plus importants événements du calendrier européen du management. La stratégie de l'EFQM est d'utiliser ce prix pour stimuler l'intérêt et créer des synergies visant à promouvoir l'excellence comme une force pour assurer le succès durable des entreprises.

L'EFQM comme outil de management

Parallèlement à l'utilisation du modèle EFQM comme référentiel d'évaluation des candidats au Prix de la qualité, différentes entreprises ont pris conscience que le modèle pouvait être utilisé comme outil de diagnostic interne pour la mesure des performances, sans qu'il y ait nécessairement une candidature au prix. Le modèle EFQM fut revu en 1999 puis en 2003, et conserva sa structure originale. Il est utilisé maintenant par plus de 30 000 entreprises en tant qu'outil d'autoévaluation. Il est constitué de neuf critères, divisés en cinq critères de type « facteurs » et quatre critères de type « résultats ».

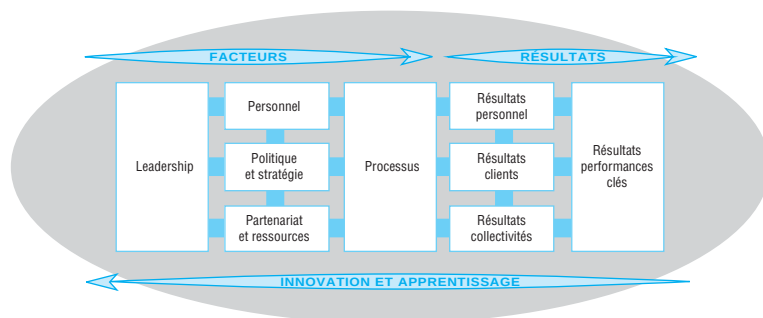


Figure 1 : Modèle EFQM de l'excellence

Source : EFQM.

Ce modèle est une grille de lecture permettant aux entreprises de s'interroger sur leurs forces et leurs faiblesses et ainsi de s'inscrire dans une boucle de progrès continue. Pour cela, il existe deux utilisations du référentiel EFQM : l'approche qualitative et l'approche quantitative.

L'approche qualitative

Elle consiste à amener les principaux dirigeants et managers à répondre aux questions suivantes, qui représentent les variables du modèle. Leurs réponses permettent d'établir un diagnostic et des actions d'amélioration.

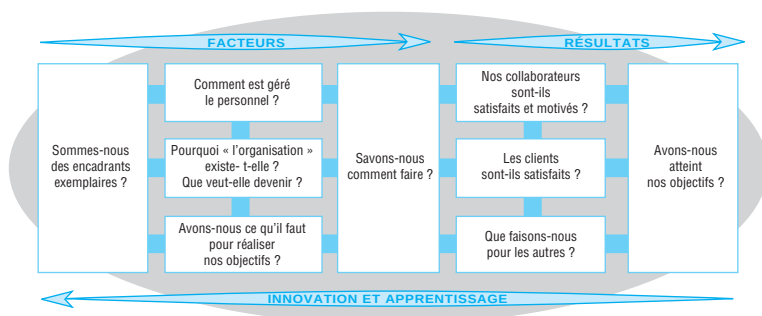


Figure 2

Source : J. Segot et Y. Mougin, Mesurer la performance de la fonction Qualité, Eyrolles, 2010.

L'approche quantitative des radars

Les différents thèmes du modèle sont évalués sur 1 000 points au total, ainsi répartis :

- leadership : 100 points ;
- personnel : 90 points ;
- politique et stratégie : 80 points ;
- partenariat et ressources : 90 points ;
- processus : 140 points ;
- résultats personnel : 90 points ;
- résultats clients : 200 points ;
- résultats collectivités : 60 points ;
- résultats performances clés : 150 points.

Les quatre items les plus importants (résultats clients, résultats performances clés, processus et leadership) donnent le ton et l'orientation du modèle EFQM : s'améliorer pour le client en développant la qualité et l'implication humaine. Ce travail de cotation se fait au moyen de grilles par lesquelles de nombreux items sont renseignés, obligeant ainsi les entreprises à mesurer et à quantifier leur niveau réel et souhaité de performance.

L'EFQM : une marque d'excellence

Le modèle EFQM bénéficie d'un grand nombre de soutiens. Être membre de l'EFQM témoigne de l'engagement visible d'une entreprise dans une démarche d'excellence. L'adhésion à l'EFQM constitue la marque d'une entreprise voulant atteindre un niveau mondial pour ses produits et services.

L'EFQM est véritablement une organisation qui donne à ses membres la capacité d'accéder aux autres dirigeants appartenant à différents secteurs d'activité dans de nombreux pays. Les membres de l'EFQM ont ainsi un réel panorama international.

L'EFQM est plus que le simple administrateur du Prix EEA (*EFQM Excellence Award*) et le détenteur du modèle EFQM. Elle anime de nombreuses formations et groupes de travail qui aident à développer la pensée et les outils managériaux. Elle encourage l'étude d'outils managériaux tels que Six Sigma, *Balanced scorecard*, sans se limiter au seul modèle EFQM.

Les membres de l'EFQM ont accès à Excellence One, la plate-forme Web d'information sur la direction et la gestion d'entreprise, et d'apprentissage en ligne de l'EFQM. Cette exceptionnelle tribune interactive pour l'excellence diffuse les dernières « bonnes pratiques » développées et validées par quelques-unes des entreprises les plus respectées. Elle donne lieu à de multiples occasions d'échanges avec la communauté EFQM, ainsi qu'avec un très large réseau de spécialistes.

P. Iribarne et S. Verdoux, *L'Autoévaluation des performances à travers le modèle EFQM : Guide de terrain pour réussir*, Afnor, 2006.

G. Krebs et Y. Mougin, *Les Nouvelles Pratiques de l'audit qualité interne*, Afnor, 2007.

C. Maréchal et J. Segot, *La Qualité démasquée : Un thriller sur l'Excellence*, Insep Consulting, 2008.

J. Margerand et F. Gillet-Goinard, *Manager la qualité pour la première fois : Conseils pratiques, diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001*, Éditions d'Organisation, 2006.

Voir aussi...

Les tableaux de bord : instruments de pilotage des entreprises (Partie 3 – Dossier 1)

Les indicateurs financiers « nouvelle vague » (Partie 3 – Dossier 19)

Le marketing des services : un marketing relationnel à la recherche de la confiance

Le marketing des services est-il différent d'un marketing produit classique basé sur le mix produit ? Les caractéristiques spécifiques du service tendent à montrer que, à côté des éléments traditionnels du mix, il est intéressant de réaffirmer le rôle clé de la relation client dans le cadre d'une relation « attentions/satisfaction ».

Problématique

Le marketing classique est-il adapté à la société des services ?

Le marketing classique, symbolisé par la recherche d'un mix produit représenté par le positionnement, le prix, la publicité et la distribution, est-il adapté à une économie des services représentant en France les deux tiers du produit intérieur brut ?

Le service a la particularité d'être produit et consommé en même temps, créant ainsi ce que Normann¹ appelle des « moments de vérité ». Calculé à partir du nombre de clients et de contacts moyens par client, le moment de vérité est un instant où l'entreprise met en jeu sa crédibilité vis-à-vis des clients. Le marketing transactionnel classique, basé sur la valorisation du produit, n'intègre pas les caractéristiques de l'interaction et le rôle de ces dernières sur le client et sa relation au produit. Se pose alors la question de la relation individualisation/standardisation pour les entreprises productrices de services. Comment standardiser une prestation alors que celle-ci s'adresse à un client qui attend une relation personnelle et des prestations adaptées ?

À l'heure où la globalisation des marchés est une nécessité économique, les individus continuent de consommer de façon spécifique. Il est donc primordial de gérer la contrainte globale, tout en s'adaptant au niveau local. Les entreprises doivent tendre vers une organisation centrée sur le client tout en s'appuyant sur une logique de qualité. Chaque agent doit se sentir personnellement impliqué dans la satisfaction du client. Cet enjeu est d'autant plus important que le client est de plus en plus informé et passe plus de temps dans le choix des produits et services. La stagnation des revenus et la connaissance des techniques publicitaires et promotionnelles acquises par les consommateurs ont fait évoluer le comportement d'achat. Les clients sont devenus exigeants, rationnels et volatils. Ils recherchent le meilleur rapport qualité/prix et comparent les offres des marques et des enseignes pour optimiser la répartition de leurs ressources dans les différentes catégories d'achats.

1. R. Norman, *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley & Sons, 1991.

Un marketing des services spécifique

En recherche, le marketing des services est largement considéré comme un champ spécifique, avec une attention particulière accordée à la relation attentions/satisfaction. La qualité de la prestation est indispensable, mais ce qui fera la différence, c'est un ensemble d'attentions tant sur les lieux que dans les relations, qui donneront au client l'impression d'être reconnu et de pouvoir accéder à une relation personnelle même si tout ou partie des prestations sont standardisées.

Les spécificités d'un service

Grönroos¹ définit le service comme une activité (ou un ensemble d'activités) de nature plus ou moins intangible, qui, normalement (mais pas nécessairement), s'inscrit dans une interaction entre le consommateur et le personnel du prestataire (et/ou des ressources physiques) et qui est fournie comme un bénéfice pour les consommateurs. Les caractéristiques essentielles des services sont :

- **l'intangibilité** : les perceptions avant le choix sont subjectives, la performance n'est évaluée qu'après expérience ;
- **l'hétérogénéité** : le résultat est donné en temps réel et peut être spécifique à chaque interaction ;
- **l'inséparabilité** (insécabilité) : chaque expérience pouvant être différente, le service est adaptable et personnalisable ;
- **la périssabilité** : la production et la consommation ont lieu simultanément en temps réel. Les services ne peuvent être stockés, seul le temps de consommation peut être choisi ;
- **la non-propriété** : lors de la consommation d'un service, il n'y a aucune acquisition de propriété, seul le bénéfice du service est acquis.

La stratégie de produit dans les services

La stratégie de produit dans les services est source à la fois de standardisation (offre de base) et de personnalisation (offre modulaire). Elle suppose la définition des bénéfices à offrir aux clients, des coûts et des conditions de livraison. Comme pour les produits, la stratégie d'offre de services est développée à plusieurs niveaux. Le service de base (produit central) est l'offre qui correspond au plancher attendu par le consommateur et à son besoin central. Autour du service de base, le service/produit tangible, c'est-à-dire ce qui permet de rendre le service attractif et perceptible

1. C. Grönroos, *Service Marketing and Management*, Lexington, MA, Lexington Books, 1990.

(décors, ambiance, atmosphère, tenue du personnel, etc.), est construit. Enfin, la différenciation se situe au niveau du service/produit global, à savoir le service de base augmenté d'un ensemble de services complémentaires et modulables qui personnalisent chaque solution. Il s'agit de développer une stratégie de marque et un portefeuille d'activités de prestations adaptées à chaque segment de clientèle en fonction du positionnement retenu. Les services offerts autour du service de base concernent la gestion des informations, les conseils, l'hospitalité, la sécurité, la gestion des exceptions et des réclamations, la proposition de conseils efficaces ou l'aptitude à comprendre la situation de chaque client.

Exemple : la stratégie de service des salles de cinéma

« Fauteuils profonds et très espacés, garderie d'enfants gratuite, parking surveillé, service VIP avec hôtesse d'accueil, possibilité de réservation, vente de confiseries, espaces de détente : les multiplexes bouleversent la façon d'aller au cinéma et relancent la fréquentation des salles françaises à la fin des années 1990. Les cinémas d'art et essai ont alors

réagi en offrant des avantages spécifiques. Ils se différencient par des débats avec les réalisateurs ou critiques, des projections intégrales, des rétrospectives et des cycles thématiques. »

Source : D. Autissier, J. Le Goff et A. Glérant-Glikson, *Service gagnant*, EMS, 2001.

Instaurer la confiance par la relation client

Les employés peuvent être considérés comme des responsables marketing à temps partiel. De leur volonté d'implication et d'engagement dépend en grande partie la réussite de la relation avec le client. En fonction du service et de son niveau de standardisation, le rôle du salarié peut être plus ou moins structurant dans la création de confiance.

Zoom sur

Ce qui importe dans la perception qu'un client aura de son prestataire de services

- L'expertise perçue par les consommateurs : aptitude à répondre aux attentes.
- L'attitude ou les traits de caractère de l'employé : ouverture, gentillesse, empathie...
- Des caractéristiques démographiques : âge, sexe, niveau d'éducation.

Source : J. Czepiel, M. Solomon, C. Surpreant, *The Service Encounter*, Lexington, MA, Lexington Books, 1985.

Le rôle de ces nouveaux « marketeurs » est également déterminant pour la qualité du service délivré. La gestion de la qualité suppose de définir exactement les critères de jugement des clients sur la qualité attendue et reçue lors du service. La relation peut être affectée par l'humeur des participants et des autres clients présents. Les autres sont en effet déterminants dans la perception de l'environnement et de l'ambiance du lieu. Au niveau de la gestion du personnel, cela suppose une implication forte et constante de la part de chacun.

Tout se joue sur la confiance

La confiance est l'une des variables les plus importantes dans les échanges. Elle est au cœur du développement du marketing relationnel dans les services. Par des éléments de marque, de lieux, de symboles, de notoriété et de relations, le client construit un capital confiance, qui le fait aller vers un prestataire de services.

Le service ne peut être réellement estimé qu'après l'expérience de consommation. En achetant les services d'une chaîne, le consommateur espère bénéficier d'un niveau de qualité constant et, pour cela, accepte une offre standard (mais fiable) plutôt que de risquer une mauvaise expérience. À l'opposé, le choix d'un service artisanal peut paraître plus risqué mais apporter une plus grande satisfaction, liée à une prestation sur mesure. La formation des attentes est difficile à évaluer, car elle se fonde sur des éléments intangibles.

Une classification établie sur les attributs d'évaluation de la qualité permet une approche des attentes. On distingue les attributs d'expérience, qui ne peuvent être évalués que pendant ou après la consommation, les attributs de recherche, qui peuvent être touchés, vus et donc jugés avant l'achat, et les attributs de croyance, pour les biens et services dont la qualité ne peut être estimée par le client, même après expérience, faute de connaissances et de compétence.

C. Lovelock, *Marketing des services*, Pearson, 2008.

C. Ditandy et B. Meyronin, *Du management au marketing des services*, Dunod, 2007.

D. Autissier, A. Glérant-Glikson et J. Le Goff, *Service gagnant – Comprendre l'essor des chaînes*, EMS, 2001.

Voir aussi...

La gestion du point de vente (Partie 3 – Dossier 7)

Le buzz : communication de masse spontanée (Partie 5 – Dossier 10)

De la logistique à la *supply chain*

Dans un environnement mondialisé et en recherche de rapidité, les flux de matières deviennent un facteur clé de succès pour de nombreuses entreprises. « Les bonnes marchandises au bon moment, pour des livraisons client à temps » pourrait être la devise de la logistique. La logistique classique glisse vers le concept de *supply chain*, qui gère tous les flux, des fournisseurs aux clients, et se positionne comme un processus central de plus en plus informatisé.

Problématique

De la manutention de matières à l'organisation de tous les flux de l'entreprise

Le container marin

« Sans le conteneur, jamais les échanges n'auraient pu se développer aussi vite », confirme Jean-Marc Vittori dans son *Dictionnaire de l'économie à l'usage des non-économistes*¹. La baisse des coûts de transport avec l'invention du container marin a permis de multiplier les échanges et d'accroître les flux de matières entre les entreprises. Le coût de transport d'un bien électroménager du type d'une machine à laver se situe entre 20 et 50 euros pour un transport maritime entre l'Asie et l'Europe, rendant les coûts de transport non prohibitifs, voire incitatifs. Cela permet de multiplier les lieux de production et de gérer des flux qui pendant très longtemps étaient restés en interne dans les entreprises.

Logistique = flux physiques + flux informationnels

Dans un contexte mondialisé où les biens sont produits à des milliers de kilomètres de leurs lieux de consommation, mais également parce que de nombreuses entreprises interviennent dans la réalisation d'un bien, la logistique est devenue en une trentaine d'années une fonction stratégique de l'entreprise. La logistique gère les flux physiques (matière et produits) et les flux d'informations qui les représentent. Les politiques de réduction des stocks et les organisations de la production en « juste-à-temps » ont conduit la logistique à gérer les flux

Zoom sur

La définition de la logistique

« La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût. »

Source : James L. Heskett, « Logistics – essential to strategy », Harvard Business Review, vol. 55, n° 6, novembre-décembre 1977, p. 85-96 ; trad. fr. : « La logistique, élément clé de la stratégie », Harvard – L'Expansion, n° 8, printemps 1978, p. 63-75.

1. J.-M. Vittori, *Dictionnaire de l'économie à l'usage des non-économistes*, Grasset, 2008.

sous les contraintes simultanées de non-rupture d'approvisionnement et de minimisation des coûts de stockage. L'autre évolution qui a structuré la logistique est l'informatisation. Elle permet non seulement une traçabilité de tous les flux physiques, mais également l'automatisation de certaines tâches d'entreposage et de colisage. La logistique est passée du stade de fonction support à celui de fonction stratégique nécessitant des compétences spécifiques et une organisation pour réaliser ses objectifs.

Huit grandes pratiques qui structurent l'activité de la logistique

Dans *Mesurer la performance de la fonction logistique*¹, Faouzi Bensebaa et Joan Le Goff définissent l'activité de la fonction logistique par huit grandes pratiques.

Les huit grandes pratiques structurant l'activité de la logistique

Pratiques	Objectifs
Programmation et planification	Anticiper les flux pour disposer des capacités adéquates
Pilotage des flux	Optimiser les opérations physiques sous contraintes
Gestion des approvisionnements	Optimiser les flux entrants et gérer les relations avec les fournisseurs
Gestion des stocks	Maîtriser les volumes et la qualité des stocks et assurer un entreposage optimal
Supply chain management	Gérer la chaîne logistique globale, de l'amont à l'aval
Soutien logistique	Apporter une assistance aux produits tout au long de leur cycle de vie
Logistique inversée	Optimiser la gestion des contre-flux (déchets, produits usagés)
Gestion des externalisations	Gérer les relations avec les prestataires logistiques

La programmation et la planification : réalisées à partir des prévisions commerciales et des modèles de production, la programmation et la planification définissent tous les flux de matière sur des cycles de gestion d'un an actualisés tous les mois, voire tous les jours pour certaines entreprises. Cela se matérialise par l'estimation des approvisionnements, des livraisons, le niveau des stocks et l'ordonnement des opérations de transport.

Le pilotage des flux : les écarts entre les prévisions et l'activité réelle amènent à réaliser des ajustements permanents pour que les clients soient livrés et les approvisionnements réalisés. Le pilotage des flux se fait au quotidien par des vérifications et des ajustements mais également sur le moyen terme par l'analyse de tendances, de corrélations, et la production d'indicateurs.

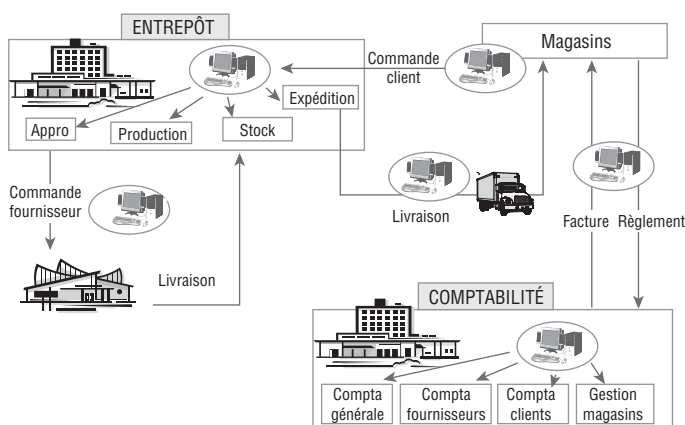
La gestion des approvisionnements : en relation avec le service des achats, la logistique assure le traitement administratif mais aussi physique des approvision-

1. F. Bensebaa et J. Le Goff, *Mesurer la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, 2009.

nements en fonction des besoins de l'entreprise. Il s'agit de s'assurer de livraisons (en quantité et qualité) mais aussi de déterminer le cadencement des commandes et leur volume pour une optimisation des coûts de logistique.

La gestion des stocks : en utilisant différentes méthodes de valorisation des stocks de matière et produits finis (*first in-first out*, *last in-first out*, par exemple) et des modèles mathématiques comme le modèle de Wilson, le logisticien a en charge l'optimisation des stocks. Dans une logistique de juste-à-temps, il veillera à avoir les stocks les plus bas possible tout en évitant les ruptures de stock.

Le supply chain management : on parle de plus en plus de « management intégré de chaîne », de « gestion de la chaîne logistique globale » ou, en anglais, de *supply chain management* pour exprimer une gestion optimisée de la chaîne logistique du fournisseur au client final. Dans la logique des chaînes de valeur, il s'agit de tracer tous les flux entre les fournisseurs et les clients avec l'objectif de les optimiser. La logistique travaille alors en interaction avec toutes les fonctions de l'entreprise et se positionne en garante d'une chaîne de flux physiques et informationnels.



Le soutien logistique : pendant la conception et la commercialisation d'un produit, le service logistique apporte une assistance aux produits pour le service après-vente, la maintenance et la réparation. L'objectif est d'améliorer la disponibilité et la durée de vie d'un produit en œuvrant pour la mise à disposition de tous les éléments nécessaires à la réparation (ou à l'optimisation, mais ce cas est plus rare) des produits vendus ou à vendre. Cela peut concerner la récupération de certaines matières également.

La logistique inversée : cette démarche de soutien logistique consiste à récupérer auprès des industriels, distributeurs et consommateurs les produits invendus,

défectueux, périmés, destinés à être recyclés ou réparés. C'est une logistique à faible volume avec des contraintes de rapidité d'exécution, qui est aussi une certaine image de marque des entreprises.

La gestion des externalisations : de nombreuses activités de la logistique sont externalisées. C'est le cas du transport. Mais des entreprises (bien souvent, à l'origine, des entreprises de transport) offrent des prestations de logistique de plus en plus élaborées (stockage, prise de commande, etc.) ce qui conduit les entreprises à externaliser tout ou partie de la fonction et les oblige à se doter de compétences pour gérer les contrats avec des prestataires.

Les enjeux

La supply chain : colonne vertébrale des entreprises

Les entreprises emploient de plus en plus la notion de *supply chain* pour décrire les activités logistiques dans leur ensemble. Il y a une évolution sémantique anglo-saxonne mais également une évolution de sens. La *supply chain* englobe la logistique amont et aval et veut assurer les flux, tant physiques qu'informationnels, des fournisseurs aux clients finaux. Dans *Mesurer la performance de la fonction logistique*, Faouzi Bensebaa et Joan Le Goff distinguent la logistique amont et la logistique aval. La logistique traite en effet de la coordination des flux entrants et sortants. Elle a en charge l'approvisionnement et les liens entre l'entreprise et les fournisseurs (logistique amont) et la distribution entre l'entreprise et les clients (logistique aval). La *supply chain* peut être matérialisée par un macroprocessus ou un ensemble de processus d'acheminement de matières et de flux de traçabilité de ces mêmes mouvements. D'ailleurs, on voit de plus en plus d'éditeurs informatiques proposer des progiciels de *supply chain* pouvant être intégrés aux systèmes informatiques existants de l'entreprise.

Lectures utiles

C. Camman, L. Livolsi et C. Roussat, *La Logistique simplement – Activités, enjeux, vocabulaire*, Liaisons, 2007.

P. Lièvre, *La Logistique*, La Découverte, 2007.

A. Kamyab Samii, *Stratégie logistique – Supply chain management*, Dunod, 2004.

www.aslog.org : le site de l'Association française pour la logistique, créée en 1972 et membre fondateur de l'European Logistics Association (ELA), offre des informations sur l'actualité, les publications et les rencontres autour de la logistique et de ses applications.

Voir aussi...

La *supply chain* verte (Partie 2 – Dossier 6)

PMI ou Prince 2 : la concurrence des standards en gestion de projet (Partie 3 – Dossier 12)

La gestion du point de vente

Le développement du commerce en ligne, les centres commerciaux, les chaînes de hard discount et les franchises sont autant d'éléments qui influent sur la gestion du point de vente. Lieux de distribution des produits et de la relation client, les points de vente font évoluer leur management en conjuguant merchandising, pilotage de la performance et gestion de la relation client.

Problématique

300 000 points de vente en France

Les chiffres de l'INSEE (voir tableau) montrent qu'il y a en France 300 000 points de vente pour 66 millions de mètres carrés, et que les magasins de plus de 400 mètres carrés représentent environ 60 % du chiffre d'affaires global ou de la surface globale.

Secteur	Nombre de points de vente	Surface totale en m ²	Surface moyenne par magasin en m ²	Part des magasins de plus de 400 m ² (en %)	
				de la surface totale occupée	du chiffre d'affaires total réalisé
Non alimentaire, non spécialisé	1 485	1 496 236	1 008	94,30	97,00
Alimentation générale (hors produits surgelés)	30 838	19 437 520	630	89,20	93,90
Équipement du foyer	24 124	9 651 868	400	75,40	75,20
Aménagement de l'habitat	27 878	12 323 647	442	81,00	72,80
Culture, loisir, sport	51 550	8 125 214	158	49,60	41,80
Habillement et chaussures	63 703	8 029 460	150	36,10	26,10
Autres équipements à la personne	21 601	1 710 138	79	8,40	11,10
Alimentation spécialisée et artisanat commercial	86 231	4 233 360	49	4,30	3,60
Produits pharmaceutiques et articles médicaux et orthopédiques	22 893	1 747 874	76	1,60	0,40
Ensemble	302 303	66 755 326	208	64,90	63,20

Source : Insee, www.insee.fr

Zoom sur

Le commerce en ligne

En 2008, environ 23 millions d'internautes ont acheté sur les sites français de commerce, soit 2,5 millions de plus qu'en 2007, avec un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros en 2008.

Source : la Fédération du commerce en ligne (Fevad), www.fevad.com

Le point de vente concurrencé par le commerce en ligne

Les points de vente sont un maillon essentiel dans la distribution des produits. Leur gestion passe par la connaissance des clients mais également d'un certain nombre de règles liées à l'emplacement des produits. La gestion d'un point de vente, c'est : du merchandising + du pilotage

+ de la relation client. Le développement du commerce en ligne pose la question de l'apport de valeur par le point de vente, et donc de la différenciation du commerce en point de vente par rapport au commerce en ligne. Il met également une pression sur la gestion du point de vente, qui supporte en général davantage de coûts fixes.

La gestion d'un point de vente – Le rôle clé du merchandising

Le merchandising

Le merchandising, c'est le bon produit, au bon moment, en bonne quantité, au bon prix et au bon endroit. C'est ce que Keppner¹ appelle la règle des « 5 right », que l'on traduit en français par les « 5 bon » :

- le bon produit : c'est la notion d'assortiment en fonction de la demande et des besoins des clients ;
- le bon moment : c'est la connaissance de la saisonnalité de consommation des clients ;
- la bonne quantité : c'est la gestion du stock avec une optimisation de celui-ci pour ne pas être en rupture et ne pas avoir de coût de surstock ;
- le bon prix : c'est le déploiement de la politique tarifaire en fonction de la concurrence et du positionnement ;
- le bon endroit : c'est la gestion du linéaire, la présentation des produits dans le lieu de vente.

Simon et De Sousa proposent, dans leur ouvrage *Management et gestion d'un point de vente*², trois types de merchandising : le merchandising d'organisation, le merchandising de gestion et le merchandising de séduction.

Le merchandising d'organisation : l'objectif est d'implanter les produits pour qu'ils génèrent le plus fort chiffre d'affaires. Pour cela, le responsable d'un point de vente doit se poser les questions suivantes : où positionner le produit dans le magasin ? Comment organiser les produits entre eux ? Y a-t-il des têtes de gondole à prévoir et, dans une gondole, le produit sera-t-il positionné verticalement ou horizontalement ? Pour être en mesure de répondre à ces questions, le responsable d'un point de vente doit connaître les flux de circulation des clients dans le magasin. Un client qui a un but précis se dirige directement vers le produit recherché, à la différence du client qui déambule dans un lieu de vente et qui achète par impulsion.

1. P. Underhill, M. Gutsatz et M.-F. Pavillet (traduction), *La Science du shopping : Comment le merchandising influence l'achat*, Pearson Education, 2007.

2. F. X. Simon et M. De Sousa, *Management et gestion d'un point de vente*, Dunod, 2^e édition, 2008.

Zoom sur

Dans un hypermarché

- Il y a plus de 20 000 références.
- Un client fait 2 kilomètres en une heure.
- Un client a 300 sollicitations d'achat par minute.
- Une fois sur deux, c'est une cliente qui pousse son chariot seule.
- Une fois sur trois, la cliente est accompagnée.

Source : Simon et De Sousa, Management et gestion d'un point de vente, Dunod, 2008, p. 3.

Dans un point de vente, on parle de points chauds pour désigner les lieux très bien positionnés qui bénéficient d'un flux de passage important et de points froids pour les lieux très peu fréquentés en raison de leur emplacement, souvent à l'écart. Pour réchauffer les points froids, il est fréquent d'y placer des produits d'appel, par exemple.

Le merchandising de gestion : l'objectif est d'optimiser l'espace disponible. Cela est d'autant plus important que les loyers dans les grandes

villes ont fortement augmenté ces dernières années, condamnant les points de vente à avoir plus de références. C'est ce que l'on appelle également la gestion du linéaire. Il s'agit d'organiser le maximum de produits pour qu'ils soient le plus accessibles aux clients. Bach¹ mentionne que, dans un rayon, c'est la zone comprise entre 80 et 140 cm qui est la plus vue par le client. Le positionnement du produit dépend également de l'achat auquel il répond. Simon et De Sousa proposent cinq types d'achat :

- l'achat prémédité : le client s'en remet à la marque ou à d'autres attributs qui font que, lorsqu'il rentre dans le magasin, il sait exactement ce qu'il va acheter. Ce peut être le fait d'une fidélité ;
- l'achat d'impulsion : le client est influencé par le packaging et/ou la mise en avant du produit. Il est attiré par un attribut de produit ;
- l'achat par substitution : le client désire réaliser un achat prémédité, mais le produit recherché n'y est pas ou se trouve être concurrencé par un autre (avec une promotion). Le déplacement d'achat se fait souvent alors par impulsion ;
- l'achat par réflexion : le client rationalise son acte d'achat en recherchant au préalable des informations sur le produit, en comparant différents produits et en analysant les forces et les faiblesses de chacun d'eux ;
- l'achat remémoré : c'est lorsqu'il voit le produit que le client décide de l'acheter. Il n'avait pas prévu de l'acheter, mais en le voyant il se dit qu'il en a besoin.

Le merchandising de séduction : il s'agit de créer une ambiance particulière et de jouer sur les notions de marketing expérientiel. Le client entre dans un univers qui lui fait vivre une expérience. Les boulangeries Paul se donnent une image de boulangeries traditionnelles avec de vieux objets pour la fabrication du pain. Les magasins Nature & Découvertes invitent le chaland à découvrir des ambiances zen avec des musiques douces et des parfums d'encens. Ce sont aussi certains aménagements internes (en termes de lumière et de décor) qui orientent le client et facilitent le

1. O. Bach, *Distribution – L'analyse des linéaires*, Vuibert, 1991.

repérage des produits. Ce merchandising est surtout le fait de grandes enseignes qui dupliquent sur un grand nombre de points de vente un concept et une image.

Le pilotage

Le pilotage d'un point de vente peut être résumé par le calcul et le suivi dans le temps des indicateurs suivants, regroupés en performances commerciale, économique et opérationnelle.

Performance commerciale	Chiffre d'affaires Taux de remise Nombre de clients (réguliers et nouveaux) Panier moyen Taux de pénétration (nombre de clients/nombre de personnes dans la zone de chalandise) Rupture de stock (en nombre et en volume)
Performance économique	Résultat Taux de marge Démarque connue (remises) Démarque inconnue (vols et casse) Situation de trésorerie (quotidiennement) Coûts fixes (calculés annuellement, ils peuvent être ramenés au jour) Seuil de rentabilité (volume de CA pour couvrir les coûts fixes) Coût du mètre carré et résultat par mètre carré Rotation financière = CA/stock moyen en valeur
Performance opérationnelle	Chiffre d'affaires par vendeur Temps de vente/temps de mise en magasin des produits Valeur du stock par rapport au chiffre d'affaires Valeur des produits périmés (pour l'alimentaire) Nombre de réclamations clients Coefficient de rotation : quantités vendues/stock moyen (en volume)

L'enjeu de la relation client

Lorsqu'un individu pénètre dans un point de vente, il se retrouve dans un univers inconnu avec des codes qui peuvent lui échapper. De plus, le client a besoin de se savoir reconnu dans un environnement qui n'est pas le sien. Le personnel d'accueil, de vente et de caisse joue un rôle très important dans la réalisation de la vente mais surtout dans la fidélisation du client. L'écoute, l'empathie, la gestion des situations difficiles (mauvaise humeur d'un client) et la bonne connaissance des produits sont des compétences cruciales en point de vente. Proposer plusieurs produits, faire mention de promotions, ne pas pousser à la vente, fidéliser le client, proposer de l'aide à toute personne qui entre dans le magasin, ne pas donner

l'impression que l'on n'a pas vu le client sont autant de réflexes importants pour la bonne gestion d'un point de vente. En complément et toujours avec l'objectif de satisfaire le client, on voit apparaître de nouvelles formes de distribution comme le *zoning* ou le *fun shopping*.

Le zoning et la logique d'univers

Les produits ne sont pas placés dans des rayons de manière linéaire mais par îlots en fonction du besoin que cela satisfait chez le client. Par exemple, dans certains hypermarchés, on peut voir une zone « petit déjeuner » avec tout ce qui concerne ce repas. Parfois, il y a un commerçant placé au milieu de chaque îlot avec tous les produits autour.

Le fun shopping

Le point de vente n'est plus isolé mais intégré dans une zone, un ensemble de lieux de consommation (restaurants, loisirs, services) qui permettent aux clients de vivre le moment des courses comme une balade dans un parc de loisirs. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien qu'un des exemples de *fun shopping* est le centre commercial de Val d'Europe à Marne-la-Vallée près de Disneyland Paris.

D. Mouton et G. Paris, *Pratique du merchandising – Espace de vente, offre produits, communication sur le lieu de vente*, 2^e édition, Dunod, 2007.

Ubifrance (www.ubifrance.fr) propose une collection de livres très opérationnelle sur le thème de l'ouverture d'un point de vente dans une ville étrangère comme Moscou, Pékin, Londres, New York, etc.

Voir aussi...

La *supply chain* verte (Partie 2 – Dossier 6)

Le marketing des services : un marketing relationnel à la recherche de la confiance (Partie 3 – Dossier 5)

La marque est-elle encore une garantie anticoncurrence ?

Utilisées pour créer de la lisibilité et de la différenciation, les marques sont entrées dans une ère de développement avec l'omniprésence des médias. Est marque ce qui est connu et pas forcément reconnu. Cette évolution, conjuguée aux transformations du comportement du consommateur, amène les marques à se repositionner et à innover.

Problématique

La marque attire-t-elle encore ?

Dans une société de consommation, les marques occupent une place à part. Elles codent les biens de consommation de manière à informer qualitativement le consommateur. Au-delà de la marque produit classique, caractérisée par des attributs qualitatifs et/ou techniques, tout devient une marque à partir du moment où un nom jouit d'une notoriété, directe ou indirecte. Comment expliquer que Harry Potter rapporte plus en produits dérivés que les productions cinématographiques et littéraires qui en sont à l'origine ? La relation entre le produit et la notoriété n'est-elle pas en train de s'inverser, créant par là même une certaine confusion ? Les marques classiques héritées des produits se trouvent être bousculées par les marques d'enseigne, le hard discount, les nouveaux comportements des consommateurs et les nouvelles technologies. Une enquête TNS de 2006 montrait que le ratio conviction sur utilisation (le nombre de personnes convaincues par une marque et qui l'utilisent) était passé de 64 % en 1997 à 50 % en 2005, montrant une moindre fidélité du consommateur à la marque. Les investissements nécessaires pour le maintien et le développement des marques les contraignent à se réinventer en permanence, tout en gardant leurs codes fondateurs, sous peine de disparaître.

Dans bien des cas, les produits sont opaques. Il est très difficile de définir leur qualité intrinsèque avant leur consommation. Pour se prémunir contre le risque d'erreur, les consommateurs mobilisent des signes externes au produit et, en particulier, la marque. La marque est pour le consommateur une assurance contre le risque de se tromper.

Zoom sur

Nestlé : plus de 8 000 marques

- 10 supra-marques stratégiques ou marques « ombrelles » : Nestlé, Nescafé, Maggi.
- 45 marques mondiales stratégiques : Kitkat, Smarties.
- 25 marques stratégiques non mondiales : Contrex, Herta.
- 700 marques produits régionales : Eskimo.
- 7 500 marques locales : Ricoré.

Zoom sur

La marque comme garantie

L'appréciation d'un produit se fait par :

- ses qualités appréciables par contact, avant l'achat ;
- ses qualités appréciables uniquement à l'expérience, après l'achat ;
- ses qualités de foi qu'il est difficile de vérifier, même après la consommation, et qui nécessitent des codes de croyance, tels que la légitimité de la marque.

Source : M. Darby et E. Karni, « Free Competition and the Optimal Amount of Fraud », Journal of Law and Economics, n° 16, 1973, p. 67-88.

La marque : un symbole rémunérateur

La marque est une icône de valeurs adossées à un produit ou à un groupe de produits. En remplissant différents rôles auprès des consommateurs, elle se développe au travers de sa notoriété, transformant un actif immatériel en valeur financière.

Quand un produit devient une marque

La plupart des grandes marques sont nées d'un produit qui s'est créé une notoriété et a ainsi cristallisé sur un nom des attributs recherchés par le consommateur. Par exemple, l'entreprise de cosmétiques Garnier est née en 1904 avec l'invention par Alfred Garnier d'un tonifiant pour les cheveux à base de fruit. Dans ce produit, qui rencontra un grand succès, se trouvait le contenu des éléments structurants de la marque encore valorisés aujourd'hui : le soin et la beauté par la nature. Une fois installée, notamment par un taux de notoriété important, la marque doit savoir proposer des évolutions à ses consommateurs, sans pour cela être en rupture avec les attributs qui la caractérisent. Dans son ouvrage de référence sur les marques, Jean-Noël Kapferer¹ affirme que la marque doit se doter d'un marketing interne en s'obligeant à s'autodépasser en permanence sur ses produits de base, en réponse aux attentes des clients, qui l'identifient comme une forme de progrès dans la continuité. La marque est un outil qui permet de créer un avantage concurrentiel pour une entreprise mais également de segmenter un marché. La marque joue alors le rôle de catalyseur de valeurs, attirant ainsi un segment de clientèle. On peut ainsi avoir de simples *trademarks* (marques connues), des *trustmarks* (marques reconnues pour leur qualité et leur sérieux) et des *lovemarks* (marques suscitant engouement et forte fidélité). À titre d'illustration, dans le monde de la chaussure, Repetto est une *lovemark*, Mephisto une *trustmark* et André une *trademark*. Une autre typologie consiste à séparer les marques généralistes, qui couvrent tous les segments de clientèle (par exemple, Renault dans le secteur automobile), des marques spécialisées sur un segment de clientèle (par exemple, Porsche).

La relation marque/consommateur

Jean-Noël Kapferer² donne une synthèse des fonctions de la marque pour un consommateur. Toute marque doit produire au moins une fonction, sinon et au mieux les neuf référencées. À chaque fonction il est possible d'associer un rôle dévolu à la marque et dont elle devra tenir compte.

1. J.-N. Kapferer, *Les Marques*, Éditions d'Organisation, 2007.

2. *Ibid.*

Les neuf fonctions de la marque pour un client

Fonction	Bénéfice client
Repérage	Voir clair, se repérer dans l'offre, identifier rapidement les produits recherchés (rôle signalétique).
Praticité	Permettre un gain de temps et d'énergie pour le rachat à l'identique et la fidélité (rôle heuristique).
Garantie	Être sûr de trouver une qualité stable partout, quels que soient le lieu d'achat et le moment (rôle de sécurisation).
Optimisation	Être sûr d'acheter le meilleur produit de sa catégorie, la meilleure performance pour un usage spécifique.
Personnalisation	Se voir conforté dans son <i>self-concept</i> ou dans l'image que l'on donne de soi aux autres (rôle de badge).
Permanence	Satisfaction née de la familiarité et de l'intimité des liens à une marque que l'on a consommée depuis des années et qui dure (rôle relationnel).
Hédonisme expérientiel	Satisfaction liée à l'esthétique de la marque, à son design, à ses communications, à son usage.
Stimulation	Rendre la vie plus existante.
Éthique, morale	Satisfaction liée au comportement responsable de la marque dans ses rapports à la société (écologie, emploi, citoyenneté, publicité non choquante).

Source : J.-N. Kapferer, Les Marques, Éditions d'Organisation, 2007.

Brand Equity

Pour une entreprise, la marque n'est pas seulement un outil marketing et stratégique, elle est également un actif immatériel qui intervient dans sa valorisation. La marque est une des composantes de la survaleur d'une entreprise (*goodwill*), c'est-à-dire la valeur que des investisseurs sont prêts à payer en plus de la valorisation des fonds propres de l'entreprise. Par exemple, la marque Coca-Cola représente 67 % de la valorisation de l'entreprise. Selon la source Milward Brown (2007), la marque Google vaudrait 66 milliards de dollars et Microsoft 55 milliards de dollars. De manière plus causale, la marque a des effets directs sur le résultat. Lorsque la marque est forte, son taux de fidélité est important et les volumes des ventes prévisionnelles et réelles sont en conséquence.

Zoom sur

Fidélité à la marque = rentabilité

Chez Volvic, 10 % des acheteurs réguliers et fidèles représentent 50 % des ventes.

Source : J.-N. Kapferer, Les Marques, Éditions d'Organisation, 2007

Comment la marque s'adapte-t-elle aux nouveaux comportements du consommateur ?

Par l'attractivité qu'elle permet, la marque représente, dans un environnement très médiatisé, un actif à protéger et à développer. La marque doit savoir innover, tout en préservant son identité, dans un contexte d'évolution du comportement du consommateur. L'attachement intergénérationnel à une marque est de moins en moins vérifié.

Autrefois, certaines familles achetaient des Renault de père en fils. Aujourd'hui, le consommateur est en passe de devenir un « shoppeur ». Le shopping est devenu l'un des trois loisirs préférés des individus. Il n'est plus seulement une transaction pour satisfaire un besoin, mais un loisir mêlant découverte, balade et interactions sans achat. Dans ce contexte, ce que le consommateur veut, ce sont des lieux agréables, la multiplication de l'offre et le renouvellement permanent de celle-ci. Cela a pour conséquence des achats plus différenciés et moins centrés sur une marque en particulier.

Un autre élément qui accentue la volatilité du client à la marque est la mise à disposition de celui-ci de communautés sur Internet permettant d'échanger des informations sur des produits. Le consommateur ne recherche pas une marque en particulier mais LA bonne affaire, indépendamment de la marque. Par exemple, le site www.tripadvisor.fr affiche sur son bandeau « + de 15 000 000 de critiques et avis sur les hôtels, les séjours, etc. ». Dans ce cas, l'avis d'une expérience peut être privilégié à la notoriété de la marque.

R. Bordenave, *Marque et consommateur*, Éditions Management et Société, 2004.
G. Michel, *Gestion de la marque*, Dunod, 2004.

Voir aussi...

Capital immatériel et valorisation des entreprises (Partie 3 – Dossier 17)
Le buzz : communication de masse spontanée (Partie 5 – Dossier 10)

Six référentiels pour définir la notion de système d'information

Le système d'information est devenu en trente ans une fonction phare de l'entreprise et un métier nécessitant des fondements méthodologiques. En charge de l'informatisation des entreprises, cette fonction s'est construite au travers de référentiels pour le développement et la gestion des applications informatiques. Quelles sont les compétences indispensables à maîtriser quand on travaille sur le thème des systèmes d'information ?

Les problèmes sémantiques en système d'information

En une trentaine d'années, l'informatique est devenue l'outil de travail direct ou indirect de la plupart des salariés. Elle représente entre 2 % et 6 % du chiffre d'affaires des entreprises en fonction de leur activité, de leur taille et du degré d'automatisation de l'activité. L'entrée de la technologie informatique dans le monde de l'entreprise a fait naître le système d'information (SI), dont l'objectif est de permettre l'informatisation des fonctionnements des entreprises. Cette fonction est différente de l'informatique, même si elle nécessite des connaissances dans ce domaine. L'informatique à proprement parler est en charge du développement d'applications informatiques, de l'installation et de la maintenance du parc matériel d'ordinateurs et de serveurs. Quant au système d'information, il sert à déterminer les besoins d'informatisation de l'entreprise et à gérer l'ensemble des applications informatiques pour que ces dernières assurent un service optimisé aux utilisateurs. Entre les métiers des entreprises et la technologie informatique, le système d'information s'est construit autour de grands référentiels à la fois structurants et constitutifs des pratiques qui le caractérisent.

Zoom sur

Définition du système d'information

Le système d'information (SI) est l'ensemble des méthodes, des techniques et des outils destinés à la mise en place et à l'exploitation de la technologie informatique pour les besoins des utilisateurs et de la stratégie de l'entreprise.

À retenir

Qui fait quoi en système d'information ?

- Utilisateur : personne qui utilise des applications informatiques pour la réalisation de son métier et de ses activités.
- Maîtrise d'ouvrage : personne d'un métier qui définit et formalise les besoins de ses activités en termes de fonctionnalités informatiques attendues.
- Maîtrise d'œuvre : informaticien qui développe techniquement une solution informatique à partir d'un cahier des charges fourni par la maîtrise d'ouvrage.

Six référentiels clés structurants

Pour une bonne compréhension du système d'information, nous avons structuré les différents standards en trois catégories qui constituent les trois grandes missions du système d'information : le développement du SI, la gestion du SI et le pilotage du SI (voir figure 1). Les six standards méthodologiques mentionnés sont pour la plupart le fruit d'une élaboration historique d'une vingtaine d'années ou plus. Nous avons sélectionné quelques-uns des principaux standards méthodologiques, mais il en existe d'autres, établis ou en cours d'élaboration.

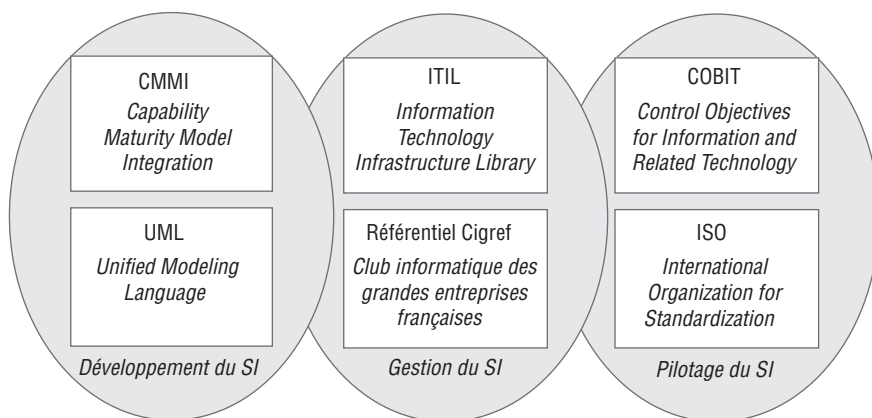


Figure 1 – Les anneaux du système d'information

Les principaux référentiels

Les référentiels méthodologiques du système d'information ont été organisés en fonction de leur objectif principal. Certains proposent des outils pour la conception et le développement des applications informatiques, d'autres pour l'administration et la gestion de ces mêmes applications et d'autres encore pour le pilotage stratégique et opérationnel de l'architecture informatique et informationnelle globale de l'entreprise.

Le développement du SI

Les référentiels de développement donnent des méthodes pour réaliser de nouvelles applications informatiques ou faire évoluer celles déjà existantes.

CMMI (Capability Maturity Model Integration)

C'est un référentiel mobilisé pour les développements d'applications informatiques. Ce modèle, produit par le SEI (*Software Engineering Institute* de l'université de Carnegie Mellon, www.sei.cmu.edu/), diffuse actuellement sa version 1.2 – la première version a été diffusée en 2000 – et l'on voit apparaître des CMM pour d'autres fonctions, telles que les ressources humaines, comme le CMM People.

Le CMMI est un ensemble de pratiques organisées en cinq niveaux de maturité et de performance.

Le niveau 1 est celui de la prise en compte des processus de développement informatique et de l'importance de les optimiser. Les experts parlent de niveau basique pour signifier qu'il y a déjà des processus formalisés avec de bonnes pratiques.

Le niveau 2 est qualifié de « discipliné », car les processus de développement doivent répondre à dix principes de qualité. Chaque règle est qualifiée de GP pour *generic practice* (« pratique générique »). Par exemple, la GP 7 consiste à identifier et impliquer les parties prenantes. Le niveau 2 engage réellement une entreprise dans le cycle CMMI.

Le niveau 3, ou niveau « ajusté », consiste à savoir capitaliser sur les projets réalisés et à construire une base des bonnes pratiques.

Le niveau 4, appelé « géré quantitativement », définit des indicateurs quantitatifs sous la forme de mesures, avec l'obligation d'avoir des objectifs et un suivi des écarts pour chaque indicateur.

Le niveau 5 est l'aboutissement de la démarche. Défini par l'expression « en optimisation », il est obtenu par la mise en place de dispositifs de progrès continu. Dans une logique Six Sigma, cela se matérialise par une recherche à la fois des erreurs et des possibilités d'optimisation systématique.

L'obtention de ces niveaux se fait par des évaluations de type SCAMPI (*Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*) réalisées par des auditeurs accrédités par le SEI.

UML (Unified Modeling Language)

C'est un langage de modélisation objet des données et des traitements, une formalisation pour décrire les activités et leurs règles de gestion. Ce langage, réalisé par l'OMG (*Object Management Group*, www.omg.org), permet de décrire le réel pour son informatisation. Pour cela, il mobilise des représentations graphiques qui représentent un fonctionnement à informatiser.

La gestion du SI

Pour parvenir à une bonne gestion du SI, il faut se demander si le système d'information de l'entreprise est performant et s'il répond aux besoins des utilisateurs.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

À la différence de CMMI, ITIL est un cadre de travail qui ne s'intéresse pas aux développements informatiques, mais à la gestion de la technologie informatique pour les besoins de l'entreprise. Les trois objectifs d'ITIL sont :

- aligner les services liés aux technologies de l'information avec les besoins et les attentes de l'entreprise ;
- améliorer la qualité des services fournis par les technologies de l'information ;
- réduire les coûts des services informatiques.

ITIL a été créé en 1989 en Grande-Bretagne par le CCTA (*Central Computer & Telecom Agency*), qui a été intégré depuis à l'OGC (*Office of Government Commerce*). Depuis, son utilisation s'est généralisée dans le monde entier. La majorité des grandes entreprises internationales l'utilisent et demandent à leurs fournisseurs de le faire. Sa dernière version (ITIL V3) date de 2007.

C'est un référentiel de bonnes pratiques fondées sur le principe de l'orientation client. Dans une logique de progrès continu, ITIL fait la distinction entre les incidents, d'une part, et les problèmes, d'autre part, qui sont les causes de ces incidents. Une analyse réussie des problèmes sous-jacents peut conduire à une réduction significative des incidents informatiques.

Le référentiel Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises)

Le Cigref (www.cigref.fr) est une association des principaux responsables informatiques des entreprises françaises. C'est l'organisme institutionnel français qui traite des problématiques de système d'information et formalise des méthodes. Dans ce cadre, le Cigref a produit une nomenclature des métiers et des compétences du système d'information. Cette nomenclature permet d'évaluer le niveau de compétences d'un service système d'information et d'envisager les actions de formation en fonction des écarts constatés.

Le pilotage du SI

Tirailé entre la technologie, les métiers et la stratégie, le pilotage des systèmes d'information pose des questions de gouvernance. Par exemple, qui contrôle la performance et selon quels référentiels ?

COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*, www.isaca.org/cobit) est un référentiel de gouvernance établi par les experts comptables. Il constitue une base pour l'audit des SI, le contrôle et la sécurité des activités informatiques.

C'est un ensemble de règles que le système d'information doit vérifier au risque d'être qualifié de hors norme ou risqué.

L'ISO (*International Organization for Standardization*, www.iso.org) est un organisme international de normalisation qui émet des règles et des normes de qualité. Le déploiement de ces normes permet une certification qui est un gage de qualité. La norme qui s'applique aux systèmes d'information est en général la norme ISO/IEC 20000 sur la gestion des services.

Les enjeux

Externalisation des activités ICT

De nombreuses entités dédiées à la gestion des systèmes d'information ont, dans un premier temps, été consacrées au déploiement des technologies informatiques de traitement de l'information dans les environnements anglo-saxons ; on parlait ainsi d'IT pour *Information Technology*. L'association des technologies informatiques et de télécommunications a fait évoluer les périmètres fonctionnels mais également sémantiques, car l'on parle aujourd'hui d'ICT pour *Information and Communications Technology*.

Le fait que les applications soient des logiciels et des progiciels développés par des éditeurs est une première forme d'externalisation. Les entreprises ont de moins en moins d'équipes de programmeurs internes et achètent des logiciels et des progiciels standard, ou font faire des développements informatiques par des SSII (sociétés de service et d'ingénierie informatique). La nécessité d'innovation, l'utilisation de compétences ponctuelles et les impératifs économiques ont conduit les directions système d'information à externaliser certaines de leurs activités.

Lectures utiles

R. Basque, *CMMI – Un itinéraire fléché vers le Capability Maturity Model Intégration Version 1.2*, Dunod, Paris, 2006.

T. Chamfrault et C. Durand, *ITIL et la gestion des services – Méthodes, mise en œuvre et bonnes pratiques*, Dunod, Paris, 2006.

M.-H. Delmond, Y. Petit et J.-M. Gautier, *Management des systèmes d'information*, Dunod, 2008.

N. Kettani, D. Mignet, P. Pare et C. Rosenthal-Sabroux, *De Merise à UML*, Eyrolles, Paris, 1998.

Les revues *01 Informatique* et *01DSI* (<http://www.01net.com>).

Le site Journal du Net (www.journaldunet.com).

Voir aussi...

Combien coûte l'informatique ? (Partie 3 – Dossier 10)

L'urbanisme des systèmes d'information (Partie 3 – Dossier 11)

Combien coûte l'informatique ?

L'informatique et, plus généralement, le système d'information dans son ensemble sont devenus des postes de coûts importants pour les entreprises. Estimé en moyenne de 1,8 % à 5,7 % du chiffre d'affaires, ce coût apparaît comme un investissement à moyen et long terme, comme le précise le paradoxe de Solow.

Problématique

Un poste de dépenses de plus en plus important en entreprise

Le développement des réseaux, des applications Web, des projets d'installation de progiciels sont autant d'éléments qui ont participé à l'inflation des dépenses informatiques en entreprise. L'outil informatique est devenu, en une trentaine d'années, l'outil de production et de coordination de toutes les entreprises. L'informatique est un ensemble technologique mais également un stock de ressources pour conserver et développer l'avantage concurrentiel. Dans toutes les réflexions financières et stratégiques concernant l'informatique, une question revient régulièrement : « Combien coûte réellement l'informatique ? » Cette question est très souvent complétée par les interrogations suivantes : « Les dépenses informatiques sont-elles trop élevées au regard de ce qui se pratique ailleurs ? Notre entreprise a-t-elle trop de personnel en informatique et devons-nous penser à externaliser ? »

Zoom sur

Les salariés face à l'informatique

D'après une étude de Capgemini (baromètre « Dirigeants et salariés face à l'informatique », 2005) :

- 44 % des salariés considèrent l'informatique plutôt comme une contrainte, voire un mal nécessaire ;
- 44 % des patrons jugent leur informatique peu compétitive ;
- 60 % des patrons jugent leur informatique non efficace ;
- 46 % des patrons ne perçoivent pas en quoi l'informatique peut faire progresser leur CA ;
- 73 % des patrons estiment leur organisation incapable de mesurer la valeur ajoutée créée par l'informatique.

Le paradoxe de Solow : un retour sur investissement à moyen et long terme

Les travaux du Prix Nobel 1987 d'économie, Robert Solow, ont montré qu'il était très difficile de déterminer le retour sur investissement des dépenses informatiques. Celui-ci se fait à moyen et long terme, car les utilisateurs doivent transformer leurs pratiques, ce qui nécessite des temps d'apprentissage plus ou moins longs. Cette difficulté contraint le système d'information à réaliser des investissements dont la rentabilité économique sera visible sur des périodes (de trois à cinq ans) supérieures aux cycles de gestion (de six à vingt-quatre mois). Cela tend à renforcer

le rôle de pilotage de la fonction, qui doit savoir construire l'infrastructure informatique de l'entreprise et former les utilisateurs aux évolutions stratégiques.

De 1,8 % à 5,7 % du CA dédiés à l'informatique

Les études sur les coûts des systèmes d'information (SI) mettent en avant le pourcentage du CA consacré globalement à l'informatique, donnant ainsi une évaluation contextualisée. Ce coût comprend généralement les amortissements des investissements technologiques, les coûts des projets, le coût de la main-d'œuvre avec son environnement de travail et les dépenses de formation liées à l'informatique. Alan Fustec et Bruno Ghenassia, dans leur ouvrage *Votre informatique est-elle rentable ?*¹, citent une étude de l'AFAI sur le pourcentage de CA des dépenses informatiques par types d'entreprise. La moyenne affichée et mentionnée comme une base standard est de 2 % du chiffre d'affaires pour les grandes entreprises et aux alentours de 5 % pour les petites et moyennes organisations.

Budget informatique/CA par secteurs

Secteur	Budget informatique/CA
Public	1,9 %
Industrie	1,8 %
Tertiaire	3 %
Moyenne	2,2 %
Petites entreprises	5,7 %
Moyennes entreprises	4,2 %
Grandes entreprises	2 %

30 % de dépenses de personnel

Le coût d'un département système d'information et de l'informatique en général se répartit en grandes catégories. Le tableau suivant est un extrait d'une étude réalisée par *01 Informatique*. Il donne une typologie des rubriques ainsi que les pourcentages de dépenses correspondant à chacune des catégories.

Répartition des dépenses informatiques

Catégorie	Pourcentage de dépenses
Personnels internes	29,3 %
Prestations externes	25 %
Matériels	15,4 %

1. A. Fustec et B. Ghenassia, *Votre informatique est-elle rentable ?*, Éditions d'Organisation, 2004.

Progiciels/solutions applicatives	7,2 %
Progiciels système/outils	7,4 %
Autres	15,6 %

Comme le montre le tableau, les deux postes les plus importants sont les coûts de personnel et d'achat de prestations externes. Certaines études¹ indiquent que les effectifs des départements SI représentent 1,6 % de l'effectif global.

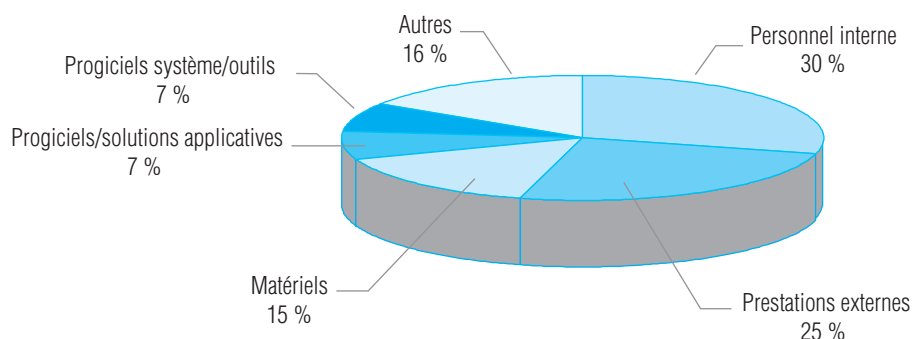


Figure 1 – La répartition des dépenses SI

Apprécier le coût au regard des besoins informatiques

Le coût de l'informatique est une information essentielle à connaître afin d'évaluer ce poste, de plus en plus important dans les entreprises compte tenu de la place qu'occupe la technologie dans le fonctionnement de toute organisation. Ce coût est une valeur relative et doit être apprécié au regard de l'historique pour constater son évolution et l'évaluer par rapport à des ratios standard dans une logique de *benchmarking*. Il doit également correspondre à l'activité de l'entreprise et à ses besoins informatiques. Une banque n'aura pas les mêmes besoins qu'une galerie d'art, par exemple. Pour apprécier cette notion d'activité et de besoin, nous proposons de compléter le coût de l'informatique par les indicateurs suivants :

- le CA de l'entreprise ;
- les effectifs de l'entreprise ;
- le nombre d'utilisateurs ;
- le nombre de postes de travail ;
- le nombre de personnes travaillant sur les SI, en distinguant « internes » et prestataires externes ;

1. Étude ENSIMAG, 2007.

- le nombre de projets informatiques avec leur montant.

Ces indicateurs font partie des informations qui illustrent l'activité de l'entreprise et ses besoins informatiques. Ils permettent d'apprécier le coût et de déterminer des zones de productivité pour l'installation et la gestion de la technologie informatique en entreprise.

Lectures utiles

D. Autissier et V. Delaye, *Évaluer la performance du système d'information*, Eyrolles, 2007.

A. Bounfour et G. Épinette, *Valeur et performance des SI*, Dunod, 2006.

Quelques sites contenant des études sur le thème du coût de l'informatique :

www.cio-online.com

www.distributique.com

<http://cigref.typepad.fr>

www.afai.fr

Voir aussi...

Comment calculer un coût ? Cinq grandes méthodes pour savoir combien ça coûte (Partie 3 – Dossier 18)

La gestion budgétaire : maîtrise et prévision des ressources (Partie 3 – Dossier 20)

L'urbanisme des systèmes d'information

Emprunté au vocabulaire de l'organisation des villes, le concept d'urbanisme est mobilisé pour l'organisation de l'infrastructure informatique des entreprises. L'urbanisme propose de recenser et de mettre en relation les différentes applications informatiques dans une logique de finalité métier, offrant ainsi une alternative aux progiciels de gestion intégrés comme solution au « désordre informatique ».

L'urbanisme pour résoudre le problème du système d'information « spaghetti »

Quelles sont les applications informatiques de mon entreprise ? Couvrent-elles tous les processus métier ? Y a-t-il des redondances ou des manques sur certains métiers ? Le système d'information de mon entreprise me permet-il de réaliser la stratégie ? Ces questions, ô combien légitimes pour tout dirigeant ou responsable d'un service système d'information, peuvent être traitées par la notion d'urbanisme en système d'information.

Le développement de l'informatique dans les entreprises s'est matérialisé par le déploiement de nombreuses applications qui ont eu tendance à se superposer dans le temps. Certains experts parlent ainsi d'ères informatiques qui sont comme autant de périodes géologiques au cours desquelles s'est construite l'infrastructure informatique. Ces ères informatiques sont caractérisées par les technologies et les langages de programmation. Cette multiplication des applications informatiques a conduit à la construction de ce que l'on appelle un système d'information « spaghetti », pour signifier la difficulté à repérer une organisation lisible et cohérente de tous les programmes informatiques. Le système d'information « spaghetti » génère les dérives suivantes :

- redondance de l'information : une même information présente dans plusieurs applications, qui pourra conduire à des doubles saisies ;
- incohérence de l'information : pour une même information on pourra avoir des formats différents ;
- non-actualisation de l'information : pour une même information on pourra avoir des valeurs différentes dues à une non-synchronisation des traitements.

Les réponses au « désordre » informatique ont été de deux ordres, bien souvent combinés. La première réponse a consisté à structurer le système d'information autour d'un progiciel de gestion intégré. La deuxième a été de repenser les liens

entre les applications informatiques existantes pour que ces dernières communiquent entre elles de manière optimisée, de façon à construire un urbanisme des applications informatiques.

L'urbanisme des systèmes d'information consiste à cartographier les applications informatiques d'une entreprise par processus et/ou par structures. Il s'agit de lister l'ensemble des applications informatiques pour s'assurer de leur utilité pour les métiers de l'entreprise. C'est aussi l'occasion de vérifier qu'un même métier n'a pas plusieurs applications avec des redondances et d'apprécier la capacité d'un système d'information à déployer la stratégie. À partir des années 1990, avec le développement des progiciels, certains grands cabinets de conseil en management et système d'information ont avancé le concept d'urbanisme en l'opposant à celui d'architecture technique. L'urbanisme s'intéresse à l'ensemble des applications informatiques en termes d'utilité métier alors que l'architecture traite des projets de techniques informatiques.

Objectif de l'urbanisme : relier les besoins métier et les fonctionnalités informatiques

Le travail d'urbaniste en système d'information consiste à œuvrer sur trois niveaux de représentation. Dans une logique de chaîne de valeur, il s'agit de représenter les grands processus de l'entreprise. Pour chacun des processus sont recensées les applications informatiques et leurs fonctionnalités. Une troisième couche consiste à rechercher, pour chaque application, les bases de données, les programmes et les flux de données entrants et sortants en précisant le volume de ces flux, les formats des données échangées ainsi que les programmes et les langages informatiques utilisés.

Cartographie des applications

Issue de l'héritage de Porter¹ de la chaîne de valeur, la cartographie des applications consiste à répertorier toutes les applications informatiques et à les positionner sur les processus de l'entreprise (voir figure 1). Outre le recensement, elle se donne pour objectif de savoir si les processus de l'entreprise sont suffisamment couverts en termes d'applications informatiques ou, au contraire, s'il n'y a pas de phénomènes de superposition inutile (trop d'applications informatiques pour un processus ou une partie de processus). La cartographie constitue un outil de représentation intéressant, qui fait le lien entre les métiers et les outils informatiques.

1. M. E. Porter, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon & Schuster Ltd., 1998.

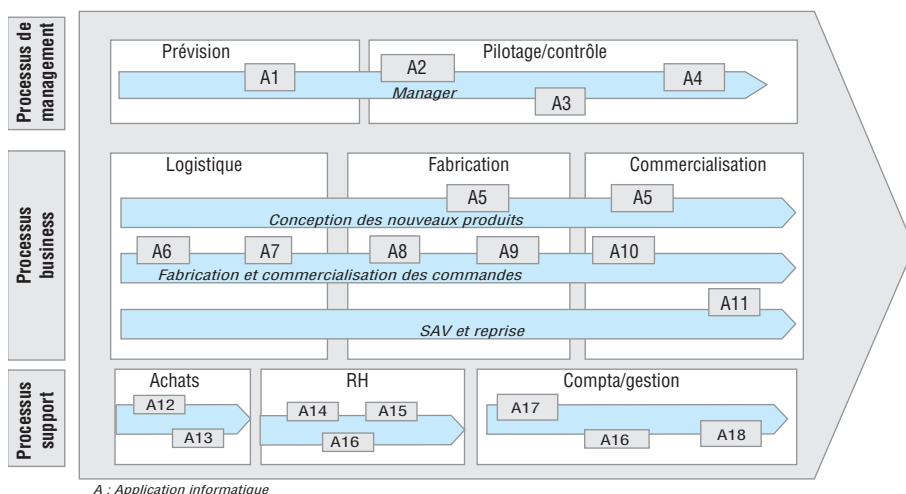


Figure 1 : La cartographie des applications

Les fiches application

Pour chaque application informatique recensée, il est préconisé de renseigner une fiche (voir tableau). L'objectif est de décrire l'application, ses informations et tous les flux qu'elle réalise avec d'autres applications. L'ensemble des fiches application constitue le dictionnaire des applications informatiques d'une entreprise.

Structure d'une fiche application

Fiche d'identification <i>Nom du composant applicatif, rédacteur, date de création de fiche, date de mise à jour</i>		Interlocuteurs responsables <i>Direction métier, maîtrise d'ouvrage SI</i>		
Description fonctionnelle de l'application		Architecture technique de l'application		
Disponibilité de l'application <i>Criticité de l'application, nombre d'incidents par mois, taux de disponibilité souhaité</i>				
Description de l'application				
<i>Date de première mise en service, date de mise en service de la version actuelle</i>	<i>Existence d'un contrat de service, existence d'un portefeuille des demandes d'évolution, nouvelles fonctionnalités majeures</i>		<i>Utilisateurs, nombre d'utilisateurs, localisation des utilisateurs</i>	
Domaine fonctionnel couvert par l'application	Informations propriétaires		Informations utilisées	
Flux d'information majeur en entrée de l'application				
Nom de l'application envoyant des informations	Origine	Fréquence des interfaces	Forme des interfaces	Volume

Flux d'information majeur en sortie de l'application				
Nom de l'application recevant des informations :	Destination	Fréquence des interfaces	Forme des interfaces	Volume

Schéma informatique cible

La cartographie et les fiches application permettent de faire un diagnostic du système d'information d'une entreprise tant en termes de couverture métier que de contenu et de liens des applications. De manière schématique, le diagnostic, à partir de ces deux éléments, peut se décomposer en points forts, points faibles et plans d'action, comme le montre le tableau suivant.

Diagnostic		Plan d'action		
Points forts	Points faibles	Actions à court terme	Actions à moyen terme	Actions à long terme

C'est aussi à l'organisation de formaliser un système d'information urbanisé, où l'ensemble des applications servent les métiers tout en étant mises en interface les unes avec les autres (voir figure 2). Les préconisations d'urbanisme sont ensuite données aux personnes en charge de l'infrastructure technique, qui outilleront en fonction des technologies et du coût de ces dernières. Cela peut aussi prendre la forme d'un schéma directeur informatique.

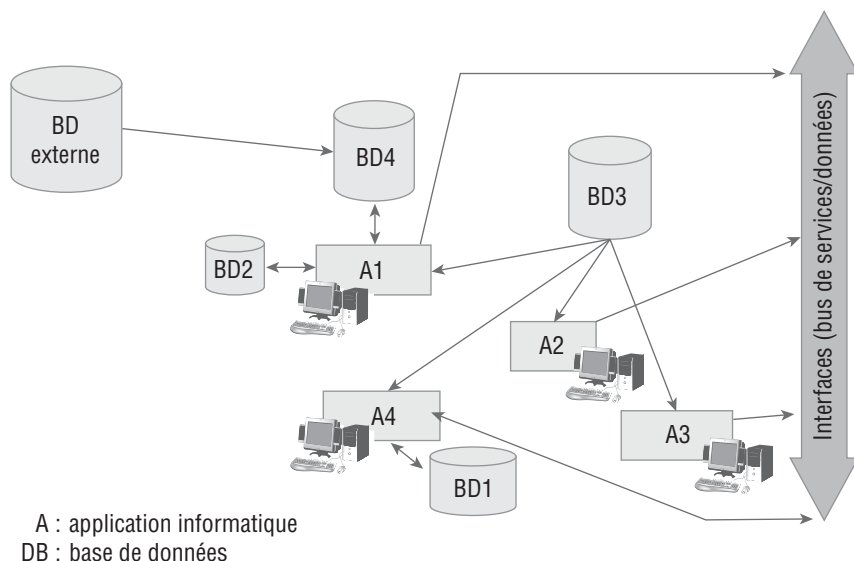


Figure 2 : informatique cible

L'urbanisme comme alternative aux ERP

L'urbanisme, c'est un ensemble d'outils qui décrivent le système d'information et qui permettent d'envisager une meilleure interconnexion entre les applications informatiques en vue de mieux servir les métiers. Développée dans les années 1990-2000, cette technique a été vue comme une solution aux systèmes d'information « spaghettis » décrits dans la partie « Problématique » de ce dossier. C'était aussi, et cela demeure, une alternative aux projets ERP (*Enterprise Resources Planning* – progiciel de gestion intégré). Les ERP, comme SAP ou People Soft, proposent des applications intégrées autour d'une même base de données sous forme de modules privilégiant ainsi un seul outil pour toute l'entreprise. L'urbanisme permet de ne pas opter pour cette vision hégémonique d'un outil (et d'un éditeur de progiciels également) en proposant de garder plusieurs systèmes et de les faire communiquer entre eux. Cette option modulaire permet d'intégrer dans un système d'information différentes applications de différents éditeurs et même des parties ERP, dans un souci non pas d'intégration mais de satisfaction des métiers.

Club Urba-EA, *Urbanisme des SI et gouvernance – Retours d'expériences et bonnes pratiques*, Dunod, 2006.

P. Jean et G. Jean, *Le Damier stratégique – Pour une nouvelle vision de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2005.

B. Le Roux, L. Desbertrand, P. Guérif et X. Tang, *Urbanisation et modernisation du SI*, Hermès, 2004.

Voir aussi...

Le benchmarking : se comparer aux autres pour trouver les meilleures pratiques (Partie 3 – Dossier 3)

Six référentiels pour définir la notion de système d'information (Partie 3 – Dossier 9)

PMI ou Prince 2 : la concurrence des standards en gestion de projet

Un projet sur deux échoue et l'activité d'une entreprise devrait être réalisée à hauteur de 40 % en mode projet. Ces deux estimations montrent à la fois l'importance de l'activité en mode projet et le travail de professionnalisation à mener. Pour cela, des standards et des méthodologies sont proposés, tels que PMI et Prince 2, dans l'objectif de piloter les projets comme des leviers de la transformation et de la performance d'une entreprise.

Problématique

Disposer d'un référentiel de méthodes et de compétences en gestion de projet

La gestion de projet : une compétence stratégique

Selon une étude Gartner Group¹, un projet sur deux ne réalise pas les objectifs initiaux qui le justifiaient. Le Standish Group² a avancé le chiffre de 80 % de projets ne réalisant pas les objectifs ou ne respectant pas les délais impartis. Ces chiffres montrent que l'activité « gérer un projet » dispose de marges de gains importantes dans un environnement où la part de l'activité en mode pérenne et en mode projet se pose. Les évaluations que l'on peut avoir en entreprise sur cette problématique tendent à montrer en moyenne – et cela est très variable selon les entreprises – que le mode projet représente de 25 % à 30 % de l'activité et que, dans un contexte de forte flexibilité, ce pourcentage devrait être augmenté pour atteindre les 40 %. La compétence « gérer un projet » a de beaux jours devant elle. La France serait-elle en retard ? En France, la fonction de chef de projet est en effet très souvent dévolue à un expert technique en relation avec le thème du projet. En Angleterre, les entreprises disposent de chefs de projet qui ne font que cela et qui disposent de compétences spécifiques. Ces différents constats nous amènent à réfléchir à ce que pourrait être un référentiel de compétences et de méthodes pour la gestion de projet dans l'objectif de développer et de diffuser cette compétence dans les entreprises.

Zoom sur

La définition d'un projet

« Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources. »

Source : ISO10006, 2003.

1. www.gartner.com

2. www.standishgroup.com

PMI et Prince 2

À ce jour, deux grands modèles sont présents sur le marché. Sans s'opposer ouvertement, ils revendiquent leur supériorité technique. Il s'agit des standards PMI (*Project Management International*)¹ et Prince 2². Portées par des organismes dépositaires de la méthodologie et garants des certifications et habilitations, ces deux méthodologies sont les plus connues et les plus utilisées dans le monde, même si, comme M. Jourdain, beaucoup de chefs de projet font du PMI ou du Prince 2 de manière partielle « sans le savoir ». Historiquement, le standard PMI est le plus ancien. Il domine les méthodologies de gestion de projet depuis une trentaine d'années. Basé sur le principe de planning et de découpage en lots des activités à réaliser, ce standard américain s'est appuyé sur de nombreuses approches, telles que PERT ou Gantt. Lequel de ces deux standards choisir ?

Des méthodologies de gestion de projet en phases et « livrables »

Initiées pour les projets informatiques visant à automatiser des pratiques professionnelles, les méthodologies de gestion de projet donnent des processus types en phase avec les éléments de validation et de gouvernance, ainsi que les productions à réaliser, plus communément appelées « livrables » (néologisme anglicisé pour exprimer l'idée d'une production livrée).

Le standard PMI et la logique du lotissement

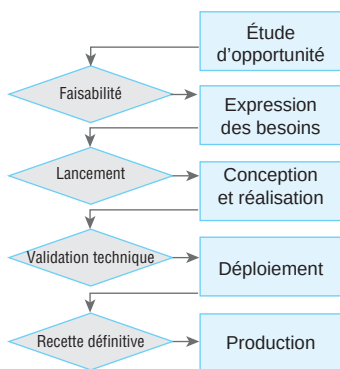


**Figure 1 : Planning
avec étapes de validation**

Le standard PMI consiste à organiser dans le temps les tâches d'un projet dans une logique de feuille de route avec toutes les actions à réaliser. Un planning type organise les tâches à effectuer en phase avec des étapes de validation entre chacune des phases (voir figure 1). À chaque phase sont associés un ou plusieurs livrables qui constituent les différentes productions. À la fin de chaque phase il y a une validation du contenu de celle-ci avant de lancer la phase suivante. Les Anglo-Saxons parlent de « Go/No Go » pour désigner ces étapes de validation.

1. www.pmi.org, ou, en français, <http://pmi-fr.org>

2. www.prince2.com

L'étude d'opportunité traite de l'intérêt qu'il y a à réaliser le projet pour l'activité de l'entreprise et à motiver la demande. Est-ce important et quels en sont les coûts, les gains et les facteurs de réussite ? On intitule parfois cette phase « avant-projet ». Les études d'opportunité sont en général soumises à des comités de direction pour être validées. Une fois l'idée du projet validée, l'étape d'expression des besoins vise à recueillir auprès des principaux bénéficiaires du projet leurs besoins et attentes afin de cadrer le projet et de lui donner ses principales orientations. La validation de l'expression des besoins permet le lancement (parfois appelé *kick off* en anglais). La phase de conception peut se faire en deux temps avec une conception générale et une conception détaillée, chaque temps étant suivi d'une validation. À la fin de la conception détaillée, il est prévu de réaliser une validation finale (appelée *blue-print* en anglais) qui scelle les options prises pour la phase suivante, qui est le déploiement. Avant de lancer le déploiement, une recette totale ou partielle visant à tester la robustesse et la fiabilité du projet peut être réalisée. À la fin du déploiement est effectuée une recette définitive, qui permet de passer dans l'après-projet et de faire passer la production du projet en mode pérenne.

La technique du WBS pour lotir un projet

Un des enjeux majeurs d'une gestion de projet est de définir les bons lots, c'est-à-dire le bon découpage entre tout ce qui est nécessaire à l'obtention du résultat attendu. Quel est le bon niveau de découpage ? Comment organiser la coordination entre les lots ? Le découpage se fait en fonction de la tâche à réaliser, des ressources nécessaires et du planning, de façon à trouver l'organisation la plus efficace. Une des techniques employées pour lotir est appelée WBS (*Work Break Structure*). Le découpage WBS représente la manière de parvenir au résultat. Il prend en compte les critères structurels et/ou temporels. Un découpage structurel comprend les différents composants pour la réussite d'un projet. Par exemple, pour la construction d'un nouveau téléphone mobile, on aura une branche électronique et une autre design. La branche électronique pourra se décomposer en trois lots : les batteries, l'interface et la carte (voir figure 2). Le découpage temporel consiste à définir les phases de réalisation d'un lot. Par exemple, pour les batteries, nous aurons un cahier des charges batteries, conception batteries, réalisation batteries et test batteries, par exemple.

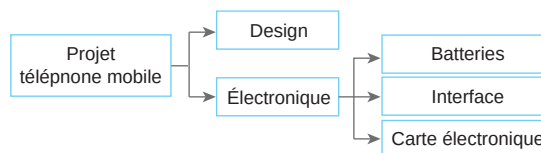


Figure 2 : Exemple de découpage structurel

PERT et Gantt

Le modèle PMI s'est très souvent appuyé sur les outils PERT et Gantt, dont les principaux concepts sont repris dans le logiciel MS Project de Microsoft. Le diagramme PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) montre la durée de chacune des activités du projet et les dépendances logiques entre elles. C'est une méthode d'ordonnancement des tâches. Son but est de trouver la meilleure organisation possible pour qu'un projet soit terminé dans les meilleurs délais, et d'identifier les tâches critiques, c'est-à-dire les tâches qui ne doivent souffrir d'aucun retard sous peine de retarder l'ensemble du projet. On parle alors de « chemin critique du projet » (durée du chemin critique = durée du projet). Chaque tâche est représentée selon des caractéristiques de réalisation au plus tôt et au plus tard (voir figure 3). En complément du diagramme PERT, on peut utiliser un diagramme Gantt qui positionne les tâches sur un graphique avec, en abscisse, le temps et, en ordonnée, des regroupements de tâches en activités ou les fonctions et/ou personnes en charge de leur réalisation.

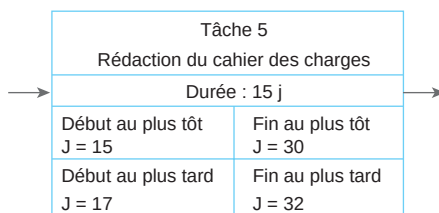


Figure 3 : exemple de tâche PERT

Les apports de Prince 2 : plus de gouvernance et de pilotage

La méthode Prince 2 (*PRojects IN Controlled Environments*) a été développée en 1989 au Royaume-Uni par la Central Computer and Telecommunications Agency en tant que norme pour les projets informatiques. Initialement basé sur Prompt, une autre méthodologie de gestion de projet créée par Simpect Systems en 1975, Prince, puis Prince 2, s'est différencié des autres méthodes de gestion de projet en s'attachant non pas au lotissement du projet mais à son pilotage et à sa gouvernance. Très utilisée pour les projets informatiques, la méthode Prince 2 est mobilisée pour différents types de projets.

Prince 2 est orienté résultat. Le résultat final est décliné en résultats intermédiaires, et à chaque résultat intermédiaire sont envisagés des phases et des livrables associés. Prince 2 insiste sur la notion de contrôle et de pilotage des résultats. La méthodologie est dite basée sur le produit. La planification veille à la réalisation des résultats et non pas seulement au planning des phases. Prince 2 cherche à réaliser la finalité décrite dans le *business case*, dans le scénario d'origine qui a motivé le projet. Prince

est orienté plutôt vers le suivi des résultats et les engagements contractuels des différentes parties prenantes que vers le lotissement, comme c'est le cas avec la méthode PMI.

Le modèle Prince 2 est structuré par différents processus de pilotage (voir figure 4).

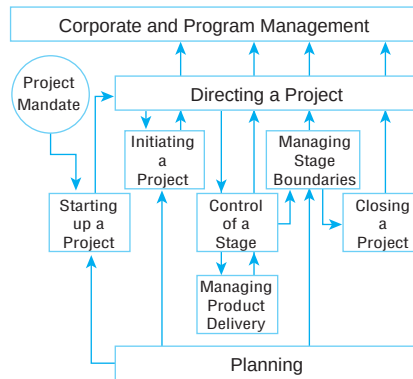


Figure 4 : description de la structure de Prince 2

- **Diriger un projet.** Organisation des instances de pilotage du projet avec une définition des périmètres de responsabilités.
- **Lancer le projet.** En fonction du *business case* et de l'organisation, définir les premières actions à lancer et la communication à produire pour montrer l'existence et l'importance du projet.
- **Démarrer un projet.** S'assurer du démarrage de tous les lots, de leur organisation et de la mise à disposition des ressources nécessaires.
- **Contrôler les étapes.** Mise en place des instances et des indicateurs pour s'assurer de la réalisation des différentes étapes du projet.
- **Gérer la livraison du produit.** S'assurer que les différents modules d'un projet sont bien livrés et surtout qu'ils s'intègrent dans un tout cohérent.
- **Gérer le périmètre des étapes.** Gérer tout ce qui peut faire l'objet de discussion et d'attribution en matière de « qui fait quoi ».
- **Clôturer le projet.** S'assurer de la livraison et de la fiabilité de la livraison avec un travail de stabilisation et de passage en mode pérenne.
- **Planifier le projet.** Planifier toutes les étapes du projet dans une logique de rétroplanning en partant des échéances des résultats attendus.

La performance des projets

Si une entreprise doit avoir de plus en plus de projets et si ces derniers conditionnent de manière substantielle sa performance, la gestion de projet devient un levier de performance. Savoir bien gérer ses projets, c'est donc disposer d'un levier important de sa performance. Cela passe par une professionnalisation forte à la gestion de projet et le déploiement d'une culture projet dans les entreprises. Comme l'a montré le développement de Prince 2, les notions de gouvernance et de pilotage sont au centre de la performance des projets. Les rôles classiques de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre devront intégrer ces notions de gouvernance.

Les projets ne sont plus des phénomènes conjoncturels mais structurels. Ils ne sont plus des exceptions à l'activité quotidienne mais une de ses composantes et nécessitent un mode de gestion qui leur soit propre. Un portefeuille de projets permet de lister

Zoom sur

La définition

de la maîtrise d'ouvrage (MOA) et de la maîtrise d'œuvre (MOE)

MOA : « La personne physique ou, le plus souvent, la personne morale sera la propriétaire de l'ouvrage. Elle fixe les objectifs, l'enveloppe budgétaire et les délais souhaités pour le projet... et assure le paiement des dépenses liées à la réalisation. »

MOE : « La personne physique ou morale réalise l'ouvrage pour le compte du maître d'ouvrage et assure la responsabilité globale de la qualité technique, du délai et du coût. »

Source : Afnor.

tous les projets en cours et en préparation et ainsi de les prioriser et de travailler les synergies entre eux. Les techniques du projet latéral¹ qui consiste à penser un projet en petites actions regroupées en grappes, peut être une méthode d'organisation inter-projets. En complément des tableaux de bord et des outils de pilotage financiers, les entreprises ne devront-elles pas avoir leur tableau de bord projets ? Les techniques de gestion du changement et de pilotage de la transformation en relation avec les projets devront être généralisées et faire partie intégrante des compétences des chefs de projet mais aussi de l'ensemble des managers de l'entreprise.

V. Messenger Rota, *Gestion de projet vers les méthodes agiles*, 2^e édition, Eyrolles, 2009.

C. Bentley, *Prince2 Revealed : Including How To Use Prince2 For Small Projects*, Butterworth-Heinemann Ltd, Londres, 2006.

A. Lester, *Project Management, Planning And Control : Managing Engineering, Construction And Manufacturing Projects to PMI, APM And BSI Standards*, Butterworth-Heinemann Ltd, Londres, 2006.

Voir aussi...

Six référentiels pour définir la notion de système d'information (Partie 3 – Dossier 9)

L'EFQM : un nouveau standard de pilotage européen (Partie 3 – Dossier 4)

1. O. d'Herbemont et B. César, *La stratégie du projet latéral*, Dunod, 2004.

La performance RH : une gestion par les coûts et les objectifs

La performance des fonctions supports telles que les ressources humaines est un thème récurrent en sciences de gestion. Faut-il externaliser tout ou partie de leurs activités ? Comment en faire des leviers de la stratégie d'entreprise ? Les ressources humaines, en tant que fonction de gestion des hommes et des femmes, ne peuvent pas être appréhendées uniquement par les coûts. Il convient de tenir compte de leur capacité à réaliser les missions de gestion des compétences indispensables à la dynamique organisationnelle.

Problématique

La performance des RH : l'enjeu numéro un des DRH français

Une enquête mondiale sur les priorités des DRH, publiée dans un article des *Échos* du 21 avril 2008, donne par pays les cinq priorités. Les cinq priorités des DRH français répertoriées sont dans l'ordre : 1. La mesure de la performance RH ; 2. Le développement de l'engagement des salariés ; 3. La gestion de la problématique démographique ; 4. La gestion des talents ; 5. La responsabilité sociale de l'entreprise.

L'approche par les coûts ne suffit pas

En tant que fonction support, les RH sont doublement challengées dans une logique de maîtrise des dépenses et d'apport de valeur à l'entreprise. La performance RH peut s'appréhender à travers deux questions :

- Les ressources humaines de mon entreprise coûtent-elles trop cher ?
- Les ressources humaines réalisent-elles toutes les actions qu'elles sont censées réaliser pour répondre aux besoins de l'entreprise ?

La plupart des approches proposées pour l'analyse de la performance des fonctions supports comme les ressources humaines traitent essentiellement du coût de la fonction en global, ou par salarié, ou encore ramené au chiffre d'affaires. Il n'est pas rare de voir des entreprises prendre pour base d'analyse le coût RH par salarié ou le pourcentage des coûts RH par rapport au chiffre d'affaires. Ce type d'approche permet d'avoir des éléments pour la maîtrise des coûts, mais ne donne pas d'information sur la réalisation des missions de la RH.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle

Développé pour la mesure de la performance des fonctions supports, le modèle d'évaluation fonctionnelle consiste à renseigner pour une fonction un taux d'activité (comparaison entre un référentiel d'activités théoriques et les activités réellement

réalisées), un taux de compétences (la capacité des professionnels de la fonction à disposer des compétences attendues), un taux de support structurel (comparaison du coût de la fonction et de son dimensionnement avec des *benchmarks*) et un taux de satisfaction (évaluation du niveau de satisfaction des principaux clients de la fonction). Ces quatre indicateurs constituent une base d'analyse de la performance d'une fonction support comme les RH en traitant à la fois des coûts et de la manière dont la fonction vérifie les missions qui lui sont demandées pour l'ensemble de l'entreprise.

Des outils pour analyser la performance des ressources humaines

Pour être en mesure de dire si une fonction RH est performante, il est nécessaire, dans un premier temps, de déterminer ce qu'elle est censée faire et avec quelles ressources. Pour cela, nous proposons des outils comme les missions de la fonction RH, un modèle d'activité RH, des ratios et une enquête de dimensionnement.

Les missions de la fonction RH

Les ressources humaines sont un ensemble de dispositifs qui gèrent la vie et l'activité d'un salarié en entreprise. Les RH peuvent être représentées par deux axes qui sont : « Contribution/Rétribution » et « Recrutement/Accompagnement ». Le premier vise à traiter de la participation des salariés à l'entreprise. Le second décrit le cycle de vie du salarié.

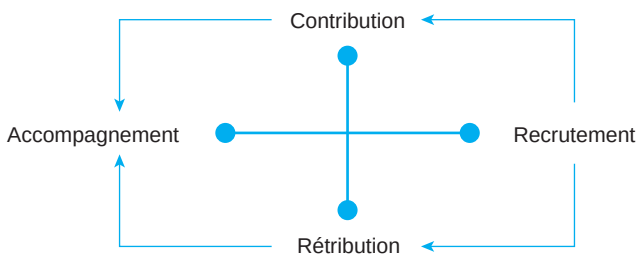


Figure 1 : Les deux axes du RH

Le recrutement : dans l'activité RH, l'élément déclencheur est le recrutement. Celui-ci peut être divisé en deux parties. La première formalise les étapes du processus de recrutement de la demande à la mise au travail, permettant ainsi de mesurer l'efficacité et l'efficacités de chacune de ces étapes. Ces mesures peuvent être complétées par des données quantitatives sur les effectifs. La deuxième partie n'est pas de nature processuelle mais stratégique. Dans leur ouvrage *Le Tableau de*

bord prospectif, Kaplan et Norton¹ proposent un indicateur RH qui est le taux de couverture des compétences stratégiques. Il mesure le pourcentage de compétences présentes par rapport à celles nécessaires à la réalisation de la stratégie.

La contribution : comment mesurer ce qui est fait par les salariés ? En réponse à cette question, nous avançons généralement des données quantitatives liées au CA, à la production et à la productivité. Nous omettons bien souvent d'autres formes de contribution, comme l'amélioration de la qualité, mesurable par des indicateurs tels que le nombre de pannes, de clients insatisfaits, etc., ou bien l'effort de recherche, avec le nombre de brevets et d'innovations. Dans nos sociétés informationnelles, on voit apparaître une autre forme de contribution : la participation à la production d'informations utiles, avec des indicateurs qui sont des compteurs de lecture de certains documents accessibles sur les intranets.

L'accompagnement : la vie d'un salarié dans son entreprise est ponctuée d'événements tant administratifs que professionnels. Les événements administratifs sont liés à des changements de statut, d'adresse, etc. Ces derniers peuvent être pilotés par des indices de fiabilité des informations salariales et des indicateurs obtenus à partir de ces mêmes informations tels que le nombre de salariés ou l'absentéisme. Les événements professionnels concernent les changements de poste et l'évolution des salariés ainsi que toutes les formations et projets auxquels ils participent.

La rétribution : elle représente tout ce que perçoit le salarié en contrepartie du travail fourni. Il y a bien sûr la rémunération financière, mais également la rémunération sociale et symbolique. La rétribution sociale concerne l'intégration de l'acteur dans un collectif et son envie d'y participer.

Le référentiel d'activités de la fonction RH

Le premier élément d'analyse pour appréhender la performance de la fonction RH consiste à s'interroger sur ce qu'elle fait et si l'état des pratiques est très différent des modèles théoriques. La fonction RH fait-elle tout ce qu'elle devrait faire ? Une fonction RH performante est une fonction qui réalise tout ou partie des référentiels théoriques en fonction des attentes de l'entreprise. Blandine Simonin et David Autissier, dans leur ouvrage *Mesurer la performance de la fonction ressources humaines*², proposent un modèle d'activités sous la forme d'une roue à plusieurs niveaux (voir figure 2). Le premier niveau décrit les cinq domaines clés de la fonction. Le deuxième niveau explicite chacun des domaines de manière opérationnelle. Les cinq domaines peuvent ainsi être analysés au travers de vingt pratiques clés. Le troisième niveau détaille les pratiques clés en activités opérationnelles. Ainsi, les vingt pratiques clés sont traduites en quatre-vingts activités.

1. R. Kaplan et D. Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2^e édition, 2003.

2. D. Autissier et B. Simonin, *Mesurer la performance de la fonction ressources humaines*, Eyrolles, 2009.

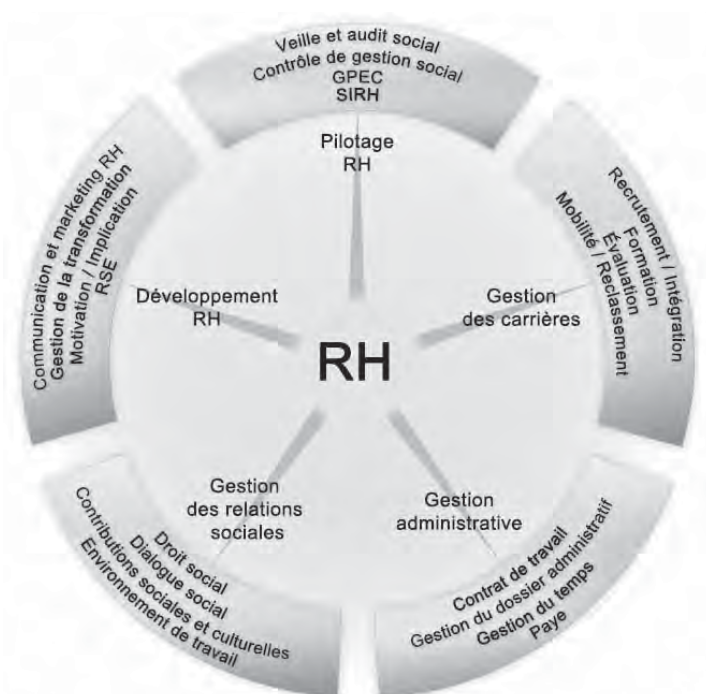


Figure 2 : modèle d'activité de la fonction RH (GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, SIRH : Système d'information des ressources humaines)

Zoom sur

Le nombre de personnes en RH dans les grandes entreprises

Les entreprises de plus de 2 000 salariés ont, au cours des six dernières années, optimisé les effectifs et les structures essentiellement administratives de la fonction RH : les effectifs RH représentent 1,5 % des effectifs contre 2,2 % en 2000. Les entreprises comprenant entre 1 000 et 2 000 personnes ont renforcé leurs équipes pour développer les projets RH. C'est au sein de celles-ci que les effectifs ont le plus augmenté au cours des trois dernières années concernées : de 1,58 % en 2003 à 2,03 % en 2006.

Source : enquête « Fonction RH 2006 » de l'Observatoire Cegos (www.cegos.fr).

Les RH : 1,05 % de l'effectif global de l'entreprise

L'affirmation d'un nombre dans l'absolu est très difficile tant les conditions de fonctionnement et les activités des entreprises sont différentes. L'un des indicateurs permettant de donner une image globale des activités de la fonction ressources humaines est le ratio effectif RH/effectif global. Le ratio moyen standard est de 1,05 % et peut être légèrement révisé en fonction du niveau d'externalisation de certaines fonctions et de la taille des entreprises¹. Les dépenses internes de la fonction RH représentent en moyenne 3,4 % de la masse salariale de l'entreprise.

1. F. Bournois, S. Point, J. Rojot et J.-L. Scaringella, *RH : Les meilleures pratiques du CAC 40/ SBF120*, Eyrolles, 2007.

L'enquête de dimensionnement RH

Dans l'objectif d'avoir des éléments de diagnostic tant au niveau des coûts que du rôle stratégique de la fonction RH, certaines entreprises réalisent une ou deux fois par an une enquête de dimensionnement pour s'assurer de ce qui se fait en termes de résultats et d'utilisation des ressources.

Exemple d'enquête de dimensionnement dans le secteur industriel

Enquête de dimensionnement des ressources humaines	
Identification de votre entreprise	Nombre de personnes : Chiffre d'affaires :
Qualification des profils salariés	Nombre de CDD : Nombre de CDI : Nombre des autres contrats : Ancienneté : Turnover : Nombre d'heures travaillées :
Structuration du département RH	Nombre de personnes dans le département RH : Nombre de personnes en pilotage RH : Nombre de personnes en gestion des carrières : Nombre de personnes en gestion administrative : Nombre de personnes en gestion des relations sociales RH : Nombre de personnes en développement RH :
Coûts du RH	Budget du service RH : Coût interne : Dépenses de sous-traitance : Dépenses de consultance :
Projets RH	Nombre de projets en cours : Budget des projets sur un an :

Construire un tableau de bord des ressources humaines

Les ressources humaines ne sont plus une fonction régaliennne de l'entreprise avec pour seul élément de pilotage un budget à dépenser. Les RH sont responsables de la motivation, des plans de carrière, de la gestion des compétences, de la marque employeur, de la gestion des risques psychosociaux, etc. Tous ces éléments déplacent la fonction RH de son rôle d'administration du contrat de travail et de gestionnaire des relations sociales à un rôle de pilotage de la ressource humaine dans l'entreprise.

Comme toute autre fonction de production, les RH doivent disposer de contrats de gestion, de budgets mais aussi de tableaux de bord qui reflètent en même temps leur activité, leur fonctionnement et l'état de la ressource humaine pour l'ensemble de

l'entreprise. L'exemple suivant présente un tableau de bord de la fonction RH qui traite de ses coûts (les parties sur la performance et le budget) et de son champ d'activité (la partie sur la masse salariale et le climat social). Cet exemple de tableau de bord se veut résolument synthétique. La liste des indicateurs peut être étendue et notamment complétée par certaines données du bilan social.

Exemple de tableau de bord des RH

Masse salariale	Climat social	Performance RH	Budget RH
Nombre ETP ¹	Nombre départs	Coût RH par salarié	Budget global
Ancienneté moyenne	Nombre embauches	Coût fonction RH/CA	Budget formation
Coût masse salariale	Taux de satisfaction	Nombre de salariés RH/effectif total	Budget sous-traitance RH

1. Équivalent temps plein

Lectures utiles

F. Bournois, S. Point, J. Rojot et J.-L. Scaringella, *RH : les meilleures pratiques du CAC 40/SBF120*, Eyrolles, 2007.

B. Martory et D. Crozet, *La Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, Dunod, 2008.

J.-M. Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 14^e édition., Vuibert, 2007.

M. Thévenet, C. Dejou, É. Marbot et A.-F. Bender, *Fonctions RH – Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education, 2007.

Voir aussi...

Les tableaux de bord : instruments de pilotage des entreprises (Partie 3 – Dossier 1)

Capital immatériel et valorisation des entreprises (Partie 3 – Dossier 17)

Les modèles de management : faire le lien entre identité, stratégie et outils de gestion

Dans un environnement de recherche identitaire et de focalisation sur la réalisation de la stratégie, les entreprises s'emploient à construire des modèles de management intrinsèques ou bien issus de méthodes de gestion du marché. Véritable outil de gestion, le modèle de management peut devenir un levier d'image et de marketing indirect.

Problématique

Le modèle de management comme alternative opérationnelle à la stratégie

« La stratégie, c'est toujours la même chose : être le numéro un, faire des bénéfices, trouver les niches, etc. Ce n'est pas tant l'énonciation de ces principes qui est difficile mais leurs diffusion et mise en application dans l'entreprise. Comment impliquer les acteurs ? Comment les faire évoluer ? Comment organiser mon entreprise et la place de chacun ? Toutes ces questions relèvent plus du management stratégique que de la stratégie en tant que telle. » Ce témoignage d'un dirigeant d'entreprise est la traduction opérationnelle d'un courant intitulé « la fabrique de la stratégie¹ ». La stratégie (au sens des orientations différenciantes d'une entreprise) se construit sur le terrain par les acteurs, donnant au dirigeant une fonction de facilitation et de capitalisation. Pour cela, les entreprises mobilisent des modèles de management à la fois organisants et identitaires pour permettre l'action collective.

Un nombre significatif de modèles génériques de management – EFQM (*European Foundation for Quality Management*), INK (*Instituut Nederlandse Kwaliteit*), ISO 9000, etc. – visent à formaliser de façon rigoureuse le fonctionnement des organisations et à organiser les outils de gestion et de recherche de performance. Par exemple, les modèles de management Six Sigma et *Balanced scorecard* (ou tableau de bord prospectif) prennent en charge certains types de problèmes organisationnels tout en cherchant à mettre en évidence la meilleure voie pour obtenir l'excellence organisationnelle, puisque l'idée sous-jacente est que l'application des principes qu'ils

À retenir

Un modèle de management est un ensemble de principes et d'actions qui sont à la fois identitaires et constitutifs d'un fonctionnement singulier, différenciant et performant. Il exprime l'identité de la relation au travail, de la production et de l'entreprise. Il se matérialise sous la forme de principes d'action et doit prendre corps dans les actes des managers au quotidien.

1. D. Golsorki (dir.), *La Fabrique de la stratégie*, Vuibert, 2006.

énoncent devrait conduire à des accroissements de performance. Cependant, pour l'essentiel, la quête fondamentale de ces modèles de management consiste à proposer des moyens gestionnaires les plus appropriés pour la réalisation des objectifs des entreprises.

Un modèle de management pour exprimer la stratégie et les orientations gestionnaires

Qu'ils soient acquis sur le marché ou développés de manière inédite en interne, les modèles de management semblent utiles parce qu'ils permettent à la fois d'interpréter les problèmes auxquels sont confrontées continuellement les organisations et d'offrir un guide pour l'action.

Typologie des modèles de management

À côté de ces modèles de management génériques et de nature instrumentale existent des modèles de management que les organisations créent en interne sous forme de chartes de principes, parfois déclinés en modalités d'action.

Proposition d'une typologie de définition des modèles de management

Concept	Contenu
Modèles théoriques	Offrent des principes d'une théorie du management : management scientifique, relations humaines, approche structurelle, théorie des ressources.
Modèles instrumentaux	Appui sur un outil de gestion : tableau de bord prospectif, Lean Six Sigma, EFQM, etc.
Modèles entrepreneuriaux	Expression d'un mode de fonctionnement, de principes et de valeurs fondés sur le développement et la réussite d'une entreprise : Google, 3M, etc. (Le modèle devient éponyme.)
Modèles des valeurs	Expression de valeurs fortes auxquelles une entreprise est attachée, souvent en relation avec l'histoire et la culture de l'entreprise. Exemple : la compagnie d'assurances MAIF défend son positionnement d'assureur militant en proposant un arbre des valeurs.
Modèles stratégiques	Déclinaison de la stratégie de l'organisation à un moment donné. Exemple : le modèle de Renault est défini par sa stratégie « Renault Contrat 2009 », qui vise à faire de l'entreprise française le constructeur automobile généraliste le plus rentable.
Modèles métier	Valorisation de l'expertise métier de l'entreprise dans une optique de savoir-faire, de qualité et de services aux clients. Exemple : l'entreprise industrielle Vallourec affiche le slogan « Leader mondial dans la production de tubes sans soudures en acier ».

Les différentes acceptions déclinées dans ce tableau peuvent être catégorisées en modèles théoriques et en modèles appliqués. Les premiers se veulent standard et universels, mais ne sont pas constitutifs d'une identité et d'une singularité. Les seconds, issus des organisations, sont très proches de la réalité du terrain. Leur focalisation poussée (sur la stratégie ou les valeurs, par exemple) réduit leur portée généralisatrice.

Contenu des modèles de management

Dans une étude¹ publiée en 2009, deux chercheurs en gestion ont étudié les modèles de management d'entreprises françaises et étrangères et ont montré que ces derniers se construisaient toujours autour de quatre dimensions :

- l'implication des individus dans une logique d'écoute, de reconnaissance et d'accompagnement des salariés ;
- l'enjeu de la performance pour illustrer l'importance qu'il y a pour l'entreprise à s'inscrire dans une courbe de performance économique ;
- l'affichage de valeurs et de principes éthiques en relation avec l'histoire et la spécificité de l'entreprise ;
- l'expertise métier pour montrer l'importance de la compétence liée à la réalisation des produits et des prestations.

Exemples de synthèse des modèles de management

Entreprises	Synthèse des modèles de management (à partir des extraits des sites Internet des entreprises)	Éléments centraux
Axa	Axa base sa stratégie managériale sur un style de management responsabilisant, axé sur le développement des collaborateurs. Axa souhaite valoriser ainsi l'implication de ses collaborateurs dans la stratégie et les objectifs du groupe et cherche à reconnaître l'engagement et la performance.	Reconnaissance par la performance
Crédit du Nord	L'objectif principal du modèle managérial de Crédit du Nord est l'épanouissement de l'ensemble des collaborateurs au sein d'une entreprise à taille humaine. Que ce soit au niveau commercial ou salarial, Crédit du Nord cultive l'image d'une banque atypique, de proximité et à taille humaine. L'objectif est de responsabiliser les collaborateurs et de stimuler leur créativité dans une ambiance conviviale et proche de la relation clientèle. La performance de l'entreprise est induite mais jamais prescrite.	Entreprise à taille humaine
Danone	Le modèle de management est axé sur le développement individuel et collectif. Ce dernier constitue un levier majeur de performance pour l'entreprise. Danone prône cette stratégie car elle part d'un constat simple : il n'y a pas de développement économique durable sans l'implication et le développement des hommes.	Le lien individu/entreprise
Samsung	Samsung fonde son modèle de management sur l'innovation et l'évolution dans le respect de la tradition et des valeurs. Sur ce dernier point, le modèle managérial reste très traditionnel, avec une importante ligne hiérarchique.	Innovation et valeurs
Toyota	Face à l'enjeu de conserver la spécificité de sa « culture » dans la période d'expansion globale, Toyota s'est attaché dans les années 2000 à réviser son modèle managérial. L'entreprise a ainsi mis en place un mode de management particulier, « Toyota Way », qui vient compléter le TPS (<i>Toyota Production System</i>), son modèle de production reconnu et appliqué partout dans le monde. Toyota met en exergue le modèle japonais de gestion de la production et de la performance.	Rigueur et pragmatisme pour le métier

1. D. Autissier, et F. Bensebaa, « Les organisations à la recherche de leur modèle de management, une étude exploratoire », XVIII^e conférence internationale de management stratégique, Grenoble, 2009.

Comment construire un modèle de management

Dans l'étude déjà citée sur les contenus des modèles de management¹, il est fait mention d'une grille de construction d'un modèle de management. En fonction de la stratégie, du métier et de l'histoire de l'entreprise, il est possible de construire un modèle de management en proposant des actions sur les quatre axes constitutifs des modèles de management. Une réflexion sur les quatre axes et un positionnement sur tout ou partie de ces derniers, matérialisés par des actions concrètes, constituent les bases d'un modèle de management dont l'appropriation se fera par les acteurs dans les actes quotidiens.

Exemples d'actions de construction d'un modèle de management

Exemples d'actions pouvant servir de base à la construction d'un modèle de management	
Implication des individus	Recherche des croyances implicites Construction d'indicateurs d'objectivation des points d'étapes Laisser des zones d'initiatives et d'auto-organisation des acteurs
Performance	Formalisation des réussites et des échecs Construction de chaînes de valeurs Réalisation d'indicateurs pour objectiver le réel
Expertise métier	Reconnaissance mutuelle des métiers entre eux Positionnement de la stratégie dans un ensemble métier Mise en place de dispositifs de formation innovants et adaptés
Valeurs et principes	Travail de formalisation des valeurs en relation avec l'histoire Communication de la stratégie comme étant au service de... Mise en place de micro-actions dans le quotidien qui donnent corps aux valeurs et aux principes

Le développement d'un modèle de management constitue une opportunité pour déployer des dispositifs de gestion en interne mais aussi pour revendiquer à l'extérieur une image en relation avec le contenu et les valeurs de ce même modèle, comme General Electric l'a fait avec le modèle Six Sigma.

B. Collin et D. Rouach, *Le Modèle L'Oréal – Les stratégies clés d'une multinationale française*, Pearson Education, 2009.

B. Girard, *Une révolution du management – Le modèle Google*, M21 Editions, 2006.

J. Welch et J. Byrne, traduction de M.-F. Pavillet, *Ma vie de patron – Le plus grand industriel américain raconte*, Pearson Education, 2007.

Voir aussi...

Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es (Partie 3 – Dossier 2)
Capital immatériel et valorisation des entreprises (Partie 2 – Dossier 17)

1. D. Autissier et F. Bensebaa, *ibid.*

Le marketing RH : le salarié client

Dans l'objectif d'attirer des candidats et de retenir les salariés, le marketing RH développe la notoriété de ce que l'on appelle désormais « l'image employeur ». En mobilisant différentes techniques de marketing et de communication, les ressources humaines construisent des plans dits de marketing RH.

Problématique

Séduire pour recruter

Au sein de la fonction RH du groupe Accor, Pierre Liger a le titre de directeur du marketing interne. Dans son livre intitulé *Le Marketing RH*¹, il avance que les ressources humaines doivent puiser dans les techniques du marketing pour réaliser leurs missions de captation et de préservation des profils individuels.

L'importance de l'image employeur

Les salariés sont-ils fiers de travailler pour leur entreprise ? Le sont-ils de telle manière qu'ils le revendiquent et font du prosélytisme ? Tout comme la marque est un actif immatériel pour l'entreprise et un moyen de différenciation, l'image employeur constitue de plus en plus un avantage concurrentiel pour attirer les meilleurs talents. La recherche d'expertise, les départs en retraite des baby-boomers, le coût des processus de recrutement et les coûts cachés des démissions sont autant d'éléments qui amènent les entreprises à travailler la notoriété de leur image employeur.

Zoom sur

Comment les SSII tentent d'attirer des candidats

Une enquête menée en 2006, auprès d'étudiants, par le Syntec informatique pour la chambre syndicale des SSII, a montré que, pour 51 % des interrogés, les SSII ne valorisaient pas les qualités humaines.

Une étude menée par Oberthur Consultants a montré une hausse du taux de démission des informaticiens en SSII, qui est passé de 5 % en 2005 à 8,3 % en 2007.

Source : « Social : les SSII tentent de redorer leur image d'employeur », Les Échos, 8 avril 2008.

Le taux d'attractivité en ligne de mire

Certaines entreprises, à tort ou à raison, ont une mauvaise image employeur, ce que montre l'exemple des sociétés d'ingénierie informatique (SSII). Leur activité, leur métier ou leur fonctionnement ne sont pas en adéquation avec les attentes des jeunes diplômés et, plus généralement, des personnes en recherche d'emploi. Un des moyens pour évaluer l'image employeur consiste à demander à un échantillon de personnes susceptibles de présenter leur candidature à une entreprise si elles le

1. P. Liger, *Le Marketing RH*, Dunod, 2004.

feraient. On obtient ainsi le taux d'attractivité de l'entreprise. Un taux d'attractivité fort n'est pas naturel : il nécessite des attitudes et des actions spécifiques, que l'on appelle le « marketing RH ».

Le salarié au cœur de toutes les attentions

Afin d'attirer les talents et de les conserver, le marketing RH donne un nouveau rôle au salarié, celui de client. Cette approche conduit les entreprises à déployer des actions de séduction organisées comme un plan de marketing.

L'employé-client

Le principe du marketing RH consiste à positionner le salarié comme un client. Il faut alors construire des typologies de salariés, en fonction de leurs attentes, dans le processus d'appartenance qu'ils ont avec leur entreprise. Ce processus peut être représenté par trois phases qui matérialisent la relation contractuelle d'un salarié avec son entreprise. Selon Pierre Liger, le processus central des ressources humaines consiste à :

- attirer les futurs collaborateurs (attraction de l'entreprise) ;
- intégrer le plus rapidement possible les nouvelles recrues (capacité d'intégration) ;
- fidéliser les salariés sur le moyen et le long terme (capacité de conservation).

Un plan marketing RH

Pierre Liger préconise de développer une marque employeur destinée à être exploitée aussi bien en interne qu'en externe. Cela se matérialise par un plan marketing en quatre phases :

- **définition d'une stratégie employeur** qui donne les besoins de l'entreprise en matière de compétences et de recrutement. La stratégie peut également donner des orientations quant à la notoriété de l'image employeur et vouloir développer celle-ci, tant pour les recrutements futurs que d'un point de vue institutionnel ;
- **réalisation d'un bilan d'attractivité employeur** en interviewant des personnes en interne et en externe. Il s'agit de déterminer le taux d'attractivité et les facteurs de cette attractivité, ou non-attractivité le cas échéant ;
- **mise en œuvre d'un plan d'action** par cibles. Chaque cible sera positionnée en termes de priorité : des actions de communication seront réalisées pour l'externe et des services seront proposés pour l'interne ;
- **évaluation de l'image employeur** dans le cadre d'une notation sociale effectuée par des agences spécialisées en rating social. Cet indicateur peut même être intégré dans les outils de pilotage de l'entreprise et les contrats de gestion des dirigeants.

Les nouveaux rôles des ressources humaines

Le déploiement du plan marketing RH amène la fonction RH à traiter et/ou à développer des activités de contrôle de gestion et des activités commerciales.

Le marketing RH participe au mouvement de valorisation d'image d'une organisation pour obtenir le meilleur taux de couverture des compétences stratégiques. Ce taux mesure le pourcentage de compétences présentes par rapport à celles nécessaires pour le déploiement d'une stratégie. Il peut être défini en global pour l'entreprise ou par métiers. La fonction ressources humaines se trouve alors dans un rôle prospectif et gestionnaire des compétences nécessitant une approche à la fois de contrôle de gestion, de marketing et de communication.

Le *campus manager* est une personne en charge de développer les relations avec les universités et les écoles pour capter les meilleurs profils. Il a pour mission de remonter la chaîne de formation et de contacter les étudiants au moment où ces derniers ont terminé ou sont sur le point de terminer leurs études. Il participe également aux forums « entreprises » dans les établissements d'enseignement et lance différentes initiatives comme des concours et/ou des réflexions.

Cette démarche et les actions qui la matérialisent apportent une solution au problème de la fidélité des salariés et, pour certains métiers, sont une manière d'attirer des candidats dans une situation de pénurie. Bien que le taux de chômage français avoisine les 10 % de la population active, 300 000 emplois environ restent non pourvus.

Zoom sur

Le business game de la Société générale

La Société générale a invité quarante équipes d'étudiants à travailler sur son business game. Pendant trois semaines, les étudiants ont planché sur le thème « Société générale, banque responsable en 2028 ». L'ensemble des équipes a pu proposer des orientations commerciales, stratégiques et organisationnelles pour la banque, permettant ainsi de tisser un lien plus personnel avec l'entreprise.

Source : www.societegenerale.fr

S. Panczuk et S. Point, *Enjeux et outils du marketing RH – Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 2008.

Voir aussi...

La GPEC : l'emploi au cœur de toutes les préoccupations (Partie 3 – Dossier 16)

Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es (Partie 3 – Dossier 2)

La GPEC : l'emploi au cœur de toutes les préoccupations

En tant que dispositif de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la GPEC constitue une réponse aux besoins et aux attentes des entreprises et des salariés. En formalisant les métiers, les postes et les compétences, la GPEC dynamise les actions de formation, de recrutement et de gestion des carrières.

Problématique

De la gestion des carrières à la gestion des compétences

Initiée dans les années 1970 pour gérer la carrière des cadres, la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières retrouve actuellement une nouvelle jeunesse dans un contexte où l'emploi est au cœur des préoccupations sociétales, managériales et individuelles. Les discours des hommes politiques associent de plus en plus l'emploi à la lutte contre le chômage. Les individus veulent se construire un porte-

feuille de savoirs exportables et transposables à différents contextes, afin de se constituer une « employabilité ». Les entreprises, au travers de leur stratégie RH, veulent simultanément disposer des meilleurs profils, avoir un stock de compétences mobilisables et pouvoir faire évoluer certains individus en fonction des options stratégiques retenues. La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) fait l'objet d'un regain d'intérêt en privilégiant la notion d'employabilité plutôt que celle de carrière comme c'était le cas auparavant.

Zoom sur

GPEC et loi Borloo

La loi Borloo du 18 janvier 2005 indique que toute entreprise de plus de 300 salariés doit obligatoirement mettre en place au 1^{er} janvier 2008 une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

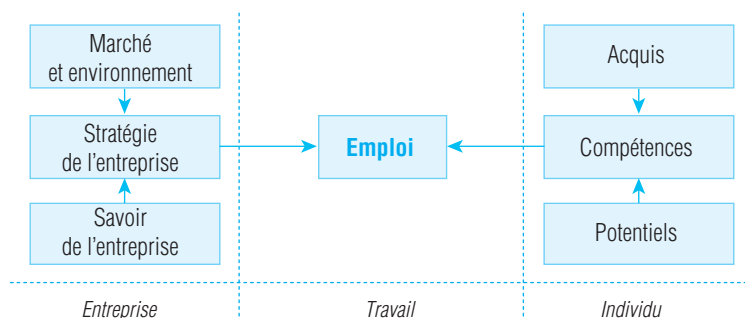
Fin novembre 2007, seules 200 entreprises, sur les 4 000 concernées, avaient mis ou étaient en train de mettre en place une GPEC.

Source : www.journalduweb.com

Le cœur du sujet

Formaliser les métiers, les postes et les compétences

Le dispositif GPEC est un travail de formalisation qui consiste à écrire les référentiels des métiers, des postes et des compétences. Ces référentiels, une fois formalisés, sont mobilisés pour le recrutement, l'évaluation des salariés et la gestion de leur formation, afin de constituer ce que l'on appelle le management par les compétences. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à faire correspondre les compétences des salariés avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise, en spécifiant les compétences critiques sur lesquelles l'entreprise construit son avantage concurrentiel.



Le dispositif GPEC

Est-ce la personne qui fait l'emploi ou l'emploi qui détermine la personne que l'on va embaucher ? La vérité n'est pas dans l'une ou l'autre de ces propositions, mais entre les deux. L'accélération des processus de recrutement et leur industrialisation ont obligé les responsables des ressources humaines à formaliser les métiers, les postes et les compétences pour faire correspondre ce qui était attendu par l'entreprise et ce qui était proposé par les individus.

De manière concrète, la GPEC se matérialise par :

- la création d'un référentiel des métiers et des compétences ;
- le bilan des ressources disponibles à partir des fiches de poste ;
- la formalisation des besoins de l'entreprise dans le futur ;
- l'analyse des écarts entre les besoins et les compétences existantes, et les actions pour gérer ces écarts.

Le référentiel des compétences

Le référentiel des compétences est constitué de trois types de savoirs : les savoirs techniques, les savoirs comportementaux et les savoirs métier, auxquels on associe des compétences correspondantes.

Les compétences techniques sont les savoirs et les savoir-faire. Elles déterminent les principales techniques à maîtriser pour l'accomplissement des activités du poste.

Les compétences comportementales sont les savoir-être. Les tendances actuelles insistent sur la dimension relationnelle mais également sur la capacité à opérer et à communiquer dans un environnement complexe et soumis à des contraintes.

Les compétences métier correspondent à une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise : son métier, son *business model*, ses valeurs, ses produits, ses clients.

Les fiches de poste

Les fiches de poste sont au cœur des dispositifs de GPEC. Elles définissent ce que chaque salarié réalise de manière concrète et réelle.

L'organisation cible et le schéma directeur

Les référentiels et les fiches de poste servent à définir, en fonction des besoins de l'entreprise, une organisation cible (les effectifs cibles, les métiers cibles, les compétences requises, les indicateurs de performance retenus) et un schéma directeur pour parvenir à cette organisation cible (le recrutement, la formation, les rémunérations, les qualifications et la classification, les entretiens d'évaluation, le temps et les conditions de travail, les relations sociales, l'information et la communication).

Les enjeux

Des opportunités de valorisation et une limite à l'individualisation

Le dispositif GPEC peut être utilisé pour réaliser les entretiens d'évaluation annuelle. De même, la GPEC pourra être exploitée par le salarié pour construire son parcours de formation. Lancée en 2003 dans l'Accord national interprofes-

sionnel (ANI), la notion de passeport professionnel a été reprise dans l'avenant de ce même ANI en date du 20 juillet 2005. Quoique l'idée soit séduisante, elle n'a pas vraiment pris en entreprise.

Zoom sur

Le passeport de formation

« Chaque salarié établira, à son initiative, un passeport de formation dont la propriété et la responsabilité d'utilisation lui incombent. »

Source : Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003.

En formalisant les postes et en figeant les compétences, la GPEC peut conduire à une dérive

contractuelle et individuelle : ce qui ne sera pas écrit ne sera pas fait. Or, il est difficile de tout écrire, et certaines activités sont plus souvent le fruit de l'intelligence des personnes et de leur bonne volonté que d'une contractualisation.

Lectures utiles

D. Hindley et P. Aparisi, *GPEC et PSE, Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise*, Éditions d'Organisation, 2007.

F. Kerlan, *Guide pour la GPEC*, Eyrolles, 2007.

J. Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre, *Management des compétences*, Dunod, 2005.

Voir aussi...

Le marketing RH : le salarié client (Partie 3 – Dossier 15)

Entreprise et formation (Partie 4 – Dossier 18)

Capital immatériel et valorisation des entreprises

Comment valoriser une marque, un portefeuille clients ou la capacité d'innovation d'une entreprise ? Les cotations boursières de certaines entreprises valorisent tous ces éléments par la notion de survaleur ou de goodwill. Comment quantifier les actifs immatériels d'une entreprise et les gérer alors qu'ils représentent une part de plus en plus importante dans la valorisation de l'entreprise ?

Problématique

Capital immatériel et société du savoir

Qu'est-ce qu'une entreprise ? Les financiers vous répondront : un CA, un résultat, un bilan. Certes, mais ces éléments ne représentent-ils pas plus le fruit et les résultats d'une entreprise que son fondement et son essence ? En reprenant la citation de Jean Bodin, « Il n'est de richesse que d'hommes », une entreprise est un ensemble de compétences dont l'organisation va permettre une création de valeur. Cette définition présente plus l'entreprise comme un potentiel d'actions créateur de valeur que comme un ensemble d'actifs matériels. Malgré, parfois, des dérives spéculatives boursières, la valeur d'une entreprise correspond à ses fonds propres plus une survaleur qui matérialise le potentiel de ses actifs immatériels (sa renommée, son fonctionnement, sa culture, sa capacité d'innovation et de fidélisation d'une clientèle).

Dans une société postindustrielle caractérisée par le savoir, les actifs immatériels deviennent de plus en plus importants. Ce n'est pas une machine-outil qui fait la valeur d'une entreprise mais sa capacité d'innovation, de captation de nouveaux segments, d'attraction par rapport à sa marque, et la qualité de ses produits. L'information étant de plus en plus pléthorique et accessible à tous, ce qui fait la différence, c'est la capacité de l'entreprise à transformer une information brute en savoir créateur de valeur.

Zoom sur

L'intermédiation informationnelle

De moins en moins de personnes travaillent sur la transformation de matière. L'activité se concentre maintenant sur des informations représentant des états de la matière en cours de transformation ou la matérialisation d'une prestation de services.

Zoom sur

Selon la base de données bibliographiques PASCAL du CNRS, la production scientifique mondiale double tous les dix ans.

Neuf actifs comptables sur dix sont immatériels dans une entreprise

Alain Fustec et Bernard Marois¹ définissent la notion d'actif immatériel de la manière suivante : « Un actif immatériel est un constituant de l'entreprise, identifiable séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future, mais dont la valeur ne figure pas au bilan. » Pour ces mêmes auteurs, une entreprise peut être représentée par dix actifs, dont neuf sont immatériels.

Actifs matériels	Actifs immatériels
Tous les biens matériels	Les clients Les salariés Les partenaires L'organisation Le système d'information La connaissance La marque Les actionnaires La notoriété de l'entreprise en tant qu'entreprise citoyenne

La problématique de gestion concernant les actifs immatériels est double. Il s'agit dans un premier temps d'évaluer leur valeur, et de s'intéresser ensuite à leur performance pour générer des profits et accroître la valorisation de l'entreprise.

Les normes IAS-IFRS

Impulsées par les États-Unis, les normes IAS-IFRS sont de nouvelles normes comptables internationales. Elles sont obligatoires en Europe pour les groupes cotés depuis le 1^{er} janvier 2005. Selon la norme IFRS3, certains actifs immatériels peuvent être valorisés et inscrits comme actifs au bilan de l'entreprise. Parmi ceux-ci : les marques, les savoir-faire et la R&D, les possessions artistiques, les fichiers clients, les contrats et licences, le système d'information. Comme les autres actifs, ils doivent faire l'objet d'une évaluation annuelle, avec une dépréciation ou une réévaluation, le cas échéant.

Calculer la valeur des biens immatériels

Il existe deux grandes techniques pour déterminer la valeur d'un bien immatériel : la valeur de remplacement et la valeur de rendement.

1. A. Fustec et B. Marois, *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2006.

La valeur de remplacement consiste à calculer le coût des ressources nécessaires à la réalisation du bien immatériel. Si, par exemple, pour constituer un fichier clients, vous avez dû mobiliser une équipe de cinq personnes pendant un an, la valeur du fichier clients correspondra aux salaires et moyens matériels de ces cinq personnes pendant une année.

La valeur de rendement correspond au chiffre d'affaires permis par le bien immatériel pendant une durée à déterminer. Pour certains biens immatériels, le calcul de rendement n'est pas évident et, dans ce cas, on utilise la valeur de remplacement. Par exemple, si votre fichier clients vous permet d'avoir une fidélisation matérialisée par une hausse du CA de 10 % par an, la valeur de ce fichier pourra être estimée par un multiple annuel de CA marginal.

Alain Fustec et Bernard Marois¹ donnent une typologie des valorisations immatérielles, résumée dans le tableau ci-dessous. La valeur des actifs immatériels peut se déterminer par rapport à leurs coûts de réalisation augmentés d'une survaleur d'enjeu et de négociation. La survaleur d'enjeu correspond à l'accroissement de richesse permis par l'achat des actifs immatériels. La survaleur de négociation correspond à l'état du marché en termes d'offre et de demande.

Typologie des valorisations immatérielles

Types d'actifs immatériels	Explication
Actifs incorporels éligibles selon la norme IAS-IFRS	Règles comptables et notamment règles de dépréciation
Actifs immatériels	Valorisation par les coûts ou le marché
Survaleur d'enjeu	Ce que l'achat des actifs va permettre comme surprime
Survaleur de négociation	Dépend de l'offre et de la demande

Les enjeux

La vraie valeur des entreprises dépend de leur capital immatériel

Traditionnellement, la valeur d'une entreprise était calculée à partir d'une valorisation de ses fonds propres et d'une projection de son activité *via* son chiffre d'affaires ou son résultat. Ces méthodes de valorisation privilégiaient l'évaluation patrimoniale et les actualisations de résultats sans y intégrer les actifs immatériels. Pour cette raison, de nouveaux instruments financiers sont venus compléter les outils d'évaluation dans un contexte où certains actifs immatériels peuvent représenter les deux tiers de la valeur de l'entreprise.

1. *Ibid.*

Des entreprises cotées à trois fois la valeur de leurs fonds propres

Une étude faite entre 1970 et 2005 sur l'évolution du *price to book ratio* (rapport entre la capitalisation boursière et le montant des fonds propres) à la Bourse de New York montre qu'en 1970 la valeur boursière des entreprises correspondait à leur valeur comptable. En 2005, les valeurs boursières des entreprises représentent, en moyenne, trois fois leur valeur comptable. Lorsque le *price to book* d'une entreprise comme TF1 est de cinq en 2005, cela signifie que sa valeur boursière équivaut à cinq fois la valeur de ses fonds propres.

La marque, un actif immatériel à part

Selon une source Interbrand, en 2004, Coca-Cola avait une capitalisation de 100,3 billions d'USD avec 16 billions de fonds propres et 84 billions de survalueur. Cette survalueur était expliquée par la notoriété de la marque à hauteur de 67,4 billions. Ainsi, la marque représente 67 % de la valorisation boursière de l'entreprise.

K.E. Sveiby, *Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises – Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Maxima-Laurent du Mesnil éditeur, 2000.

Voir aussi...

La marque est-elle encore une garantie anticoncurrence ? (Partie 3 – Dossier 8)

La transmission des entreprises françaises : un impératif social (Partie 5 – Dossier 8)

Comment calculer un coût ? Cinq grandes méthodes pour le calcul des coûts

Au cœur du management, la gestion des coûts se retrouve dans la plupart des techniques et outils de gestion. Très importante en période de crise et devenant un avantage concurrentiel, la maîtrise des coûts nécessite d'opter pour des méthodes de calcul en fonction des objectifs et des stratégies poursuivis.

Problématique

Les politiques de maîtrise des coûts

La notion de coûts est au cœur de l'équation de création de valeur dans une organisation : $\text{marge} = \text{prix de vente} - \text{coûts}$. Si on veut augmenter la marge et donc la valeur créée, on joue sur l'augmentation du prix de vente (rendue difficile en situation de concurrence) et la maîtrise à la baisse des coûts. De nombreuses politiques d'entreprise et techniques de gestion visent à optimiser les coûts et à réduire le niveau des charges pour bénéficier d'une marge importante, objectif recherché dans une économie financiarisée. Le coût d'un bien ou d'un service correspond à l'ensemble des charges qui sont nécessaires à sa réalisation. On distingue les charges en fonction de leur degré d'attribution à un bien ou service (directes et indirectes) et de leur niveau de variabilité à la quantité. Comme le montre le tableau, nous avons quatre catégories de charges. C'est en fonction de la nature des charges que l'on optera pour une technique de calcul des coûts en particulier.

Les quatre catégories de charges

		Directes	Indirectes
		Charge rattachée avec certitude à la réalisation d'un produit	Charge rattachée simultanément à plusieurs produits
Variables	Charge donnée pour chaque unité de produit	Coût de marchandise dans un produit	Coût d'une fourniture utilisée pour la réalisation de plusieurs types de produit
Fixes	Charge indépendante de la quantité de produit réalisée (effets de seuil à noter)	Coût d'une machine utilisée pour un seul produit	Coût d'une machine utilisée pour la fabrication de plusieurs produits

Le cœur du sujet

Cinq techniques de calcul des coûts

Les techniques de calcul des coûts sont organisées en deux grandes catégories, les techniques des coûts variables et les techniques des coûts complets. Les premières n'intègrent pas les coûts fixes indirects alors que les secondes répartissent ces mêmes coûts fixes avec des clés de répartition différentes selon les méthodes, qui sont au nombre de trois (l'imputation rationnelle, les sections homogènes et l'*activity based costing*, plus communément appelée ABC).

Les cinq techniques de calcul des coûts

Coûts variables		Coûts complets		
<i>Direct costing simple</i>	<i>Direct costing évolué</i>	Imputation rationnelle	Sections homogènes	<i>Activity based costing</i>

Les coûts variables

Le direct costing simple

C'est la technique de calcul la plus simple. Elle consiste à déterminer la marge sur coûts variables pour un produit (MSCV). Les charges fixes sont alors imputées à la somme des marges sur coûts variables pour obtenir le résultat économique de l'entreprise. Il est également possible de calculer le seuil de rentabilité (SR), qui permet de déterminer la quantité minimale à produire pour couvrir les coûts fixes qui seront à régler quelle que soit la quantité produite. Le SR est égal aux coûts fixes divisés par la somme des marges sur coûts variables des différents produits.

$$\begin{aligned}\text{MSCV} &= \text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges variables directes} \\ \text{RÉSULTAT} &= \Sigma \text{MSCV} - \text{Coûts fixes} \\ \text{SR} &= \text{Coûts fixes} / \Sigma \text{MSCV}\end{aligned}$$

Le direct costing évolué

Le *direct costing* évolué différencie dans les coûts fixes ceux qui sont imputables à un produit (les coûts fixes directs) et ceux qui ne le sont pas (les coûts fixes indirects). Le *direct costing* calcule, en complément de la marge sur coûts variables, une marge sur coûts spécifiques (MSCS), qui correspond à la MSCV moins les coûts fixes directs.

$$\begin{aligned}\text{MSCS} &= \text{MSCV} - \text{Coûts fixes directs} \\ \text{RÉSULTAT} &= \Sigma \text{MSCS} - \text{Coûts fixes indirects} \\ \text{SR} &= \text{Coûts fixes indirects} / \Sigma \text{MSCS}\end{aligned}$$

Ces deux techniques, très simples d'utilisation, donnent des indications quant à la rentabilité des différents produits mais omettent de leur calcul tout ou partie des charges fixes, qui peuvent représenter jusqu'à 80 % des coûts, notamment pour les prestations de services. C'est pour répondre à cette limite que les techniques de coûts complets ont été développées.

Les coûts complets

Les coûts fixes indirects sont répartis sur les produits avec des clés de répartition plus ou moins complexes visant à retranscrire au mieux le contenu des coûts d'un produit. Aux marges sur coûts spécifiques par produit seront retranchées des quotes-parts de coûts fixes indirects obtenues par les techniques de l'imputation rationnelle, des sections homogènes et de l'ABC.

L'imputation rationnelle

Les charges fixes indirectes sont réparties sur les produits à partir d'une seule clé de répartition liée aux volumes des produits (chiffre d'affaires, quantités, heures de main-d'œuvre, etc.). Si, par exemple, les charges fixes indirectes sont de 1 000 et qu'il y ait deux produits, P1 et P2, consommant respectivement 300 et 700 heures de main-d'œuvre, en prenant l'heure de main-d'œuvre comme clé, 30 % des coûts fixes seront supportés par le produit 1 contre 70 % pour le produit 2. Cela permet d'avoir un coût complet mais avec une seule clé de répartition, qui peut paraître arbitraire et non représentative de la réalité.

Sections homogènes

Ces techniques distinguent dans une entreprise des sections primaires qui participent directement à la production (atelier, usine, etc.) et des sections secondaires qui sont des fonctions supports (la comptabilité, l'informatique, etc.).

Les charges fixes indirectes sont réparties entre les sections primaires et secondaires, puis celles des sections secondaires entre les différentes sections primaires, et enfin le total est réparti sur les produits en utilisant des unités d'œuvre. Une unité d'œuvre est l'élément qui représente le mieux l'activité d'une section : par exemple, le nombre de factures traitées pour un service comptable, le nombre de commandes pour un service commercial, le nombre d'heures travaillées ou le nombre de produits réalisés pour une unité de production, etc. On détermine l'unité d'œuvre, le nombre et son coût unitaire. Par exemple, un service de production a un coût fixe indirect de 100 et 100 heures travaillées. L'unité d'œuvre étant les heures travaillées, le nombre d'unités d'œuvre (UE) sera de 100 et son coût unitaire de 1. Il faudra ensuite savoir combien les différents produits consomment d'unités d'œuvre. Si l'atelier réalise deux produits, P1 et P2, qui consomment respectivement 20 UE et 80 UE, 20 % des coûts fixes indirects seront répartis sur le produit 1 et 80 % sur le produit 2. Cela permet d'avoir une traçabilité des coûts fixes entre les différentes sections et de pouvoir agir sur ces dernières pour améliorer la rentabilité des produits.

L'activity based costing (ABC)

La gestion par activités consiste à ce que les charges fixes des sections primaires et secondaires soient réparties sur des activités qui elles-mêmes seront réparties sur des produits. Le principe est le même qu'avec les sections homogènes mais on rajoute un niveau supplémentaire de répartition. Les charges fixes indirectes des sections sont réparties sur les activités avec leur unité d'œuvre. Et les coûts fixes des

Zoom sur

La définition de la section

C'est « une subdivision ouverte à l'intérieure d'un centre de travail lorsque la précision recherchée dans le calcul des coûts du produit conduit à effectuer l'imputation du coût d'un centre de travail au moyen de plusieurs unités d'œuvre et non d'une seule ».

Source : PCG (Plan comptable général) 1982, titre I, chapitre III.

activités sont consommés par les produits à partir d'un inducteur de coûts. L'inducteur est à l'activité ce qu'est l'unité d'œuvre à la section. Il représente l'activité. Par exemple, l'activité « paiement des factures » dans la section secondaire « comptabilité » aura pour inducteur le nombre de paiements, alors que la section aura comme unité d'œuvre le nombre de pièces comptables traitées. Cela permet d'avoir un niveau d'analyse beaucoup plus fin de répartir les charges fixes indirectes avec plusieurs clés et de limiter ainsi les biais de la répartition. L'inconvénient de cette méthode réside dans sa complexité de mise en œuvre et de calcul.

Les enjeux

Le *cost killing*

Si l'expression et sa traduction, « tueur de coûts », font peur, l'enjeu du *cost killing* n'en demeure pas moins au cœur du fonctionnement des organisations. Il s'agit d'une technique de gestion qui consiste à prendre les postes de coûts un à un et à rechercher, sans détérioration de la qualité ou avec une suppression de la surqualité, des sources d'économie en consommant moins (consignes limitant certaines consommations : ne voyager qu'en seconde classe, par exemple), en consommant autre chose (remplacement de produits : certaines fournitures seront remplacées par d'autres moins coûteuses), en mutualisant les achats pour bénéficier d'économies d'échelle ou en consommant autrement (externalisation de certaines prestations). Pour cela, le *cost killer* liste l'ensemble des postes de charges et cible les plus importants et/ou ceux sur lesquels les économies seront les plus substantielles. Les techniques du budget base zéro développées dans le sur la gestion budgétaire (Partie 3 – Dossier 20) et la recherche de solutions alternatives sont mobilisées. Par exemple, pour les charges liées aux fluides (électricité, eau, téléphone), la concurrence des fournisseurs avec l'ouverture des marchés permet l'obtention d'économies. Les *cost killers* utilisent également beaucoup de données de *benchmarking* qui leur permettent d'avoir des repères et ainsi de pouvoir procéder à des ajustements donnant lieu à des économies.

Lectures utiles

T. Jacquot et R. Milkoff, *Comptabilité de gestion – Analyse et maîtrise des coûts*, Pearson Education, 2007.

B. Grandguillot et F. Grandguillot, *L'Essentiel de la comptabilité de gestion – Éléments fondamentaux, Coûts complets et méthode ABC, Coûts partiels*, Gualino Éditeur, 3^e édition, 2006.

Voir aussi...

Combien coûte l'informatique ? (Partie 3 – Dossier 10)

Les indicateurs financiers « nouvelle vague » (Partie 3 – Dossier 19)

Les indicateurs financiers « nouvelle vague »

La valeur d'une entreprise se calcule tout aussi bien le jour de sa revente qu'à l'occasion de situations courantes telles que le financement d'un investissement, un projet de partenariat, une communication institutionnelle ou la contractualisation avec un fournisseur. Pour déterminer la valeur d'une entreprise, on mobilise des techniques d'évaluation financière au moyen de ratios dont les techniques de calcul font ressortir certains éléments.

Problématique

Combien vaut votre entreprise ?

Pour évaluer une entreprise, il était communément admis de définir un multiple de son résultat et de son chiffre d'affaires en fonction des secteurs. Par exemple, la valeur de rachat communément admise se situait entre cinq et dix fois le résultat. La vague Internet de la fin des années 1990 a obligé les acteurs du monde des affaires à innover pour évaluer des entreprises à fort potentiel mais sans résultats et avec des dettes importantes. Le développement et l'importance de la Bourse ont également été des facteurs d'influence du nouveau paysage économique des entreprises. Entre la complexification des dispositifs boursiers et des techniques qui tiennent compte de ce que sera l'entreprise dans plusieurs années, de nombreux outils d'évaluation financière sont apparus et sont désormais des normes observées par l'ensemble des acteurs du secteur. Parmi ces outils, l'EBITDA apparaît désormais dans toutes les cotations et évaluations pour appréhender la capacité d'une entreprise à générer des ressources financières.

Le développement des LBO (*leverage buy-out* – fonds de placement achetés par des entreprises avec pour unique objectif d'augmenter leur capacité de création de valeur liquide afin de les revendre avec une plus-value) et des logiques financières de placement et de spéculation sur les entreprises conduit à s'interroger en permanence sur leur valeur de marché. La valorisation des entreprises a évolué avec leurs composantes gestionnaires, et les indicateurs classiques d'analyse financière des soldes intermédiaires de gestion sont remplacés par des ratios davantage en relation avec les marchés boursiers. Ces ratios, initialement utilisés pour la communication financière, sont de plus en plus employés comme outils de gestion interne de la performance conduisant à des stratégies financières à court terme.

Les différentes approches de valorisation d'une entreprise

Les méthodes d'évaluation financière sont organisées en trois approches : patrimoniale, économique et boursière.

L'approche patrimoniale

Elle consiste à retrancher aux actifs du bilan les dettes pour obtenir l'actif net réel. Par exemple, une entreprise qui affiche 10 millions d'actifs et 2 millions d'euros de dettes sera considérée comme ayant une valeur de 8 millions d'euros. Cette approche présuppose que la valeur économique est égale à la valeur comptable, ce qui suscite débat.

L'approche économique

Elle calcule, à partir de l'évolution sur plusieurs années du compte de résultat, des prévisions de bénéfices actualisés en tenant compte d'un niveau de risque. La valeur de l'entreprise est obtenue par la multiplication du résultat en année n par un multiple d'années variable selon le secteur et le type d'entreprise. Ce multiple s'établit en général entre trois et dix ans. À cette valeur peuvent être appliqués un coefficient d'actualisation annuel de manière additive et un taux de risque dégrevant la valeur obtenue.

L'approche boursière

Elle consiste à construire des prévisions de rentabilité de dividendes. Pour cela, on sélectionne un groupe d'entreprises du même secteur ou ayant des similitudes en termes de *business model* puis on recherche pour chaque entreprise un indicateur que l'on pourra ensuite appliquer à l'entreprise à valoriser.

Les principaux ratios financiers

En fonction des éléments dont on dispose (comparaison ou non avec des entreprises cotées, ou si l'entreprise est cotée), on mobilise les ratios suivants de manière unique ou complémentaire.

Le Price Earning Ratio (PER)

Il correspond à un coefficient de capitalisation des bénéfices. C'est le rapport entre le cours de Bourse d'une entreprise et son bénéfice après impôts par action. Par exemple, si les entreprises du marché ont un PER de 15, alors la valorisation sera

de 15 fois le résultat net. Une société dont le capital est composé de 10 millions d'actions est cotée 1 milliard, soit 100 euros par action. Le bénéfice net prévu est de 50 millions, soit 5 euros par action. Son PER sera donc de 20 (100/5). Les PER se situent en général entre 5 et 40, mais ces moyennes peuvent être franchies. Plus le rapport est élevé, plus il traduit l'anticipation des investisseurs d'une forte progression des bénéfices et inversement.

$$\text{PER} = \frac{\text{Cours de Bourse d'une action}}{\text{Résultat net par action}}$$

Le Price to Book (PTB)

Dans la même logique que le PER, le PTB rapporte la valeur boursière non pas au résultat net mais aux fonds propres. En complément du premier, ce ratio permet de s'assurer que la rentabilité ne s'est pas faite au détriment d'une sécurité patrimoniale.

$$\text{PTB} = \frac{\text{Capitalisation boursière}}{\text{Fonds propres}}$$

L'EBITDA

L'EBITDA (*Earning Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) désigne le revenu disponible avant les intérêts, les impôts et les dotations aux amortissements. Développé aux États-Unis, ce ratio n'est pas normalisé. Certaines entreprises le calculent après impôts. Très utilisé lors de cessions et acquisitions, l'EBITDA a été très mobilisé dans les années 1990 pour les transactions d'entreprises de la bulle Internet. Il est très proche, dans sa logique, de l'EBE français (excédent brut d'exploitation). EBE = Résultat net + Amortissements et provisions + Intérêts financiers + Éléments exceptionnels d'activité. L'EBE représente le flux potentiel de trésorerie généré par l'activité principale de l'entreprise. Le développement du ratio EBITDA, très à la mode, correspond à un besoin de valorisation pour des sociétés en cours de développement et dans une logique spéculative de revente.

EBITDA = Revenu net + Taxes + Amortissements + Provisions + Intérêts financiers

L'Economic Value Added (EVA)

L'EVA, dont la traduction en français est « création de valeur de l'exercice » (CVE), illustre la création de valeur d'une entreprise et s'intéresse davantage à la performance interne de l'entreprise qu'à la valorisation de ses actifs sur un marché.

L'EVA est égale au résultat d'exploitation après impôts moins le coût moyen pondéré (après impôts) du capital multiplié par l'actif total diminué des dettes circulantes (à court terme).

$$\text{EVA} = \text{Résultat d'exploitation après impôts} - [\text{Coût moyen pondéré du capital} \times (\text{Actif total} - \text{Dettes circulantes})]$$

Le goodwill

Cette notion est moins utilisée qu'il y a une quinzaine d'années. C'est une évaluation d'actifs immatériels tels que la marque, la clientèle, la notoriété, qui explique un surplus de résultat par rapport à un niveau d'actifs standard. En français, on le traduit par « survalueur » ou « valorisation du fonds de commerce ». Sa valeur s'amortit linéairement sur une durée de cinq à quarante ans avec une concentration sur des durées de dix à vingt ans. Dans les normes IAS-IFRS ou américaines (USGAAP), il est calculé tous les ans ; en cas de dépréciation, les montants perdus sont amortis. Il se calcule par évaluation et, en général, les commissaires aux comptes sont garants de cette évaluation, de plus en plus dimensionnée par rapport aux entreprises du secteur au moyen des ratios présentés.

Choisir le bon ratio

Il convient de sélectionner son ratio en fonction d'un objectif déterminé et de l'exploitation que l'on désire en faire.

Résumé des différents ratios

Ratios	Objectifs	Utilisations
PER, PTB	Évaluation de la valeur financière de l'entreprise par rapport aux entreprises du secteur	Justifier d'un prix de marché pour une cession ou une augmentation de capital
EBITDA	Évaluation du potentiel capitalistique d'une entreprise	Valoriser son entreprise sur un marché
EVA	Analyse de la performance financière interne	Améliorer la rentabilité interne
Goodwill	Valorisation de l'actif immatériel	Donner une valeur au fonds de commerce

Vers une standardisation

Les analystes financiers constatent une standardisation mondiale des ratios de gestion qui permet de comparer des entreprises à l'international pour procéder de manière opérationnelle aux choix d'investissement. Beaucoup de ces indicateurs étaient jusqu'à maintenant utilisés sous leur forme actuelle ou modifiée pour la

gestion financière interne. Dorénavant, ils doivent être produits pour différents acteurs juges et évaluateurs tels que les banques, les analystes financiers, les autorités boursières, etc.

Ces indicateurs ne sont que des représentations de l'état financier d'une entreprise. Ils évaluent sa capacité de création de valeur et, par conséquent, sa valeur. Or, la valeur est toujours la rencontre d'une offre et d'une demande, et le différentiel entre les deux a une influence à la hausse ou à la baisse. L'engouement pour les sociétés Internet à la fin des années 1990 était quasiment de nature irrationnelle et dépassait toutes les estimations élaborées à partir de ratios. Ces ratios ne sont que des représentations des entreprises et non des valeurs absolues destinées à amplifier la valeur réelle d'une entreprise. Les ratios peuvent très bien être surévalués ou sous-évalués et nécessitent d'être complétés par des indicateurs d'activité avec des dispositifs de pilotage du type tableau de bord.

Lectures utiles

C. Horngren, A. Bhimani, S. Datar et G. Foster, *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 4^e édition, Pearson Education, 2009.

A. Thauvron, *Évaluation d'entreprise*, Economica, Paris, 2005.

www.entrepriseevaluation.com : le site d'évaluation des entreprises de l'ordre des experts-comptables.

www.thauvron.com : site très complet avec des outils en ligne très opérationnels et faciles d'utilisation.

Voir aussi...

Les tableaux de bord : instruments de pilotage des entreprises (Partie 3 – Dossier 1)

La performance RH : une gestion par les coûts et les objectifs (Partie 3 – Dossier 13)

La gestion budgétaire : maîtrise et prévision des ressources

Initiée dans les années 1950, la gestion budgétaire en tant qu'outil d'allocation des ressources et maintenant de maîtrise des coûts constitue un outil très utilisé dans les entreprises. À la croisée de la finance, de la comptabilité et de la production, la gestion budgétaire est un levier de performance mais également de changement.

Problématique

Le budget : une déclinaison opérationnelle de la stratégie

Développée dans les années 1950 en réponse aux besoins de croissance des entreprises, la démarche budgétaire consiste à prévoir les postes de dépenses et de recettes en fonction d'un objectif de vente à réaliser. Comme le mentionne la figure 1, un budget est une prévision de charges et de ressources pour la réalisation d'une production donnée dans le cadre d'une stratégie. Le budget attribue des ressources à des centres de responsabilité pour qu'ils réalisent une production donnée. Il est suivi et la performance s'identifie à la minimisation des écarts.

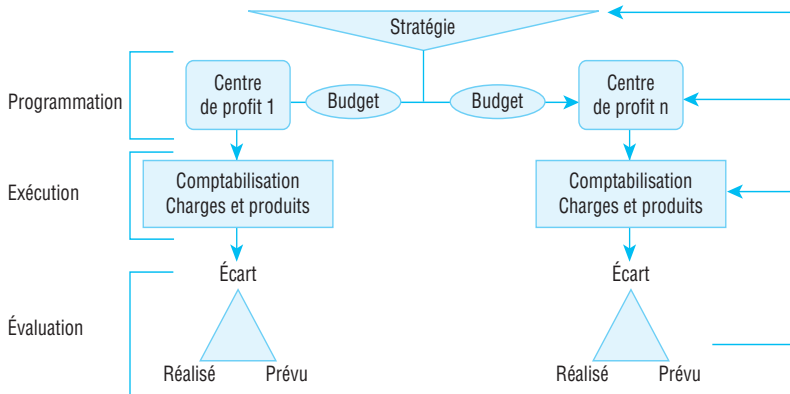


Figure 1 – L'organisation budgétaire

Source : R.N. Anthony, Planning and Control Systems : A Framework for Analysis, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

Le budget est un outil d'allocation des ressources, de contrôle de résultats et de prévision de l'activité. Déployé dans la plupart des entreprises en relation avec la comptabilité générale, le dispositif budgétaire est parfois critiqué pour son manque de réactivité et sa lourdeur bureaucratique. Les budgets, définis une fois par an, intègrent difficilement des variations d'activité qui sont par définition non prévisibles et qui exigent de relancer la procédure budgétaire d'allocation des res-

sources. L'autre critique est que le dispositif budgétaire privilégie une gestion par les moyens (les ressources allouées) au détriment des résultats.

Des budgets globaux et par centres de responsabilité

Le budget est un outil de gestion d'attribution et de suivi des ressources pour les différents centres de responsabilité d'une entreprise et en global. Le suivi budgétaire consiste à calculer des écarts et à s'assurer que les ressources sont utilisées efficacement.

Le processus budgétaire

Par rapport à une vente prévisionnelle sont calculés des budgets globaux pour l'entreprise (budget des ventes, budget des frais commerciaux, budget des achats, budget de main-d'œuvre, budget des fonctions supports, budget des investissements, budget de trésorerie), qui permettront de définir un bilan et un compte de résultat prévisionnel (voir figure 2). Ces budgets sont ensuite déclinés pour chaque centre de responsabilité. Parfois, c'est la somme des budgets des centres de responsabilité qui donnent les budgets généraux. Pour cela, les entreprises mettent en place des enquêtes budgétaires, qui consistent à demander aux différents services (centres de responsabilité) de fournir les ressources dont ils ont besoin pour réaliser un niveau d'activité. Les enquêtes budgétaires sont en général lancées en septembre de l'année $n - 1$ pour le budget de l'année n . La remontée des enquêtes permet une première évaluation globale, un arbitrage d'allocation de ressources et des demandes de réaffectation de moyens en direction des centres de responsabilité. Une fois l'enveloppe globale stabilisée, les budgets sont alloués et consommés avec un calcul d'écarts régulier pour vérifier si le budget sera tenu.

À retenir

Trois méthodes de calcul des coûts budgétaires

Les budgets se calculent selon trois types de coût :

- coût historique : il constitue le coût supporté par l'entreprise lors de la dernière période écoulée (il peut éventuellement être actualisé) ;
- coût standard : il est calculé en fonction d'un niveau normal d'activité dans des conditions normales de production et de distribution ;
- coût préétabli : il est déterminé sur la base de la meilleure utilisation possible des facteurs de production combinés dans l'entreprise.

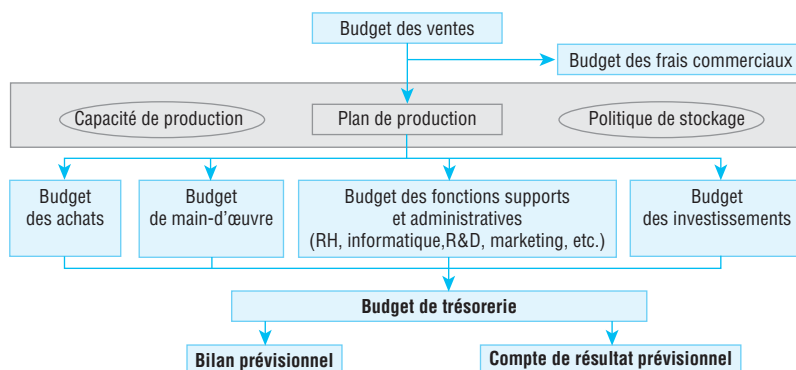


Figure 2 – Hiérarchie des budgets

L'analyse des écarts

Selon une périodicité définie *a priori* (en général mensuelle ou trimestrielle), on procède à un calcul d'écarts permettant de s'assurer du respect du budget mais aussi de la capacité de celui-ci à correspondre aux besoins de ressources de l'activité. L'écart le plus simple consiste à comparer le réel et le prévu et à analyser ce dernier en tenant compte des effets de saisonnalité et des délais de paiement. L'évo-

Zoom sur

L'utilisation optimale des budgets

Pour savoir si les budgets sont bien utilisés, faites une analyse mensuelle de consommation des ressources. Si le mois de décembre représente plus de 40 %, c'est que le budget aurait pu être mieux utilisé ; les dépenses regroupées sur la fin d'année symbolisent des effets de rattrapage et de consommation de l'enveloppe allouée par crainte de voir celle-ci réduite en cas de non-utilisation.

Source : témoignage d'un auditeur.

lution récente du cours de certaines matières premières a montré qu'il était important de différencier dans l'écart ce qui relève du prix et/ou de la quantité. Pour cela, on préconise de calculer un écart sur prix [Écart sur prix = (Prix réel – Prix prévisionnel) × Quantité réelle] et un écart sur quantité [Écart sur quantité = (Quantité réelle – Quantité prévisionnelle) × Prix prévisionnel]. La somme de ces deux écarts donne l'écart global mais permet aussi de mieux comprendre ce dernier et d'orienter les actions de correction.

Faire du réingéniering des coûts avec la technique du BBZ

En période de recherche d'économies et de maîtrise des coûts, le budget demeure un outil très utilisé et important, malgré les critiques visant son manque de réactivité et certaines dérives bureaucratiques. Pour dynamiser le dispositif budgétaire, certaines entreprises introduisent la technique du « budget base zéro », appelée BBZ. Lors de l'enquête budgétaire, il est demandé aux différents services de

mentionner leurs besoins en ressources pour la réalisation d'une production donnée. Dans la majorité des cas, cette opération se fait à reconduction des coûts historiques. Le budget de l'année $n - 1$ est repris tel quel avec une augmentation dans l'objectif de bénéficier de plus de ressources ou en prévision d'une réduction qui sera demandée ultérieurement. Cette méthode, qui n'est pas la plus optimale, est cependant la plus rapide. La technique du BBZ consiste à mener une analyse poussée sur les postes de coûts les plus importants et à envisager d'autres manières de faire plus économiques. Par exemple, est-il utile d'avoir un photocopieur ou de sous-traiter à une société extérieure en utilisant comme référence le coût de la photocopie ? Très utile pour repenser la structure des coûts et envisager d'autres manières de faire, le BBZ est un travail qui requiert du temps et de la méthode. Une analyse BBZ peut être liée à une mission de *cost killing*, qui consiste à rechercher des économies sur tous les postes de coûts.

Lectures utiles

C. Horngren, S. Datar, G. Foster et A. Bhimani, *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 4^e édition, Pearson Education, 2009.

J. Forget, *Gestion budgétaire – Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2005.

C. Selmer, *Construire et défendre son budget*, Dunod, 2003.

Voir aussi...

Comment calculer un coût ? Cinq grandes méthodes de calcul des coûts (Partie 3 – Dossier 18)
Les indicateurs financiers « nouvelle vague » (Partie 3 – Dossier 19)

Partie 4

Le management des hommes

La théorie du *sensemaking* : une grille de lecture pour le management en période de crise

*Les travaux du psychosociologue américain Karl Emmanuel Weick sur l'explication des catastrophes et des effondrements des systèmes de coordination ont été regroupés, bien que très différents, sous l'étiquette de *sensemaking*. Ils cherchent à définir les facteurs de création de sens entre les individus et leurs processus d'activation. Dans des situations de perte de repères, cette approche peut constituer une grille de lecture pour un management anticrise.*

La théorie du *sensemaking* pour tenter de redonner du sens

Une crise économique jugée sans précédent et une sortie de crise indécise, des salariés qui perdent leurs repères, un marché de l'emploi menacé et des discours alarmistes constituent un panorama peu réjouissant du travail en France. La machine économique se grippe et l'anticipation à la baisse donne raison à tous ceux qui prédisent un avenir catastrophique. Que faire ? Se résigner au risque de disparaître, ou bien réagir ? L'acte de management se veut constructif et met l'homme dans une situation où il peut inventer le monde dans lequel il agit. En reprenant l'image de la machine qui se bloque, les travaux de K.E. Weick sur le *sensemaking* peuvent être une source d'inspiration pour trouver des solutions. Un article célèbre relate un accident lors duquel des pompiers ont trouvé la mort, l'accident de Mann Gulch.

L'accident de Mann Gulch¹

C'est l'histoire réelle de pompiers de ville envoyés pour éteindre un feu de plaine. Certains y trouveront la mort parce qu'ils n'auront pas su construire du sens ensemble.

Une brigade de pompiers de ville est envoyée sur les lieux de l'incendie avec un chef qui n'est pas celui qui les dirige d'habitude et auquel ils n'accordent qu'une faible légitimité. En arrivant sur le terrain, les pompiers pensent avoir affaire à un feu qui se propagera sur le moyen terme (dix heures), ils croient avoir le temps. Or, le feu se développe beaucoup plus vite que prévu et ils se retrouvent encerclés par les flammes. Leur chef leur dit de faire un contre-feu (allumer un feu et se réfugier

1. K.E. Weick, « The Collapse of Sense-Making in Organizations : The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, n° 38, décembre 1993, p. 628-653.

ensuite dans la zone brûlée : les flammes ne vont pas là où il y a déjà eu un feu). Il leur demande également de se débarrasser de leur matériel lourd. Mais en raison de la faible légitimité du chef et des règles immuables des pompiers (un pompier doit toujours garder son matériel et un pompier de ville ne traverse jamais les flammes), ils ne vont pas tous suivre ses instructions. Un premier groupe l'écoute en échangeant avec lui et s'en sort en allumant un contre-feu. Un deuxième groupe prend le risque de traverser les flammes, ce qui le sauve. Le troisième groupe, englué dans ses habitudes, ne saura pas trouver la parade à une situation nouvelle et inédite et, malheureusement, l'équipe périra dans l'incendie.

La nécessité de recréer du sens face à l'imprévu

L'exemple de l'accident de Mann Gulch montre que les organisations peuvent être confrontées à des situations inédites, non envisagées préalablement. Les routines et les habitudes ne sont alors plus d'aucun secours et la seule issue réside dans la capacité à interagir entre les personnes concernées pour trouver une solution inédite, sous peine de disparaître. C'est une invitation à ne pas renforcer ses routines mais à les faire évoluer quand elles n'apportent pas de solution. Cette action consiste à recréer du sens en permanence en s'engageant dans l'action et l'interaction.

Karl Emmanuel Weick, ou la construction du sens dans l'action

Le sens n'est pas construit avant mais pendant l'action. Pour Weick l'individu est projeté dans ses activités, de manière plus ou moins consciente et volontaire, au gré des interactions qu'il se crée avec les autres. C'est au cours de ces échanges que l'individu réalise ses actions et construit du sens. Par exemple, vous arrivez au bureau et l'on vous demande de retravailler sur un point d'un dossier. Vous entrez en interaction avec un ou plusieurs collègues et cet échange va simultanément vous projeter dans une action d'analyse, donner des éclairages nouveaux sur une réalité connue et vous permettre d'expérimenter de nouvelles opportunités intellectuelles et relationnelles. En projetant l'individu dans l'action, les interactions deviennent un lieu d'expérimentation par lequel l'acteur trouvera des éléments créateurs de sens qui justifieront son engagement. Cela signifie qu'il ne faut pas que l'individu attende du système entreprise un sens préétabli, mais qu'il s'engage dans un processus interactionnel pour construire simultanément une dynamique d'action et de sens. L'entreprise ne fournit naturellement pas ce sens, qui doit être construit individuellement, mais apporte un certain environnement de travail qui favorise cette construction.

La création de sens comme capacité de résilience

Ce processus d'expérimentation met les individus en situation d'apprendre de nouveaux modes d'action afin de renforcer la résilience d'une entreprise, c'est-à-dire sa capacité à résister aux imprévus. Pour expliquer la création de sens, Weick s'est penché sur les situations de catastrophes. Il a recherché ce qui bloque un fonctionnement et peut conduire à une catastrophe. Dans son article sur la catastrophe des pompiers de Mann Gulch, il s'intéresse aux conditions et situations qui conduisent à la perte de sens et montre comment des pompiers, confrontés à une situation nouvelle et imprévue, vont paniquer et perdre tous les repères leur permettant de se coordonner et de réaliser leurs actes de production. Qu'est-ce qui explique, à un moment donné, que la « machine » se bloque de telle manière que l'action devienne impossible ? Comment se déploie un processus de destruction de l'intégrité organisationnelle ou physique d'un groupe ? La catastrophe de Mann Gulch peut être considérée comme une situation nouvelle, voire imprévue, pour certaines catégories d'acteurs de l'organisation, où la « représentation rationnelle » de l'environnement s'effondre. L'incapacité de l'organisation à expliquer et gérer l'événement conduit ses principaux participants à se replier sur eux-mêmes et à envisager leur survie individuelle au détriment de l'intérêt collectif. Il constitue pourtant le meilleur moyen de construire un sens nouveau, d'où émergeront des solutions innovantes. La problématique des entreprises face au changement consiste à éviter qu'il ne se transforme en épisode cosmologique¹ : « Un épisode cosmologique se produit quand les gens ressentent soudainement et profondément que l'univers n'est plus un système rationnel et ordonné. Ce qui rend un tel épisode si dramatique, c'est que le sens de ce qui se passe s'effondre en même temps que les moyens de le reconstruire. »

Pour que le changement ne conduise pas à un effondrement de sens, il faut s'assurer que les moyens permettant de le reconstruire sont toujours opérationnels (principe de la résilience des organisations). Weick² identifie quatre sources de résilience des organisations :

- « l'improvisation et le bricolage : ne pas se replier sur les réponses habituelles même sous la pression ;
- les systèmes de rôles virtuels : le système de rôle, même lorsqu'il n'est plus opérationnel dans la réalité, demeure intact dans l'esprit des individus ;
- la sagesse comme attitude : savoir être curieux, ouvert, aborder de nouveaux domaines complexes, savoir douter de ses connaissances ;
- et l'interaction respectueuse : la confiance, l'honnêteté et le respect de soi. »

1. K.E. Weick et B. Vidaillet (dir.), *Le Sens de l'action*, trad. Laroche, Vuibert, 2003, p. 65.

2. *Ibid.*, p. 70-76.

Pour Weick, ces pistes d'action sont réelles et opérationnelles si l'organisation offre à ses salariés trois sources de sens que sont la stratégie, la culture et la structure.

Les sources de sens : stratégie, culture et structure

La stratégie est un discours prévisionnel qui conditionne les contrats de chacun. Elle apporte une lisibilité sur les décisions, mais également sur la contribution des acteurs qui participent au système d'action collectif. Comme l'illustre Weick avec l'anecdote des militaires qui utilisent une carte des Pyrénées pour se diriger dans les Alpes¹, les individus ont besoin de visualiser le chemin qui va leur permettre de réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés. La visualisation de ce chemin leur donne les clés pour les accomplir et l'engagement nécessaire pour lequel ils sollicitent des rétributions.

La culture est prise au sens de « valeurs reconnues » comme étant celles de l'institution, que l'on partage et auxquelles on adhère. Elle produit des repères idéologiques, philosophiques ou de valorisation sociale : « Je suis dans une entreprise humaniste, internationale, coopérative... »

La structure est un concept très difficile à préciser et à mobiliser en sciences de gestion. Weick parle plus volontiers de processus de structuration que de structure. Ranson, Hining et Greenwood² définissent la notion de structuration par la mise en relation de deux figures : les structures formelle et informelle. La structure formelle est un cadre qui valide, codifie et institutionnalise les rôles, règles, procédures, activités configurées et relations d'autorité donnant les clés de la signification. La structure informelle est la capacité de la structure formelle à créer les occasions d'interaction au cours desquelles les individus échangent et créent un sens partagé.

Des pistes d'action en période de crise

Une crise est une situation où ce qui se faisait ne donne plus les résultats attendus. Une transformation et/ou un dysfonctionnement remettent en cause les routines et les manières de faire, et interrogent tous les participants sur les manières de faire autrement dans une logique de préservation de l'acquis. La crise financière de septembre 2008, pour lui donner un nom, a complètement remis en cause le monde financier (et plus particulièrement les produits dérivés) mais également de nombreuses stratégies d'entreprise, comme c'est le cas dans le secteur automobile.

1. K.E. Weick, « Substitutes for Corporate Strategy », in D.J. Teece (dir.), *The Competitive Challenge*, Cambridge, Ballinger, 1987, p. 221-233.
2. S. Ranson, B. Hinning et R. Greenwood, « The Structuring of Organizational Structures », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, 1980, p. 1-17.

Vouloir répéter des solutions envisagées et validées dans un autre contexte n'est apparemment pas la meilleure voie et invite tous les entrepreneurs à s'interroger sur le nouveau sens qu'il serait intéressant de créer pour trouver les martingales de la réussite. Les stratégies anticrise uniquement basées sur la réduction des coûts risquent d'apporter des solutions à court terme et nécessitent d'être couplées avec des dispositifs d'innovation tant au niveau des produits, des clients que de l'organisation et de la culture dans les entreprises. Les notions de responsabilité sociétale, de respect de l'environnement et d'entreprise citoyenne sont peut-être des pistes d'innovation...

D. Autissier et F. Bensebaa, *Les Défis du sensemaking en entreprise – Les travaux de Weick en sciences de gestion*, Economica, 2006.

B. Vidaillet, *Le Sens de l'action*, Vuibert, 2003.

K.E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1979.

K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.

Voir aussi...

Le management émotionnel pour accroître le « bénéfice mental » (Partie 5 – Dossier 11)

La question des valeurs en entreprise (Partie 5 – Dossier 18)

Indicateurs et performance sociale

Mesurer la performance sociale permet de savoir si celle-ci est positive, c'est-à-dire si elle conduit à de la création de valeur – financière et non financière –, ou est génératrice de risques. Ces risques sont de différentes formes : sociaux et économiques pour l'entreprise, psychosociaux pour les salariés, écologiques pour la collectivité, etc. La performance sociale constitue ainsi un indicateur fondamental pour les dirigeants des firmes et l'ensemble de leurs parties prenantes.

Problématique

Les nouvelles facettes de la performance

De façon croissante, l'impact environnemental et social des activités des entreprises conduit un grand nombre de firmes à prendre en compte de manière active leur « empreinte de durabilité », en intégrant les questions éthiques, sociales, environnementales, économiques et de durabilité dans leurs rapports. Cette prise en compte, appelée *triple bottom line*¹ ou rapport de développement durable (Global Reporting Initiative, 2000) fait évoluer la performance, qui devient performance sociale de l'entreprise (PSE), mesurée par des indicateurs clés.

Origine et définition du concept

Concept essentiel de la recherche portant sur l'éthique des affaires et sur les relations entre l'entreprise et la société, la PSE est considérée comme performance sociétale, c'est-à-dire intégrant l'ensemble des parties prenantes, dont l'environnement écologique, et allant au-delà des relations employeurs-employés. Elle prolonge les réflexions théoriques liées à la responsabilité sociale de l'entreprise et reflète la capacité des organisations à gérer la responsabilité sociale (RSE). Celle-ci a trait à la nature des liens entre l'entreprise et la société et formalise l'ensemble des responsabilités, outre celles qui sont légales et économiques, parce que la firme opère dans un environnement économique et social. Dans cette perspective, la notion de PSE, synthétisant le contenu du concept de RSE et son mode de gestion, s'intéresse fondamentalement à la mesure des actions entreprises par les organisations. La PSE est issue alors de la réflexion sur la responsabilité sociale et du passage du concept à sa gestion et à sa mesure.

1. J. Ekington, *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone, 1997.

Deux modèles et deux orientations théoriques

Deux modèles clés fondent la PSE. Le premier est celui de Carroll¹, qui emploie trois dimensions : la RSE (économique, légale, éthique et discrétionnaire) ; les problèmes sociaux, comme les discriminations ; l'approche adoptée pour y répondre, en les anticipant ou en les niant. Le second modèle est proposé par Wartick et Cochran², qui utilisent le management stratégique des problèmes sociaux pour préciser la dernière dimension, celle du traitement des problèmes. Ils s'appuient également sur la notion de responsabilité publique de Preston et Post³ pour consolider la RSE. Ces deux modèles conduisent à leur tour à deux orientations théoriques pour déterminer l'aspect opérationnel du concept. La première orientation précise théoriquement le concept et intègre les éléments les plus mesurables. Elle a donné naissance au modèle de Wood, dans lequel la PSE est définie comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». La seconde orientation préfère, à cause de la difficulté opérationnelle des autres approches, concevoir la PSE comme la capacité à gérer les parties prenantes pour les satisfaire.

Les trois rubriques clés

Différentes voies de développement et de reporting des indicateurs existent. Certaines firmes adoptent avec succès le Global Reporting Initiative. D'autres utilisent une approche plus éclectique permettant d'étudier tous les indicateurs et d'opter pour le plus approprié. Des considérations complémentaires interviennent, relatives à l'arbitrage coût-avantage, aux demandes d'information des parties prenantes, aux stratégies de réputation et de positionnement.

Les indicateurs environnementaux

Les entreprises considèrent dans cette rubrique l'information financière et non financière, les impacts environnementaux et leurs implications. Ces éléments sont appliqués de façon interne à l'organisation et de façon externe à la collectivité. Dans cette optique, les firmes produisant des rapports environnementaux ont tendance à se concentrer sur les indicateurs internes. Ce sont des mesures (financières et non

1. A. Carroll, « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, n° 4, 1979, p. 497-505.
2. S.L. Wartick et P.L. Cochran, « The Evolution of the Corporate Social Performance Model », *Academy of Management Review*, 10(4), 1985, p. 758-769.
3. L.E. Preston et J.E. Post, *Private Management and Public Policy : The Principle of Public Responsibility*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1975.

financières) essentiellement liées aux processus de production et à l'efficacité qui se focalisent en particulier sur les ressources environnementales, nécessaires à la gestion opérationnelle interne. Ces mesures ont trait à l'utilisation de l'eau et de l'énergie, aux poursuites, aux amendes et aux pénalités.

Les impacts environnementaux externes concernent le secteur des ressources à l'origine et, de façon croissante, les autres secteurs industriels. Les indicateurs externes concernent les émissions de la production et du transport, la réhabilitation des terrains et des friches, les déchets (généraux et dangereux) et les incidences environnementales causant ou pouvant causer un impact environnemental négatif. Ce sont des mesures qui intéressent principalement les parties prenantes externes et traitent des principes du droit de la collectivité à savoir.

Les firmes s'intéressent aux impacts de leur *supply chain* en soulignant leurs politiques et leurs pratiques à l'égard de leurs fournisseurs et de leurs contractants. Ces mesures portent sur des questions non financières, comme le nombre de contractants ayant leurs systèmes de management audités de façon aléatoire.

L'exemple de Body Shop

Depuis 1992, Body Shop International évalue ses fournisseurs au moyen d'un schéma « Environmental Rating ». Le schéma attribue une note de 0 à 5 à leur performance en termes de conformité juridique de contrôle de la pollution, de gestion de l'environnement et d'initiatives proactives. En outre, il mène des audits chez les fabricants tiers en matière de protection environnementale, de sécurité et de santé, de relations avec les employés, de conditions de travail et de protection des animaux¹.

Les indicateurs sociaux

La dimension sociale capture l'impact de l'activité des organisations sur la société. Celle-ci comprend les employés, les clients, la collectivité, la *supply chain* et les

Zoom sur

Les principes de développement des indicateurs

Quatre principes clés, soutenant les données financières, peuvent être utiles pour sélectionner et reporter les mesures du *triple bottom line* :

- le principe de l'entité : délimitation claire des frontières organisationnelles ;
- le principe de la période : présentation des impacts, des événements et des activités dans la période d'occurrence ;
- le principe d'acceptation du crédit uniquement pour les réalisations à l'organisation ;
- le principe de la matérialité : dépendant de la matérialité économique, sociale et environnementale de ce qui est pertinent, soit à l'organisation concernée soit à ses partenaires externes.

Outre ces principes, six critères qualitatifs peuvent être appliqués aux mesures du *triple bottom line* pour améliorer la crédibilité des données financières : pertinence, fiabilité, clarté, comparabilité et consistance, actualisation, vérifiabilité.

Source : Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental, and Social Performance, 2000.

1. Source : www.bodyshop.com.

partenaires. Les indicateurs sociaux sont à leur premier stade de développement. Peu de firmes mesurent de telles questions de façon suffisamment cohérente et fréquente. Bien qu'on puisse trouver sur les sites Web des entreprises des informations relatives aux montants alloués à différents groupes – des ONG, des programmes de mécénat, et des activités impliquant la collectivité – peu de mesures quantitatives existent sur les *outputs* et les résultats de ces initiatives. Les mesures les plus communes portent sur l'emploi, la sécurité et la santé, la qualité du management, la valeur du sponsoring et du mécénat et d'autres implications dans la collectivité.

L'évaluation de l'investissement social de Diageo

Quatre axes constituent cet investissement : un axe philanthropique (des donations en Asie, par exemple, au profit des victimes des catastrophes naturelles) ; un axe social (réhabilitation des canalisations d'eau au Kenya) ; un axe commercial (éducation sur les dangers de la conduite en état d'ivresse) ; un axe d'activité (amélioration des conditions d'emploi aux États-Unis dans les restaurants Burger King)¹.

Les indicateurs économiques

Historiquement, les indicateurs économiques se sont d'abord focalisés sur les aspects financiers. Cependant, de plus en plus, on s'oriente également vers les contributions économiques au développement durable, ce qui amène à prendre en compte l'impact des organisations sur l'économie, la vie des individus, l'environnement naturel. Les indicateurs économiques portent par exemple sur le profit (rendement du capital employé, dividendes, profit net, marge brute, EBIT), les actifs intangibles (capitalisation boursière), les investissements (R&D, capital humain, etc.), les salaires et les bénéfices (total des salaires par pays), la productivité du travail, les impôts payés, le développement de la communauté, les fournisseurs (leur performance relative en termes de respect des éléments économiques de procédures et des programmes), l'entrepreneuriat (montant de l'investissement dans les projets économiques, nombre d'emplois créés, nombre de PME impliquées, nombre de start-up).

Les indicateurs économiques d'Unilever

Ils sont relatifs au nombre moyen d'employés par région géographique, à la distribution géographique des actions par pays, à la rentabilité totale des fonds propres, à la distribution de la valeur ajoutée pour les parties prenantes, à l'impact de l'activité en termes d'emploi indirect (en amont et en aval)².

1. Source : www.diageo.com.

2. Source : www.unilever.com.

La recherche de la pertinence

Développer des indicateurs de qualité est un défi important, et il n'existe pas de voie facile ou idéale pour les mettre en œuvre et en faire état. De manière générale, les firmes s'intéressent aux indicateurs qui sont les plus pertinents au regard des questions auxquelles elles font face et des préoccupations des parties prenantes clés. Cependant, plusieurs indicateurs sont comparables entre les entreprises et entre les secteurs. L'indicateur environnemental le plus commun a trait aux émissions de gaz, alors que l'indicateur social le plus consensuel concerne la sécurité, la santé et l'implication dans la collectivité. Pour l'essentiel, ces indicateurs ne sont pas utilisés de façon unique comme outils de management. De même, les facteurs environnementaux ne sont pas pris en compte de façon similaire dans les décisions de management. Par ailleurs, l'attention tend à se porter sur les indicateurs liés à l'*input*, mais il y a un intérêt croissant de la part des firmes à aller vers des indicateurs de mesure de l'*output* et des résultats.

Les caractéristiques communes concernent les indicateurs les plus utiles. Ces indicateurs reflètent les préoccupations des parties prenantes ; ils sont systématiques plutôt qu'*ad hoc* ; ils sont clairement définis, reproductibles, non ambigus et clairs. Ils permettent, quand c'est possible, le *benchmarking* entre les firmes et à l'intérieur de celles-ci. Enfin, ils constituent un outil important pour le pilotage managérial.

C.A. Adams et G.R. Frost, « Integrating Sustainability Reporting Into Management Practices », *Accounting Forum*, 32, 2008, p. 288-302.

F. Bensebaa et F. Boudier, « Gestion des déchets dangereux et responsabilité sociale des firmes : le commerce illégal de déchets électriques et électroniques », *Développement durable et territoire, Varia*, <http://developpementdurable.revues.org/document4823.html> (mis en ligne le 27 février 2008).

M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, *La Responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, 2007.

R.E. Freeman, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA, Pitman, 1984.

Global Reporting Initiative, G3, www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/
Jacques Igalens et Jean-Pascal Gond, « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue française de gestion des ressources humaines*, vol. 50, 2003, p. 111-130.

Voir aussi...

La théorie du *sensemaking* : une grille de lecture pour le management en période de crise (Partie 4 – Dossier 1)

Le mécénat de compétences : la danse du loup et de l'agneau (Partie 4 – Dossier 16)

Le développement personnel en tête des attentes de formation des salariés

Numéro un des demandes de formation de la part des salariés, le développement personnel englobe différents thèmes, qui vont de l'analyse transactionnelle à l'animation de réunion. Importantes pour l'équilibre individuel des salariés et la performance collective, les formations sur ces thèmes posent la question de leur coût et de leur retour sur investissement.

Problématique

Le développement personnel plébiscité par les salariés

La notion de développement personnel est généralement utilisée pour représenter un ensemble de notions, de techniques et d'outils qui permettent au salarié de

Zoom sur

Le développement personnel : première attente des salariés en termes de formation

Selon les employeurs, les domaines de formation les plus demandés par les salariés au titre du droit individuel à la formation sont les langues (45,8 %) et le développement personnel (22,7 %). Les salariés, quand ils sont interrogés, placent le développement personnel et l'efficacité professionnelle au premier rang (37,5 %), loin devant le management (17,4 %) et la bureautique (11,8 %).

Source : enquête Demos, 20 Minutes, 2007.

comprendre et d'améliorer ses comportements en situation. On trouve sous ce vocable des thèmes classiques, comme gérer son stress, gérer sa communication, gérer un conflit, gérer son temps, ou encore des perspectives plus généralistes, comme devenir heureux, trouver l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Centré sur l'individu et l'amélioration de ses compétences comportementales dans une optique plus personnelle que collective, le développement personnel est plébiscité par les salariés tant par leur demande de formation que par l'achat d'ouvrages sur le thème. Dans un article du journal *Les Échos* du 18 mars 2008, intitulé « Le boom du développement personnel »,

Blandine Legrand, DRH de Demos, affirmait que ce thème avait une croissance annuelle de 20 % en formation. Pour Alain Duluc, responsable du pôle développement personnel à la Cegos, le nombre de demandes a doublé au cours des trois dernières années, alors qu'il avait été multiplié par deux au cours des cinq années précédentes. À périmètre flou mais ciblé sur l'individu, le développement personnel correspond à une préoccupation forte des salariés, qui y voient une opportunité d'accroître leur portefeuille de compétences tout en s'offrant des formes d'introspection. Se pose alors la question de l'intérêt de l'entreprise à financer ces formations et de savoir en quoi elles s'inscrivent dans des logiques de compétences collectives et de retour sur investissement.

Le développement personnel : une introspection individuelle pour améliorer sa capacité d'action

Issu de la psychologie et des travaux de l'école de Palo Alto, le développement personnel s'est développé à partir des années 1960 et a connu différentes évolutions depuis. Sous ce registre, on retrouve tout aussi bien des recommandations pour communiquer que des théories telles que les neurosciences. La dernière tendance observable est la recherche du bonheur personnel et l'équilibre entre les contraintes et les envies.

Les origines psychologiques du développement personnel

Les thèmes sous-jacents au développement personnel ne sont pas nouveaux : ils ont toujours été présents comme des facteurs structurants et constitutifs des comportements humains. Cependant, cette notion en tant que telle est apparue dans les années 1950-1960, et a eu pour origine, entre autres, les travaux que l'on regroupe sous l'appellation d'école de Palo Alto. Pour cette école, l'individu et son comportement ne s'expliquent pas par des propriétés intrinsèques et structurelles mais par les interactions entre l'individu et son environnement. Pour ce courant de pensée, l'individu réagit plus qu'il n'agit. En associant les sciences de l'information, la psychologie, la sociologie et la communication, des auteurs tels que Gregory Bateson, John Weakland, Jay Haley, Richard Fisch et Paul Watzlawick ont construit les bases de la psychologie systémique. En reprenant les thèses de la cybernétique, il s'agit de déterminer comment un individu se construit un équilibre, comment il le maintient et comment celui-ci lui permet – ou non – de se réaliser dans un environnement dynamique où tous les composants interagissent. Les réponses à ces questions prises individuellement constituent autant de thèmes devenus les composantes du développement personnel.

Le périmètre du développement personnel

Une multitude d'ouvrages se positionnent sur le thème du développement personnel avec pour seul dénominateur commun le fait de faire travailler l'individu sur ses manières d'être et d'agir. L'introspection et la compréhension des mécanismes sous-jacents à l'action sont au cœur du développement personnel. Pour délimiter le champ du développement personnel, nous vous proposons le schéma de la figure 1 qui renseigne les thèmes traités nécessitant différentes techniques, outils et théories, le tout constituant le corpus théorisé et méthodologique du développement personnel.

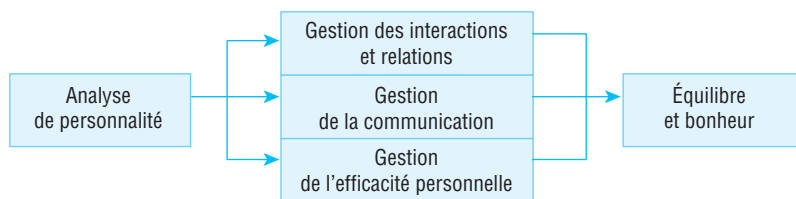


Figure 1 : Le périmètre du développement personnel

L'analyse de la personnalité permet de comprendre la manière dont un individu appréhende le monde et entre en relation avec ce dernier, avec, par exemple, des approches comme l'analyse transactionnelle ou les travaux du psychosociologue Kets de Vries sur les névroses en situation professionnelle. Les thèmes abordés dans l'analyse de la personnalité sont des réponses pour aborder des sujets plus en relation avec l'action tels que les interactions, la communication et la recherche d'efficacité. Cela donne lieu à la proposition de formations comme « gérer efficacement son temps », « gérer une situation de crise », « parler en public », « travailler son capital sympathie », etc. Toutes ces notions ont deux objectifs complémentaires : la performance et le bonheur individuel. De manière sous-jacente au concept de bonheur, on retrouve celui d'équilibre et par là même la notion d'homéostasie (capacité à conserver un équilibre de fonctionnement sous la contrainte de forces extérieures), qui était au cœur des travaux de l'école de Palo Alto. L'individu est mû par des pulsions, des envies et des contraintes, et son bonheur passe par sa capacité à équilibrer ses forces dans une logique de réalisation de lui-même.

Comment évaluer les formations en développement personnel ?

Véritable soupape de décompression pour les uns, occasion de s'interroger sur ses propres pratiques pour d'autres, ou encore « formation cadeau inutile », le développement personnel pose la question de son financement. Alors qu'il était pris en charge, au départ, en totalité par les entreprises, celles-ci tentent actuellement d'utiliser le DIF (droit individuel à la formation) pour des formations de développement personnel concernant en premier lieu le salarié et indirectement l'entreprise. Le coût n'est qu'une partie de l'interrogation. Le plus grand questionnement réside dans l'évaluation et donc dans la qualité des dispositifs pédagogiques déployés. Les thèmes traités étant essentiellement comportementaux, ils nécessitent des temps d'incubation et de suivi qui ne sont pas toujours faciles à aménager en termes de temps et de coût. C'est pour cette raison que les entreprises souhaitent associer davantage leurs salariés aux thèmes des formations et à leur suivi dans le temps avec une responsabilisation tant sur la prise en charge partielle du coût que sur les résultats attendus.

Collectif, *Le Développement personnel tout en un pour les nuls*, Éditions Générales First, 2008.

M. Kets de Vries, *L'Équation du bonheur*, Éditions d'Organisation, 2007.

J.-C. Durieux et H. Besser, *Développement personnel et professionnel*, ESF, 2006.

C. Billet, *Guide de développement personnel et professionnel pour managers*, Maxima, 2006.

Voir aussi...

L'intelligence de situation : une compétence pour réussir les interactions (Partie 4 – Dossier 8)

Les ateliers participatifs pour créer des moments d'appropriation (Partie 4 – Dossier 19)

La multiplication des outils de gestion : contrainte ou opportunité ?

Le savoir en management a considérablement augmenté ces vingt dernières années avec la publication de nombreux ouvrages et communications. Se pose dès lors pour le manager la question du choix et du repérage de ce qui est vraiment important au regard de ses besoins. Cette multiplication, parfois vue comme une contrainte, peut également être vue comme une opportunité de choix et d'enrichissement du domaine de la gestion.

Problématique

La multiplication des outils de gestion

Lean, Six Sigma, ISO, 360 degrés, la communication non verbale, le management des compétences clés, le management de la connaissance, le tableau de bord prospectif, le management de la qualité totale constituent quelques exemples de techniques gestionnaires et managériales. La profusion des concepts en management dépasse parfois la capacité des organisations à les tester et à les déployer avec succès. Une des plus grandes librairies en gestion de Paris dispose de 13 000 références. En éliminant les ouvrages qui traitent du même thème et les différentes rééditions au fil du temps, le panel des concepts, techniques et outils avoisine les 4 000 livres (30 % du total). Ces concepts ou outils de gestion reflètent la formalisation des

Zoom sur

13 000 titres en management

Management : 4 758 titres.

Développement personnel : 2 771 titres.

Droit : 2 575 titres.

Économie : 1 575 titres.

Comptabilité-finance : 1 644 titres.

Total rayons entreprise : 13 323 titres.

Source : librairie Eyrolles, Paris, 2008.

connaissances managériales acquises, la rationalisation des pratiques d'affaires et l'amélioration des techniques utilisées. L'inflation provient de l'importance du management dans le fonctionnement des entreprises, de l'accroissement du nombre des spécialistes des sciences de gestion et du développement des « méthodologues » du management que sont les cabinets de conseil.

Le darwinisme des outils de gestion

Dans les années 1990, Richard Pascale¹ s'est étonné de la popularité de certains outils de gestion. Analysant la littérature managériale dominante à cette époque et observant les flux et reflux des pratiques des affaires, il a constaté la croissance et la chute soudaines de plusieurs pratiques, et noté en même temps que des outil

1. R. Pascale, *Managing on the Edge*, Londres, Penguin, 1991.

considérés initialement comme une mode passagère, à l'instar du management de la qualité totale, de la culture organisationnelle et de la flexibilité, étaient ensuite largement adoptés. Rejoignant les propos de Pascale, Grint¹ a estimé que la situation décrite par celui-ci s'était aggravée par la suite et que la pertinence des outils n'était pas déterminée par des critères scientifiques, mais par les résultats probants qu'ils produisaient. Cela signifie que, même si leur valeur académique ne pouvait être prouvée, les outils de gestion importants étaient considérés comme conduisant à l'efficacité et/ou à la productivité. Dans ce contexte, et en considérant que l'inflation des outils est bénéfique, comment un manager peut-il s'y retrouver et faire les choix les plus judicieux ?

Se repérer dans l'offre des outils de gestion

Pour régler les problèmes dans une contrainte de temps, le manager doit choisir les techniques de gestion qui lui seront le plus utiles pour traiter les besoins tant individuels que collectifs de son entreprise. Pour cela, il existe deux types de repérage qui peuvent être mobilisés de manière individuelle ou complémentaire : le repérage fonctionnel et le repérage conceptuel.

Le repérage fonctionnel

Le repérage fonctionnel est le plus facile à réaliser. Il associe des techniques aux différentes fonctions de la gestion. Traditionnellement, dans la littérature, on distingue huit grandes catégories qui peuvent être affinées le cas échéant : la stratégie, l'organisation, le contrôle et le pilotage, le marketing et le commercial, les ressources humaines, le management, les systèmes d'information, et la finance et la comptabilité. Le tableau suivant donne un extrait non exhaustif de techniques gestionnaires adossées aux grandes fonctions de la gestion.

Les techniques gestionnaires

Stratégie	Swot, la stratégie de l'océan bleu, les cinq forces de Porter, la stratégie de la longue traîne
Organisation	Lean Six Sigma, réingéniering, Kaizen, roue de Deming, chaîne de valeur
Contrôle/pilotage	Tableau de bord prospectif, navigateur Skandia, contrôle interne, processus budgétaire
Marketing/vente	<i>Mix marketing</i> , marketing expérientiel, communauté de marque, typologie de clientèle
Ressources humaines	360 degrés, GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), conduite du changement, communication
Management	Coaching, <i>knowledge management</i> , PNL, analyse transactionnelle, leadership, gestion du temps, développement personnel
Systèmes d'information	CMMI, ETIL, COBIT, gestion de projet, UML, maîtrise d'ouvrage
Finance/comptabilité	Normes IFRS, calcul de rentabilité, chaîne comptable

1. K. Grint, *Fuzzy Management*, Oxford, Oxford University Press, 1992.

Le repérage conceptuel

Une technique tient sa légitimité de sa capacité à répondre à un besoin. Elle est une manière de faire standard applicable à différents contextes. Sa robustesse et sa fiabilité tiennent à sa capacité à produire la finalité annoncée dans ces différents contextes. Pour cela, une autre grille de lecture des techniques gestionnaires en fonction de leur niveau d'abstraction et de généralisation peut être utilisée. Dans l'ordre décroissant de généralisation, on distingue :

- **la théorie** : règles explicatives et prédictives du réel, dont les liens entre des variables expliquées et explicatives prennent la forme de concepts. *Exemple : la théorie des coûts de transaction ;*
- **la méthode** : listes d'actions organisées à mener pour l'obtention d'un résultat annoncé. La méthode donne les étapes à réaliser et le contenu de ces mêmes étapes. *Exemple : Lean Six Sigma ;*
- **le référentiel** : ce sont des listes de caractéristiques qui définissent un objet, tel un métier, ou un processus pouvant faire l'objet de diagnostic par écart entre la réalité et le référentiel. *Exemple : le référentiel des métiers en système d'information du Cigref ;*
- **l'outil** : il prend souvent la forme d'un tableau ou d'une matrice qui permet de renseigner une réalité selon des caractéristiques en relation avec l'objectif gestionnaire de l'outil. Il est prêt à l'emploi et son contenu est contingent à la réalité sur laquelle il s'applique. *Exemple : la matrice des risques ;*
- **la pratique** : manière de faire expérimentée dans une entreprise et pouvant être dupliquée dans d'autres contextes que celui de sa conception. Les pratiques généralisées deviennent parfois des méthodes. *Exemple : le benchmarking.*

Cette typologie permet aux managers d'orienter leur recherche en fonction de leurs besoins, comme l'illustre le tableau suivant. Une théorie sera plus propice à la compréhension que des méthodes et outils mobilisés pour l'action. Cette typologie est à mobiliser en complément de la première. En fonction de son besoin, le manager cherchera une théorie en ressources humaines ou bien un référentiel en système d'information. Et ce, avec l'objectif de trouver le plus rapidement possible le savoir qui lui convient le mieux.

Type de technique en fonction du besoin

Besoins des managers	Types
Comprendre une situation	Théorie
Agir sur une situation	Méthode et outil
Définir une situation	Référentiel
Formaliser une situation	Pratique

Ne pas confondre le moyen et la finalité

La technique gestionnaire n'est qu'un moyen pour répondre à un besoin ; en aucun cas elle ne remplace l'acte de manager. Aussi les techniques doivent-elles être mobilisées de manière appropriée et avec des résultats visibles et formalisés qui serviront de ressource au dispositif de management plus global. Le jeu des auteurs et le marketing des cabinets de conseil en management ont tendance à positionner une technique comme la dernière tendance révolutionnaire qu'il faut absolument adopter. Attention à ne pas tomber dans le piège. Un autre point concerne la capacité des acteurs de terrain à intégrer la technicité de ces différentes approches et à les mettre en œuvre de manière opérationnelle. Les managers et l'ensemble des salariés voient leur temps de travail réparti entre la production et la gestion. Il ne faudrait pas que le temps de gestion soit supérieur au temps de production. Les techniques gestionnaires sont là pour permettre une meilleure coordination et réalisation de la production et non pour alimenter une logique bureaucratique.

D. Holman et R. Thorpe, *Management & Language*, Londres, Sage, 2003.

K. Grint, *Fuzzy Management*, Oxford, Oxford University Press, 1992.

R. Pascale, *Managing on the Edge*, Londres, Penguin, 1991.

Voir aussi...

La GPEC : l'emploi au cœur de toutes les préoccupations (Partie 3 – Dossier 16)

Le management peut-il encore se faire sans les consultants ? (Partie 4 – Dossier 12)

Les neurosciences : nouvelle grille de lecture des comportements

Les récentes découvertes sur le fonctionnement du cerveau ouvrent de nouvelles perspectives d'explication du comportement des individus, en remettant en cause tout ou partie des théories de la psychologie classique. Les neurosciences ouvrent de nouvelles voies, tant sur la motivation que sur le comportement humain en général.

Problématique

Des comportements innés aux comportements acquis

Les théories et pratiques du management mobilisent très souvent les typologies comportementales psychologiques des individus, tant en termes d'explications que de prescriptions. La typologie qui a probablement été la plus mobilisée est celle du MBTI et ses dérivés. Le Meyer Briggs Type Indicator (MBTI) a été conçu par Katharine Cook et sa fille Isabel Briggs à partir de la théorie des personnalités de Jung. Le modèle MBTI repose sur quatre dimensions définies par deux pôles opposés :

- L'orientation de l'énergie : « Êtes-vous plutôt extraverti ou introverti ? »
- Les modes de perception : « Percevez-vous le monde de manière analytique ou intuitive ? »
- Les critères de décision : « Prenez-vous vos décisions de manière rationnelle ou sentimentale ? »
- Le style de vie : « Cherchez-vous à contrôler ce que vous vivez ou à en profiter pleinement ? »

La combinaison de ces quatre dimensions permet de définir seize types psychologiques, que l'on représente généralement sur un tableau croisé qui prend la forme d'un mini-échiquier.

Cette typologie a très souvent été simplifiée pour déterminer des types psychologiques et les comportements qui leur sont associés. On les qualifie alors de profils « directif », « séducteur », « pragmatique », « créatif », ou autres appellations voisines. Ces approches présupposent que les comportements sont innés et qu'ils sont toujours les mêmes, quel que soit le contexte. Or, il est avéré que le comportement d'une personne évolue dans le temps et se différencie en fonction des situations. Les travaux sur les neurosciences et, plus généralement, sur le fonctionnement du cerveau donnent de nouveaux éclairages en expliquant des comportements conjoncturels par des structurations biochimiques du cerveau.

La recherche d'un équilibre homéostatique

Le cerveau, c'est 2 200 cm² de surface développée, un organe labyrinthe de 1 500 g, des neuromédiateurs circulants (une centaine ont été identifiés à ce jour). Ces neuromédiateurs sont des composants biochimiques qui excitent ou inhibent la réaction d'un organisme à des stimuli externes. Le cerveau est un réseau de cellules nerveuses avec des milliards de connexions qui se reconfigurent en permanence sous l'influence des stimuli externes. L'homme, comme beaucoup d'autres organismes vivants, perçoit et intègre des stimuli externes et tente de trouver un équilibre appelé « homéostasie ».

Zoom sur

Sept expressions universelles du visage

En observant 100 000 expressions faciales, Peter Ekman a défini sept expressions universelles du visage, qui sont : la peur, la colère, la joie, le mépris, la surprise, le dégoût, la tristesse. Ces expressions résultent de stimuli qui déclenchent une réponse neuronale consciente et non consciente et, par là même, un comportement immédiat ou potentiel.

Source : Les Échos, 11 mars 2008.

Cerveau gauche, cerveau droit

Citée dans l'ouvrage de Dehaene¹, une expérience a montré que, quelle que soit la langue, la lecture mobilisait les mêmes neurones situés dans l'hémisphère gauche de notre cerveau, montrant ainsi que la réaction à la lecture est fonction de la structuration de celui-ci. Les travaux actuels sur les neurosciences font écho à la théorie de Herrmann sur le cerveau gauche et le cerveau droit. D'après cette théorie, les individus traitent les informations selon qu'ils sont « cerveau gauche » ou « cerveau droit ». Ceux qui sont « cerveau gauche » ont un fonctionnement rationnel et méthodique. Ceux qui sont « cerveau droit » sont plutôt dans le registre des sentiments et de la créativité. Cette dichotomie a permis à Herrmann d'avancer quatre styles de pensée auxquels chaque individu peut s'identifier au moyen d'un questionnaire comportant une centaine d'items :

- le style de pensée analytique s'attache aux faits, aux chiffres et aux logiques ;
- le style de pensée séquentiel privilégie l'organisation, la planification et la structuration ;
- le style de pensée interpersonnel est dominé par les émotions, les relations et la spiritualité ;
- le style de pensée imaginaire aime les concepts, l'intuition et la créativité.

1. S. Dehaene, *Les Neuros de la lecture*, Odile Jacob, 2007.

La lignée phylogénétique

Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec¹ avancent l'idée de la lignée phylogénétique pour symboliser l'influence de la construction neuronale sur les comportements.

Cette lignée est une explication aux comportements dans une logique de liens entre ce que les auteurs nomment la personnalité primaire, la personnalité secondaire, la motivation et les états émotionnels. Un stimulus provoque chez la personne une émotion qui peut s'expliquer par la lignée personnalité primaire, secondaire et motivationnelle.

« **Les tempéraments ou personnalités primaires** alimentent nos idéaux de vie, nos motivations d'action profondes ainsi que notre persévérance face à la difficulté, car elles sont fixées à la fois par les gènes et par un apprentissage très précoce, au cours des premiers mois de la vie, que l'on nomme épigénèse ou empreinte »².

« **Les personnalités secondaires** se développent à partir de l'expérience émotionnelle accumulée depuis l'âge de quelques mois (juste après l'empreinte) jusqu'à l'adolescence et même durant toute la vie »³. Le caractère qui en résulte répond à deux mécanismes comportementaux essentiels et complémentaires, ceux du conditionnement : le mécanisme de récompense (conditionnement positif) et celui de punition/évitement (conditionnement négatif).

La motivation est l'activité dans laquelle l'individu se projette dans l'action en fonction de ses envies et de ses opportunités. Elle détermine son niveau d'engagement par rapport à l'envie qu'il manifeste de participer à l'action.

Un stimulus déclenche chez l'individu un état de stress (peur de ne pas pouvoir faire face) ou bien de calme (sentiment de maîtrise de la situation), qui va enclencher des registres de pulsions émotionnelles tels que l'activation (je propose une solution), la fuite (je ne fais pas face et je disparaïs), la lutte (je m'oppose), l'inhibition (j'attends et je ne propose rien). Cette réaction émotionnelle est la résultante d'une construction individuelle des personnalités primaire, secondaire et émotionnelle. Par cette logique, les auteurs avancent seize grands types de personnalités appelés « Bio-Types ».

1. J. Fradin et F. Le Moullec, *Manager selon les personnalités – Les neurosciences au secours de la motivation*, Eyrolles, 2006.

2. *Ibid.*, p. 69.

3. *Ibid.*, p. 77.

Une autre explication de la motivation

Pour Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec, la motivation naît d'un phénomène qu'ils nomment « combustion », parce que cette dernière résulte de l'association d'une énergie avec un contenant et un contenu motivationnels. C'est en fait la rencontre d'une personnalité (contenant motivationnel), d'une activité (contenu motivationnel) et d'un comportement enthousiaste (énergie). On ne crée pas la motivation, on la mobilise en :

- identifiant le tempérament de la personne : ses idéaux ;
- identifiant son caractère : ce qui lui plaît et ce qui ne lui plaît pas ;
- travaillant les couples activités/idéaux en tenant compte du caractère ;
- recherchant le potentiel par des idéaux non avoués.

Par rapport à des théories plus classiques de la motivation du type Maslow ou Herzberg, cette approche privilégie la création d'un contexte par lequel l'individu réalise ses idéaux avoués et non avoués. Il ne s'agit pas de jouer sur un mécanisme de récompense en tenant compte des besoins de l'individu mais de lui permettre de se révéler à lui-même. Peut-être est-ce le sixième niveau de la pyramide de Maslow. Celle-ci mentionne que l'individu cherche à satisfaire ses besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime des autres, d'estime de soi et d'accomplissement personnel. À ces cinq niveaux qui composent la base de la pyramide de Maslow il serait envisageable d'ajouter un sixième niveau, celui de l'expérimentation de soi.

M.F. Bear, B.W. Connors et M.A. Paradiso, *Neurosciences – À la découverte du cerveau*, traduction d'André Nieoullon, 3^e édition, Pradel, 2008.

N. Herrmann, *The Whole Brain Business Book*, McGraw-Hill, New York, 1996.

Voir aussi...

Le marketing des services : un marketing relationnel à la recherche de la confiance
(Partie 3 – Dossier 5)

Le développement personnel en tête des attentes de formation des salariés
(Partie 4 – Dossier 3)

La théorie des organisations : le corpus théorique du management

Le management est-il un ensemble de pratiques testées sur le terrain et/ou des conjectures, lois et paradigmes qui s'inscrivent dans le cadre d'un corpus théorique qui évolue au gré des réfutations ? Depuis les années 1930 s'est constituée une communauté de chercheurs en sciences de gestion dont les travaux visent à construire ce corpus théorique. Qu'en est-il de ce corpus aujourd'hui ?

Problématique

La difficulté d'avoir une vision d'ensemble des théories des organisations

Lorsque l'on travaille en management, la question de l'unité d'analyse se pose inévitablement. Quelle est l'unité d'analyse sur laquelle s'opèrent les recherches et à laquelle sont dédiés les résultats obtenus ? Un médecin travaille sur le corps humain, un psychologue sur l'âme, un sociologue sur le comportement des groupes, etc. Qu'en est-il du chercheur en management ? Par souci de clarification, on

Zoom sur

La définition de la théorie des organisations

La théorie des organisations est un ensemble de théories explicatives et prédictives sur le fonctionnement des organisations humaines. En raison du caractère mouvant et idiosyncratique de son objet d'étude, à savoir les entreprises, la théorie des organisations s'est construite autour de grands paradigmes qui ont donné des grilles de lecture et des outils de gestion.

dira que son unité d'analyse est l'organisation. Que recouvre au juste la notion d'organisation ? Est-ce l'ensemble des ressources mobilisées pour l'acte de production ? Est-ce l'ensemble des règles et fonctionnements internes ? Les réponses à ces questions sont contenues dans les théories des organisations et les paradigmes qui les sous-tendent. Les sciences de gestion, comme toutes les sciences et dans une logique poppéenne, ont vu leur corpus théorique se construire au gré des réfutations.

Pour se repérer et se donner une cartographie de ses composants et de son périmètre, la chimie dispose d'un élément fondateur qui est la table de Mendeleïev. Ce tableau donne une représentation des éléments chimiques permettant une appréhension de l'ensemble et de ses parties. En sciences de gestion, peut-être parce que le périmètre est moins circonscrit et que sa dimension humaine le rend moins « découppable », nous disposons peu de telles représentations. Pour vous aider à comprendre ce que recouvre la théorie des organisations, nous vous proposons deux organisations des théories, celle de Hatch et celle de Burrell et Morgan.

Quelle structure globale pour les théories des organisations ?

En raison du sujet traité – le fonctionnement humain idiosyncratique et éphémère –, les travaux en sciences de gestion doivent souvent donner leur positionnement paradigmatique afin de classer les différents savoirs produits. La typologie de Hatch et la grille de Burrell et Morgan sont deux manières de classer les théories des organisations.

La typologie de Hatch

Dans son ouvrage *Théorie des organisations*¹, Mary Jo Hatch donne une structuration des sciences de gestion en quatre grands paradigmes qu'elle résume en termes de métaphores, synthétisées dans le tableau suivant.

Les paradigmes de Mary Jo Hatch

Paradigme	Métaphore	Image de l'organisation	Objet	Méthode	Résultat	Références
Classique	Machine	Une machine conçue et construite par la direction pour atteindre des buts prédéterminés	• Les effets de l'organisation sur la société • La gestion de l'organisation	• Observation et analyse historique • Réflexion personnelle sur la base de l'expérience	• Typologie des cadres théoriques • Recommandations pour la pratique de la gestion	Taylor, Fayol, Weber
Moderniste	Organisme	Un système vivant qui accomplit les fonctions nécessaires à la survie, en particulier l'adaptation à un monde hostile	L'organisation à travers des mesures objectives	• Mesures descriptives • Corrélation entre les mesures standardisées	• Études comparatives • Analyses statistiques multivariées	Simon, March
Interprétativiste symbolique	Culture	Un modèle de significations créé et maintenu par l'association humaine <i>via</i> des valeurs partagées, des traditions et des coutumes	L'organisation vue selon des perceptions subjectives	• Observation participante • Entretiens ethnographiques	Textes narratifs (études de cas et ethnographies organisationnelles)	Berger, Luckman, Weick, Giddens, Selznick
Post-moderniste	Collage	Un collage fait de fragments de connaissances et de compréhensions mis ensemble pour former un nouveau paradigme en référence au passé	Théorie des organisations et pratiques d'élaboration de théories	• Déconstruction • Critique des pratiques d'élaboration des théories	Réflexivité et valeurs réflexives	Derrida, Deleuze

1. M.J. Hatch, *Théorie des organisations*, De Boeck, 1999.

La matrice de Burrell et Morgan

La typologie de Burrell et Morgan¹ est une des plus répandues, mais nous pouvons aussi citer celle d'Astley et Van de Ven² qui organise les théories en fonction du niveau d'analyse (individu, groupe, organisation, groupe d'organisations) et du degré de liberté laissé aux acteurs (entre adhocratie et bureaucratie mécaniste, en référence aux travaux de Mintzberg³). Dans la grille de Burrell et Morgan, les théories sont organisées en quatre paradigmes qui se différencient en fonction de la définition qu'ils donnent de la réalité et des objectifs poursuivis. L'opposition entre subjectivisme et objectivisme est issue d'une longue tradition en sciences sociales. Elle permet de ranger les théories en deux mondes : celles pour lesquelles la réalité existe indépendamment de celui qui l'observe et celles pour lesquelles la réalité n'est qu'une représentation déformée du réel. Pour les uns, la carte n'est pas le territoire ; pour les autres, elle l'est. Les théories objectives postulent, dans la tradition de Durkheim, que les faits sociaux sont analysables comme des objets de la nature. Les théories subjectives, au contraire et dans la lignée de Weber, avancent qu'il est important de saisir les faits et le sens des acteurs qui animent ces faits. La visée transformative plus ou moins radicale des théories est une autre frontière qui permet de distinguer les paradigmes. Les théories ont-elles des visées de changement radical ou bien de régulation des systèmes sociaux ?

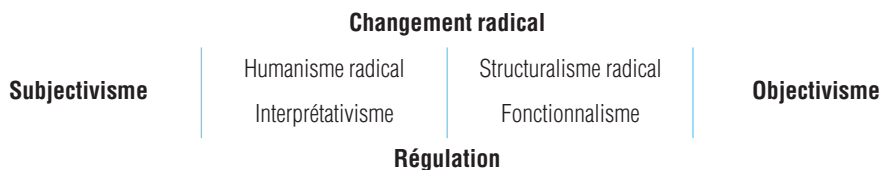


Figure 1 – La matrice de Burrell et Morgan

Humanisme radical : la carte est bien le territoire et cette carte sert à rendre le monde plus « intelligent » et à développer la capacité de l'individu à opérer des changements pour transformer ce même monde.

Structuralisme radical : dans toute chose, il existe une structure fondamentale explicative de tout le fonctionnement du système. L'objet de la recherche consiste à retrouver cette structure fondamentale et à l'utiliser en termes d'explication et de prédiction.

1. G. Burrell et G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, 1979, p. 1-37.
2. W.G. Astley et A.H. Van de Ven, « Central Perspectives and Debates in Organization Theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, 1983, p. 245-273.
3. H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1998.

Interprétativisme : l'accent est mis sur la compréhension des systèmes en postulant que la formulation de cette même compréhension les fera évoluer. Il s'agit de révéler l'expérience vécue par les acteurs et ainsi de les aider à mieux se comprendre et à comprendre leurs modalités d'action dans une logique d'apprentissage. L'objet central des recherches est très souvent les motivations d'action des acteurs.

Fonctionnalisme : comment s'organise le monde ? La recherche de l'organisation finalisée par l'objectif collectif est une grille de lecture d'un fonctionnement basé sur un découpage théorique des prérogatives et des modes de coordination indépendants des individus.

Les enjeux

Avoir des grilles de lecture du fonctionnement des entreprises

Comprendre le fonctionnement des organisations et l'améliorer nécessite une capitalisation des pratiques et des analyses. Cet ensemble évolue dans une logique de réfutation, et penseurs et praticiens puisent dans ces grilles de lecture pour leurs besoins réciproques. Les théories de l'organisation évoluent avec le temps et l'on voit apparaître de nouvelles manières de classer les théories. Dans un article publié en 1993 dans la *Revue française de gestion des ressources humaines*, Gérard Koenig propose une typologie qui est fonction du réalisme de la théorie et du statut ontologique de la réalité. La notion de réalisme de la théorie permet de qualifier les théories réalistes qui décrivent le monde tel qu'il est et les théories instrumentalistes qui donnent des représentations du monde pour agir sur ce dernier et le maîtriser. La deuxième notion renvoie à l'opposition entre une réalité donnée aux acteurs et une réalité construite par les acteurs. C'est encore une autre manière d'envisager les théories mais également la réalité des situations de gestion.

Lectures utiles

S. Charreire et I. Huault, *Les Grands Auteurs en management*, EMS, 2002.

G. Koenig, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 9, 1993, p. 4-17.

H. Mintzberg, *Le Management – Voyage au centre des organisations*, 2^e édition française, Éditions d'Organisation, 2004.

J.-M. Plane, *Théorie des organisations*, Poche, 3^e édition, Dunod, 2008.

J. Rojot, *Théorie des organisations*, 2^e édition, Eska, 2005.

Voir aussi...

La multiplication des outils de gestion : contrainte ou opportunité ? (Partie 4 – Dossier 4)
Soixante ans de management avec l'œuvre de Drucker (Partie 5 – Dossier 20)

L'impact de la crise sur le management : les résultats d'une enquête française

La crise actuelle modifie-t-elle les pratiques de management dans les entreprises ? Comment les salariés la perçoivent-ils et qu'attendent-ils de leur management ? Pour répondre à ces deux questions et mener un travail d'investigation, une enquête a été réalisée auprès de 500 salariés avec le concours du mensuel Liaisons sociales et de l'Anvie. Les réponses obtenues aux dix-neuf questions proposées ont permis de dresser un panorama du management en situation de crise et d'avancer un modèle de gestion anticrise.

Problématique

La crise : contrainte ou opportunité ?

Les crises financières se produisent à une fréquence surprenante. Il y a pratiquement eu une crise importante par décennie au cours du siècle passé. Cependant, la crise financière de 2008 est probablement à classer parmi les plus aiguës et nous sommes peut-être confrontés à la perspective d'une grave et douloureuse récession. De surcroît, nous ne savons pas comment cette crise va évoluer. Pour l'essentiel, le thème des crises a fait l'objet de très nombreuses publications (livres et articles) qui traitent des fondements des crises et de leur impact sur l'économie en général ainsi que des politiques gouvernementales mises en œuvre pour y faire face. En revan-

Zoom sur

Verbatim de l'enquête : la crise a-t-elle modifié le management ?

« Toute seule, l'entreprise ne dispose pas de beaucoup de solutions car le problème est vaste, et souvent, ce sont les clients qui fixent les règles. Le phénomène est fréquemment subi par les salariés sans pouvoir inverser la tendance. L'absence de commandes conduit à la réduction du travail et de l'emploi. En outre, la surmédiation de la crise ne fait qu'aggraver le problème. À cet égard, même les personnes qui ne courent aucun risque en termes de salaire ou d'emploi freinent leurs achats, contribuant ainsi à la morosité et à la perte de confiance. »

Source : enquête Anvie/Liaisons sociales, mars 2009.

che, l'impact de la crise sur le management des entreprises reste peu traité. Y a-t-il un management particulier en situation de crise et, si oui, quelles en sont les caractéristiques ? C'est également l'occasion de s'interroger sur les pratiques les plus souvent mises en place en situation de crise et de s'intéresser à leur pertinence. Les stratégies défensives sont-elles appropriées ? Si oui, comment se préparer au pire en termes de pertes de clients, de dépôts de bilan, de gestion des risques dans un environnement de plus en plus turbulent ? En même temps, ne faut-il pas également se préparer à saisir des opportunités, comme l'illustrent les investissements réalisés par Warren Buffet sur Lehman Brothers et Constellation ?

En fonction de la perception que peuvent en avoir les salariés et les dirigeants, la crise peut donner lieu à des attentes particulières en matière de management, que l'enquête Anvie/*Liaisons sociales* a cherché à analyser.

Une enquête pour mieux comprendre l'existant et les attentes des salariés en matière de management de crise

L'enquête réalisée visait à évaluer la perception par les salariés de l'impact de la crise financière actuelle sur leur entreprise. La crise a-t-elle modifié les comportements des salariés ? Et si oui, de quelle manière ? Y a-t-il des comportements attentistes ou bien au contraire une volonté de trouver des solutions nouvelles ? Cette enquête avait pour objectif de repérer les principaux leviers et freins au changement que la crise a amplifiés. Et ce, en vue de nourrir une réflexion sur la place de la fonction RH dans la gestion du changement ainsi que sur un management « anticrise ». Un court questionnaire de dix-neuf questions en trois parties (1. Impacts de la crise – 2. Conséquences de la crise sur le management – 3. Actions de sortie de crise envisagées) a été adressée par l'Anvie (www.anvie.fr) et le magazine *Liaisons sociales* (www.wk-rh.fr) à 7 500 personnes. Le taux de retour a été de 7 %, soit 522 questionnaires remplis.

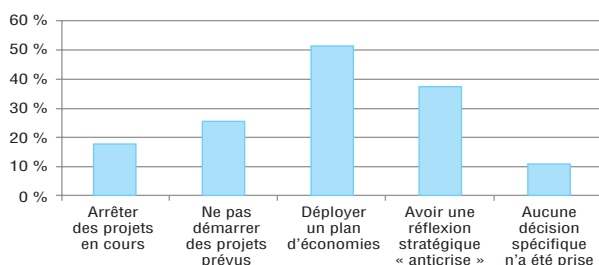
Les trois quarts des entreprises touchées par la crise

77 % de salariés estiment que leur entreprise est concernée par la crise. Les deux principales conséquences de la crise sont des difficultés commerciales (moins de commandes et d'activité) et un manque de visibilité sur l'évolution des marchés pour les deux tiers des personnes interrogées. Les difficultés financières souvent mises sur le devant de la scène ne sont citées que par 24 % des personnes interrogées. En revanche, les conséquences en termes d'emploi (gel des recrutements et licenciements) sont mentionnées par 43 % des interrogés. 70 % des salariés considèrent que leurs dirigeants ne gèrent pas bien la crise actuelle. Seuls 26 % accordent un crédit quant à l'action de leurs dirigeants pour gérer la crise.

Les deux tiers des entreprises n'ont pas affiché de plan anticrise

L'action la plus répandue dans 51 % des entreprises concerne le déploiement d'un plan d'économies. Les projets en cours ne sont arrêtés que dans 15 % des cas et seuls 25 % des entreprises ont décidé de ne pas lancer des projets décidés auparavant. 37 % des entreprises ont engagé une réflexion stratégique anticrise, contre deux tiers qui ne l'ont pas fait. Une des conséquences de la crise est l'accroissement du stress pour 41 % des personnes interrogées. La crise ne provoque pas de hausse

d'implication des salariés, 91 % des interrogés déclarent ne pas avoir l'impression que leurs collègues s'impliquent davantage. La crise n'annihile pas les initiatives car 83 % des interrogés affirment que leurs collaborateurs prennent toujours autant d'initiatives. La crise a entraîné dans 44 % des entreprises interrogées une centralisation plus forte des décisions, signifiant une reprise en main de la part des directions au détriment de l'autonomie. Le renforcement de l'autorité comme moyen de gérer la crise ne semble pas retenir l'attention des salariés. Ainsi, 75 % des répondants ne considèrent pas ce renforcement comme une solution appropriée pour faire face à la crise. 90 % des salariés éprouvent une crainte à l'égard de la crise et de ses conséquences. Les principales craintes portent sur la perte d'emploi et sur l'accroissement du reporting et des contrôles. Pour 58 % des répondants, la crise est une occasion de revoir la stratégie et le fonctionnement des entreprises, ce qui constitue une attente des salariés à l'égard des dirigeants d'entreprise. Pour 65 % des répondants, il est inutile de perdre du temps à stigmatiser ce qui ne fonctionne pas. Pour 86 % des répondants, la crise ne doit pas se traduire par davantage de pression sur les salariés.



Les actions de sortie de crise envisagées

Pour 96 % des répondants, les ressources humaines doivent avoir des missions spécifiques en matière de gestion de la crise. Les actions attendues ont trait principalement à l'accompagnement du changement dans 58 % des réponses et à des actions de communication sur la crise et ses impacts dans 50 % des réponses. Pour 66 % des répondants, il n'y a pas eu d'actions de réflexion sur la gestion de la crise. Et 55 % pensent que les dirigeants ne sont pas capables d'apporter des solutions innovantes pour sortir de la crise. Les répondants n'affichent pas une demande forte qui prévaudrait sur les autres. Ils souhaiteraient que leur entreprise leur offre une communication sur la crise (30 % des cas), un plan d'action anticrise (35 %), des engagements sur la préservation des emplois (25 %), des dispositifs participatifs (30 %) et des incitations pour ceux qui innovent (25 %).

Vers un modèle de gestion anticrise

Il ressort de l'analyse des résultats que les salariés considèrent que les entreprises sont affectées par la crise, particulièrement en termes de conséquences commerciales et d'emploi. Ils estiment que les entreprises ne sont pas armées pour faire face à la crise et qu'elles n'ont pas beaucoup de solutions à proposer. En même temps, la crise leur semble l'occasion de repenser la stratégie et le mode de fonctionnement des organisations. Le modèle de gestion anticrise semble osciller entre la maîtrise des coûts et la gestion de l'innovation. La maîtrise des coûts peut être envisagée au travers de l'internalisation de certaines activités, jusqu'à maintenant externalisées, d'une analyse des coûts cachés et des gains potentiels, d'une standardisation plus accentuée et d'une meilleure utilisation des actifs pour une recette optimisée avec les techniques de *yield management*. La gestion de l'innovation peut prendre la forme d'une réflexion sur le modèle d'activité (positionnement et rentabilité des couples produit/client), la possibilité de créer des filiales par l'essaimage, de mobiliser toutes les énergies pour trouver des idées nouvelles avec les ateliers participatifs et de faire en sorte que les dirigeants montrent leur envie de s'en sortir par des actions symboliques.

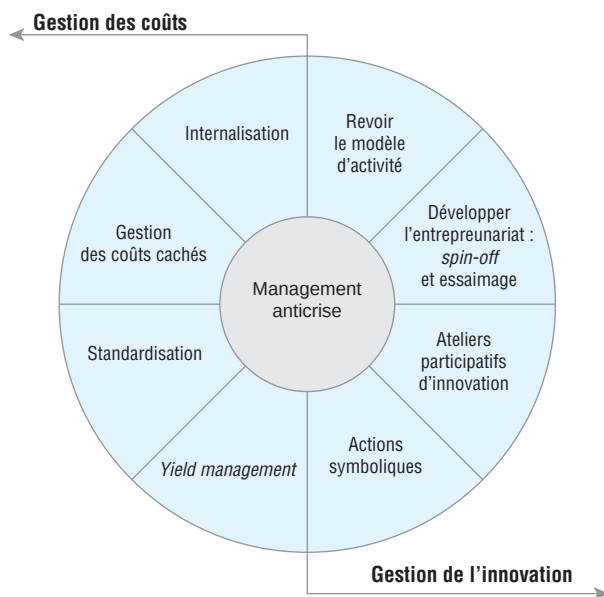


Figure 4 : Management anticrise

J. Attali, *La Crise, et après ?*, Fayard, 2009.

P. Jorion, *La Crise – Des subprimes au séisme financier planétaire*, Fayard, 2008.

M. Thévenet, *Manager en temps de crise*, Eyrolles, 2009.

Voir aussi...

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – Dossier 2)

Vers un retour de l'État ? (Partie 1 – Dossier 5)

L'intelligence de situation : une compétence pour réussir les interactions

Qu'est-ce qui fait qu'une situation professionnelle se passe bien ou mal ? Le plus important est que cette dernière soit productive et que quelque chose en sorte. Pour éviter un sentiment d'inutilité et de gâchis, il est nécessaire de considérer chaque situation comme une occasion de réussite qu'il faut savoir comprendre et faire évoluer. Cette capacité de compréhension de la situation et de soi-même en tant qu'acteur influent de la situation a été formalisée par l'expression d'« intelligence de situation ».

Problématique

Traduire la réussite en compétence

Il est des personnes qui obtiennent toujours ce qu'elles veulent et qui ont l'art de rendre heureux ceux avec qui elles traitent. À propos de ces personnes, on vous dira : « Que c'est agréable de travailler avec elle (ou lui) ! » Douées de capacités relationnelles, ces personnes décodent savamment les mécanismes invisibles qui régissent les comportements en interaction dans le double objectif de les comprendre et de les utiliser pour obtenir ce qu'elles désirent. Cette capacité peut être résumée par la notion d'intelligence de situation.

Zoom sur

La définition de l'intelligence de situation

L'intelligence de situation est la capacité pour une personne de comprendre les enjeux et les personnes dans le cadre d'un échange, avec la volonté d'obtenir un résultat en profitant des opportunités et des possibilités.

L'intelligence de situation : permettre un peu plus de compréhension mutuelle

Dans notre travail, nous sommes amenés à collaborer avec différents acteurs pour produire ce qu'une seule personne ne pourrait faire. Ce travail en mode collaboratif nécessite une compétence de coordination, qui se matérialise par la capacité à créer les conditions par lesquelles les participants s'investissent et produisent. Pour cela, il faut faire preuve d'empathie, de compréhension rapide des enjeux et des jeux d'acteurs tout en traduisant les apports des uns et des autres dans une œuvre collective qui prend forme. Il s'agit également d'éviter les conflits ou de faire en sorte que ceux-ci ne soient pas « bloquants », et même qu'ils puissent être profitables.

Pourquoi ne pas enseigner l'intelligence de situation ?

L'intelligence de situation n'obéit à aucune loi parce que toutes les situations sont différentes et que les agissements sont donc contingents et adaptés. Tout se joue dans l'écoute et le repositionnement avec un souci de correction de ce qui se dit et se fait. C'est un peu comme un joueur d'échecs qui adapte sa stratégie en fonction du jeu de son adversaire en jouant la réussite sur des combinaisons complexes à plusieurs coups.

Peut-être cette compétence ne s'apprend-elle pas, peut-être n'est-elle que le résultat d'un apprentissage de multiples situations et le fruit de l'expérience. Compte tenu de l'importance qu'elle peut avoir et du gaspillage d'énergies dû à un manque de coordination, il semble que ce thème mérite tout de même que l'on s'y intéresse en pédagogie.

Vers un modèle de l'intelligence de situation à partir d'une étude empirique

Pour approcher une première définition de la notion d'intelligence de situation, nous mobilisons le travail publié dans l'ouvrage de David Autissier *L'Intelligence de situation*¹. En analysant cent situations banales de l'environnement professionnel pour y déceler les principaux comportements et agissements facilitants et bloquants, l'auteur propose, sous forme de cas concrets, une modélisation de l'intelligence de situation.

L'observation ainsi réalisée a permis de voir comment certains agissements permettaient aux situations d'être efficaces et, inversement, comment d'autres les rendaient inefficaces, voire contre-productives. Ces facteurs en positif et en négatif au regard de la réussite d'une situation ont permis d'avancer des mécanismes qui constituent une première formalisation de l'intelligence de situation. Les facteurs dits positifs sont autant de pratiques à développer et les facteurs dits négatifs sont au contraire à éviter.

Un premier modèle de l'intelligence de situation

L'analyse des cent situations a permis de repérer cinq grands domaines différents par lesquels se matérialise l'intelligence de situation. Ces cinq grands domaines forment une grille de lecture de nos propres manières d'agir afin de les faire évoluer vers plus d'intelligence de situation. Ces cinq grands domaines, qui sont l'introspection, la compréhension, l'interaction, la réalisation et la capitalisation, ont été représentés sous la forme du schéma suivant.

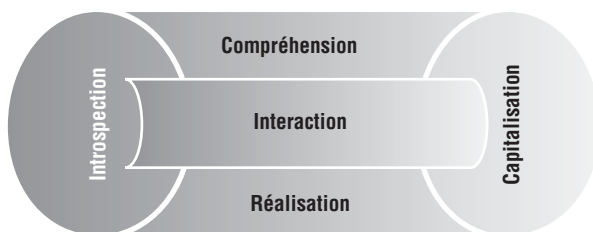


Figure 1 : Modèle de l'intelligence de situation

1. D. Autissier, *L'intelligence de situation*, Eyrolles, 2009.

L'introspection

Elle concerne les pratiques nécessaires pour une bonne connaissance de soi-même et de ses manières d'être et d'agir. Il s'agit de rechercher nos métaprogrammes (les grandes règles qui régissent nos comportements) pour ensuite être en mesure de prendre du recul par rapport à certains de nos comportements et manifestations. Ce travail sur soi est un exercice délicat et peut demander plusieurs années, mais le simple fait de le poser comme une variable structurante constitue en soi une forme d'intelligence de situation.

La compréhension

La compréhension du contexte, des enjeux et des modes de fonctionnement des personnes avec lesquelles on interagit est très importante. Mais, dans une logique asymétrique, certaines personnes peuvent être amenées à vouloir masquer certains de leurs objectifs et à faire la promotion d'autres, tout en recherchant la réussite de ceux qu'elles tiennent secrets. La compréhension du mode de fonctionnement comportemental des autres est primordiale. C'est la capacité à entrer dans la logique de l'autre et à s'y adapter sans pour cela se dévoyer.

L'interaction

L'interaction avec l'autre est le moment où se crée le contact qui sera à l'origine de la qualité de l'échange. La capacité à interagir est très importante tant celle-ci conditionne l'envie de participer à l'échange collectif. Savoir mettre les autres à l'aise, leur donner envie de s'investir, savoir parler aisément sans animosité sont des exemples de qualités recherchées. Le fait d'interagir permet un lien constitutif d'un résultat potentiel. Sans interaction, une personne reste seule sans être en mesure de se donner les moyens de la controverse et de l'amélioration continue.

La réalisation

Elle traite de la capacité à finaliser et à aboutir. Les interactions ne produisent pas forcément des résultats exploitables pour les personnes qui y participent, non pas parce qu'il n'y a pas de résultat mais probablement parce que les personnes concernées se laissent porter par le mouvement sans se soucier de et/ou savoir repérer ce qui est intéressant et inintéressant à prendre et à exploiter. En dépit du fait de passer un bon moment (ce qui peut être considéré comme un résultat en soi dans certains contextes), l'enrichissement n'aura pas lieu.

La capitalisation

Elle permet à tout un chacun de ne pas systématiquement repartir de zéro. C'est la capacité à savoir capitaliser des expériences de telle manière qu'elles permettent des

productions et des apprentissages d'une plus grande ampleur. L'obtention d'un résultat est importante mais son intégration dans une finalité plus globale constitue une forme de patrimoine personnel de vécu. Savoir se projeter et utiliser les résultats quotidiens pour l'obtention de finalités plus importantes constitue une forme d'intelligence de situation.

Ces cinq composantes processuelles de l'intelligence de situation sont présentées de manière chronologique pour la clarté de l'exposé, mais, dans la pratique, elles sont mêlées et interviennent de manière aléatoire et émergente selon les circonstances et les individus.

Les enjeux

Un renouveau du développement personnel

L'intelligence de situation se matérialise par une capacité de compréhension du moment présent afin de transformer l'action qui s'y déroule en acquis, ressources et/ou résultats. C'est la conjugaison de la compréhension et de la volonté d'aboutir. L'intelligence de situation est la capacité d'une personne à obtenir ce qu'elle souhaite et/ou à profiter des opportunités en ayant une bonne appréciation des personnes, de leurs attentes, des éléments bloquants et facilitants, des logiques d'action visibles et invisibles ainsi que des enjeux et risques. Le concept d'intelligence de situation est une autre manière d'aborder les notions que l'on trouve habituellement sous la notion « chapeau » de développement personnel. Le point de départ du développement personnel réside dans la capacité individuelle leur perception et leur mise en valeur. Avec l'intelligence de situation, on s'intéresse à ces notions mais au regard de la réussite d'une mise en situation.

Lectures utiles

M. Lacroix, *Le Développement personnel*, Flammarion, 2004.

D. Ravon, *Apprivoiser ses émotions – L'intelligence des situations*, Eyrolles, 2008.

Voir aussi...

Le management émotionnel pour accroître le « bénéfice mental » (Partie 5 – Dossier 11)

Les stratégies absurdes (Partie 5 – Dossier 19)

Spin-off : essayer pour donner la possibilité à des salariés de créer leur entreprise

En anglais, on parle de spin-off et en français d'essaimage pour exprimer l'action des grands groupes qui accompagnent leurs salariés dans la création d'entreprise. Souvent mobilisé dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, l'essaimage peut aussi être un levier de motivation et d'innovation.

Problématique

L'essaimage : une solution au changement trop souvent mobilisée pour les plans de sauvegarde de l'emploi

L'entreprise France Télécom aurait-elle pu réaliser le développement de son offre Internet sans créer la société Wanadoo ? La Poste aurait-elle pu développer aussi rapidement son offre de transporteur de colis sans sa filiale Chronopost ? Ces deux exemples montrent que les entreprises, pour innover et changer leur manière de faire, disposent du levier de la création d'entreprise par des salariés, plus communément appelée essaimage. Mais ces deux exemples où l'essaimage est un outil de développement d'un groupe sont l'exception à cette pratique, qui est surtout mobilisée dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi pour traiter des problèmes de sureffectif. Selon le rapport de la mission sur l'essaimage réalisée par Gérard Husson en 2004¹, sur les 15 000 entreprises créées par an par essaimage (soit 8,5 % du total de la création d'entreprises), 75 % le sont dans le cadre d'un plan de sauvegarde à l'emploi. Bien souvent ce sont de petites structures qui sont créées avec en moyenne deux ou trois emplois. En France, l'essaimage est vu comme une solution à mobiliser en dernier lieu plutôt que comme un véritable outil de gestion du changement et de la motivation auprès des salariés.

De plus, l'essaimage peut être une solution à l'externalisation maîtrisée. Les entreprises, dans une logique de coûts et de recentrage sur leur cœur de métier, externalisent certaines de leurs activités, ce qui entraîne une difficulté de contrôle et de maîtrise de la qualité. Externaliser auprès d'entreprises essaimées permet donc un

Zoom sur

La définition de l'essaimage

« La notion d'essaimage désigne le soutien apporté par une entreprise à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise. Ce soutien peut notamment prendre la forme d'informations, d'un accompagnement méthodologique et technique, de formations, d'appuis logistiques et d'un soutien financier au porteur de projet ou à l'entreprise nouvellement créée. »

Source : www.apce.fr

1. Source : APCE, Agence pour la création d'entreprises, www.apce.fr.

contrôle plus aisé (très souvent les entreprises dites « mères » ont une participation au capital), et les coûts de connaissance de l'environnement sont réduits car les prestataires sont d'anciens salariés.

Dans une logique sociale, entrepreneuriale, économique et stratégique, l'essaimage apparaît comme un dispositif à développer en tenant compte des habitudes et de leur évolution tant au niveau des entreprises (peur de voir des concurrents apparaître et de perdre un savoir-faire acquis dans l'entreprise) que des salariés (peur d'entreprendre).

L'essaimage : un outil pour gérer l'entreprise étendue

La France et plus particulièrement l'Europe ont peu développé la notion d'essaimage, et, quand cela se fait, c'est plus dans une logique de réduction des effectifs que de croissance de l'organisation.

Quand est utilisé l'essaimage ?

L'aide à la création d'entreprise est la quatrième mesure la plus utilisée pour les plans de sauvegarde à l'emploi (PSE) selon une étude parue dans *Le Monde Économie* le 13 avril 2009. C'est ce qu'attestent les chiffres suivants, qui donnent les mesures les plus fréquentes prévues dans les plans de sauvegarde à l'emploi (en pourcentage des PSE étudiés) :

- cellule de reclassement : 92 % ;
- convention d'allocation temporaire dégressive : 72 % ;
- convention d'allocation du Fonds national de l'emploi : 58 % ;
- aide à la création d'entreprise : 55 % ;
- aides à la mobilité géographique : 54 % ;
- aides à la formation : 53 % ;
- mobilité interne : 52 % ;
- congés de reclassement : 42 % ;
- majoration des indemnités conventionnelles : 32 % ;
- aides aux entreprises qui recrutent : 25 %.

Dans d'autres pays tels que Singapour, la notion de *spin-off* est très développée pour la création d'entreprise et lancer des projets innovants au travers de sociétés qui prennent en charge la réalisation d'un projet et qui par la suite peuvent devenir autonomes ou bien être réintégrées dans la société d'origine. La structure capitaliste de Singapour, avec de grandes banques et organismes de financement, facilite ce mode d'entrepreneuriat qui combine logique financière, logique d'innovation

et aussi logique de motivation, car les personnes proposées pour prendre la direction des entreprises essaimées le voient comme une récompense avec l'espoir d'un gain capitalistique.

L'essaimage en pratique

L'essaimage prend en général la forme d'aides que l'entreprise propose aux personnes désireuses de créer une entreprise. En fonction du lien de prestations envisagées entre l'entreprise nouvellement créée et celle qui a essaimé, nous avons relevé les pratiques suivantes :

- proposition de financement ;
- proposition d'aides logistiques (locaux, secrétariat, informatique) ;
- accords commerciaux et engagements de chiffre d'affaires ;
- possibilités de réintégration après un certain laps de temps ;
- rachats partiels ou totaux d'actions de la société essaimée.

La plupart des grandes entreprises proposent des programmes d'essaimage à leurs salariés. Sur son site Internet, l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) propose une définition de l'essaimage, un guide opérationnel en téléchargement, des exemples de la politique de grands groupes en matière d'essaimage, tels qu'Air France, EDF, Sanofi-Aventis, Renault, ainsi que des exemples d'entreprises qui ont été créées par essaimage.

L'essaimage comme levier de la motivation

Selon un sondage Ifop mené en 2007, 21 % des Français de plus de 18 ans (soit 1,8 million de personnes) déclarent avoir envie de créer leur société ou d'en reprendre une. Pour 71 %, la motivation à entreprendre réside dans le désir d'autonomie et d'indépendance¹. Le récent succès de la mise en place du statut d'auto-entrepreneur en France montre l'engouement des Français pour l'entrepreneuriat. À un moment de crise, alors que se posent des questions sur l'emploi local, les PME et TPE (très petites entreprises) peuvent être une des solutions envisageables. Faudra-t-il envisager un nouveau secteur économique pour ce type d'entreprise, le « secteur quaternaire »,

Zoom sur

Le statut d'auto-entrepreneur

Depuis le 1^{er} janvier 2009, la statut d'auto-entrepreneur permet à des personnes de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale avec des démarches simplifiées. Véritable succès : 40 000 dossiers ont été enregistrés en janvier 2009 et l'on prévoit 200 000 dossiers pour l'année 2009. Un site dédié permet d'obtenir de nombreuses informations sur ce statut : www.lautoentrepreneur.fr

1. Source : www.lentreprise.com.

comme le mentionnait l'économiste américain Rifkin¹ dans son ouvrage *La Fin du travail* ? Concernant l'essaimage, quelle est la position des directions des ressources humaines et quelle stratégie veulent-elles mettre en avant avec leur direction générale ? Ont-elles peur de voir partir les meilleurs et de perdre des savoirs internes ? Mais n'est-ce pas, au contraire, un formidable levier de motivation et d'implication de salariés à haut potentiel ?

www.essaime.org : l'association des créateurs d'entreprise par essaimage propose sur son site de nombreuses informations ainsi qu'un mémento de l'essaimage très pédagogique.

Y. Darlay, *Créer son emploi, créer son entreprise – Le Selfplacement, Guide de l'ESSAIMAGE*, EMS, 2006.

M. Descamps, *L'Essaimage stratégique*, Éditions d'Organisation, 2000.

Voir aussi...

Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es (Partie 3 – Dossier 2)

Le leadership : les entreprises françaises à la traîne (Partie 4 – Dossier 20)

1. J. Rifkin, *The End of Work : The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Putman Book, 1995.

Le Web sémantique : une utopie ?

Comme l'innovation est par définition un processus continu sans lequel la société ne peut assurer sa pérennité, l'arrivée à maturité d'Internet et de la blogosphère pose la question de la prochaine étape dans le développement du Web. Une réponse semble émerger de façon progressive ces dernières années, le Web sémantique.

Entre sémantique et données liées

Sous les expressions « Web of data », « linked data », « Giant Global Graph » ou encore « Web 3.0 », une révolution technologique tranquille serait en marche aujourd'hui. Elle changerait de façon radicale la façon dont Internet fonctionne. Elle porte sur le Web sémantique, une nouvelle manière d'organiser et de présenter le contenu Web, permettant aux ordinateurs et aux applications d'utiliser les relations entre les données et de leur donner du sens afin de proposer de meilleurs services aux individus. Bien que méconnues pour l'instant d'un nombre non négligeable d'entreprises et d'acteurs, les implications et les opportunités de cette approche du Web sont loin d'être négligeables.

Origine et définition

L'idée d'un Web sémantique est ancienne et remonte au philosophe Leibniz, dont le rêve était de concevoir une *lingua characteristic* (une langue dans laquelle toutes les connaissances peuvent être exprimées sans aucune équivoque) et un *calculus ratiocinator* (un calcul sur le raisonnement, c'est-à-dire principalement un moteur d'inférence sémantique) afin d'améliorer la communication et de résoudre plus facilement les désaccords. Cette idée a été réintroduite il y a quinze ans par Tim Berners-Lee, l'inventeur du World Wide Web, et développée dans le cadre du World Wide Web Consortium (W3C)¹. Alors que le Web s'est développé comme un médium de documents reliés entre eux par de l'hypertexte et destinés aux êtres humains, non compris par la machine et dont les possibilités de traitement de l'information sont plutôt limitées, le Web sémantique est associé à deux éléments : le premier porte sur l'intégration et la combinaison de données issues de diverses

1. Le World Wide Web Consortium (W3C) est un consortium international dont la mission est la création de standards Web et de directives visant à assurer au Web une croissance à long terme. Il est composé de plus de 400 organisations. Il est piloté conjointement par le Laboratoire d'informatique et d'intelligence artificielle du MIT (MIT CSAIL) aux États-Unis, le Groupement européen de recherche en informatique et en mathématiques (ERCIM) basé en France et l'université de Keio au Japon, et possède plusieurs bureaux dans le monde.

sources ; le second a trait à un langage permettant d'enregistrer la manière dont les données portent sur les objets du monde réel. Cela signifie qu'un individu est en mesure de démarrer une recherche dans une base de données et d'aller ensuite dans un ensemble non limité de bases de données reliées entre elles par leur intérêt pour le même objet¹.

Des programmes informatiques « pensants »

Comme les individus souhaitent donner du sens aux résultats de recherche, l'émergence du Web sémantique vise à permettre l'interaction des ordinateurs pour réunir des données satisfaisant des requêtes très spécifiques. À titre illustratif, une requête du type « Quel est le meilleur restaurant italien de Paris ? » sur le Web aujourd'hui conduirait à des centaines d'informations – voire davantage –, contraignant le demandeur à faire le tri dans ce qui est collecté pour en extraire le matériau souhaité, sans que le résultat soit pour autant intéressant. Ce médiocre résultat est dû à l'inaptitude des moteurs de recherche à comprendre le langage naturel. Dès lors, le défi du Web sémantique consiste à extraire des données de milliers de bases de données et à les relier de façon significative afin de faciliter la recherche et l'organisation de connaissances sur le réseau.

Des potentialités et des contraintes

Deux objectifs majeurs sont recherchés par le Web sémantique : partager et enrichir tous les types de données de manière structurée en leur donnant du sens afin d'améliorer la pertinence des contenus ; constituer une base de données exhaustives standardisée à l'échelle du Web.

L'impératif de la structuration du contenu

Permettant aux machines de comprendre les documents et l'information – et non pas des discours et des écrits humains –, le Web sémantique est considéré comme susceptible de structurer le contenu des pages Web en leur donnant du sens, *via* la création d'un environnement dans lequel les logiciels, se déplaçant de page en page, pourront aisément entreprendre des tâches complexes pour les utilisateurs, sans recourir obligatoirement à l'intelligence artificielle ou à l'utilisation d'algorithmes de programmation puissants. En effet, comme les informations sont supposées posséder un sens bien défini, elles peuvent être traitées et comprises par les ordinateurs. Il s'agit dès lors de trouver un dispositif qui exprime de façon concomitante des

1. Source : www.w3.org/2001/sw

données et des règles de raisonnement sur les données. Ce dispositif passe par des métadonnées, des ontologies et des méthodes de raisonnement.

Les métadonnées

Elles ne sont pas nouvelles, mais elles n'ont pas de liens avec celles des balises META de HTML ou celles des bibliothèques virtuelles et du Dublin Core (schéma de métadonnées fondé sur quinze éléments de données, norme ISO depuis 2003). Permettant l'annotation des ressources Web, elles sont définies comme « informations associées à une ressource du Web, permettant d'en favoriser l'utilisation par un agent humain, du fait de son exploitation par un agent logiciel ; jouent un rôle central dans le Web sémantique et vont au-delà du catalogage et de l'indexation ». Les fonctions des métadonnées dans le Web sémantique dépassent les dimensions signalétique et thématique qu'on leur connaissait jusqu'à présent. Selon le contexte et les applications, elles servent aussi de support à la gestion des droits, au recueil d'annotations diverses telles que commentaires et recommandations, à la qualification des hyperliens, à la définition de parcours de lecture ou d'assemblage de documents à la carte, etc.

Les ontologies

Les métadonnées structurées *via* le RDF (voir ci-dessous) doivent être rendues totalement explicites pour qu'elles puissent être exploitées automatiquement. Elles doivent être exprimées dans un langage clair et défini de façon formelle. Ce sont les ontologies qui constituent le réceptacle de ces définitions. Elles modélisent les connaissances utiles tant à la description qu'au traitement d'un ensemble de ressources. Les valeurs susceptibles d'être octroyées aux métadonnées et l'interprétation que les systèmes peuvent en faire y sont représentées. De même que sont représentés les concepts d'un domaine particulier, les relations entre eux, leur sens ainsi que les méthodes de raisonnement qu'on peut leur appliquer.

Les méthodes de raisonnement

Elles sont relatives aux techniques de déduction et de preuve, nécessaires tant pour exécuter les enchaînements induits par les règles d'utilisation des concepts des ontologies que pour expliquer éventuellement les résultats proposés afin de convaincre

À retenir

Les standards essentiels du Web sémantique

- Format et structure des données : XML.
- Format et structure des métadonnées : RDF, modèle conceptuel permettant de décrire toute donnée.
- Identifiants : URI (*Uniform Resource Identifiers*).
- Format et structure du vocabulaire contrôlé :
 - OWL, *Ontology Web Language*, langage permettant de créer des ontologies, vocabulaires plus complexes servant de support aux traitements logiques (inférences, classification automatique...);
 - SPARQL : langage de requêtes pour obtenir des informations à partir de graphes RDF.

Source : www.w3.org/2001/09/06-ecd/slide17

l'internaute de leur validité. Des systèmes de cryptage et de certification complètent le dispositif dans le souci d'instaurer une confiance, que le Web actuel n'assure pas nécessairement.

La nécessaire standardisation

Tout en ayant des similitudes avec l'intelligence artificielle – des métadonnées interprétées au moyen d'ontologies par des moteurs d'inférence accomplissant des tâches complexes par la simulation de comportements humains –, le Web sémantique s'en différencie par l'environnement de fonctionnement et par son échelle. Dans cette perspective, comme les informations proviennent de multiples sources hétérogènes et que les sites et les systèmes implantés sont situés dans plusieurs endroits, la question de l'interopérabilité devient prépondérante. Celle-ci passe par les formats d'encodage des informations, des métadonnées et des ontologies au moyen de la syntaxe XML (*eXtensible Markup Language* ou « langage à balises extensibles », ou HTML amélioré). Elle s'appuie également sur le RDF (*Resource Description Framework*) et l'OWL (*Ontology Web Language*).

Le langage Resource Description Framework

Alors que les données constituant un document du Web actuel – HTML, par exemple – ne tiennent pas compte des relations existant entre elles ou avec des données d'autres documents, le Web sémantique est construit sur des standards et des protocoles qui définissent clairement les relations de chaque item avec les autres, non seulement à l'intérieur du document mais là où des données existent sur le Web. Ce cadre commun – et c'est le premier socle du Web sémantique – permet aux données d'être partagées et réutilisées à travers les limites des applications, des entreprises, des communautés. Il est fondé sur le RDF, qui conduit à développer des métadonnées pour décrire les concepts et les vocabulaires dans un domaine précis. Contrairement au langage humain, qui se développe en utilisant le même terme pour désigner parfois différentes choses, le sens dans le Web sémantique est exprimé en RDF et fait l'objet d'un codage en ensembles de triplets, chacun étant comme le sujet, le verbe et l'objet d'une phrase élémentaire. Ces triplets peuvent être écrits à l'aide de balises XML.

Le rôle de l'identifiant URI

En RDF, un document effectue des affirmations selon lesquelles des choses particulières (des personnes, des pages Web ou n'importe quoi d'autre) possèdent des propriétés (comme « est un ami de », « est le producteur de ») avec certaines valeurs (une autre personne, une page Web). Cette structure se révèle être un

moyen naturel de décrire la grande majorité des données traitées par des machines. Un sujet et un objet sont chacun identifiés par un Universal Resource Identifier (URI), de la même manière que l'on utilise un lien sur une page Web. Utiliser un URI différent pour chaque concept spécifique résout ce problème. Une adresse postale peut être distinguée d'une adresse dans une rue, et les deux peuvent être distinguées d'une adresse discursive.

Ce RDF est susceptible ensuite d'être intégré dans les algorithmes des moteurs de recherche tels que Yahoo, Google, etc. Le résultat attendu est une information triée proprement par les ordinateurs.

L'importance de l'OWL

Cet outil est considéré comme cristallisant les promesses offertes par le Web sémantique, dans la mesure où il peut offrir une importante base de connaissances à la fois pour les moteurs de recherche et les agents intelligents. Estimé être le Web sémantique de l'avenir, il offre un langage standard pour définir des ontologies sur le Web, il est fondé sur le schéma RDF, il étend les constructions de base pour améliorer l'interopérabilité (c'est-à-dire les équivalences), le raisonnement (le raisonnement logique), les évolutions éventuelles (intégration, nouvelle version).

Les enjeux

Des potentialités et des menaces

Outre le coût économique difficile à évaluer, la route est encore longue et fastidieuse pour le Web sémantique. Beaucoup d'acteurs ne semblent pas intéressés par l'ouverture, alors que d'autres y ont vu un intérêt certain (le secteur des médias, le tourisme, etc.). En même temps, il est crucial pour le Web d'évoluer d'un ensemble de documents vers un ensemble de services interconnectés et communicants, avec pour effet une offre de services innovants et l'intégration de l'utilisateur. Par ailleurs, la démocratisation du Web, axée fondamentalement sur l'ouverture et le partage, constituera un puissant stimulant pour le développement de la « sémantisation ».

Des impacts individuels sociétaux

Pour l'instant, les internautes n'ont pas la possibilité de contrôler leur image, leurs connexions sociales, leurs données, qui sont conservées sur chaque site Web. Le Web sémantique va faire évoluer l'identité numérique puisque les utilisateurs pourront de plus en plus migrer toutes leurs informations où ils le souhaitent, libérer leurs données, les diffuser ou bien les maîtriser. En outre, le Web sémantique est en mesure de rendre accessible et efficace la recherche sur Internet. En effet,

celle-ci nécessite aujourd'hui de l'expérience et la maîtrise des outils de requête pour pouvoir obtenir les informations souhaitées. En améliorant les outils de recherche, le Web sémantique pourrait aider à réduire la « fracture numérique ». De surcroît, en facilitant la diffusion multiculturelle des contenus du Web et de l'information, le Web sémantique stimulera la traduction automatique, ce qui favorisera l'accès à l'information de populations dont les langues sont en général assez sous-représentées sur le Web.

Des dangers certains

Ils portent sur : l'accentuation des dérives liées au non-respect de la vie privée et à la protection des données personnelles ; le contrôle des infrastructures de serveurs très importantes (*datacenters*) par quelques acteurs mondiaux puissants, ce qui pourrait se traduire à terme par des barrières à l'entrée ; la pérennité des données anciennes, susceptibles de devenir incompatibles avec les formats des outils du nouveau Web.

Lectures utiles

N. Anderson, « Tim Berners-Lee on Web 2.0 : “Nobody Even Knows What It Means” », *Ars Technica*, 2006, <http://arstechnica.com/news.ars/post/20060901-7650.html>

T. Berners-Lee et M. Fischetti, *Weaving the Web : Origins and Future of the World Wide Web*, San Francisco, HarperCollins, 1999.

T. Berners-Lee, J. Hendler et O. Lassila, « The Semantic Web », *Scientific American*, 284(5), 34-43, 2001.

L. Floridi, « Web 2.0 contre Web sémantique : un point de vue philosophique », traduction française par Patrick Peccatte de « Web 2.0 vs. the Semantic Web : A Philosophical Assessment », www.philosophyofinformation.net/publications/pdf/w2vsw.pdf

F. Goasdoué et A. Léger, « Web sémantique – De la terminologie aux services web », *RSTI série TSI*, vol. 28, n° 2, 2009.

N. Shadbolt, T. Berners-Lee et W. Hall, « The Semantic Web Revisited », *IEEE Intelligent Systems*, 2006, 21(3), p. 96-101.

<http://fr.techhttp://fr.techcrunch.com/2008/11/12/fr>

« Blogging – Oh Grow UP », *The Economist*, 8 novembre 2008.

Voir aussi...

L'éco-responsabilité des technologies de l'information (Partie 2 – Dossier 8)

Second Life: la nouvelle frontière (Partie 5 – Dossier 12)

Le télétravail

En 1978 déjà, dans leur rapport sur l'informatisation de la société, Simon Nora et Alain Minc évoquaient le travail à distance, mais c'est surtout dans les années 1990 que les progrès des TIC (technologies de l'information et de la communication) ont ouvert la porte aux bouleversements dans l'organisation du travail, via le télétravail. La loi pour faciliter le maintien et la création d'emplois, adoptée par l'Assemblée nationale en juin 2009, en donnant un statut juridique au télétravail, fait sauter un des verrous qui expliquaient son faible développement en France.

Problématique

Un concept aux frontières floues

Le télétravail forme avec le téléservice (prestation commerciale d'achat/vente) ce qu'on appelle les téléactivités. Forme nouvelle de gestion du travail, il recouvre des réalités diverses et soulève un certain nombre de questions juridiques relatives aux obligations et aux droits respectifs du travailleur et de l'employeur.

Définition

D'après la définition retenue dans l'accord-cadre européen de 2002¹, « le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait pu également être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ». Il en ressort que la concomitance de trois caractéristiques est exigée : utilisation des TIC, travail à distance (au sens de « à l'extérieur de l'entreprise ») et régularité.

Un statut juridique depuis 2009

En 2005, puis en 2008, une proposition de loi a été déposée à l'Assemblée nationale par Pierre Morel-A-Lhuissier, afin d'adapter le droit commun aux spécificités du télétravail. En juin 2009, dans le cadre de la loi pour faciliter le maintien et la création d'emplois, l'Assemblée nationale a voté la transcription de l'accord interprofessionnel signé le 19 juillet 2005 et qui lui-même reprenait les principales dispositions de l'accord-cadre européen. En revanche, si cette loi prône le développement du télétravail dans l'administration, aucune modalité concrète n'est précisée.

1. Voir le site http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/jul/145_fr.html

État des lieux

Le télétravail entraîne un nouveau rapport au temps et à l'espace. Il peut recouvrir un simple changement des méthodes de travail grâce à l'utilisation des TIC ou bien modifier profondément la relation employeur/travailleur.

Les différentes formes du télétravail

On distingue les télétravailleurs salariés des télétravailleurs indépendants¹. La première catégorie se subdivise de la façon suivante :

- les télétravailleurs à domicile, qui travaillent toujours à domicile (télétravailleurs fixes) ou en alternance avec d'autres lieux de travail (télétravailleurs alternants, certains cadres notamment) ;
- les télétravailleurs nomades, qui alternent les lieux de travail et travaillent très peu à domicile, comme les commerciaux.

À retenir

Le télétravail en France (2004)

1 900 000 télétravailleurs dont :

- 1 630 000 télétravailleurs salariés dont :
 - 440 000 à domicile (2 % des salariés) avec 0,9 % de salariés fixes et 1,1 % de salariés alternants ;
 - 1 100 000 télétravailleurs nomades (5 % de salariés).
- 267 000 télétravailleurs indépendants dont :
 - 160 000 à domicile (6 % des non-salariés) ;
 - 107 000 nomades (4 % des non-salariés).

Source : DARES, « Le télétravail en France », Premières informations et premières synthèses, n° 51.3, 2004, et www.tntic.com

Le télétravail peut également se faire à partir de télécentres, regroupant plusieurs entreprises, ou se faire en réseau, le travailleur présent dans un site dépendant alors d'un manager présent sur un autre site. Pour les télétravailleurs indépendants, la même distinction entre télétravailleurs à domicile et nomades existe, mais il est difficile d'identifier les premiers dans la mesure où le domicile et le lieu de travail se confondent dans la plupart des cas.

La France en retard

Avec 7 % de télétravailleurs par rapport à la population active, la France arrive en queue de peloton, occupant le seizième rang de l'Union européenne, qui affiche une part moyenne de 13 %, bien en deçà de la moyenne des États-Unis (25 %). Elle se situe loin derrière les Pays-Bas (> 25 %) et plus généralement des pays scandinaves et du Royaume-Uni (15 % à 20 %)². Cependant, d'après l'INSEE (2009),

1. Ces derniers sont parfois regroupés sous le terme *homeshoring*.
2. SIBIS (*Statistical Indicators Benchmarking the Information Society*), projet dans le cadre des initiatives en Europe, www.sibis-eu.org

le télétravail s'est développé rapidement au cours des dernières années : en janvier 2008, 22 % des entreprises disposant d'un ordinateur y avaient recours contre 16 % l'année précédente. La France n'est pas handicapée par l'insuffisance de ses infrastructures ou la faiblesse des taux d'équipement des entreprises en matériel informatique et de télécommunications. Ce sont plus des facteurs socio-culturels, notamment un retard des mentalités et une perception souvent négative du télétravail, qui expliquent que les entreprises utilisent peu les TIC dans leur façon de gérer le travail. La définition, en 2009, d'un statut juridique pour le télétravail dans le cadre de la loi pour faciliter le maintien et la création d'emplois devrait permettre de rassurer les parties prenantes.

Le profil type du télétravailleur en France¹

Tout d'abord, les télétravailleurs sont très qualifiés : pour moitié, ce sont des cadres et pour un tiers des professions intermédiaires. Néanmoins, ces chiffres sont à manier avec prudence dans la mesure où sont comptabilisés comme télétravailleurs alternants les cadres emmenant du travail chez eux pour le week-end alors que les enseignants, dont nombre d'entre eux travaillent à domicile, ne le sont pas. Ensuite, on recense davantage d'hommes que de femmes. Enfin, les télétravailleurs exercent dans le secteur tertiaire, ce qui est à relier à la prépondérance des cadres soulignée précédemment, principalement dans les services aux entreprises (4 % des télétravailleurs à domicile et 16 % des télétravailleurs nomades) et dans les banques et assurances (respectivement 3 % et 9 %).

Avantages et inconvénients du télétravail

Les gains du travail semblent plus faciles à évaluer que les coûts et les inconvénients.

Les gains

Pour le travailleur, en raison de la réduction des déplacements domicile-lieu de travail, les gains directs sont d'abord financiers et temporels. Une enquête canadienne a estimé à vingt journées le temps moyen de déplacement d'un salarié chaque année². Indirectement, cela se traduit par une amélioration de la qualité de vie, en raison de l'autonomie acquise et du meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour l'entreprise, le télétravail entraîne une réduction des coûts (immobiliers par exemple, car les besoins de locaux sont moindres) et un accroissement de la productivité lié à une baisse de l'absentéisme, des retards dus à des

1. DARES, « Le télétravail en France », *Premières informations et premières synthèses*, n° 51.3, 2004.

2. Voir la rubrique : « Le télétravail côté salariés », www.tntic.com

problèmes de transport et à des sollicitations des collègues, alors que, parallèlement, la motivation du travailleur s'accroît. Le télétravail est également un moyen de recruter plus largement au sens géographique du terme ou au profit de personnes qui seraient exclues sinon (personnes handicapées, seniors, par exemple), induisant une augmentation du taux d'emploi au niveau macroéconomique.

Les contraintes

Pour le travailleur, outre qu'il exige des capacités à travailler de façon autonome, le télétravail présente des risques liés à la perte du lien social. L'isolement du télétravailleur peut, en effet, être source de stress et le pénaliser par rapport aux travailleurs exerçant dans l'entreprise, par exemple en termes de sécurité, d'information, de gestion de carrière (formation, promotion, etc.), d'évaluation de la charge de travail, etc. L'entreprise, quant à elle, fait face aux problèmes du coût de mise en place du projet de télétravail, de sécurisation des données transmises à distance et de contrôle du travail effectué, un glissement s'opérant d'un raisonnement en termes de temps de travail vers un raisonnement en termes de charge de travail.

Les retombées potentielles du télétravail

Télétravail et secteur public

Le télétravail peut être un outil de modernisation de l'État en raison notamment des gains de productivité permis. En France, le plan de développement de l'économie numérique, « France numérique 2012 », présenté en octobre 2008, a souligné une fois de plus l'urgence de développer le télétravail dans la fonction publique, où il est le plus souvent pratiqué dans la clandestinité. Il n'existe pas de statut spécifique pour le télétravail dans la fonction publique ni aucune véritable évaluation. 1 % des salariés du public seraient des télétravailleurs, mais ce chiffre semble sous-estimé au regard des nombreux télétravailleurs nomades (douaniers, par exemple) ou à domicile (magistrats, par exemple, et surtout enseignants qui, pour 26 % d'entre eux¹, se considèrent comme des télétravailleurs, d'autant que le suivi à distance des étudiants se développe sous la pression conjointe du téléenseignement et de l'internationalisation des formations).

Télétravail et développement durable

Au-delà des avantages procurés d'un point de vue économique au travailleur et à l'employeur, le télétravail est présenté comme un instrument du développement

1. DARES, *ibid.*

durable dans la mesure où il peut participer à la préservation de l'environnement. La diminution des migrations quotidiennes que le télétravail autorise réduit la congestion urbaine et par là même la pollution. Néanmoins, il faut tenir compte de la surconsommation énergétique domestique (éclairage, énergie des équipements bureautiques, chauffage, etc.) qu'il génère. Plus généralement, il peut être un outil d'aménagement du territoire en permettant de revivifier des zones en déclin.

Télétravail et *offshoring*

Le télétravail se développe de plus en plus à l'international, la révolution de l'échangeable favorisant l'*offshoring*, et ouvre des opportunités de croissance pour un certain nombre de pays ou de régions en développement – Inde, Afrique du Nord, par exemple –, à même d'offrir des compétences importantes à un coût nettement plus faible que dans les pays développés. Le télétravail dans les pays développés peut être une alternative à l'*offshoring*, dans la mesure où il présente un certain nombre d'avantages, en termes de confidentialité des informations et de réactivité notamment.

Lectures utiles

Association française du télétravail et des téléactivités, www.aftt.asso.fr

Association nationale pour le développement du télétravail et de la téléformation (ANDT), www.andt.org, la plus ancienne association (1994).

É. Besson, *France numérique 2012. Plan de développement de l'économie numérique*, La Documentation, 2008.

Le forum des droits sur l'Internet, Recommandation. Le télétravail en France, rapport réalisé pour le ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, 2004, www.foruminternet.org

INSEE, « E-administration, télétravail, logiciels libres : quelques usages de l'Internet dans les entreprises », *INSEE Première*, n° 1228, mars 2009.

P. Morel-A-Lhuissier, *Du télétravail au travail mobile – Un enjeu de modernisation de l'économie française*, rapport au Premier ministre, La Documentation française, 2007.

S. Nora et A. Minc, *L'Informatisation de la société*, La Documentation française, 1978.

Sites commerciaux avec notamment des annuaires de télétravailleurs : www.teletravail.fr, www.cyberworkers.com

Plate-forme de ressources sur le télétravail et sur les technologies de l'information et de la communication, www.tntic.com

Télétravail Magazine, revue mensuelle spécialisée dans le télétravail.

Le management peut-il encore se faire sans les consultants ?

Le conseil en management est un secteur qui s'est développé et imposé comme un acteur spécifique dans l'environnement gestionnaire des entreprises. Les consultants sont définis comme des experts qui aident les entreprises à résoudre leurs problématiques de management. Pourtant, leurs modalités d'intervention font parfois l'objet de critiques, obligeant les entreprises à apprendre à travailler avec les cabinets de conseil.

Problématique

Pourquoi les entreprises ont-elles besoin des cabinets de conseil en management ?

La multiplication des outils de gestion, la technicité des pratiques, la complexité des organisations et l'exigence de rapidité sont des éléments qui peuvent expliquer le recours aux sociétés de conseil pour traiter des problématiques de management. Perçu initialement comme une prérogative de pouvoir du chef, le management s'est outillé et a montré que ses compétences nécessitaient des apports sur le plan tant de la formation que de l'accompagnement. Le besoin de ressources externes pour produire et effectuer des transferts de compétences est au cœur de la relation entre les entreprises et les cabinets de conseil. En faisant appel à un cabinet de conseil, une entreprise recherche principalement :

- expertise et technicité ;
- regard extérieur et fourniture de références extérieures ;
- analyse et diagnostic de situation ;
- accompagnement pour la résolution de problèmes ;
- accompagnement pour le déploiement de projets.

Zoom sur

Les thèmes d'intervention des cabinets de conseil en management

Accompagnement du changement – e-business – finance – gestion de l'emploi – management environnemental – marketing et vente – organisation – qualité – ressources humaines – spécificités conjoncturelles – stratégie – système d'information – technologie.

Source : Syntec conseil en management.

Critiquées pour leur fonctionnement « commando » et leur ingérence dans la vie des entreprises sans souci des conséquences, les sociétés de conseil sont parfois montrées du doigt comme étant les porte-parole de situations difficiles et faire appel à un cabinet de conseil en management peut être perçu comme une forme d'externalisation de la gestion de ces situations difficiles. Parfois les cabinets légitiment des décisions internes ou encore en endossent une

partie de la paternité pour neutraliser les critiques à leur égard. Mais les cabinets de conseil, ce sont essentiellement des experts qui accompagnent les entreprises dans la résolution de leurs problèmes de management.

Le conseil en management : un secteur en croissance

Les entreprises continuent de faire de plus en plus appel à des intervenants externes pour traiter certaines de leurs problématiques en management, permettant ainsi à ce secteur de croître. Après une croissance à deux chiffres pendant les années 1980 et un fléchissement après l'an 2000 (– 10 % en 2003), le secteur du conseil en management est à nouveau en croissance depuis 2006, selon une étude Syntec.

Le secteur du conseil en management

Selon Jean-Baptiste Hugot, auteur du livre *Le Guide des cabinets de conseil en management*¹, le chiffre d'affaires du secteur du conseil en management est estimé à 4,2 milliards d'euros en 2007. Le secteur occuperait 22 000 personnes. Parallèlement, une étude de Syntec conseil en management, menée en 2006-2007 auprès de 258 entreprises, avance un chiffre d'affaires de 4,9 milliards d'euros pour 29 000 personnes, en intégrant certaines entreprises qui font du conseil en management en plus d'autres activités, notamment en relation avec les systèmes d'information. Les évaluations sur ce secteur varient donc en fonction des périmètres.

Zoom sur

La France, troisième marché européen pour le conseil en management

- 1^{re} : l'Allemagne (23,4 milliards d'euros).
- 2^e : l'Angleterre (16,6 milliards d'euros).
- 3^e : la France (5 milliards d'euros).

Source : étude FEACO (Fédération européenne des associations de conseil en organisation), 2005.

Une structure concentrée en chiffre d'affaires et éclatée en nombre d'entreprises

La classification de l'INSEE avec le code NAF 741G, dont l'intitulé est « conseil pour les affaires et la gestion », recensait, fin 2003, 64 214 entreprises dans ce secteur. Selon l'INSEE, la moitié de ces entreprises emploient un seul salarié. La difficulté de recensement vient de la difficulté à apprécier l'activité réelle mais aussi du taux d'échec important dans ce secteur. Une étude menée par le Cedes et Algoé, à la fin des années 1990, avait montré que 42 % des sociétés immatriculées sous le code 741G et 72Z (conseil en système d'information) n'étaient plus joignables et

1. J.-B. Hugot, *Le Guide des cabinets de conseil en management*, Éditions du Management, 8^e édition, 2007.

que 46 % réalisaient moins d'un tiers de leur chiffre d'affaires en conseil en management. J.-B. Hugot découpe le marché des cabinets de conseil de la manière suivante :

- 100 grandes et moyennes structures, analysées individuellement dans son livre, qui représentent 19 000 emplois pour un chiffre d'affaires de 3,7 milliards d'euros ;
- 200 cabinets de conseil moyens avec moins de 30 consultants, catégorie qui concerne environ 2 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires global de 400 millions d'euros ;
- des indépendants, évalués à 1 000 pour un chiffre d'affaires total de 100 millions d'euros.

La demande des entreprises

Zoom sur

Les clients des cabinets de conseil en management (en pourcentage du marché du secteur)

- La banque-assurance : 31 %.
- L'industrie : 25 %.
- L'énergie : 13 %.
- L'administration et les collectivités locales : 10 %.
- Les télécommunications-électroniques-médias : 8 %.
- La distribution : 6 %.

Source : enquête Syntec, 2006-2007.

Selon une enquête Syntec menée en 2006 sur l'activité du conseil en management, la demande des entreprises concerne plus particulièrement la direction générale et la stratégie (26 % du marché), les systèmes d'information (20 %), la finance (14 %), le marketing et le commercial (13 %) et les ressources humaines (10 %). Dans le cadre de leurs projets d'évolution et de transformation, les entreprises sollicitent des compétences et/ou des ressources supplémentaires, qu'elles trouvent auprès des cabinets de conseil. Elles les emploient par contrat au forfait, ou en régie, pendant des périodes définies en termes d'obligations de moyens et de résultats.

Maîtriser les dépenses de consultance

Le développement du management dans les entreprises a nécessité l'intervention d'experts. Cependant, le recours à des consultants externes ne règle pas tous les problèmes. Le coût de leur prestation peut apparaître surévalué au regard des effets produits. Les analyses et les rapports ne changent pas forcément durablement les fonctionnements et les comportements. Les transferts de compétences des consultants vers les salariés des entreprises sont très rarement réalisés. Le recours par les entreprises à des cabinets de conseil est devenu courant et ces entreprises ont développé une compétence de gestion de ce type de prestation. Les contrats avec les sociétés de conseil sont de plus en plus formalisés et orientés en termes d'obliga-

tion de résultats et plus seulement en termes d'obligation de moyens. Les sites Internet dédiés aux prestations en mode freelance par des indépendants a permis une ouverture du marché, mais aussi une forme de transparence sur les tarifs pratiqués.

Zoom sur

Les tarifs* des consultants

- Associé : 2 500 euros.
- Directeur : 1 800 euros.
- Consultant senior-manager : 1 500 euros.
- Consultant confirmé : 1 100 euros.
- Consultant junior : 900 euros.
- *Tarifs en région parisienne (compter 20 % de moins en province).

Source : J.-B. Hugot, *ibid.*

Lectures utiles

S. Adnet, *Acheter et vendre du conseil – Les meilleures pratiques*, Éditions d'Organisation, 2008.

La Lettre du conseil, 11 numéros par an, www.publinews.fr

Sites Internet sur le conseil en management :

www.consultingnewslines.com

www.devenir.fr

www.opqcm.org

www.syntec-management.com

Voir aussi...

La multiplication des outils de gestion : contrainte ou opportunité ? (Partie 4 – Dossier 4)

Innocent : la malice du concept (Partie 2 – Dossier 18)

Le management des quinquas

La discrimination par l'âge est une donnée réelle sur le marché du travail en France, puisque le taux d'emploi des plus de 50 ans y est inférieur à la moyenne des pays de l'Union européenne. En dépit des efforts institutionnels entrepris, la situation continue d'interpeller la société et particulièrement les entreprises, qui doivent en relever le défi, d'autant que le financement des retraites est de plus en plus lié à l'augmentation des années de cotisation et qu'est prévu le passage, en 2012, à 41 ans de cotisation pour bénéficier d'une retraite à taux plein.

Problématique

Une discrimination devenue inacceptable

Différents dispositifs institutionnels ont vu le jour ces dernières années en France pour traiter de l'activité des quinquas et de leur maintien dans les entreprises au-delà de 50 ans. Des politiques innovantes ont été lancées par un certain nombre de firmes en matière de gestion des âges. Ces initiatives, liées à la prise en compte de la diversité et à la lutte contre toute forme de discrimination, demeurent l'apanage de quelques grands groupes. Qu'est-ce qui empêche la valorisation de cette catégorie de salariés ? Quelles voies doivent être étudiées pour reconsidérer la place des quinquas dans les entreprises ?

Le taux d'emploi

En France, le taux d'emploi des individus âgés de 55 à 64 ans est faible : il atteignait, en 2008, 38,3 % de la population active (36,1 % pour les femmes et 40,6 % pour les hommes)¹. La France se situe ainsi au vingtième rang de l'Europe à 27. La retraite anticipée, établie en France il y a trente ans et qui avait pour objectif d'améliorer sensiblement le recrutement des jeunes, peut expliquer, du moins en partie, ces chiffres. Cependant, la France connaît un des taux de chômage des moins de 25 ans les plus importants de l'Europe à 27 (18,9 % en 2008)². D'ailleurs, les postes de préretraités ont été supprimés dans un certain nombre d'entreprises. La croyance selon laquelle la productivité des salariés de plus de 50 ans est faible reste vivace, et les organisations, les pouvoirs publics, les syndicats, les salariés continuent de soutenir que la préretraite constitue un droit acquis.

1. Source : Eurostat, 2009.

2. *Ibid.*

Les dispositifs de la loi Fillon

Les conditions de financement étant menacées par l'augmentation de l'espérance de vie et par la sensible diminution du nombre d'actifs, le gouvernement a réagi en proposant une loi, la loi Fillon, dont la finalité est de maintenir les salariés en activité jusqu'à ce qu'ils soient en mesure de percevoir leur retraite à taux plein, soit 160 trimestres de travail dans le secteur privé. Depuis le 1^{er} janvier 2005, cette loi supprime les aides de l'État pour le financement des retraites progressives et introduit des modifications dans le régime des Assedic. Jusqu'alors, les personnes licenciées, âgées de 55 à 58 ans, avaient la possibilité de conserver le même niveau d'allocations chômage jusqu'à ce qu'elles atteignent le nombre d'annuités obligatoire, vers 61 ans. Avec la loi Fillon, toute personne licenciée à 55 ans se retrouvera à 58 ans en fin de droits et donc sans salaire.

Pour l'essentiel, les modifications apportées par la loi Fillon visent à améliorer le taux d'emploi des seniors, peu préparés à prolonger leur présence en entreprise. Par ailleurs, force est de constater que plus de 65 % des salariés qui demandent leur départ à la retraite n'exercent plus d'activité depuis environ deux ans.

Les trois dimensions du problème

La compréhension du management des quinquas conduit à en identifier les caractéristiques principales, à souligner les éléments explicatifs de l'émergence du problème et à proposer des pistes pour l'avenir.

Les dimensions démographique et économique

L'acuité du management des quinquas se pose d'abord dans un contexte d'évolution démographique. La pyramide des âges dans beaucoup de secteurs et dans un certain nombre d'entreprises en France est déséquilibrée. En cas de départs anticipés, les entreprises risquent de subir une pénurie substantielle de compétences. La deuxième dimension du problème est économique puisque l'insuffisance de compétences pourrait se traduire par de lourdes conséquences pour l'entreprise, en termes de connaissances métier, de mémoire, d'expertise et, *in fine*, d'impacts sur son activité et son positionnement sur le marché. Dès lors, le maintien en activité des plus de 50 ans devrait être considéré comme vital.

La dimension culturelle

Le problème est également culturel. Ainsi, alors que l'entrée dans la vie professionnelle se fait de plus en plus tard en raison du prolongement des études, le potentiel d'un manager est estimé être à son apogée entre 35 et 45 ans en moyenne, ce qui correspond à presque la moitié de la vie professionnelle. Cette approche est cepen-

dant devenue caduque. En termes d'acquisition et de maîtrise des compétences professionnelles, les managers sont le plus souvent en phase d'apprentissage jusqu'à 40 ans. La phase de compréhension et d'identification des opportunités et de maîtrise des risques n'intervient qu'après. Elle est susceptible de conduire à la mise en œuvre des connaissances acquises et à la créativité. Paradoxalement, les cadres, une fois devenus quinquas, sont sous-employés, et loin d'être reconnus dans leur environnement professionnel. Quel directeur des ressources humaines oserait s'appuyer sur les quinquas pour symboliser l'avenir de son entreprise ?

Les éléments explicatifs

Cette mise à l'écart des quinquas est liée, en premier lieu, à une perception négative des plus de 50 ans. En effet, progressivement s'est installée l'idée qu'il valait mieux un quinquas sans emploi qu'un jeune au chômage. Mais opposer les générations pour lutter contre le chômage n'est pas efficace.

Ensuite, les changements qui s'opèrent dans les organisations ne sont souvent guère attrayants pour les quinquas tant en termes de rémunération que de reconnaissance. Aussi, les entreprises, quand elles ne « mettent pas au placard » ou ne licencient pas les seniors, leur octroient essentiellement des rôles de tutorat des plus jeunes et de transfert des compétences. Autrement dit, le salarié de 50 ans est en fin de parcours professionnel.

Les pistes à explorer et la force de la loi

L'emploi des quinquas et leur management doivent être repensés, tant au moyen de nouvelles approches organisationnelles que par le truchement de mesures réglementaires et institutionnelles.

La focalisation sur les variables personnelles

Un compromis entre les contraintes de l'entreprise et les attentes légitimes des individus s'approchant de leur fin de carrière doit être recherché. Ces derniers doivent être stimulés de façon qu'ils se projettent dans l'avenir et rassurés sur leur situation présente. La réflexion doit également porter sur l'âge. En effet, la perception du senior est dépendante de l'âge moyen des personnes opérant dans le même environnement. L'âge est, dans cette perspective, une donnée relative.

La dimension horizontale de la mobilité

La motivation des quinquas peut emprunter la voie de la mobilité horizontale. Fondée sur le volontariat, la mobilité horizontale ne bloque pas l'ascension des

jeunes salariés, mais elle conduit à un échange de responsabilités et n'entraîne aucun surcoût pour l'entreprise. Elle est susceptible d'orienter le salarié quinquagénaire vers une démarche de contribution à l'organisation, avec le risque cependant d'une position hiérarchique plus modeste et d'une rémunération plus faible. De supérieur hiérarchique, le senior se transformerait en opérationnel, transmettant ses connaissances et participant pleinement aux missions de l'organisation, à côté de salariés plus jeunes.

Des rémunérations modulables

Devant la difficulté de s'appuyer sur le salaire pour améliorer la motivation des quinquas, il est possible d'explorer d'autres modes de rémunération, comme le rachat d'annuités de travail ou bien la mise en place d'une assurance formation valable après 55 ans. Il est également possible d'imaginer une réduction de la part de rémunération variable liée à des primes au résultat au profit d'un salaire fixe plus élevé, l'expérience devant être valorisée dans la durée.

Une gestion de long terme de l'emploi

Outre le traitement direct de l'emploi des quinquas, il est possible de développer des stratégies préventives en jouant sur l'évolution de carrière et la fidélisation des salariés. Il s'agit en l'occurrence d'assurer une formation tout au long de la vie des individus, d'effectuer des bilans d'évaluation réguliers, d'organiser l'aménagement du temps de travail, de mettre en place des services aux salariés, etc.

Les mesures réglementaires

Le 27 novembre, le Parlement a adopté le projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2009, avec des nouveautés pour les seniors. Les dispositifs sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2009. Ils portent d'abord sur la mise à la retraite. Ainsi, l'âge de la mise à la retraite d'office par l'employeur passe de 65 à 70 ans. Cela signifie que si le salarié souhaite travailler au-delà de ses 65 ans l'employeur ne peut pas s'y opposer et le mettre à la retraite.

Zoom sur

La nouvelle réglementation incitative à l'emploi des seniors

- Entrée en vigueur : 21 mai 2009.
- Objectif : favoriser le maintien de l'activité et le recrutement de salariés âgés grâce à des actions innovantes définies dans les branches ou les entreprises.
- Sanction : pénalité de 1 % des rémunérations ou des gains versés aux salariés ou assimilés pour les entreprises ou les établissements publics employant au moins cinquante salariés.
- Pénalité non due si l'entreprise est couverte par un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés.
- Appui du plan d'action senior sur au moins trois des six domaines suivants : recrutement des salariés âgés ; anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ; amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ; développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ; transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.
- Fixation pour ces dispositifs d'objectifs chiffrés, mesurés par des indicateurs.
- Durée du plan : trois ans, suivi par les instances de l'entreprise : une fois par an au moins.

Source : www.minefe.gouv.fr/presse/dossiers_de_presse/090602bonnes_pratiques_seniors.pdf

Ces nouveautés concernent ensuite le cumul de l'emploi et de la retraite. Ce cumul est libéralisé. Le salarié qui part à la retraite et qui bénéficie d'une retraite à taux plein aura la possibilité de cumuler sa pension de retraite avec les revenus tirés de son activité professionnelle, sans aucune limite. Cette mesure concerne les retraités âgés de 65 et de 60 ans bénéficiant d'une retraite à taux plein. À cet égard, il n'est plus interdit d'attendre six mois avant de retravailler chez son ancien employeur et le plafond de cumul des revenus limité à la moyenne des trois derniers mois de salaire ou à 160 % du SMIC est supprimé.

En troisième lieu, les mesures sont relatives à la surcote, qui est une majoration de la pension de retraite accordée aux seniors poursuivant une activité professionnelle. Le taux de surcote passe de 3 % par an à 5 % par an, soit 1,25 % par trimestre travaillé.

Enfin, les mesures obligent les entreprises à négocier et à conclure des accords collectifs sur l'emploi des seniors d'ici à 2010. Ainsi, les entreprises d'au moins cinquante salariés devront être couvertes par un accord de branche en la matière et les entreprises d'au moins trois cents salariés devront conclure un accord collectif d'entreprise ou mettre en place un plan d'action unilatéral. Les entreprises qui n'auront pas rempli leur obligation au 1^{er} janvier 2010 seront sanctionnées financièrement.

Les pouvoirs publics face à l'inertie des comportements

Une réelle prise de conscience de la nécessité de conserver les quinquas plus longtemps commence à émerger au niveau des pouvoirs publics, comme l'illustre l'audit des « bonnes pratiques pour l'emploi des seniors » réalisé par le cabinet Vigeo auprès de dix entreprises volontaires pour le compte du secrétariat d'État à l'Emploi et remis le 2 juin 2009. La peur des sanctions contraindra-t-elle les entreprises et les organisations à mettre en œuvre les actions appropriées, à définir les orientations nécessaires, à supprimer les stéréotypes liés à l'âge et à identifier les moyens assurant la transmission de l'expérience et des compétences liées au renouvellement des générations ? Les nouveaux dispositifs réglementaires s'efforcent justement de faire évoluer les mentalités, sachant que l'âge médian de sortie du travail demeure aux alentours de 58 ans.

Le traitement au lieu de la prévention

La logique du traitement du problème semble l'emporter sur la prévention, alors que ce qui est fondamental, c'est la mise en place de démarches de ressources humaines concernant tous les âges, la mobilité, l'évolution professionnelle, l'amélioration des conditions de travail, etc. Par ailleurs, sur le marché du travail, on

s'attache davantage à résoudre les problèmes de l'offre de travail (c'est-à-dire celle qui émane des seniors) que ceux liés à la demande de travail (c'est-à-dire celle qui provient des entreprises).

L'organisation apprenante

La firme doit être repensée comme organisation apprenante, contribuant à l'amélioration des connaissances des salariés tout au long de leur vie. En ce sens, elle doit faire évoluer ses salariés vers les métiers d'avenir au moyen de formations appropriées, dans la mesure où un individu ayant peu connu la mobilité éprouvera des difficultés à « bouger » par la suite. C'est de cette manière que l'employabilité peut être augmentée. En l'absence de formation et d'évolution, les firmes seront confrontées à des quinquas ne correspondant guère à leurs exigences et l'écart sera toujours flagrant entre les jeunes et les seniors, et entre les jeunes et les moins de 25 ans. Aussi est-il crucial de privilégier les stratégies de cycle de vie et d'abandonner les politiques fondées sur les seuls critères de l'âge.

Lectures utiles

M. Bernardin, *Cadre seniors – Recruter sans discriminer*, À compétences égales, 2009.

Étude nationale ANDRH/Inergie opinion, « La gestion des âges, pratiques des entreprises auprès des salariés des plus de 50 ans », 2008.

S. Guérin et G. Fournier, *Manager les quinquas – Les motiver, les former, les rémunérer, les retenir. Attention les préretraites c'est fini !*, Éditions d'Organisation, 2009.

R. Helderlé, « Nouveau management des quinquas », Eads, www.novethic.fr

F. Le Brun, « Le chômage ne sera plus une préretraite », *Les Échos*, 19 septembre 2008.

www.minefe.gouv.fr/presse/dossiers_de_presse/090602bonnes_pratiques_seniors.pdf

www.quincadres.fr, site de Quincadre, l'agence spécialisée dans les seniors, partenaire de l'APEC.

www.anact.fr, le site de l'Anact, où toute une partie est consacrée à la gestion des âges en entreprise.

www.vectorat.com, l'observatoire Âge et Travail : un site complet avec un répertoire d'expériences.

www.quinqua67.org

Voir aussi...

La performance RH : une gestion par les coûts et les objectifs (Partie 3 – Dossier 13)

La GPEC : l'emploi au cœur de toutes les préoccupations (Partie 3 – Dossier 16)

Les jeunes face au travail : la génération « contrats » (Partie 4 – Dossier 14)

Les jeunes face au travail : la génération « contrats »

Certaines entreprises éprouvent parfois des difficultés à recruter, tout en déplorant l'écart supposé entre la formation dispensée par les institutions de formation et les compétences qu'elles recherchent. Dans le même temps, beaucoup de jeunes rejettent de façon croissante l'entreprise traditionnelle. Affichant des aspirations différentes de celles de leurs aînés, ils cherchent à donner du sens à leur vie en conjuguant réalisation dans la vie privée et épanouissement dans le travail, tout en s'appuyant sur leur identité « numérique ».

Problématique

Le rejet de la valeur travail par les jeunes, cliché ou réalité ?

L'évolution de la pyramide des âges et le départ d'un nombre non négligeable de salariés issus du « baby-boom » obligent les entreprises à assurer le renouvellement de leurs employés et à considérer la question de la transmission des savoirs et des compétences et de la cohabitation intergénérationnelle. Or, les organisations éprouvent des difficultés à définir des approches permettant de comprendre les attentes des jeunes et, partant, de les retenir et de les impliquer en termes de réalisation des objectifs souhaités. Est-ce dû à une représentation erronée de l'attitude des jeunes, considérés comme égoïstes, infidèles, opportunistes et peu impliqués ? Ou sommes-nous réellement face à une génération affichant des valeurs face au travail et à l'entreprise radicalement différentes de celles qui ont prévalu par le passé ?

La nature des jeunes

Le terme « jeunes » désigne un groupe non homogène d'enfants nés dans les années 1970 et 1980. La remise en cause de l'ordre social, la fin de la prospérité et l'accentuation de l'incertitude ont rendu les jeunes méfiants à l'égard des anciennes générations et des valeurs supposées des entreprises. Cette méfiance est d'autant plus forte que les jeunes n'arrivent pas à accéder aisément au marché de l'emploi, particulièrement pour ceux qui ne sont pas diplômés ou qui n'ont pas le « bon diplôme ». Globalement, ils ont tendance à privilégier le clan, la consommation à tous crins et à se considérer comme victimes d'injustice.

Les croyances des jeunes sur le travail

Trois thèses majeures s'affrontent. D'après la première, les valeurs des jeunes sont fondées sur la recherche de la stabilité avec, comme ancrage, la famille et le travail. Ce dernier demeure la pierre angulaire de l'insertion sociale, le moteur du développement social, la condition de l'autonomie et de la liberté et la source de la construc-

tion de la relation avec autrui. La deuxième thèse soutient que le travail ne serait plus l'élément clé de la vie sociale et individuelle, ni un moyen d'intégration à la société. Il y aurait un désengagement envers le travail. Le travail dit « traditionnel », c'est-à-dire à temps plein, régulier, à vie et réalisé au sein d'une même entreprise, aurait tendance à disparaître au profit de la flexibilité, du chômage et de l'incertitude. Enfin, la dernière thèse, très radicale, affirme que le travail n'a plus aucune signification pour les jeunes. Seule une minorité de ceux-ci réussirait à exercer le métier idéal et à se réaliser dans le travail ; la majorité, ne trouvant pas l'emploi souhaité, s'investit peu dans le travail. Dès lors, l'attention se porte surtout sur le « non-travail », et le travail entre en concurrence croissante avec les loisirs, les amis, le couple, la famille, etc.

Des entreprises pour les jeunes ou des jeunes pour les entreprises

Souvent jugés arrogants, sans gêne et allergiques à l'autorité et à la hiérarchie, les jeunes sont considérés comme étant en déphasage avec le monde de l'entreprise et du travail. Eux-mêmes trouvent les entreprises trop « ringardes ».

Le décalage

Bien que les jeunes défendent des valeurs fortes comme le réalisme, l'importance de la rémunération, le contrat « donnant-donnant », ce qui les distingue est surtout lié au mode opérationnel de l'entreprise. Ce décalage s'exprime d'abord par l'interdépendance affirmée de la vie privée et de la vie professionnelle. Les éléments personnels sont ainsi très présents dans les comportements au quotidien dans l'univers du travail, ce qui ne remet pas en cause la valeur accordée au travail. Ce décalage s'exprime également sous forme de recherche d'authenticité, comme le langage (le tutoiement), et de confort de vie (la tenue vestimentaire), ce qui peut être, dans certains cas, en porte-à-faux avec les valeurs courantes du monde des affaires. Le décalage se manifeste aussi par des exigences en termes de promotion et d'augmentation de salaire. En tout état de cause, contrairement aux anciennes générations, l'expression des droits est plus forte, et celle des devoirs moins présente. Enfin, certains jeunes ne comprennent pas que des salariés plus âgés, peu rodés aux nouvelles technologies, donc « incompetents », soient leurs supérieurs hiérarchiques et soient mieux rétribués.

Les effets du décalage

Le décalage amène les jeunes à souhaiter un seul responsable référent, à faire davantage confiance à leurs collègues qu'à leurs managers de proximité et à vouloir que l'entreprise mette à leur disposition des experts sur différents sujets en mesure

de les aider à résoudre leurs problèmes. Cela les conduit à rejeter la vision hiérarchique de l'entreprise au profit d'une approche plus horizontale¹.

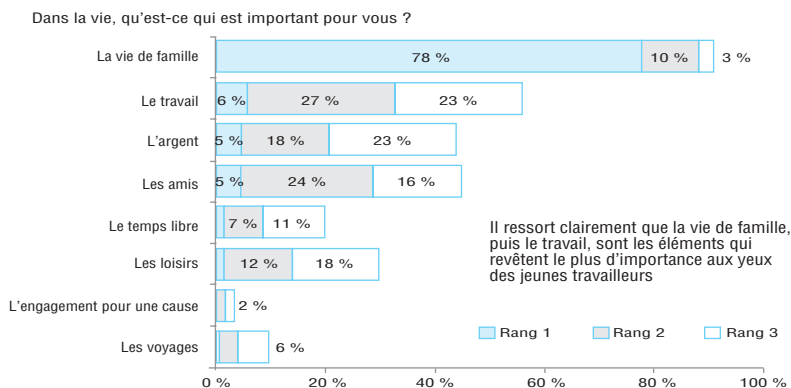


Figure 1

Source : www.lesechos.fr/infofrance/300353996-les-20-30-ans-et-le-travail---l-enquete-de-la-cegos.htm

Le rapport au travail des jeunes

Une enquête menée par le Centre d'études pour l'emploi et publiée en septembre 2008 laisse entendre que l'attachement au travail des jeunes est loin d'être négligeable. Ces jeunes n'adoptent pas une posture antitruvail et ne militent pas pour une société sans travail. De plus, l'entrée dans la vie professionnelle, non envisagée sous l'angle de la transaction économique, continue à être considérée comme permettant l'accès au statut d'adulte, à la construction de soi et de l'estime de soi et à la définition de l'identité sociale et professionnelle. Cependant, contrairement à leurs aînés, ils affichent un lien plus distancié et contractuel avec l'entreprise et refusent l'intrusion du travail dans leur vie personnelle et familiale, entendue comme un lieu privilégié d'épanouissement individuel.

Les résultats laissent entendre par ailleurs que l'opposition radicale entre générations relève surtout

du mythe. Ce qui distingue les générations porte essentiellement sur l'accentuation des aspirations, présentes également chez les aînés. Bien entendu, l'âge continue à séparer les générations en termes d'appréhension du travail, puisque les nouvelles générations baignent dans des environnements sociaux, économiques et professionnels singuliers les poussant à adopter des attitudes et à afficher des croyances distinctes de celles de leurs aînés. Enfin, les résultats indiquent que les jeunes ne constituent pas une classe homogène. Les inégalités en matière de situation face à l'emploi et de position occupée dans la hiérarchie sociale influencent leur rapport au travail et à l'entreprise.

Source : Centre d'études pour l'emploi, Béatrice Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », Document de travail, n° 104, septembre 2008.

1. Voir l'enquête Cegos, « Les 20-30 ans et le travail : regards croisés des jeunes salariés et des DRH », avril 2009.

La gestion des jeunes, une approche singulière ?

Défiées par les jeunes, les firmes sont incitées à refonder leurs pratiques en tenant compte des différences perçues et en tentant de définir des limites aux demandes. L'implication de cette génération est susceptible d'être source de richesses, notamment en termes de créativité, parce que, contrairement aux générations précédentes, celle d'aujourd'hui est habituée aux nouvelles technologies et aux outils numériques.

Le rôle des managers

Face aux nouvelles attentes et au décalage des jeunes, les managers doivent être en première ligne pour résoudre les problèmes de leurs équipes afin de préserver les liens qui les unissent à leurs salariés. C'est ce souci de préservation des liens qui pousse un grand nombre d'entreprises à utiliser la proximité au quotidien entre le management et leurs équipes, et la confiance supposée pour inciter les managers à expliciter la stratégie, les objectifs de l'organisation, à tenter de donner du sens à ce qui est effectué, à piloter par les valeurs. Cette démultiplication des managers de proximité se veut relais de communication interne entre les instances de l'organisation et les jeunes salariés. Or, cette instrumentalisation du management de proximité n'est pas la panacée, étant donné l'attitude suspicieuse des jeunes et leur posture tribale. La voie des pairs comme courroie de transmission devrait retenir l'attention des organisations.

L'importance des experts

Face aux demandes des jeunes en matière de résolution de différents problèmes, la place des experts semble cruciale. Dès lors, les entreprises doivent s'évertuer à les repérer – *via* les outils de communication modernes comme Internet, les blogs, Twitter, etc. – et à s'appuyer sur eux pour fédérer les jeunes salariés, ce qui a pour conséquence la remise en cause de la structure hiérarchique traditionnelle. En outre, au-delà de leur rôle pivot sur un thème particulier, les experts peuvent être mobilisés comme ambassadeurs de l'entreprise. De ces propos émergent trois rôles pour les experts : un rôle de pourvoyeurs de ressources ; un rôle de fédérateurs de véritables communautés ; un rôle, concomitant à celui des managers classiques, de pilotage par le sens et de clarification de la stratégie.

Le pilotage 2.0

Les entreprises, opérant dans un environnement devenu riche de complexité, sont incitées à s'organiser de façon différente pour pouvoir offrir un cadre de travail à la fois autonome et rigoureux capable de responsabiliser, de motiver les jeunes et d'obtenir leur confiance. La mobilisation de l'organisation apprenante dans un sens communautaire et de ses processus peut être une voie à explorer. Les entreprises peuvent ainsi

aller au-delà des apports supposés de la formation et intégrer comme paramètre les nouveaux profils et les nouvelles attitudes des jeunes vis-à-vis du monde du travail. Le pilotage des firmes du XXI^e siècle peut ainsi emprunter différents chemins : expérimentation, autonomie, individualisation, convivialité, exemplarité des dirigeants, contractualisation d'objectifs clairs, aiguillage (voir enquête Cegos 2009).

La reconfiguration du rôle des managers

Les managers affichant une autorité uniquement hiérarchique ont vécu. L'autorité crédible et acceptable est celle qui possède l'expertise, la connaissance et les ressources. Les entreprises doivent progressivement abandonner les formes organisationnelles bureaucratiques et mécanistes au profit de celles fondées sur des projets, adhocratiques, entrepreneuriales, seules à même de tenir compte de la spécificité des jeunes et de leurs apports, et du choc générationnel. *A contrario*, l'effet de génération est un terrain favorable aux tensions et aux conflits extrêmes.

La double conséquence

L'existence chez les jeunes d'un sentiment de n'être ni souhaités ni valorisés dans un univers d'adultes, où les règles sont largement différentes de celles qu'ils ont acquises, est susceptible d'entraîner des pertes de confiance en soi dommageables. De plus, d'un point de vue économique, la prise en compte médiocre des jeunes empêche l'intégration d'une énergie nouvelle, d'un regard neuf, d'une culture « numérique » – devenue incontournable et irréversible –, d'une capacité de remise en cause et d'une pratique de vie réticulaire, source de richesse substantielle pour les organisations.

S. Bellini et J.-Y. Duyck *et al.*, *En âge de travailler – Recherches sur les âges au travail*, Vuibert, 2009.

C. Bys, « Entre les jeunes et leurs employeurs : une relation de consommateur », www.usinenouvelle.com, 9 juin 2009.

Étude Céreq, « Recrutements en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif ? », n° 250, mars 2008.

J.-F. Ferland, « Les jeunes, les technologies et le travail : changer sa souris d'épaule », *Direction informatique*, 4 novembre 2008.

I. Hennebelle, « Les jeunes plébiscitent le travail le dimanche », *L'Expansion*, 1^{er} mai 2009.

D. Méda et L. Davoine, « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », *Document de travail CEE*, n° 96, février 2008.

C. Rugemer, « Les sens du travail », *Research eu*, magazine européen de la recherche, n° 55, janvier 2008.

Voir aussi...

La performance RH : une gestion par les coûts et les objectifs (Partie 3 – Dossier 13)

Le management des quinquas (Partie 4 – Dossier 13)

La GPEC : l'emploi au cœur de toutes les préoccupations (Partie 3 – Dossier 16)

L'intelligence sociale ou l'art d'être humain

L'homme a besoin de l'homme et de bonnes relations sociales pour s'enrichir et se donner de la santé. Ce sont ces idées, issues de la neuroscience sociale et introduites par Cacioppo et Bernston il y a une vingtaine d'années, qui sont à la base de l'intelligence sociale. Celle-ci a trait à la représentation de la capacité à comprendre les émotions et les attitudes des autres envers soi et à la manière de gérer cette relation. Cette qualité de contact, susceptible d'être développée par un travail sur ses émotions et sa perception des autres, permet de réaliser des résultats, bénéfiques tant pour l'individu que pour l'équipe.

Problématique

Les atouts des relations humaines

Proposé par Daniel Goleman dans son dernier ouvrage¹, l'intelligence sociale (IS) ou relationnelle (IR) – la partie interpersonnelle de l'intelligence émotionnelle – s'appuie sur les découvertes récentes de l'imagerie corticale, qui indiquent que les neurones qui définissent nos activités, nos sentiments, nos états immunitaires et hormonaux sont sociaux. Ces neurones – des neurones miroirs – entrent en résonance avec les neurones d'autrui et bénéficient de cette relation. La qualité de cette relation affaiblit ou renforce l'état intérieur des individus. Quel est l'impact de cette intelligence sur le management des organisations et la vie en entreprise ?

Une idée ancienne

L'IS a pour fondement les travaux de Thorndike² au début du siècle dernier. Elle a alors été définie comme « l'aptitude à comprendre et à manager les hommes et les femmes, les garçons et les filles – pour agir sagement dans les relations humaines ». Cette idée a été ensuite développée pour donner naissance aux compétences sociales, à l'aptitude sociale, à l'intelligence interpersonnelle, à l'autocontrôle, à l'aptitude politique.

1. D. Goleman, *Cultiver l'intelligence relationnelle*, Robert Laffont, 2009, traduction française de *Social Intelligence : The New Science of Human Relationship*, Bantam Dell, 2006. Daniel Goleman est également l'auteur du best-seller *L'Intelligence émotionnelle*.

2. E.L. Thorndike, « Intelligence and Its Uses », *Harpers Magazine*, n° 140, p. 227-235.

Les apports du courant de psychologie positive

Ce courant est représenté par des chercheurs tels que le cancérologue Stefan Einhorn¹ et les psychologues Tal Ben-shahar² et Robert Emmons³. Les contributions de ces auteurs mettent en exergue l'idée que l'altruisme doit être appréhendé comme un instinct, parce qu'il amène l'individu à ressentir la souffrance de l'autre, et que le fait de l'aider permet de se soulager soi-même. À cet égard, les relations harmonieuses entre partenaires d'un couple, entre professeurs et élèves, entre responsables et subordonnés conduisent à mettre les chronomètres neuronaux des différents individus en phase, ce qui a pour effet d'obtenir un meilleur métabolisme, c'est-à-dire un bonheur élevé. Ce n'est donc pas une volonté morale, mais une observation neuronale.

La nature dialectique du cerveau

La nature du cerveau fait de l'homme un être social et celui-ci à son tour, par le truchement des relations sociales, influence le développement du cerveau. Dans cette perspective, bien que certains individus puissent afficher génétiquement une meilleure prédisposition aux relations sociales que d'autres, l'environnement dans lequel vivent les individus est susceptible d'influencer les potentialités sociales ou de les contrecarrer.

Les deux catégories clés de l'IS

La première catégorie concerne la conscience sociale et traite du sentiment et de la perception de répliques sociales importantes incluant les émotions et les pensées des autres, et la compréhension des situations sociales compliquées. Plusieurs éléments découlent de cette catégorie : empathie principale, sensibilité, exactitude empathique, cognition sociale. La seconde catégorie porte sur la facilité sociale. Ce sont les choses qui permettent à un individu de traiter avec les autres. Cette catégorie intègre la synchronie, l'autoprésentation, l'influence et les préoccupations.

Le rôle clé du mimétisme

Le mimétisme est central dans le fonctionnement social du cerveau, parce que les cerveaux sociaux sont intimement connectés. Ainsi, il est à la base de l'empathie, c'est-à-dire de la capacité de partager la douleur d'autrui, et il explique le caractère

1. S. Einhorn, *L'Art d'être bon*, Belfond, 2008.

2. T. Ben-shahar, *L'Apprentissage du bonheur. Principes, préceptes et rituels pour être heureux*, Belfond, 2008.

3. R. Emmons et A. Jollien, *Merci*, Belfond, 2008.

contagieux des émotions dans un groupe donné. Cependant, les émotions sont plus contagieuses quand elles émanent d'une personne puissante. Par exemple, si un supérieur hiérarchique est fâché, affaibli ou très critique, il peut rendre la personne cible incapable de travailler. Ce supérieur crée alors ses propres problèmes.

Mais un altruisme de plus en plus contraint

L'altruisme est de plus en plus inhibé dans la société d'aujourd'hui. Comme les neurones qui ressentent cohabitent avec ceux qui permettent d'agir, toute sollicitation devrait conduire à entreprendre des actions. Mais ce passage est bloqué par trois éléments. Le premier est lié à la pléthore d'informations alarmantes et dramatiques véhiculées par les médias, ne se traduisant pas obligatoirement par des réactions, si ce n'est l'envoi d'un chèque à une ONG ou la signature d'une pétition. Le deuxième est relatif à l'urbanisation, synonyme de contacts multiples et denses entraînant une augmentation des appels à la compassion. Le troisième concerne l'intermédiation des machines dans les relations mêmes avec les proches, ce qui réduit l'expression physique... de la compassion, alors que les neurones sont supposés avoir besoin de contacts directs, physiques et sensoriels.

De l'intelligence sociale au leadership

Diriger de façon efficace ne consiste plus aujourd'hui à faire appel à l'autorité hiérarchique, mais, de façon croissante, à susciter des sentiments positifs chez les individus dont la coopération et le soutien sont incontournables. Les leaders qui comprennent la biologie de l'empathie et de l'humeur des autres et y sont sensibles ont une incidence sur la chimie de leur cerveau et de celui des employés. Dès lors, leur état interne affecte celui des individus qu'ils pilotent et, partant, leur capacité à être performants. Il y a ainsi de profondes implications pour le leadership. Cependant, pour le *bottom line*, c'est-à-dire les cadres dont l'objectif est quantitatif, le

Zoom sur

Les caractéristiques du leader socialement intelligent

- Empathie : compréhension de ce qui motive les autres ; sensibilité aux besoins des autres.
- Sensibilité : écoute attentive et pensée sur ce que ressentent les autres ; sensibilité aux autres « caprices ».
- Conscience organisationnelle : appréciation de la culture et des valeurs du groupe et de l'organisation ; compréhension des réseaux sociaux et compréhension des normes non dites.
- Influence : persuasion des autres en s'engageant dans la discussion et en faisant appel à leurs intérêts ; obtention du soutien des individus clés.
- Coaching : coaching et mentor des autres avec compassion et en s'investissant personnellement en termes de temps et d'énergie dans le mentoring ; fourniture de feedback estimé utile par les individus pour leur développement professionnel.
- Inspiration : articulation d'une vision contrainte, construction d'une fierté collective et stimulation d'un ton émotionnel positif ; leadership pour révéler ce qu'il y a de meilleur chez les individus.
- Travail d'équipe : sollicitation de chacun dans l'équipe ; soutien de tous les membres de l'équipe et encouragement de la coopération.

Source : D. Goleman et R. Boyatzis, « Social intelligence and the biology of leadership », Harvard Business Review, vol. 86, n° 9, 2008, p. 74-81.

discours émotionnel ne risque-t-il pas de les distraire de leur travail ? Pour les partisans de l'IS, ces cadres sont également préoccupés par l'optimisation de leur fonction, dans la mesure où le cerveau est conçu pour avoir une relation réciproque entre l'efficacité cognitive et l'excitation émotionnelle. Dans cette perspective, l'efficacité cognitive optimale indique que le cerveau fonctionne à plein régime pour effectuer le travail.

En outre, dans le cadre de la recherche de la productivité maximale, il est impératif que le cerveau soit disponible pour le travail. Le rôle du leader est essentiel à cet égard et sa responsabilité est importante. Il peut sortir les salariés de la zone de performance optimale si son interaction avec eux est faible. Inversement, si l'interaction est élevée, la performance se trouve améliorée. Le même raisonnement peut s'appliquer pour les salariés entre eux.

L'atténuation du déterminisme

Les modèles émotionnels acquis tôt dans la vie peuvent certes biaiser le leadership. Mais les découvertes en neuroplasticité – la capacité du cerveau à raccorder le circuit par l'apprentissage et la pratique – suggèrent qu'il est possible de remédier aux dysfonctionnements acquis dans les premières années de la vie au moyen d'un coaching approprié (voire d'une psychothérapie). Toutefois, l'instinct et l'intuition demeurent significativement avantageux.

L'IS et la communication à distance

Le circuit du cerveau peut-il fonctionner quand la communication s'effectue par téléphone et par visioconférence plutôt qu'en face-à-face ? Cette question est fondamentale, eu égard à la nature de la communication aujourd'hui dans les organisations. Le circuit du cerveau reçoit en général des signaux sociaux cruciaux pendant toute communication. Ces signaux sont importants en face-à-face, un peu moins lors des visioconférences et des appels téléphoniques. Quand la communication s'opère au moyen du courrier électronique ou de documents, aucun signal émotionnel n'est reçu, ce qui augmente la probabilité de signaux manqués.

La danse des cerveaux

L'IS conduit à réveiller les consciences, à élargir le cercle de ce qui est considéré comme « nous » et à réduire le nombre de ceux qui apparaissent comme « eux », la finalité étant de relier le cerveau social de l'individu à l'humanité commune. En un mot, une interaction réussie rend les hommes et les femmes humains dans le monde professionnel, amical et amoureux. Ce qui devrait être naturel a pu être ainsi mis au jour grâce aux découvertes de la science des cerveaux.

Une intelligence pour la paix dans les organisations ?

Mais contrairement aux croyances des psychologues positifs, les réflexions sur l'IS et sa mise en œuvre semblent surtout privilégier la dynamique de la relation supérieur-subordonné. N'y a-t-il pas un risque d'instrumentalisation de l'IS au seul profit des dirigeants dans les organisations, qui ont les moyens d'acquérir les outils de l'IS pour lisser leur personnalité et apparaître « humains » ? N'y a-t-il pas là un problème éthique ?

L'IS et la créativité

La stimulation des conditions dans lesquelles la créativité peut émerger – un des principaux objectifs du leadership – ne produit pas seulement la meilleure performance, elle donne également de la valeur à la vie, si elle arrive à conjuguer IS et biologie de la créativité. Aider les individus à entrer dans une zone cognitive et physiologique optimale pour obtenir la performance tient compte non seulement du renouvellement du corps humain et de l'esprit, mais favorise aussi l'ouverture à de nouvelles idées et à l'innovation. Dès lors, les individus peuvent traiter de façon appropriée les idées complexes et les multitâches. Les leaders, qui dépendent des autres pour leur succès, devraient s'efforcer de créer un climat qui tiendrait compte de la contagion constructive de créativité, à l'image du modèle de Pixar.

K. Albrecht, *L'Intelligence sociale – Le nouvel art des relations humaines*, Les Éditions de l'Homme, 2007.

D. Goleman et R. Boyatzis, « Social Intelligence and the Biology of Leadership », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 9, 2008, p. 74-81.

D. Goleman, *Ecological Intelligence*, MacMillan, 2009.

www.danielgoleman.info/blog/

Voir aussi...

Pixar Animation Studios : un modèle de créativité iconoclaste (Partie 2 – Dossier 17)

Les neurosciences : nouvelle grille de lecture des comportements (Partie 4 – Dossier 5)

Le leadership : les entreprises françaises à la traîne (Partie 4 – Dossier 20)

Le management émotionnel pour accroître le « bénéfice mental » (Partie 5 – Dossier 11)

Le mécénat de compétences : la danse du loup et de l'agneau

37 %¹ des entreprises estiment pratiquer le mécénat de compétences en 2009. Ce chiffre témoigne de l'attention progressive accordée par les firmes à cette démarche afin d'introduire de l'humain dans les relations au travail et reflète l'implication croissante des salariés dans le philanthropique pour sortir de la technicité et donner du sens à leur activité.

Problématique

Le dialogue tripartite : un destin commun ?

Se distinguant du mécénat financier, le mécénat de compétences se veut impliquant et participatif, mettant en scène des acteurs aux intérêts bien différenciés, voire antinomiques. Il cherche ainsi à correspondre au nouveau rôle supposé des entreprises, à savoir des organisations socialement responsables qui poussent leurs salariés à participer à des actions humanitaires dans le cadre de leur travail. Quel en est cependant le véritable bénéfice pour l'ensemble des parties concernées et en particulier pour les firmes ?

Origine et définition

D'inspiration anglo-saxonne, le mécénat de compétences est bien établi dans les entreprises américaines et scandinaves depuis trente ans environ. En France², il commence à prendre forme et sa croissance est constante. Il est défini comme un don de matière grise et d'expérience effectué par les entreprises au profit des associations. Plus concrètement, c'est la mise à disposition gracieuse au bénéfice des associations d'une partie du personnel pour une durée déterminée, à temps plein ou à temps partiel. Toutefois, il ne doit pas être considéré comme du bénévolat piloté ou suscité par les entreprises. C'est plutôt sous l'angle du partenariat qu'il doit être appréhendé, ayant pour finalité de satisfaire de façon concomitante trois parties : les entreprises, les associations, les salariés.

1. Enquête réalisée en France en février 2009 par Admical, l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial, auprès de 300 responsables d'entreprises de plus de 200 personnes ; source : www.admical.org
2. Le développement du mécénat d'entreprise en France a été le fait de filiales d'entreprises états-uniennes et de la volonté de Claude Bébear de mettre en place, lorsqu'il était P-DG d'Axa, le « *corporate volunteering* » qu'il avait pu observer lors des opérations de fusions-acquisitions, voir A. Bory, « De la générosité en entreprise », thèse de doctorat en sciences sociales, université Paris I, 5 décembre 2008.

Le cadre réglementaire

Le mécénat de compétences est régi par la loi Aillagon du 1^{er} août 2003 et par l'instruction du 13 juillet 2004, qui le reconnaissent comme un don en nature¹. Ainsi « peut constituer un don en nature la mise à disposition de personnel au profit d'une association répondant à la condition d'intérêt général et présentant un des caractères prévus à l'article 238 *bis* [du code général des impôts]. Autrement dit, une entreprise qui met gratuitement un de ses salariés à disposition d'une association, quelques heures par semaine, peut bénéficier de la réduction d'impôt prévue à l'article 238 *bis* précité. Bien entendu, le salarié mis à disposition d'un organisme répondant aux conditions susvisées devra exercer réellement et effectivement une activité au sein de cet organisme. Le don sera évalué à son prix de revient, c'est-à-dire rémunération et charges sociales y afférentes. Les dons effectués en application de l'article 238 *bis* déjà cité n'étant plus déductibles du résultat fiscal, le montant résultant de cette évaluation devra être réintégré extra-comptablement dans les conditions précisées. »

Une forme générique simple, des situations et des intérêts multiples

Au moyen d'un mode opératoire somme toute assez sobre, le mécénat de compétences se traduit par des avantages pour l'ensemble des acteurs concernés.

Le mode opératoire

Deux types de mécénat de compétences existent : une prestation de services et un prêt de personnel. Concernant le premier type, il s'agit pour les entreprises mécènes d'effectuer une tâche déterminée en faveur d'une entité bénéficiaire. Les salariés impliqués dans la réalisation de la prestation de services restent sous le contrôle de l'organisation mécène, qui assume seule le contrôle et le suivi de la tâche. À cet égard, le personnel sollicité continue à être inclus dans les effectifs de l'employeur pour le calcul des seuils définis par le droit social et bénéficie de la couverture sociale normale. De surcroît, cette entreprise mécène est responsable devant le bénéficiaire des moyens mobilisés et des résultats obtenus.

Le second type porte sur le prêt de salariés au profit d'une entité bénéficiaire, qui devra diriger et contrôler les salariés. L'entreprise n'a aucune obligation envers les structures bénéficiaires de son prêt. L'accord porte uniquement sur un prêt de travail non lucratif, et les salariés continuent à avoir pour employeur leur entreprise et à bénéficier de la couverture sociale normale. La responsabilité des conditions

1. Loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003, *Journal officiel* du 2 août 2003, p. 13277, et instruction du 13 juillet 2004, BOI 4 C-5-04.

d'exécution du travail incombe, dans ce second type, à la structure. Le personnel mis à disposition temporairement reste inclus dans l'effectif de l'entreprise d'origine, mais peut être inscrit sur les listes électorales de l'entreprise d'accueil pour les élections des délégués du personnel. Les employeurs sont tenus de déclarer le prêt de main-d'œuvre à la caisse d'assurance-maladie s'il est de nature à aggraver les risques encourus par le personnel.

Zoom sur

Les oscars Admical du mécénat d'entreprise

- Distinction depuis près de trente ans des entreprises mécènes pour l'exemplarité de leurs actions en faveur de l'intérêt général (culture, solidarité, environnement, recherche, sport, etc.).
- Oscars 2009 (26^e cérémonie) :
 - Président du jury : Jérôme Clément, président d'Arte.
 - Quatre entreprises récompensées : mécénat d'entreprise (L'Oréal, cosmétiques) ; Oscar PME (Ernett, entreprise de nettoyage de bureaux et entretien de locaux) ; mécénat de compétences (Cercle Passeport Télécoms, regroupement de sept entreprises de Telecoms) ; Oscar Admical du jury (Fondation La Dépêche).

Source : www.admical.org

Le contrat de compétences

Le mécénat de compétences ne repose pas obligatoirement sur l'élaboration d'un contrat formel. Un simple accord entre les différentes parties suffit, bien qu'il soit recommandé de rédiger une convention écrite. En même temps, il est difficile de disposer d'un modèle unique de contrat, étant donné la multitude des situations prises en compte. Toutefois, celles-ci renvoient obligatoirement soit à un prêt de main-d'œuvre soit à une prestation de services.

En tout état de cause, le contrat de mécénat de compétences doit indiquer les partenaires et le titre auquel ils agissent, l'objet du contrat, la définition du projet (participation à une mission humanitaire organisée par une ONG, information d'un musée, etc.), les obligations de l'entreprise mécène, les obligations de

l'entité bénéficiaire, les droits d'auteur dans le cas d'une prestation soutenant une création artistique ou littéraire, l'exclusivité ou le copartenance (intervention d'un seul mécène ou de plusieurs mécènes), les assurances (désignation de l'entité prenant en charge les assurances et de celle considérée comme civilement responsable), la durée du contrat, les situations entraînant sa résiliation et le traitement des litiges éventuels.

Les déductions fiscales et la TVA

Le mécénat de compétences donne la possibilité de recevoir une réduction d'impôt équivalente à 60 % du don estimé à son prix de revient, dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le montant du don n'est pas déductible du résultat fiscal et doit être réintégré de manière extra-comptable pour le calcul du résultat fiscal de l'entreprise mécène. Quant à l'entité bénéficiaire, elle ne retire pas d'avantages fiscaux puisque, par hypothèse, elle doit être un organisme éligible et réalisant une activité non lucrative sur le plan fiscal.

La TVA concerne uniquement la réalisation d'une prestation de services. En effet, cette dernière est considérée comme une livraison de services à soi-même. Elle doit donc donner lieu à un reversement effectué au moyen de la taxation à la TVA (en général au taux de 19,6 %) d'une livraison à soi-même de services dont la base est le prix de revient de la prestation effectuée. En outre, cette taxe n'est pas déductible par l'entreprise mécène. En revanche, la mise à disposition gracieuse de personnel ne conduit à aucune conséquence, étant donné que les salariés mobilisés exercent dans l'entité bénéficiaire, excluant ainsi toute utilisation des biens de l'entreprise mécène.

Les avantages attendus

Outre les aspects fiscaux, l'entreprise mécène vise à acquérir, par le biais du rôle social de ses salariés, une image d'entreprise impliquée dans son environnement. Elle cherche également à valoriser les métiers de l'entreprise, à intégrer de nouvelles valeurs créant ou consolidant le lien social en interne, à élargir l'expérience des salariés et à affirmer leur capacité d'adaptation et leur motivation, et à attirer des jeunes diplômés, à la recherche de sens en matière d'implication professionnelle. Le mécénat de compétences devient dans cette perspective un argument marketing pour les ressources humaines, développé pour des talents jeunes et prometteurs. Pour le salarié, ce genre d'expérience contribue à enrichir son *curriculum vitae* et peut être déterminant pour obtenir un futur poste.

Les intérêts de l'association

Pour les associations à la recherche de firmes bienfaitrices, le mécénat de compétences leur permet d'obtenir principalement des ressources financières. En effet, les salariés qui participent aux projets des associations constituent pour ces dernières une main-d'œuvre qualifiée et gratuite. En deuxième lieu, le mécénat conduit à acquérir les compétences qui leur font défaut et à apprendre les techniques véhiculées par la logique de l'entreprise, les salariés des entreprises apportant ainsi leur savoir-faire et leur expertise, qu'ils transmettent à l'association. En troisième lieu, ce rapprochement inédit avec les firmes les pousse à s'inspirer de façon croissante des méthodes de travail et des modes de gestion de l'entreprise. Elles sont en mesure de profiter des méthodes de travail et d'organisation éprouvées par les entreprises, ce qui est susceptible de mener à une professionnalisation de leur structure. En résumé, on peut estimer que la participation des salariés dans les partenariats entre associations et entreprises émerge comme un vecteur crucial d'un transfert de compétences et d'une meilleure compréhension des intérêts et des attentes de chaque partie.

Les salariés en quête de sens

L'implication du salarié dans l'association ne signifie pas – tant s'en faut – l'occupation d'un poste vacant. Son rôle est l'accompagnement et non la substitution et se traduit par plusieurs conséquences gratifiantes. D'abord, sa participation à finalités philanthropiques peut servir sa carrière. Ces missions humanitaires peuvent ainsi lui permettre d'évaluer ses aptitudes au management et à la prise de décision. Ensuite, il peut consacrer une partie de son temps à autre chose que la vie professionnelle. Il prend conscience des qualités dont il dispose, mais qu'il ne peut pas forcément utiliser dans son travail quotidien. En troisième lieu, les salariés effectuant des missions dans les associations développent une meilleure capacité d'adaptation, notamment à la diversité culturelle, deviennent plus flexibles et acquièrent de la polyvalence. Et c'est justement là que se trouve l'intérêt de la firme. Dans cette perspective, il est plus difficile d'animer une équipe de bénévoles que de gérer une équipe en entreprise. Dans le même temps, les associations constituent des lieux d'innovation. En matière de ressources humaines, le résultat est loin d'être négligeable, étant donné que les compétences nouvelles acquises ne sont pas issues de leur emploi. Par ailleurs, si le salarié parvient à équilibrer toutes ses aspirations (professionnelles et associatives), il pourra mieux s'investir dans son travail quotidien, ce qui se traduira par un gain pour son entreprise. Enfin, les salariés bénévoles cherchent davantage à donner du sens à ce qu'ils font que du temps.

Le collaborateur citoyen de SFR

En signant en 2006 un accord avec les organisations syndicales, SFR est devenu, via la Fondation SFR, la première entreprise française à créer le statut de collaborateur citoyen, tout en continuant les actions citoyennes entreprises depuis 1997. L'accord stipule que les salariés ont la possibilité de s'impliquer dans une association sur leur temps de travail en bénéficiant d'un crédit de jours rémunérés par l'entreprise. Les salariés bénéficiaires peuvent effectuer des missions précises, en lien ou non avec leurs compétences professionnelles. La Fondation soutient ainsi chaque année des dizaines de projets associatifs, pilotés par ses salariés, en apportant une aide financière ou en octroyant du temps à ses collaborateurs. Sur le plan opérationnel, cinq étapes caractérisent le processus : choix des associations (à la suite de propositions de collaborateurs ou de SFR) ; candidature des collaborateurs (validation par un jury paritaire) ; préparation de la mission ; réalisation de la mission ; évaluation de la mission. L'étude menée en 2008 par l'association Le

Rameau sur l'engagement de SFR et les retours d'expérience donne les résultats suivants : 61 % des collaborateurs estiment qu'ils contribuent à faire de SFR une organisation responsable ; les salariés engagés sont des collaborateurs citoyens qui ne font que poursuivre et renforcer leur implication grâce au mécénat, ou des collaborateurs citoyens qui initient une relation nouvelle ; les collaborateurs citoyens ont été intégrés, suivis et évalués de manière peu formelle et outillée ; les associations sont majoritairement très satisfaites des résultats du dispositif ; des améliorations sont souhaitées (renforcement du dialogue avec SFR ; affermissement de la logique globale et cohérente de partenariat avec SFR ; introduction de la flexibilité dans le dispositif comme la possibilité de concentrer des jours, etc. ; tenue des engagements de mise à disposition des collaborateurs).

Source : www.sfr.com ; www.fondations.fr ; www.lerameau.fr

Entre responsabilité sociale et pilotage RH

Le mécénat de compétences semble être en adéquation avec les nouvelles attentes, associées particulièrement à la responsabilité sociale des entreprises. Comment accorder toutefois accumulation du capital et logique philanthropique d'une part, et travail et bénévolat d'autre part ? La réponse n'est pas toujours aisée. Par ailleurs, sur le plan de la gestion de compétences et de la valorisation de l'expérience, le mécénat de compétences peut être appréhendé et se développer comme un outil susceptible de trouver sa place auprès des directions de ressources humaines et d'aller au-delà du simple dispositif de communication interne et de mobilisation.

La conjugaison de la crédibilité et de la fierté

L'implication dans le mécénat de compétences donne l'occasion aux entreprises de rendre crédibles leurs engagements sociaux. Elles octroient ainsi une existence très concrète aux valeurs qu'elles affichent. Pour les salariés, leur engagement témoigne qu'ils travaillent pour des organisations en phase avec leurs engagements. Dans cette optique, des salariés fiers sont supposés donner le meilleur d'eux-mêmes. En outre, l'obtention de sens et de motivation a des effets sur l'attachement à l'entreprise – diminution du *turnover* et, partant, des coûts de recrutement –, sur le décloisonnement des différentes structures de l'entreprise et sur le renforcement des liens internes.

Le dialogue social

La mobilisation des salariés et de l'entreprise autour du bénévolat et de la philanthropie peut également enrichir le dialogue social interne, d'autant que l'implication des partenaires sociaux est souvent indispensable au succès du dispositif. Dans cette veine, il est plus que crucial que les engagements de la firme s'appuient sur les partenaires sociaux, qui peuvent se faire les porte-parole des préoccupations des salariés. Dans le cas contraire, ils sont en mesure de bloquer le dispositif s'ils considèrent qu'il est trop décalé par rapport à la réalité de l'organisation et que les attentes fondamentales ne sont pas satisfaites en interne.

Admical, *Le Mécénat de compétences, une forme innovante de partenariat entre salariés, entreprises et associations*, Admical et DIES, 2003.

Admical, *Répertoire de mécénat d'entreprise*, Admical, 2009.

O. Baculard, *Bénévolat de compétences, une nouvelle forme de mécénat*, étude Volunteer-France Bénévolat, 2006.

F. Debiesse, *Le Mécénat*, PUF, 2007.

B. Engelbach, « Le mécénat de compétences ou comment relier les associations et les entreprises », www.animafac.net, 9 juillet 2009.

Institut du mécénat de solidarité, *La Société, une affaire d'entreprise ?*, Éditions d'Organisation, 2007.

V. Lion, « Mécénat de compétences : le goût des autres », *L'Express*, 19 octobre 2006.

www.imsentreprendre.com, « Partenariats de solidarité : optimiser l'implication des collaborateurs », guide pratique publié par l'IMS-Entreprendre pour la cité, 20 février 2009.

www.associations.gouv.fr

www.koeo.net, plate-forme Web pour favoriser le mécénat de compétences.

Voir aussi...

La performance RH : une gestion par les coûts et les objectifs (Partie 3 – Dossier 13)

Le marketing RH : le salarié client (Partie 3 – Dossier 15)

La théorie du *sensemaking* : une grille de lecture pour le management en période de crise (Partie 4 – Dossier 1)

Indicateurs et performance sociale (Partie 4 – Dossier 2)

Le développement personnel en tête des attentes de formation des salariés (Partie 4 – Dossier 3)

Le stress et l'émergence du risque psychosocial pour l'entreprise

Suicide, dépression, mal-être, anxiété sont de plus en plus présentés comme des conséquences du fonctionnement actuel des entreprises. Accusées, à tort ou à raison, de faire peser sur l'individu une charge de plus en plus lourde, les entreprises et les institutions se sont emparées de ce phénomène avant qu'il ne soit trop tard.

Problématique

Du stress au risque psychosocial pour l'entreprise

Les récents suicides sur leurs postes de travail de salariés dans l'industrie ont mis sur le devant de la scène le thème du stress en entreprise. Désigné comme étant la résultante des conditions de travail actuelles, le stress est défini comme une pathologie lourde affectant physiquement et psychologiquement de plus en plus de personnes. Cette situation transforme un état individuel en un risque psychosocial pour l'entreprise, qui voit sa responsabilité sociétale engagée. Les causes les plus citées pour expliquer cet accroissement du stress sont l'intensification du travail, les rythmes, la systématisation du « toujours plus », la perte de repères, la complexité des circuits de décision, la compétition entre les salariés, la flexibilité permanente, la disponibilité totale et l'accroissement des sollicitations avec tous les médias de communication. Le réquisitoire concerne les techniques de management actuelles qui ont privilégié les instruments de contrôle pour la performance économique au détriment de toute la dimension humaine. L'INSEE a pour mission de produire, en 2009, un indicateur national du stress et de réaliser une enquête annuelle mesurant le stress des salariés en France. Il est envisagé de créer un bonus-malus pour les entreprises qui préviendront le mieux les risques psychosociaux.

Zoom sur

Le coût du stress

Selon le BIT, le coût du stress représenterait de 3 % à 4 % du PIB, soit environ 60 milliards d'euros en France. Selon une étude menée par la CNAM en 2004, 25 % des arrêts de deux à quatre mois ont pour origine le stress. 44 % des Français sont touchés par le stress et 18 % sont à des niveaux dangereux pour leur santé.

Source : enquête du Figaro Magazine – TNS Sofres.

Le cœur du sujet

Le stress comme syndrome d'adaptation

Hans Selye¹ est un des premiers à avoir étudié le stress, qu'il appelait à l'origine le syndrome d'adaptation, en distinguant trois états à partir d'expérimentations sur des animaux. Face à un environnement nouveau et inhabituel, et des sources d'agression, l'individu entre dans une phase d'alerte qui mobilise l'adrénaline. Cet

1. H. Selye, *The Stress of Life*, Schaum Outline Series, 2^e édition, 1978.

individu donne une réponse d'urgence qui s'accompagne de réactions physiologiques telles que l'accélération du cœur, la contraction des muscles, etc. Si la situation stressante se prolonge, les individus entrent dans une phase d'endurance qui mobilise les glucocorticoïdes. Au bout d'un certain temps, et en fonction de l'intensité du stress, l'individu se trouve en phase d'épuisement. Il est dépassé, ne voit pas de solution, et son organisme s'épuise.

Toutefois, Yerkes et Dodson¹ ont montré par une courbe qu'un certain niveau de stress pouvait être stimulant s'il était limité dans le temps et en intensité.

Le stress : une dimension physique et psychologique

Le stress revêt une dimension physique (par la libération d'hormones et la mobilisation du corps) et psychologique (activation d'émotions et mobilisation du psychisme). Le stress est naturel. Indispensable à la vie, il est néfaste par excès en intensité et en durée.

Le stress provient d'un déséquilibre entre la perception et l'évaluation :

- des contraintes auxquelles on estime être confronté ;
- des ressources internes et externes dont on dispose pour leur faire face ;
- des marges de manœuvre que l'on pense avoir.

Réduire le stress au travail

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT, 2000), « les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduction des sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des compétences pour faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress) ». L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), spécialisé dans la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, avance que 400 000 maladies et 3 à 3,5 millions de journées d'arrêt de travail sont provoquées par le stress professionnel. Le coût de ce manque à gagner est estimé entre 1,2 et 2 milliards d'euros.

Rechercher au plus vite des solutions

Comme le mentionne Franck Martin dans son ouvrage *Managez humain, c'est rentable*², il « est tellement dommage de passer à côté des plus grandes ressources de l'entreprise ». La prise de conscience et les actions de mesure de correction se mettent en place tant dans les entreprises que sur le plan institutionnel.

1. R. Yerkes et J.D. Dodson, *The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit - Formation*, Journal of Comparative Neurology and Psychology, 1908, 18, 459-482.
2. F. Martin, *Managez humain, c'est rentable*, De Boeck, 2008.

Le plan soutien chez Renault

À la suite des suicides sur le site du technocentre, l'entreprise Renault a mis en place un plan de soutien en direction de ses salariés, qui s'est matérialisé par les actions suivantes :

- 350 embauches supplémentaires ;
- interdiction de quitter le site du technocentre après 20 h 30 ;
- création d'une journée de l'équipe où tout le monde arrête de travailler pour échanger ;
- recrutement d'assistantes sociales ;
- création d'un observatoire du stress ;
- réalisation d'une enquête pour identifier les salariés les plus fragiles ;
- un(e) DRH spécifique sur le site du technocentre.

Le rapport Légeron-Nasse

À la demande du ministre du Travail de l'époque, Xavier Bertrand, Philippe Nasse, vice-président du Conseil de la concurrence, et Patrick Légeron, psychiatre, ont rendu leur rapport sur le thème du stress au travail le 12 mars 2008 avec les propositions suivantes¹ :

- recenser les suicides au travail et en analyser les causes ;
- élaborer un indicateur global du stress professionnel en France ;
- développer de nouveaux indicateurs spécifiques par secteurs d'activité ;
- lancer des expériences pilotes de mesure du stress dans la fonction publique ;
- repenser les incitations à réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles ;
- mieux former et renforcer le rôle des acteurs au sein des entreprises (managers, CHSCT, médecins du travail) ;
- créer un site Internet et lancer une campagne nationale d'information ;
- charger le futur Conseil d'orientation des conditions de travail de suivre la mise en œuvre de ces actions.

1. Source : *Les Échos*, 13 mars 2008

É. Grébot, *Stress et burnout au travail – Identifier, prévenir, guérir*, Eyrolles, 2008.

P. Légeron, *Le Stress au travail*, Odile Jacob poche, 2003.

D. Servant, *Gestion du stress et de l'anxiété*, 2^e édition, Masson, 2007.

L'INRS propose de télécharger sur son site (www.inrs.fr) des documents pédagogiques et pratiques sur la gestion du stress et des risques psychosociaux. Une première plaquette, intitulée « Stress et risques psychosociaux », fournit des éléments d'explication sur ces notions. Un autre document plus opérationnel sous forme de guide, « Dépistez les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider », présente une centaine d'indicateurs qui donnent des signaux d'alerte du stress.

Voir aussi...

Indicateurs et performance sociale (Partie 4 – Dossier 2)

La question des valeurs en entreprise (Partie 5 – Dossier 18)

Entreprise et formation

L'émergence de l'économie du savoir et, plus généralement, de la société cognitive a sonné le glas de l'organisation taylorienne du travail. Aux démarches traditionnelles de formation se substituent progressivement de nouvelles approches liant formation et organisation. Le nouveau paradigme de l'« apprenance », qui caractérise l'appétence de savoir, entraîne de nouveaux rapports à la connaissance et nous enseigne qu'il faut former autrement, en donnant plus de place aux savoirs informels et collectifs.

Former autrement

Face aux défis économiques, le besoin existe d'une formation qui permette de garantir la compétitivité de l'entreprise, l'employabilité du travailleur et le développement des territoires.

Un environnement du travail en mouvement

Les situations de travail et, de ce fait, le contenu des emplois se trouvent transformés par la complexité et l'incertitude croissantes de l'environnement auxquelles les entreprises doivent s'adapter. L'organisation du travail et les modalités de transfert des savoirs existants sont remises en cause par un certain nombre de facteurs : les TIC ; les évolutions démographiques, qui posent la double question du maintien des seniors en emploi et de l'insertion des jeunes ; la montée du chômage ; le problème de l'exclusion du système éducatif et/ou de l'emploi. Face à cela, l'organisation taylorienne du travail se voit frappée d'obsolescence et l'efficacité de la formation traditionnelle est remise en cause.

De la connaissance à la compétence

Devant agir dans des situations professionnelles complexes, changeantes, voire inattendues, le travailleur a besoin d'acquérir non seulement des connaissances, mais également des compétences, résultat d'une interaction entre lui et l'organisation, et nécessitant son implication cognitive. Il est supposé faire preuve d'autonomie, d'adaptabilité au changement pour, *in fine*, mettre en œuvre les pratiques professionnelles qui se révéleront les plus efficaces. Dans ce nouveau contexte, le diplôme n'apparaît plus comme le seul pilier de la formation, qui, outre de la connaissance, se doit désormais de produire de la compétence. Dès lors, la formation va combiner savoirs formalisés et savoirs expérientiels, et ce, tout au long de la vie professionnelle, l'acquisition de compétences devant être continue.

Face à ces évolutions, la loi de 1971 n'était plus adaptée aux besoins des entreprises. Suite au rapport Péry de 1999¹, elle a été remplacée par celle du 4 mai 2004, relative à « la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ». Le financement s'opère à travers la taxe d'apprentissage (à laquelle est venue s'ajouter, depuis 2006, la contribution au développement de l'apprentissage) et la contribution formation continue (voir Zooms).

Zoom sur

La taxe d'apprentissage (TA) et la contribution au développement de l'apprentissage (CDA), pour les dépenses d'enseignement technologique et professionnel dans le cadre de la formation initiale

■ TA : 0,5 % de la masse salariale (MS) et 0,6 % pour les entreprises de plus de 250 salariés dont le nombre moyen annuel de jeunes de moins de 26 ans en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage n'atteint pas le seuil de 2 % de l'effectif.

■ CDA : 0,18 % de la MS.

Exemptions : les entreprises occupant un ou plusieurs apprentis lorsque leur MS est inférieure à six fois le Smic ; les entreprises ayant pour but exclusif la formation première ; les groupements d'employeurs composés d'agriculteurs ou de sociétés civiles agricoles.

Source : CCIP, délégation formation et compétences, www.dfc.ccip.fr

Un cadre renoué

Les actions de formation peuvent être à l'initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation ou à l'initiative du salarié dans le cadre du congé individuel de formation (CIF). Pour les heures de formation suivies en dehors du temps de travail, le salarié perçoit une allocation égale à 50 % de sa rémunération nette de référence.

La coresponsabilité salarié-employeur

Certains dispositifs visent à coresponsabiliser le salarié et l'employeur de façon à faire converger les actions de formation décidées par l'entreprise et inscrites dans son plan de formation et celles demandées à titre individuel par le salarié. Ainsi, le droit individuel à la formation (DIF) ouvre au salarié en CDI le droit de se former en dehors du

temps de travail, à raison de vingt heures annuelles, cumulables sur six ans. Avec l'aide de son supérieur hiérarchique, l'entretien professionnel lui permet de définir son parcours professionnel dans l'entreprise et ses choix de formation en adéquation avec les besoins de celle-ci. Le bilan de compétences va dans le même sens d'une définition d'un projet professionnel et éventuellement de formation, mais il s'agit d'une démarche confidentielle, réalisée en dehors de l'entreprise, dans un centre agréé. Enfin, le passeport formation, introduit en 2003, certifie les connaissances et compétences du travailleur et a pour objectif de favoriser sa mobilité.

1. N. Péry, *La Formation professionnelle – Diagnostics, défis et enjeux*, Secrétariat d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle, La Documentation française, Paris, 1999 (téléchargeable sur www.ladocumentationfrancaise.fr).

Une formation pour tous

L'accès à la formation est très inégal selon la catégorie professionnelle, le sexe, l'âge et la taille de l'entreprise¹. Un des objectifs de la loi de 2004 est de réduire ces inégalités, particulièrement marquées en France. Ainsi, le contrat de professionnalisation, qui se substitue aux contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation, vise l'insertion des jeunes de moins de 26 ans sans qualification et la réinsertion des chômeurs de plus de 26 ans. La période de professionnalisation vise, quant à elle, à favoriser l'emploi des travailleurs les plus fragiles (handicapés, femmes en reprise d'activité après un congé maternité, plus de 45 ans, travailleurs peu qualifiés, etc.).

Zoom sur

La contribution formation continue pour la formation professionnelle des salariés

- Moins de 10 salariés : 0,55 % de la MS.
- De 10 à 19 salariés : 1,05 % de la MS.
- 20 salariés et plus : 1,6 % de la MS.

Exemptions : État, collectivités locales, établissements publics à caractère administratif relevant d'une collectivité publique.

Source : CCIP, délégation formation et compétences, www.dfc.ccip.fr

De la formation à la professionnalisation

L'évolution de l'environnement du travail et celle du cadre législatif qui a suivi conduisent à repenser la formation. À l'approche traditionnelle basée sur l'acquisition à une période donnée de savoirs explicites et transférables, et sanctionnée par un diplôme, se substitue une approche par les compétences, fondée, en outre, sur l'acquisition de savoirs implicites, plus difficilement transmissibles. Cette logique permet de faire le lien entre les deux types de savoirs et conçoit la formation non plus comme une action ponctuelle mais comme une action au contraire permanente.

La formation tout au long de la vie

Apparu pour la première fois en 1995, dans le Livre blanc de la Commission européenne *Enseigner et apprendre, vers la société cognitive*, le concept de « formation tout au long de la vie » est le nouvel intitulé de la formation professionnelle du nouveau code du travail entré en vigueur le 1^{er} mai 2008. Considérant que les savoirs sont en perpétuelle reconstruction, ce concept est un élément clé de la stratégie de Lisbonne, définie en 2000 au sein de l'Union européenne (UE) et plus spécifiquement du programme « Éducation & formation 2010 », qui vise la réalisation d'un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie². Au-delà des capacités professionnelles, la formation doit également promouvoir la citoyenneté active et l'épanouissement personnel.

1. À ce sujet, voir l'Observatoire des inégalités (www.inegalites.fr) et le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (www.cereq.fr).

2. Voir la communication de la Commission du 21 novembre 2001, www.europa.eu/scadplus/leg/fr/s19001.htm

Des méthodes d'apprentissage innovantes

Pour favoriser les apprentissages expérientiels, un certain nombre de pratiques pédagogiques sont utilisées avec le plus souvent, en filigrane, le principe itératif de la formation-action : « Faire pour apprendre, faire c'est apprendre¹. » Ces prati-

À retenir

Les degrés dans la mise en œuvre de la formation

- Organisation formatrice :
 - privilégie les formations intégrées aux pratiques de travail quotidiennes ;
 - en faveur des apprentissages individuels mais pas de transfert de compétences ;
 - gestion administrative de la formation.
- Organisation qualifiante :
 - objectif de qualification *via* des formations diplômantes ;
 - en faveur de synergies entre compétences individuelles et collectives ;
 - gestion de la formation par les RH.
- Organisation apprenante :
 - objectif de professionnalisation ;
 - en faveur des apprentissages collectifs ;
 - gestion de la formation intégrée à celle des emplois et des compétences.

Source : d'après CEDIP, « L'organisation apprenante », La Lettre du CEDIP, n° 16, 2001.

ques innovantes s'appuient sur des relations d'accompagnement fondées sur l'entraide et l'encouragement et qui permettent le transfert des savoirs : tutorat dans le cadre des stages où un professionnel de l'entreprise encadre le stagiaire ; dispositif du tutorat en entreprise prévu par la loi du 2 août 2005 pour faciliter la transmission des PME, le tuteur étant le cédant et le tutoré le repreneur ; compagnonnage, mentorat et coaching (ou accompagnement professionnel) pour aider une personne à mobiliser ses ressources afin d'atteindre ses objectifs. Cette démarche d'accompagnement se décline également au niveau global de l'entreprise avec la FIT (formation intégrée au travail) pour aider l'entreprise à conduire le changement en favorisant l'émergence de nouvelles compétences collectives. Les nouvelles technologies jouent un rôle important dans ces pratiques *via* les logiciels d'aide en ligne, les formations ouvertes et à distance (FOAD), etc. Ces technologies ont même créé un nouveau support de formation avec l'*e-learning*.

Le diptyque formation/organisation²

Le lien entre processus d'acquisition et de transmission des compétences, d'une part, et organisation du travail, d'autre part, fait que le développement des compétences dans l'entreprise dépend tout autant des questions « pures » de formation que des questions d'organisation. L'approche de l'organisation apprenante est un modèle de gestion des compétences *in situ* et en continu, qui, par le développe-

1. CEDIP (Centre d'évaluation, de documentation et d'innovation pédagogiques), www.3ct.com/ridf/index.htm
2. Voir P. Conjard et B. Devin, *Formation-organisation – Une démarche pour construire une organisation apprenante*, ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ; www.anact.fr), 2001.

ment des compétences tant individuelles que collectives, vise à optimiser l'organisation. La formation reçue est réinvestie au quotidien dans le travail et permet à l'ensemble du collectif de travail de progresser.

Les enjeux

Un besoin de rénovation

Le système français de formation professionnelle actuel présente un certain nombre d'insuffisances que le projet de loi discuté à l'Assemblée en juillet 2009 et relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie vise à corriger.

Des insuffisances à corriger¹

Trois insuffisances majeures peuvent être identifiées :

- des inégalités d'accès à la formation au détriment des actifs les plus fragiles (travailleurs les moins qualifiés, chômeurs, quinquas...) ;
- un système de financement cloisonné pas assez orienté vers les jeunes et les chômeurs ;
- un système trop complexe et peu efficace au regard des ressources mobilisées (1,5 % du PIB, soit 27 milliards d'euros en 2007).

Le projet de loi relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie

Ce projet de loi transpose un accord conclu en janvier 2009 par les partenaires sociaux au terme d'une discussion engagée en 2008 :

- réorganisation du financement avec la réduction du nombre d'organismes collecteurs agréés et la création d'un fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels pour les actifs peu qualifiés ou au chômage ;
- amélioration de l'information et de l'orientation professionnelle ;
- renforcement du DIF avec la création du droit à un bilan d'étape professionnelle tous les cinq ans, le développement de la validation des acquis de l'expérience et l'élargissement de la formation en alternance aux chômeurs de plus de 26 ans.

Lectures utiles

Assemblée nationale, projet de loi n° 1628 relatif à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, avril 2009.

1. À ce sujet, voir le rapport réalisé par Pierre Cahuc et André Zilberberg pour le Centre d'observation économique de la CCIP, *La Formation professionnelle des adultes – Un système à la dérive*, septembre 2006.

Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP), délégation formation et compétences, www.dfc.ccip.fr

Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV), www.cnfptlv.gouv.fr

G. Le Boterf, *Professionaliser*, Eyrolles, 2007.

Nouveau portail dédié au droit individuel à la formation, www.droit-individuel-formation.fr

Sénat, rapport de la mission commune d'information sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle, juillet 2007.

Voir aussi...

La GPEC : l'emploi au cœur de toutes les préoccupations (Partie 3 – Dossier 16)

Les ateliers participatifs pour créer des moments d'appropriation

Issus de la sociologie, les ateliers participatifs consistent à faire travailler en petit groupe des personnes sur un thème dont elles sont parties prenantes et qui nécessite leur participation. C'est une forme d'expérimentation qui permet l'appropriation et l'adhésion quand elle est bien réalisée.

Problématique

Dans ses travaux sur l'adoption de nouveaux modes alimentaires aux États-Unis pendant la Seconde Guerre mondiale, le psychosociologue américain Kurt Lewin¹ a mis en évidence le rôle que jouaient les ateliers participatifs dans les projets de changement. Il l'a exprimé sous la notion de « focus group ». Les outils formels (réunions, documents) de la communication se révèlent bien souvent inefficaces pour transmettre une information et amener les destinataires à l'interpréter pour se construire une nouvelle représentation de la réalité.

L'atelier comme outil de management

L'atelier est un moment où la personne s'approprie une information en la bricolant, en la déformant, en la reformulant. Cela prend la forme de réunions au cours desquelles des personnes se livrent à des exercices d'interaction. On parle alors de dispositif « expérientiel ». Les ateliers de mise en situation ont pour objectif de faire vivre aux participants une expérience de « rupture créatrice » pour les amener à interpréter une réalité autrement.

L'atelier comme outil de changement

L'atelier est un mode de communication en petit comité qui vise à faire prendre conscience à ses participants de points importants qu'ils n'auraient pas perçus par des communications classiques. L'atelier est orienté vers la mise en situation. Son objectif n'est pas de présenter des éléments théoriques mais de faire participer des personnes au moyen d'un scénario *ad hoc*. Les ateliers sont très souvent mobilisés dans les projets de changement pour faire prendre conscience aux personnes de ce

Zoom sur

ASE (Accelerated Solutions Environment)

Ce programme vise à créer une dynamique de groupe en un temps réduit de trois jours. Proposé en France par Capgemini (www.fr.capgemini.com), ce programme est conçu pour des groupes de vingt à cent personnes. Il existe une vingtaine de centres dans le monde. En mobilisant des techniques d'animation innovante comme le théâtre, le dessin, les exercices de groupe, la méthodologie proposée se décompose en trois axes :

- axe 1, scan : créer un langage commun et faire émerger les vrais enjeux et les freins ;
- axe 2, focus : envisager des solutions en traitant des changements que cela va induire et de la capacité de l'organisation à les intégrer ;
- axe 3 : proposer un plan d'action à court et moyen terme.

1. K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row, 1951.

que revêt le changement proposé, de façon qu'elles manifestent une adhésion, ou une neutralité bienveillante. C'est une manière d'expliquer mais également de mettre les personnes concernées en situation d'expérimentation et de test. Les personnes ont ainsi des réponses moins formelles ; et c'est également un moment pour exprimer leurs craintes et se faire entendre. C'est une forme d'écoute démocratique, à condition que l'on tienne compte de ce qui est dit dans ces mêmes ateliers. Le déploiement des ateliers est souvent confronté à deux difficultés : le coût et la technique d'animation. Le coût de réalisation d'un atelier est très élevé car il ne peut se dérouler qu'en petit comité et nécessite d'être répété à de multiples reprises si la cible est très nombreuse. La qualité d'un atelier dépend de sa structuration mais surtout de la compétence de l'animateur et de son expérience pour éviter les conflits et amener les participants à se dévoiler sans risque.

Des méthodologies de gestion d'ateliers participatifs

Kurt Lewin a très tôt décrit dans ses travaux les différents types de climats sociaux possibles au sein d'un atelier et leurs impacts respectifs sur la qualité du travail qui en ressort. Il identifie trois climats possibles :

- **Autocratique.** Ce climat génère une certaine frustration, qui induit selon les séances deux types de réactions : l'apathie ou l'obéissance passive, et la révolte ou encore la manifestation de l'agressivité latente. Elle se décharge alors soudainement et non linéairement. La productivité d'un tel groupe est faible.
- **Démocratique.** Ce climat est considéré comme le plus productif. Il génère néanmoins une certaine frustration, qui induit un moindre niveau d'agressivité – lequel se manifeste linéairement sans heurt majeur. Cette agressivité est généralement un bon moteur de productivité : du conflit naît – parfois – le progrès.
- **« Laisser-faire ».** Ce climat est particulièrement déstabilisant pour les participants. Il génère le taux le plus fort d'agressivité.

Le climat le plus favorable est donc celui qui laisse part à un certain degré de démocratie au sein du groupe. C'est à l'animateur que revient la lourde tâche de mobiliser le bon dispositif et d'intervenir en régulateur pour qu'un climat démocratique s'instaure. Dans l'ouvrage *Méthode de conduite du changement*¹, Jean-Michel Moutot propose différents types d'ateliers. Nous allons en détailler trois.

L'atelier « prospective »

Les participants prennent conscience des facteurs de réussite et d'échec d'un projet par expérimentation. Ces critères ne leur sont pas donnés, ce sont eux qui les trouvent. Vous créez deux sous-groupes en leur demandant de se projeter à la fin du

1. J.M. Moutot, *Méthode de conduite du changement*, Dunod, 2007.

projet. Un premier sous-groupe part de l'hypothèse que le projet a réussi et doit expliciter les facteurs de succès du projet. L'autre sous-groupe part de l'hypothèse que le projet a échoué et doit formaliser les facteurs d'échec. Pour cela, vous pouvez prendre le cas du projet sur lequel les personnes travaillent ou leur proposer un autre scénario de projet.

L'atelier « prospective » est conseillé en début de projet pour que les participants prennent conscience que la réussite de celui-ci n'est pas aussi naturelle qu'ils peuvent le prétendre. Cela peut aussi être le moyen de créer une équipe en faisant travailler ensemble des personnes qui ne se connaissent pas. Elles prennent ainsi conscience des priorités de chacun, des degrés d'expérience et de sensibilité sur les différentes dimensions d'un projet.

Zoom sur

Agenda de l'atelier « prospective »

Sur une demi-journée :

- 10 minutes de présentation du cas ;
- 40 minutes de brainstorming en demi-groupe ;
- 30 minutes de formalisation ;
- 40 minutes de présentation et de synthèse des résultats ;
- 60 minutes pour un plan d'action.

L'atelier « métaphore »

Cet atelier a pour objectif d'amener des personnes à formaliser leurs critiques à propos d'autres acteurs et à faire interpréter ces formalisations par ces derniers. Cela permet la formalisation d'une rancœur et une interprétation par ceux qui sont jugés « fautifs », permettant ainsi de poser le problème sans mettre quelques-uns dans des situations de revendications difficiles à tenir. Sur un thème ou une réalité impactant les participants, il leur est demandé de décrire l'existant et sa projection dans le futur.

En groupes réduits, ils expriment la situation existante par du dessin, de la couleur, des idéogrammes, des photos (sur des transparents).

En séance plénière, ceux qui ont réalisé le dessin se taisent, les autres participants l'interprètent.

Chaque groupe fait une liste de ce qu'il devrait améliorer pour être mieux compris et faire adhérer les autres acteurs.

Le groupe procède à une synthèse du « comment faire » pour chacun des rôles.

Zoom sur

Agenda de l'atelier « métaphore »

Sur une demi-journée :

- 10 minutes de présentation du cas ;
- 40 minutes de dessin par groupes ;
- 60 minutes d'interprétation en séance plénière ;
- 30 minutes sur ce qu'il faut améliorer ;
- 40 minutes pour un plan d'action.

L'atelier « jeu de rôles »

L'atelier « jeu de rôles » consiste à poser un problème lié à un projet de changement et à le faire traiter par un groupe en demandant aux participants d'inverser leurs rôles par rapport à leur activité professionnelle. Le chef de projet devient utilisateur, et inversement. Dans une logique « vis ma vie », il s'agit de travailler avec de petits groupes (au maximum dix personnes) composés d'individus qui occupent

des postes différents voire antagonistes dans un même projet. Ils doivent échanger leur rôle et traiter des problématiques telles que :

- la proposition d'une politique de communication ;
- la définition d'un plan de formation ;
- le traitement du dispositif de remontée d'informations.

Cette inversion des rôles permet à chacun de prendre conscience des attentes des autres et des éléments qui importent.

À l'issue de l'atelier, il est prévu une phase de débriefing où chacun présente en assemblée ce qu'il a compris du rôle de l'autre et en quoi il modifiera son comportement. L'atelier « jeu de rôles » est très utile pour améliorer les relations et les synergies entre des métiers et/ou des rôles qui ont à collaborer. À la différence de l'atelier « métaphore », il répond à une situation non pas de conflit mais plutôt de méconnaissance des contraintes et des attentes de l'autre.

Zoom sur

Agenda de l'atelier « jeu de rôles »

Sur une demi-journée :

- 10 minutes de présentation du cas ;
- 60 minutes de proposition pour son rôle ;
- 60 minutes de négociation entre rôles ;
- 40 minutes de débriefing.

Les enjeux

Les ateliers comme outils de créativité

L'enjeu des ateliers est de créer une dynamique d'appropriation et de créativité. La créativité doit être stimulée car elle nécessite de passer au-delà des inhibitions de chacun. Elle requiert un climat de plaisir, de détente, voire de passion. Ce climat sera rendu possible par des formes de jeu, le recours à des objets de travail présentant un certain degré d'incongruité de forme avec l'objet même de l'atelier (dessins, objets...). Koestler¹ explique que la créativité d'un atelier dépend de ce qu'il appelle le degré de « bisociation ». La bisociation correspond à l'intersection inopinée de deux univers mentaux, considérés *a priori* comme disjoints. Un individu soumis à ce sentiment va se débrider et libérer ainsi sa créativité. Créer une bisociation nécessite par exemple d'utiliser la force de l'analogie (personnelle, fantastique, symbolique...) afin de générer toute la créativité requise, tout en protégeant les participants, qui risqueraient, sinon, d'évoquer des sentiments trop personnels et de le regretter immédiatement.

Lectures utiles

P. Bernoux, *La Sociologie des organisations, Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, coll. « Points », Seuil, 2009.

R.-V. Joule et J.-L. Beauvois, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2004.

1. A. Koestler, *Le zéro et l'infini*, LGF, 1974.

Le leadership : les entreprises françaises à la traîne

Alors que la plupart des pays industrialisés font du leadership une priorité managériale, les entreprises françaises ne semblent pas attacher une grande importance à ce thème, qui est pourtant au cœur du dynamisme et de l'innovation des entreprises. Le leadership est simultanément une compétence managériale et un levier de réalisation des stratégies.

Problématique

Le leader n'a pas la cote en France

Selon une enquête mondiale sur les priorités des DRH, publiée dans un article des *Échos* du 21 avril 2008, la notion de leadership ne serait pas une priorité en France. La France et l'Allemagne sont les deux seuls pays à ne pas faire entrer cet item dans leurs cinq préoccupations principales. Cette enquête montre aussi que les DRH des entreprises françaises sont beaucoup moins soucieux de la gestion des talents. Comme le montre le tableau suivant, les directions des ressources humaines privilégient les dispositifs d'évaluation de la performance. Cette enquête serait-elle l'objectivation d'une culture qui ne pense pas avoir besoin de leaders car elle privilégie un accès aux responsabilités en fonction du niveau d'études ? Pourtant, les dirigeants avouent avoir besoin de leaders pour mener à bien leurs projets de réforme et les managers voient dans cette notion une opportunité d'évolution vers plus de responsabilités.

Les cinq priorités des DRH

	États-Unis	Japon	Chine	Allemagne	Royaume-Uni	France
Gestion des talents	1	1	2	2	1	4
Développement du leadership	2	3	1		2	
Équilibre vie privée/vie personnelle		5		5		
Gestion de la problématique démographique	3		4	1	4	3
Transformation du groupe en organisation apprenante		2		3		
Gestion de la mondialisation			3		3	
Développement de l'engagement des salariés						2
Individualisation de la politique salariale						
Position du DRH en partenaire stratégique	5	4				
Gestion du changement	4			4		
Responsabilité sociale d'entreprise						5
Mesure de la performance RH						1
Gestion de la diversité				5	5	

Source : The Boston Consulting Group et World Federation of Personnel Management Association 2007-2008, « Enquête sur les cinq priorités des DRH » (de 1 à 5, 1 étant le plus prioritaire).

Le leader : une intelligence de situation doublée d'une capacité de décision

Le leader se différencie du manager essentiellement par sa capacité à donner une vision et surtout à jouer sur des registres plus politiques que gestionnaires. Moins technique et plus humaine, la compétence de leader s'ancre dans la personnalité des individus et produit différents profils.

Le manager leader

Le débat entre les notions de manager et de leader est très ancien et tend à mêler les notions d'inné et d'acquis. Pour certains praticiens, « le management, ça s'apprend », tandis que le leadership serait un don de la nature dont les individus disposent à la naissance de manière inégale et définitive. Les formations au management sont relativement bien définies, alors que celles pour le leadership ont autant de versions (tant en périmètre qu'en contenu) que d'auteurs s'essayant à formaliser ce sujet.

Le postulat de base est qu'un manager n'est pas un leader, mais qu'un leader doit être un manager. Le manager est dans une logique gestionnaire, alors que le leader a un rôle de stratégie. Le premier administre le système quand le second l'invente collectivement. Le manager est celui qui organise et contrôle dans une logique gestionnaire tandis que le leader motive les acteurs autour d'une vision en mobilisant des techniques de communication, de lobbying et de gestion des hommes.

Zoom sur

Six styles de leadership

- Leader visionnaire : il a une vision de la cible et sait la faire partager.
- Leader coach : il écoute les autres et sait identifier leurs forces et leurs faiblesses.
- Leader consensuel : il cherche à trouver les moyens d'engagement des individus.
- Leader élitiste : peu empathique, il impose des normes élevées et suit à la lettre leur réalisation.
- Leader autocratique : il ne sait communiquer que par l'autorité et refuse que cette dernière soit remise en cause.

Source : D. Goleman, R. Boyatzis et A. McKee, *Primal Leadership*, Harvard Business School Press, 2003.

Les typologies de leader

La littérature en management a toujours prêté une attention particulière aux chefs, ceux qui arrivent à incarner une organisation de telle manière que celle-ci s'engage dans une dynamique impulsée par son dirigeant. Le leader est celui qui sait mobiliser et entraîner dans un contexte de liberté. Sans user de la force, il a le talent pour motiver et inciter un nombre de personnes plus ou moins important à travailler avec lui dans un projet auquel il croit. En 1939, Lewin et Lipitt¹ avaient avancé l'idée d'une classification

1. K. Lewin, R. Lippitt et R.K. White, *Patterns of aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, Journal of Social Psychology, 10, 271-279, 1939.

des dirigeants en fonction de leur implication dans les activités relationnelles et managériales de leur mission. Reprenant ces classifications, les premiers travaux sur le thème du leadership remontent aux années 1960. En 1958, Tannenbaum et Schmidt¹ avançaient l'idée d'un *continuum* entre la posture autocratique et la posture démocratique d'un dirigeant. Entre ces deux extrêmes, ils ont proposé différents styles de leadership (voir Zoom). À partir de cet article, de nombreuses typologies de leader ont été proposées.

La nécessité de former des leaders

Parce qu'il n'est de richesse que d'hommes et de femmes leaders (pour paraphraser Jean Bodin (philosophe et théoricien politique du XVI^e siècle), il est important que les entreprises françaises en fassent une priorité de formation, à l'encontre de ce qui est mentionné dans l'enquête où le leadership ne représente que la cinquième priorité des DRH français.

Former au leadership

La bibliographie sur le thème du leadership tend à montrer qu'il existe principalement trois courants : celui des typologies de leader, celui des mécanismes de défense psychologique en situation de management avec les travaux de Kets de Vries, et celui des compétences du leader et des techniques de management qui leur sont associées avec les travaux de John Maxwell et Kenneth Blanchard. En associant la notion de leadership à un ensemble de compétences en relation avec les objectifs d'un leader, K. Blanchard positionne le leader comme une ressource au service de ses collaborateurs. Dans son ouvrage *Comment développer son leadership*², il développe l'acronyme SERVIR pour « Signalez l'avenir, Engagez les personnes et faites-les grandir, Réinventez sans cesse, Valorisez les résultats et les relations, Incarnez les valeurs, Réfléchissez toujours. »

Le leadership pour réincarner l'entreprise

Le leadership et la gestion des talents apparaissent comme des thèmes prioritaires pour la plupart des pays et occupent les places du podium pour ceux qui affichent les taux de croissance économique les plus élevés. La notion de leadership nécessite de repenser les entreprises avec les femmes et les hommes qui l'incarnent et pas seulement comme des structures désincarnées. Ce ne sont pas tant les systèmes

1. R. Tannenbaum et W. Schmidt, « How to Choose a Leadership Pattern », *Harvard Business Review*, vol. 36, n° 2, 1958, p. 95-101.

2. K. Blanchard, *Comment développer son leadership*, Éditions d'Organisation, 2005.

administratifs qui font avancer les organisations que les impulsions qui leur sont données par les individus. Alors, à quand un indicateur qui mesurera le pourcentage de leaders dans une entreprise ?

M. Kets de Vries, *La Face cachée du leadership*, 2^e édition, Village mondial, 2007.

J.C. Maxwell, *Leadership 101*, Nelson Business, 2002.

B. Radon, *Guide du leadership*, Dunod, 2007.

Voir aussi...

Les modèles de management : faire le lien entre identité, stratégie et outils de gestion (Partie 3 – Dossier 14)

Spin-off : essayer pour donner la possibilité à des salariés de créer leur entreprise (Partie 4 – Dossier 9)

Partie 5

L'actualité du monde des affaires

La conjoncture en France

La croissance française s'est brutalement repliée à partir du dernier trimestre 2008. Face aux incertitudes concernant les turbulences à venir de l'environnement mondial, l'INSEE s'interroge quant à une possible sortie de récession au dernier trimestre 2009.

Problématique

L'entrée en récession de la France

Selon les prévisions de l'INSEE¹, la croissance a connu un recul impressionnant au dernier trimestre 2008 (– 1,5 %) et au premier trimestre 2009 (– 1,2 %). Néanmoins, la récession en France est moins forte que dans la zone euro en général et qu'en Allemagne en particulier (– 6,9 %), celle-ci étant très touchée par la chute des échanges mondiaux. Sectoriellement, ce sont surtout la construction automobile (– 12,7 % au premier trimestre 2009), et le secteur des biens intermédiaires (– 7,3 %) qui sont particulièrement atteints.

Les caractéristiques de la croissance française

	2006	2007	2008
Taux croissance du PIB (%)	2,2	2,3	0,4
Taux de chômage	9,2	9,2	8,3
Taux d'inflation	1,9	1,6	1,2

Source : INSEE.

Le cœur du sujet

Les trois moteurs de la croissance : état des lieux

Si consommation et investissement contribuent positivement à la croissance, la contribution du commerce extérieur est en revanche toujours négative (voir figure 1).

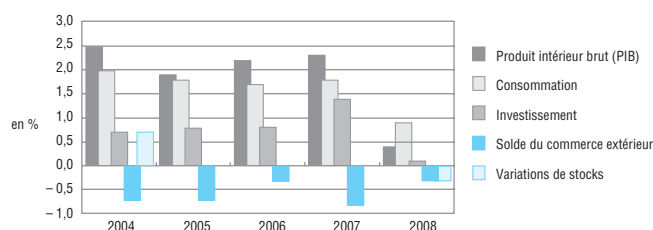


Figure 1 – Les trois moteurs de la croissance française

Source : INSEE

1. Les données de ce sont celles de l'INSEE sauf indication contraire.

L'investissement en repli

L'investissement n'a progressé que de 0,6 % en 2008, il est en net recul par rapport à 2007 (6,5 %). Celui des entreprises s'est fortement contracté au premier trimestre 2009 (− 3,2 %) comme au deuxième (− 2,7 %), en raison de leurs surcapacités de production. Il en va de même de celui des ménages (dans le logement), sous le double effet du haut niveau des prix dans l'immobilier et du durcissement des conditions financières.

Commerce extérieur : une contribution à la croissance toujours négative

La contribution du commerce extérieur à la croissance reste négative en 2008 : − 0,8 point (− 0,3 en 2007). La baisse des exportations (− 0,2 %), conjuguée à la faible progression des importations (0,8 %), a conduit à une détérioration du solde extérieur, qui, avec − 48 milliards d'euros, atteint 2,5 points du PIB. Au premier trimestre 2009, le recul des exportations s'est accéléré (− 6 %).

Consommation : un dynamisme surprenant

Sous le double effet de la baisse des revenus tant d'activité que du patrimoine, et de la hausse des prix à la consommation, le pouvoir d'achat du revenu disponible des ménages a crû moins rapidement en 2008 (0,6 %) qu'en 2007 (3,1 %). En revanche, malgré la crise et contrairement aux prévisions, le pouvoir d'achat des ménages a connu une hausse sur le premier semestre 2009, la diminution de leurs revenus étant plus que compensée par la baisse des prix et les mesures de relance du gouvernement. Ce profil de la consommation en France détonne dans une zone euro où la consommation a reculé.

Zoom sur

Le déficit du commerce extérieur et l'euro fort

Après une période relativement longue d'excédents (1992-2003), le commerce extérieur (y compris le matériel militaire) est en déficit depuis 2004. Est-ce la conséquence d'un euro trop fort qui pèserait sur la compétitivité-prix des entreprises résidentes en France ? L'affirmation demande à être nuancée au regard des arguments suivants :

- le redressement des années 1990, qui fait suite à la politique de désinflation compétitive amorcée en 1983 et, plus spécifiquement, à la politique du franc fort ;
- les performances exportatrices d'autres pays de l'Union économique et monétaire (UEM), en particulier de l'Allemagne ;
- l'affichage d'un ralentissement des ventes et d'un creusement des déficits avec l'Europe, dont certains membres de l'UEM (Allemagne, Belgique, Irlande, Italie, Pays-Bas) ;
- la mondialisation croissante, qui fait que l'influence du taux de change sur la compétitivité-prix des entreprises dépend de leur structure de coûts et de prix : par exemple, des *inputs* peu chers car importés en USD peuvent permettre de réduire les prix des produits exportés vers la zone dollar.

Finances publiques dégradées et inflation zéro

Alors que la récession, en nécessitant des mesures de relance, a conduit à accélérer la dégradation des finances publiques en France, on a parallèlement assisté à un recul de l'inflation.

Zoom sur

Les principales mesures du sommet social de février 2009

■ Soutien à l'emploi :

- création d'un fonds d'investissement social doté de 2,5 à 3 milliards d'euros ;
- indemnisation du chômage partiel jusqu'à 90 % du salaire net ;
- prime exceptionnelle de 500 euros pour les chômeurs pouvant justifier de 2 à 4 mois.

■ Protection des ménages les plus modestes :

- suppression des deux derniers tiers provisionnels pour les 4 millions de ménages appartenant à la tranche d'imposition la plus basse ;
- crédit d'impôt pour les 2 millions de ménages dépassant légèrement la première tranche d'imposition afin d'éviter les effets de seuil ;
- versement d'une prime de 150 euros aux 3 millions de familles bénéficiant de la prime de rentrée scolaire ;
- attribution de bons d'achat de services à la personne à raison de 200 euros par foyer à plus de 1,2 million de familles (ménages bénéficiant de l'allocation personnalisée d'autonomie à domicile, ayant un enfant handicapé, etc.).

Source : www.gouvernement.fr

Accélération de la dégradation des finances publiques

Le recul du déficit amorcé en 2005 (2,9 % du PIB) et en 2006 (2,4 %) a fait long feu et la dégradation des finances publiques s'est accélérée. Au sens de Maastricht, le déficit public (66 milliards d'euros) de la France représentait 3,4 % du PIB en 2008 contre 2,7 % en 2007, et la dette (1 327 milliards d'euros) 68,1 % contre 64,2 %. Ce creusement du déficit public en 2008 résulte de la faible progression des impôts (+ 1,6 %) et, de ce fait, des recettes, face à des dépenses publiques en hausse. La mise en place de mesures de soutien de l'activité économique, comme le plan de relance de l'économie présenté à Douai par Nicolas Sarkozy en décembre 2008 et doté d'une enveloppe de 26 milliards d'euros sur 2009, ou encore les mesures annoncées lors du sommet social de février 2009 (voir Zoom) devraient encore détériorer les finances publiques.

Vers la déflation ?

Les prix à la consommation, en 2008 comme au premier semestre 2009, ont connu un recul sous l'effet de la baisse du prix des hydrocarbures, de la réduction des marges pratiquées par les entre-

prises et de la faible progression du coût du travail. Pour autant, une situation de déflation, à l'instar de ce que connaît le Japon, ne semble pas plausible selon l'INSEE.

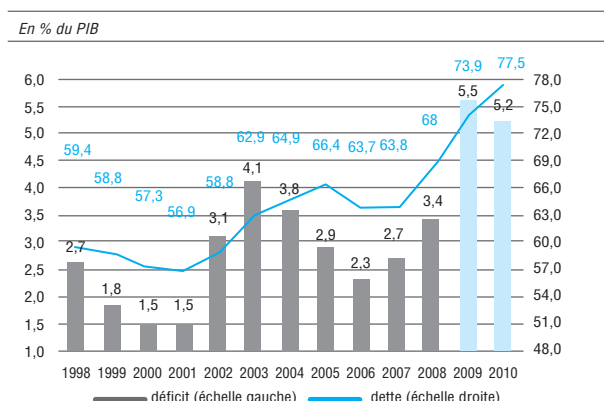


Figure 2 – Déficit et dette publics au sens de Maastricht

Source : INSEE, ministère de l'Économie et de l'Emploi, repris d'Agence France Trésor, Bulletin mensuel, n° 227, avril 2009, p. 7.

Vers une sortie de récession¹ ?

Les éléments en faveur d'un rétablissement de l'activité économique voient leur portée atténuée par les incertitudes, en particulier sur le marché de l'emploi.

Des signes de rebond...

La contraction de l'activité économique devrait se ralentir sous l'effet d'un certain nombre de facteurs :

- l'amélioration des conditions de financement à la suite de l'assainissement des marchés financiers ;
- la mise en place de mesures de relance ;
- le ralentissement du déclin des échanges mondiaux ;
- le ralentissement du recul de l'investissement, les entreprises ayant largement déstocké.

... mais une situation préoccupante en termes d'emploi

L'évolution économique en France va largement dépendre à l'avenir de la situation sur le marché du travail et du comportement des ménages en matière d'épargne. Après le recul de 90 000 postes en 2008, l'INSEE prévoit une destruction globale

1. Titre emprunté à la note de conjoncture de l'INSEE de juin 2009.

de 590 000 emplois en 2009, essentiellement dans les secteurs marchands non agricoles (– 700 000). L'emploi en France serait ainsi proche de son niveau le plus bas de 2000 et le taux de chômage repartirait à la hausse et pourrait dépasser les 10 % de la population active. Couplée à une reprise à la hausse des prix, cette situation sur le marché du travail, en amputant les revenus d'activité des ménages, pourrait réduire leur pouvoir d'achat et entraîner une baisse de la consommation.

Eurostat (Office statistique des communautés européennes),

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

« France : la mer se retire. Perspectives 2009-2010 pour l'économie française », *Lettre de l'OFCE*, n° 309, 20 avril 2009, p. 6-8.

INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), www.insee.fr

Voir aussi...

L'euro face au dollar (Partie 1 – Dossier 3)

La conjoncture dans l'Union européenne (Partie 5 – Dossier 2)

La loi de modernisation de l'économie (Partie 5 – Dossier 13)

La conjoncture dans l'Union européenne

Le ralentissement de l'activité économique constaté dans l'Union européenne à partir du dernier trimestre 2007 s'est progressivement transformé en récession à la fin 2008. Cette récession révèle les disparités existant tant au sein de l'UE que de la zone euro et l'absence d'une véritable volonté de coordination des mesures de relance face à la crise.

Problématique

Une récession généralisée¹

Depuis le dernier trimestre 2007, la croissance s'est ralentie et les prévisions ont été revues à la baisse. Pour 2009, les résultats de l'enquête de conjoncture² mettaient en exergue en janvier un fort recul de la confiance des chefs d'entreprise européens et les données Eurostat annonçaient en juin des taux de croissance négatifs pour tous les pays membres de l'Union européenne (UE), à l'exception de Chypre (0,3 %). Pour l'ensemble de l'UE comme pour la zone euro, les prévisions tablent sur un repli de la croissance de 4 % en 2009, qui se réduirait à 0,1 % en 2010.

Profil macroéconomique de l'Union européenne (à 27)

	2006	2007	2008
PIB au prix du marché (milliards d'euros)	11 676	12 355	12 504
Zone euro	8 553	8 994	9 272
Taux de croissance en volume (%)	3,1	2,9	0,9
Zone euro	2,9	2,7	0,7
Taux de chômage	8,2	7,1	7,0
Zone euro	8,3	7,4	7,5
Taux d'inflation	2,2	2,3	3,7
Zone euro	2,2	2,1	3,3
Solde du commerce extérieur extra-UE (milliards d'euros)	- 192,4	- 192,5	- 242,1
Zone euro	- 19,0	- 11,6	- 38,9
Déficit public du PIB (%)	- 1,4	- 0,8	- 2,3
Zone euro	- 1,2	- 0,6	- 1,9
Dette publique du PIB (%)	61,3	58,7	61,5
Zone euro	68,6	66,2	69,6

Source : Eurostat.

1. Les données de ce sont d'Eurostat sauf indication contraire.
2. M. Le Priol, *Les Prévisions économiques 2009 dans les régions européennes*, Centre régional d'observation du commerce et de l'industrie et des services, janvier 2009.

La crise révélatrice des disparités européennes

L'impact de la crise diffère selon les pays de l'UE dans son ampleur et ses formes, révélant des disparités de départ en termes de performance et de politique économiques.

La question des disparités

Les performances globales de l'Union dissimulent de forts écarts à tous les niveaux, qui se sont accrus avec les deux derniers élargissements à l'Est. Écarts entre anciens et nouveaux membres, à l'intérieur de ces deux groupes, entre zone euro et hors zone euro et, enfin, à un niveau plus fin, entre régions (voir tableau). Ces disparités sont délicates à gérer, surtout dans le cadre de l'Union économique et monétaire (UEM), qui impose à tous les pays membres une même politique monétaire quelle que soit leur situation conjoncturelle.

Écarts de taille et de performance macroéconomique au sein de l'UE-27 en 2008

	Valeur la plus basse	Valeur moyenne UE	Valeur la plus haute
PIB par habitant en standards de pouvoir d'achat	Bulgarie : 39,4	100	Luxembourg : 258,4
Taux de croissance en volume (%)	Lettonie : - 4,6	0,9	Slovaquie : 6,4*
Taux d'inflation (%)	Pays-Bas : 2,2	3,7	Lettonie : 15,3
Taux de chômage (%)	Pays-Bas : 2,8	7,0	Espagne : 11,3
Taux d'emploi (%)*	Malte : 55,2	65,9	Danemark : 78,1
Coût de la main-d'œuvre (euros par heure)*	Bulgarie : 1,89 (2007)	19,8 (2006)	Suède : 33,3 (2007)
Déficit/excédent public en % du PIB	Irlande : - 7,1	- 2,3	Finlande : + 4,2
Dette publique en % du PIB	Estonie : 4,8	61,5	Italie : 105,8

* Estimation.

Source : données Eurostat.

Des pays inégalement touchés

Au sein de la « vieille » Europe sont particulièrement touchées l'Allemagne (- 4 % prévu pour 2009), première économie de la zone dont le modèle de croissance tiré par les exportations a été frappé de plein fouet par le recul des échanges mondiaux, et l'Irlande (- 9 % prévu pour 2009), dont le miracle économique semble avoir pris fin avec la crise. À l'instar de l'Irlande, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Suède sont également très atteints par la forte progression des prix de l'immobilier résidentiel et le développement des prêts hypothécaires à risque. Parmi les nouveaux membres, certains pays d'Europe centrale et orientale (PECO) ont été tellement fragilisés par la crise que la solvabilité des États est atteinte : Hongrie, Lettonie, Pologne et

Roumanie ont fait appel à l'aide du FMI¹. Les pays baltes, avec des prévisions de croissance inférieures à - 10 % et des taux d'inflation à deux chiffres, sont tous trois très affectés par la crise. Seules la Slovaquie et la Slovénie semblent avoir été relativement épargnées, peut-être en partie grâce à leur appartenance à la zone euro.

Le manque de coordination face à la crise

L'action de soutien aux institutions de crédit apparaît plus coordonnée que celle de relance de l'économie. Il est vrai que la première est en grande partie du ressort d'une institution européenne indépendante, la Banque centrale européenne (BCE), alors que la seconde est restée, en l'absence de coordination réelle, l'apanage des gouvernements nationaux.

Le soutien aux institutions de crédit

Dès octobre 2008, les pays membres de l'UE adoptaient un cadre commun de sauvetage du secteur bancaire, prévoyant de la part des États la recapitalisation des banques et la garantie d'émissions obligataires, et pour la BCE l'injection de liquidités. Outre cette dernière, la BCE a également revu à la baisse son taux directeur (de 3,75 % en octobre 2008 à 1 % en mai 2009). Plus tardivement, à savoir en mai 2009, elle décidait d'utiliser des mesures non conventionnelles indirectes (voir Partie 1 – Dossier 3) à l'instar de la Banque d'Angleterre.

Des plans de relance très nationaux

En termes budgétaires, les actions menées depuis l'automne 2008 ont conduit à un certain nombre de désaccords entre pays de l'UE, que la Commission n'a pas pu aplanir. Au final, les plans de relance nationaux présentent des spécificités notables, principalement en termes de montant (la latitude des gouvernements dépendant de l'état de leurs finances publiques) et de levier(s) ciblé(s) (consommation et/ou investissement). La tentation de l'individualisme dépendra grandement de l'évolution du marché du travail et, par là même, de la montée éventuelle des tensions sociales. En juin 2009, le taux de chômage au sein de l'UE a franchi la barre des 9 %, avec des pays très affectés, comme l'Espagne, dont le taux a atteint le double de la moyenne européenne.

1. À ce sujet voir F. Lirzin, « L'Europe face au défi de la crise des pays d'Europe centrale et orientale », *Questions d'Europe*, n° 134, Fondation Robert Schuman, avril 2009.

La question de l'euro

La crise conduit à se poser la question du rôle de protection joué par l'euro dans de tels cas et la nécessaire coordination au sein de l'UE entre « in » (pays membres à la fois de l'UE et de l'UEM) et « out » (pays membres de l'UE mais pas de l'UEM). Aussi, au-delà des faillites d'institutions de crédit, l'UE semble désormais plutôt menacée par une ou des crises de change.

L'euro protecteur ?

L'euro est par définition un élément de renforcement de la cohésion au sein du marché unique, ne serait-ce que par le choix fait par la BCE d'une politique de désinflation compétitive. En l'absence d'union monétaire, on peut s'interroger sur ce qui se passerait en termes monétaires pour les pays souffrant d'une dégradation de leurs finances publiques (Belgique, Italie), à laquelle s'ajoute pour d'autres un déficit de leur commerce extérieur (Espagne, France, Grèce, Portugal). Cela étant, l'appartenance à l'UEM prive d'un outil de politique économique, l'ajustement par le taux de change, en l'occurrence la dévaluation. Elle oblige à la rigueur budgétaire, sachant que la relative détente de la contrainte budgétaire au sein de l'UEM du fait de la crise conduira, une fois celle-ci passée, à des efforts d'autant plus grands d'assainissement des finances publiques.

Contrer les comportements de passager clandestin

Les actions menées individuellement par les États pour faire face à la crise menacent la cohésion du marché unique, du fait des distorsions de concurrence induites. Il en va ainsi des actions de soutien aux institutions de crédit par recapitalisation. Par ailleurs, sur le plan monétaire, la crise a mis à mal un certain nombre de monnaies de pays « out » (forint hongrois, lats letton, par exemple). La tentation d'utiliser l'instrument du taux de change et de pratiquer une politique de dévaluation compétitive existe, comme nous le rappelle la crise du SME (Système monétaire européen) de 1993. Elle nuirait aux pays « in » et, plus généralement, à la cohésion du marché unique, en améliorant la compétitivité-prix des exportations des pays « out ». Au sein de la zone euro, les divergences de situation se manifestent à travers les taux d'intérêt, des taux longs plus élevés dans un pays étant révélateurs de la prime de risque demandée par les investisseurs pour les États dont la situation financière s'est dégradée (Irlande, par exemple).

Eurostat (Office statistique des communautés européennes), <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, notamment euro-indicateurs et communiqué de presse.

Fondation Robert Schuman, *L'État de l'Union 2009, rapport Schuman sur l'Europe*, Lignes de Repères, 2009.

Voir aussi...

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – Dossier 2)

L'euro face au dollar (Partie 1 – Dossier 3)

La conjoncture en France (Partie 5 – Dossier 1)

La conjoncture dans le monde

Loin de l'atterrissage en douceur des États-Unis prévu par les plus optimistes en 2007, c'est le scénario de leur entrée en récession avec une généralisation de la crise au monde entier par contagion qui a finalement prévalu depuis le second semestre 2008. FMI et Banque mondiale prévoient une sortie de récession dès 2010, mais les incertitudes sont tellement importantes que ces prévisions sont à prendre avec circonspection. De plus, les questions des inégalités croissantes et de la compatibilité entre objectifs de croissance et objectifs environnementaux restent toujours posées.

Problématique

Une récession quasi mondiale

Alors qu'en 2008 seul un ralentissement de la croissance était envisagé, les prévisions des organisations internationales pour 2009 font état, désormais, d'une récession, avec un recul du PIB mondial de 1,3 % pour le FMI et de 1,7 % pour la Banque mondiale (voir tableau).

Évolution et perspectives de la croissance dans le monde selon le FMI (noir/à gauche) et la Banque mondiale (bleu/à droite). FMI : croissance de la production ; Banque mondiale : croissance du PIB en USD base 2000.

Variation annuelle en pourcentage	2007		2008		2009 (p)		2010 (p)	
Monde	5,2	5,0	3,2	3,0	-1,3	-1,7	1,9	2,8
Pays avancés	2,7	2,6	0,9	0,7	-3,8	-4,2	0,0	1,3
États-Unis	2,0	2,0	1,1	1,1	-2,8	-3,0	0,0	1,8
Zone euro	2,7	2,7	0,9	0,6	-4,2	-4,5	-0,4	0,5
Japon	2,4	2,3	-0,6	-0,7	-6,2	-6,8	0,5	1,0
Pays émergents et en développement	8,3	8,1	6,1	5,9	1,6	1,2	4,0	4,4
Chine	13,0	11,1	9,0	11,3	6,5	10,8	7,5	10,5
Inde	9,3	9,0	7,3	6,1	4,5	5,1	5,6	8,0
Russie	8,1	8,1	5,6	5,6	-6,0	-7,5	0,5	2,5
Brésil	5,7	5,7	5,1	5,1	-1,3	-1,1	2,2	2,5
Mexique	3,3	3,3	1,3	1,4	-3,7	-5,8	1,0	1,7

(p) : projections.

Source : extrait de FMI, Perspectives de l'économie mondiale, 2009, et de Banque mondiale, Perspectives pour l'économie mondiale, 2009.

Le spectre de la déflation

La crise financière qui a éclaté en septembre 2008 est devenue par contagion une crise de l'économie réelle. Au-delà des pertes financières à court terme, estimées à 1 500 milliards d'USD par le FMI, le resserrement du crédit et la montée du chômage freinent l'investissement et la consommation, alors que le troisième moteur de la croissance, à savoir l'exportation, est lui aussi grippé.

Resserrement du crédit

La crise financière, en entraînant un *credit crunch* (diminution des prêts accordés par les banques), a fortement pesé sur les dépenses d'investissement des ménages et des entreprises. Parallèlement, l'incertitude croissante, notamment en termes d'emploi, pousse les ménages à privilégier l'épargne de précaution au détriment de la consommation. Face à cela apparaissent les craintes d'une baisse des prix des biens et services comme des salaires. Sectoriellement, la déflation a touché surtout le secteur immobilier, particulièrement aux États-Unis, en Espagne et au Royaume-Uni. Géographiquement, les craintes d'une déflation généralisée se font jour principalement pour le Japon.

Montée du chômage, excepté en Asie

En 2008, le chômage a particulièrement touché les pays développés, dont l'Union européenne, où le nombre de chômeurs s'est accru de 3,5 millions pour atteindre 32,3 millions, faisant passer le taux de chômage de 5,7 % à 6,4 %. À l'inverse, les taux de chômage les plus bas sont en Asie, qui, de ce fait, a contribué à hauteur de 57 % à la création mondiale d'emplois en 2008. Selon le BIT, il faut cinq ans au minimum pour que le marché du travail se rétablisse après une crise. Aussi peut-on s'attendre, par ricochet, à une hausse de la pauvreté (voir Partie 1 – Dossier 7).

Taux de chômage dans le monde (par régions)

Afrique du Nord	10,3 %
Moyen-Orient	9,4 %
Europe centrale et du Sud-Est (hors UE) + CEI	8,8 %
Afrique subsaharienne	7,9 %
Amérique latine	7,3 %
Pays développés et UE	6,4 %
Asie du Sud-Est et Pacifique	5,7 %
Asie du Sud	5,4 %
Asie de l'Est	3,8 %

Source : rapport annuel 2009 du BIT sur les tendances mondiales de l'emploi.

Baisse des cours des hydrocarbures et des produits de base

Les marchés des hydrocarbures, comme celui des produits de base tant industriels qu'agricoles, ont été fortement orientés à la hausse jusqu'au premier semestre 2008 pour ensuite connaître un repli. D'après la Banque mondiale, les prix des hydrocarbures devraient rester en 2009 de moitié inférieurs à leur niveau de 2008, les prix des autres produits de base d'un tiers environ. Ces prévisions sont néanmoins à prendre avec circonspection, compte tenu des incertitudes tant économiques et financières que géopolitiques et climatiques.

La sensibilité à la chute des échanges mondiaux

D'après l'INSEE, le commerce mondial a chuté de 11,3 % au premier trimestre 2009, après avoir régressé de 5,8 % au dernier trimestre 2008. La Banque mondiale prévoit un recul en volume de 6,1 % pour l'année 2009. Parmi les pays développés, la récession apparaît particulièrement importante au Japon et en Allemagne, touchés de plein fouet par le recul du commerce mondial. Ainsi, au Japon, la chute de plus d'un quart des exportations au premier trimestre 2009 a entraîné une contraction du PIB de 3,8 %¹. Parallèlement, les pays en développement exportateurs d'hydrocarbures voient leurs recettes d'exportations diminuer du fait de la baisse des cours.

Fragilisation des équilibres budgétaires

La crise financière et économique, par le biais des interventions étatiques qu'elle a entraînées (sauvetage des institutions de crédit, plans de relance, par exemple), se traduit par une détérioration des finances publiques des États (aggravation des déficits publics et de l'endettement). Indirectement, l'endettement croissant des États a un effet quantitatif d'éviction au détriment des emprunteurs privés, mais également qualitatif par le biais de la hausse des taux d'emprunt qu'il provoque.

Une reprise incertaine et des problèmes de fond non résolus

L'histoire économique nous enseigne que les récessions sont d'autant plus longues qu'elles s'accompagnent d'une crise financière. De plus, l'équation de la croissance 2009 comporte tellement d'inconnues que plusieurs scénarios très différents sont envisagés.

À quand la sortie de crise ?

Les réactions face à la crise financière ont été rapides : les banques centrales ont fait en sorte que les institutions de crédit accèdent au crédit, les gouvernements étant quant à eux venus au secours des plus faibles par recapitalisation (voire nationalisation) et prise

1. Source : INSEE.

en charge des actifs « pourris ». Face à la crise de l'économie réelle, les réactions ont été plus lentes, d'importances différentes (plans de relance, par exemple) et peu coordonnées (au sein de l'UE notamment). Beaucoup d'incertitudes s'expriment quant à la vitesse de la reprise. Un scénario « optimiste » pourrait se mettre en place si le retour de la confiance favorisait une dynamique auto-entretenu. Une des principales inconnues concerne la reprise du commerce mondial, qui elle-même dépend de la croissance dans les grandes puissances économiques, notamment en Chine, et de ce fait, indirectement, du succès des plans de relance mis en place.

Le creusement des inégalités

Les fruits de la mondialisation sont inégalement répartis. Certaines économies restent marginalisées (comme en Afrique) et les inégalités se creusent à l'intérieur des pays, au détriment de certains groupes de la population, notamment les personnes non qualifiées et les femmes. Au niveau des pays, cela pourrait déboucher sur des tensions sociales et, indirectement, affecter la croissance économique. Au niveau international, cela se traduit par une difficulté croissante à parvenir au consensus, en particulier dans les discussions commerciales, comme l'illustre l'échec du cycle de Doha dans le cadre de l'OMC. Devant cet échec, le multilatéralisme recule au profit des accords bilatéraux d'État à État, voire du protectionnisme et du nationalisme économique. Les tenants du libéralisme y voient une menace pour les gains liés à l'intégration économique. D'autres y voient le signe d'un retour des États sur le devant de la scène et, plus généralement, du début d'une troisième vague de mondialisation, plus conflictuelle et politique que la précédente.

Intégrer le coût du développement durable

Il est désormais reconnu que la croissance ne suffit pas au développement et qu'elle peut même avoir des effets négatifs, notamment en termes sociaux et environnementaux. La prise de conscience des risques énormes associés au changement climatique a mis en avant les contraintes de coûts liées à la protection de l'environnement, qu'il va falloir désormais intégrer, ainsi que la nécessité d'une régulation au niveau mondial des biens publics.

Banque mondiale, www.worldbank.org

CEPII (Centre d'études prospectives et d'informations internationales), *L'Économie mondiale 2009*, La Découverte, 2008.

FMI (Fonds monétaire international), www.imf.org

Voir aussi...

La crise financière : un an après, le bilan (Partie 1 – Dossier 2)

Le creusement des inégalités (Partie 1 – Dossier 7)

Fusions-acquisitions : la chute

Après cinq années record, les fusions-acquisitions en 2008 sont en très net retrait par rapport à 2007, les pays émergents semblant les seuls à être relativement épargnés par ce recul. S'agit-il pour autant de la fin d'un cycle ? Les motivations qui poussent les entreprises à vouloir être toujours plus grandes sont en effet encore là.

Fin d'un cycle en liaison avec la crise financière ?

Une évolution cyclique depuis les années 1990

Depuis les années 1990, les fusions et acquisitions (F&A) présentent un aspect cyclique : forte phase d'expansion au milieu des années 1990, chute de 2001 à 2003, retour à une phase ascendante jusqu'en 2007 puis à nouveau déclin depuis deux ans. Cela traduit en général des effets de seuil. Après une période intense de F&A, les entreprises voient leur capacité de rachat diminuée ; il leur faut alors « digérer » les entreprises acquises. À cela s'ajoutent des chocs exogènes, comme l'éclatement de la bulle technologique en 2001 ou la crise financière en 2008. Cela étant, les creux sont à relativiser dans la mesure où une partie du recul s'explique par la chute des marchés boursiers et donc par une plus faible valorisation des opérations.

Zoom sur

Les fusions-acquisitions internationales

Le caractère transnational d'une fusion-acquisition implique que le contrôle des actifs soit transféré d'un pays d'accueil (pays de la firme achetée) vers un pays d'origine (pays de la firme acheteuse). Pour autant, l'opération peut très bien ne pas « franchir les frontières » et avoir lieu dans un même pays entre une firme locale et la filiale d'une firme étrangère.

La principale base de données sur les F&A, en général, est celle établie par Thomson Financial, et à partir de laquelle l'Unctad établit ses données sur les F&A internationales.

La fin d'une vague ?

La vague de fusions-acquisitions de cinq années (2003-2007) semble avoir touché à sa fin. D'après Thomson Financial¹, les F&A réalisées ont atteint 2,7 trillions d'USD en 2008 contre 4 en 2007, soit une chute d'un tiers (voir tableau). Au premier trimestre 2009, la tendance s'est poursuivie avec seulement un peu plus de 8 000 opérations annoncées pour un montant total de 473 milliards d'USD². En liaison avec les incertitudes croissantes de l'environnement,

1. Informations tirées de Thomson Financial et, principalement, de *Mergers & Acquisitions Review*, 4^e trimestre 2008.
2. Informations tirées de Thomson Financial et, principalement, de *Mergers & Acquisitions Review*, 1^{er} trimestre 2009.

le nombre d'opérations annulées en 2008 (1 194) n'a jamais été aussi important depuis 2000. Avec 1,1 trillion d'USD, les F&A internationales ont compté pour un peu moins de 40 % du total.

Évolution des F&A

Les pays émergents épargnés ?

Toutes les régions du monde ont enregistré une baisse à deux chiffres des F&A en 2008, particulièrement prononcée sur le continent américain. Seuls les pays émergents, à l'instar de la Chine ou du Brésil, ont enregistré une hausse conséquente. Ces évolutions relatives se sont traduites en termes de niveau absolu par un rattrapage des États-Unis par l'Europe, qui s'est octroyé la première place en 2008 (voir tableau).

À retenir

L'autorisation préalable de la Commission européenne (CE) à toute F&A

- En application des articles 85 et 86 du traité de la CE qui interdisent les pratiques susceptibles de fausser ou d'empêcher le jeu de la concurrence.
- Depuis 1989, contrôle préventif des opérations de concentration sur la base de la définition d'un marché de référence.
- Application à toutes les entreprises, résidentes ou non dans l'UE. La commission s'est ainsi prononcée sur les fusions mettant en jeu des firmes originaires des États-Unis : Boeing-MDD et General Electric-Honeywell par exemple.
- Depuis 2002, assouplissement de la position de la Commission européenne, plus proche désormais de celle des autorités de concurrence états-uniennes.

F&A mondiales par régions, 2007 et 2008

	2007 (millions d'USD)	2008 (millions d'USD)	Évolution (%)
Monde	4 011 347	2 688 178	- 33,0
Europe	1 426 254	1 123 855	- 21,2
dont Europe de l'Ouest	1 292 562	1 006 394	- 22,1
Amériques	2 035 347	1 122 837	- 44,8
dont États-Unis	1 714 454	903 042	- 47,3
Brésil	35 623	50 640	+ 42,1
Asie-Pacifique	395 405	306 746	- 22,4
dont Australie	154 004	96 151	- 37,6
Chine (y.c. Hong Kong)	52 234	78 013	+ 49,3
Afrique et Moyen-Orient	1 780	14 332	- 18,9

Source : auteurs, d'après Thomson Financial, Mergers & Acquisitions Review, 4^e trimestre 2008, p. 3.

L'impact de la crise financière

La crise financière, en induisant un durcissement des conditions de financement, a fragilisé certaines entreprises ou fonds d'investissement en ayant acquis d'autres sur la base de l'endettement (ou *LBO*). Mais le phénomène le plus remarquable réside certainement dans la forte progression des investissements étatiques dans le secteur financier, qui ont été le fait des États eux-mêmes (par exemple, le Troubled Asset Relief Program du Trésor états-unien) ou réalisés à leur demande par des fonds souverains (par exemple, par Singapore Investment Authority dans Citigroup ou par Kuwait Investment Authority et Korea Investment Corporation dans Merrill Lynch) afin de renflouer des institutions de crédit.

Des motivations stratégiques aux motivations financières

Jusqu'à présent, les F&A reposent sur des motivations davantage stratégiques que financières, ce que traduit la nature horizontale de la majorité de ces F&A (71,4 % en 2006 contre 48,7 % en 1999 et 2000, selon Boston Consulting Group)¹. Le but principal des F&A est actuellement la consolidation.

Motivations stratégiques

L'environnement joue un rôle important dans le développement des F&A. Ainsi, elles peuvent se faire en réaction à des chocs. Par exemple, le choc systémique connu depuis la chute du mur de Berlin par les économies autrefois centralement planifiées a été un moteur important des F&A dans les années 1990, en créant d'énormes potentialités *via* les programmes de privatisation. Il en va de même de la déréglementation des marchés (notamment du démantèlement des monopoles publics) et du décloisonnement du secteur bancaire dans l'Union européenne.

Par ailleurs, les F&A apparaissent comme un instrument de concurrence dans un environnement mondialisé où la structure oligopolistique de marché s'impose progressivement. Les firmes sont incitées à éliminer leur(s) concurrent(s) pour accroître leur pouvoir de marché et à atteindre la taille critique. Cela peut déboucher sur des attitudes défensives, « manger avant d'être mangé », qui entraînent un certain nombre d'OPA hostiles et, en réaction, la montée d'attitudes anti-OPA relevant du nationalisme étatique (par exemple, en Espagne dans le cas de l'OPA sur Endesa ou en Italie sur Telecom Italia).

1. Cité par A. Michel et C. Gatinois, « Nouvelle accélération en 2007 de la vague de fusions », *Le Monde*, 27 juin 2007.

Les résultats attendus

Parmi les principaux effets escomptés, on peut citer une plus grande efficacité *via* les économies d'échelle, notamment pour des firmes d'une même branche d'activité, l'élimination de dépenses liées à la rivalité, des gains de productivité liés aux synergies créées (voir la fusion NYSE-Euronext), etc. On peut également mentionner une diversification (par complémentarité des ressources et compétences), d'un point de vue géographique (voir le rachat de KLM par Air France) ou du point de vue des produits (voir le rachat d'Arcelor par Mittal). Cette diversification permet de proposer une offre plus complète et de répartir les risques. Enfin, citons également une diversification vers un autre métier (voir le rachat d'Agbar, leader espagnol de l'eau, par Suez pour diversifier ses activités énergie en renforçant son pôle environnement).

Les plus grandes F&A annoncées en 2008

Opération	Montant (millions d'USD)	Secteur
100 % d'Anheuser-Busch (États-Unis) par InBev (Belgique)	6 008	Agroalimentaire
100 % de Merrill Lynch (États-Unis) par Bank of America (États-Unis)	4 866	Finances
47,6 % de Genentech (États-Unis) par Roche (Suisse)	43 655	Biotechnologie
85,2 % de Time Warner Cable (États-Unis) par des investisseurs (États-Unis)	42 130	Médias
100 % d'Altel (États-Unis) par Verizon Wireless (États-Unis)	28 100	Télécommunications
52 % d'Alcon (États-Unis) par Novartis (Suisse)	27 734	Pharmacie
100 % de William Wrigley (États-Unis) par Mars (États-Unis)	23 194	Agroalimentaire

Source : d'après Thomson Financial, Mergers & Acquisitions Review, 4^e trimestre 2008, p. 14.

Des F&A fragiles

Les F&A ne sont pas forcément symbole de succès et, parfois, la performance de la nouvelle entité ne sera pas au rendez-vous. Elles peuvent en particulier se traduire par l'absence de création de valeur boursière (pour la moitié d'entre elles), voire par la destruction (pour un quart d'entre elles)¹, sans parler des suppressions d'emplois, de la baisse de la productivité ou de la baisse du chiffre d'affaires. La principale raison serait que les problèmes d'intégration ne sont pas traités comme ils le devraient, l'intégration étant souvent vue comme quelque chose de naturel. Or, une F&A conduit en général à un certain nombre de restructurations (revoir la gamme de produits, fermer des sites, etc.), à poser la question du partage des

1. D'après Boston Consulting Group, « The Brave New World of M&A : How to Create Value from Mergers and Acquisitions », août 2007.

responsabilités dans un contexte où les différences culturelles peuvent être des contraintes de taille (en termes de gestion des ressources humaines, d'environnement juridico-légal, d'attentes des différentes parties prenantes, etc.).

Cnuced, www.unctad.org

Mergers & Acquisitions, site et mensuel, www.majournal.com

Thomson Financial, principale source de données, <http://banker.thomsonib.com>

Voir aussi...

Les fonds souverains (Partie 1 – Dossier 15)

Le recul des syndicats

La chute du taux de syndicalisation en France semble a priori indiquer une désaffection des travailleurs vis-à-vis des syndicats. Au-delà de ce taux, qu'en est-il exactement ? Les syndicats sont-ils vraiment rejetés au prétexte qu'ils ne se seraient pas adaptés aux changements de leur environnement ? La réponse semble plus complexe, comme le montre l'analyse du paysage syndical français en prenant pour point de comparaison le paysage allemand.

Problématique

Un syndicalisme français comptant peu d'adhérents

Historiquement, l'appartenance à un syndicat a été une obligation dans certains pays anglo-saxons comme les États-Unis ou le Royaume-Uni, où le système du *closed-shop* a été en vigueur jusqu'en 1947 pour les premiers et 1988 pour le second. En France, cela n'a pas été le cas, si l'on excepte les cas spécifiques des « ouvriers » du livre et des dockers.

Taux de syndicalisation et présence syndicale

La France se distingue par le taux de syndicalisation le plus faible de l'Union européenne (UE) et plus généralement de l'OCDE : 8,6 % en 2005 (en hausse de 0,3 point par rapport à 2000) contre 21,5 % (en baisse de 3,1 points) en Allemagne et 25,3 % dans l'UE à 27. En revanche, en termes de présence syndicale, avec près de 60 % de salariés pour lesquels un syndicat est présent dans l'entreprise ou l'administration, la France se situe devant l'Allemagne (51 %), dont le niveau est légèrement inférieur à la moyenne européenne¹. Les enquêtes de la DARES montrent que si les salariés se syndiquent peu en France ils sont en revanche très favorables à la présence d'un syndicat sur leur lieu de travail².

Une force au-delà du nombre de syndiqués

Le taux de syndicalisation apparaît ainsi comme une mauvaise mesure de la force des syndicats français, qui jouent un rôle important d'interlocuteurs, que ce soit face au patronat ou à l'État, et qui peuvent bénéficier de l'adhésion des travailleurs non syndiqués et plus généralement de la population, comme l'ont montré les grèves de

1. Commission européenne, « Industrial relations in Europe 2006 », juin 2006.

2. Voir, notamment, M.-T. Pignoni, « Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions », DARES, *Premières Synthèses*, 142, avril 2007.

décembre 2005 ou l'opposition au contrat de première embauche (CPE) en 2006. Une partie des travailleurs en France fait en quelque sorte grève par procuration.

Un ancrage différent de chaque côté du Rhin

Le paysage syndical français est beaucoup plus éclaté et politisé que ne l'est celui d'outre-Rhin.

Centralisation de la représentation syndicale en Allemagne...

Le paysage syndical allemand est organisé par branches, et est dominé par la Confédération allemande des syndicats (DGB). Avec 6,4 millions de membres au 31 décembre 2008, cette dernière rassemble plus de 80 % des syndiqués et les principaux syndicats, aux premiers rangs desquels IG Metall, le puissant syndicat de la métallurgie, fort de 2,3 millions de membres et Ver.di (Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft), le syndicat des services, qui compte 2,2 millions de membres¹. Les autres syndicats de la Confédération sont de moindre importance. Globalement, le DGB a connu un mouvement de concentration, surtout pendant

la seconde moitié des années 1990, pour ne regrouper que huit syndicats en 2001 contre dix-sept en 1995. En dehors du DGB, la Fédération des fonctionnaires rassemble un peu plus d'un million d'adhérents, et le syndicat chrétien (CGB) environ 300 000.

Zoom sur

Les syndicats en Allemagne

- Trois confédérations syndicales :
 - Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB, Confédération allemande des syndicats), dont principalement IG Metall et Ver.di ;
 - Deutscher Beamtenbund und Tarifunion (BBB, Fédération des fonctionnaires) ;
 - Christlicher Gewerkschaftsbund (CGB, Confédération chrétienne des syndicats).
- Des syndicats de petite taille comme le Deutscher Journalistenverband (Fédération des journalistes allemands).

... versus pluralité et politisation en France

La France compte cinq grandes organisations syndicales. Les syndicats français sont fortement orientés politiquement. Leur seule connotation « sectorielle » est la surreprésentation du secteur public avec un taux de syndicalisation trois fois plus élevé que dans le privé (15 %)². Sur dix

salariés syndiqués, cinq travaillent dans la fonction publique, un dans une entreprise publique et quatre dans des firmes privées³. Dans le secteur privé, des écarts sont à noter selon la taille des entreprises avec des taux de syndicalisation faibles

1. Source : www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/mitglieder.htm

2. « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents mais des syndicats bien implantés », DARES, n° 16.1, avril 2008.

3. *Ibid.*

dans les PME (3,5 % pour les entreprises de moins de cinquante salariés), et selon les branches d'activité, avec les taux les plus forts dans la banque-assurance (8,9 %) et les taux les plus faibles dans le BTP (2,2 %) et le commerce (2,8 %)¹.

Le recours à la grève : une arme différemment utilisée des deux côtés du Rhin

Les travailleurs ont plus facilement recours à la grève en France qu'en Allemagne. Sur la période 1996-2005 et pour 1 000 salariés, la France affichait 71,5 journées de travail non travaillées à la suite d'une grève, loin derrière le Danemark et l'Espagne (respectivement 157,3 et 144,9 jours), mais loin devant l'Allemagne (2,4)². La grève est en effet utilisée en France comme un instrument de négociation, alors que, dans le cadre de la cogestion, les syndicats allemands négocient librement les conventions collectives de branche avec le patronat. De plus, si le droit de grève est un droit individuel en France, il est en revanche très réglementé en Allemagne : les fonctionnaires n'en disposent pas, la grève ne peut être déclenchée que par les syndicats et elle est illégale lors des négociations entre partenaires sociaux. Les grèves sont ainsi plus rares en Allemagne, mais, lorsqu'elles ont lieu, elles sont beaucoup plus dures, les syndicats disposant de véritables « trésors de guerre » pour soutenir financièrement les travailleurs grévistes. Tel a été le cas de l'année 2006 (voir Zoom).

Zoom sur

Les syndicats en France

- Cinq grandes confédérations :
 - Confédération française et démocratique du travail (CFDT) ;
 - Force ouvrière (CGT-FO) ;
 - Confédération générale du travail (CGT) ;
 - Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) ;
 - Confédération française de l'encadrement (CFE-CGC).
- Autres :
 - Union syndicale solidaire ;
 - Union nationale des syndicats autonomes (UNSA) ;
 - autres syndicats autonomes n'appartenant à aucune coordination nationale.

Zoom sur

2006*, la plus forte année de grèves en Allemagne depuis plus de dix ans

- 545 (270) établissements touchés.
- 168 723 (17 097) salariés grévistes.
- 428 739 (18 633) jours non travaillés.
- A surtout concerné la métallurgie.

Taux moyen de 12,4 jours non travaillés pour 1 000 salariés en 2006 contre 0,5 en 2005.

* Données 2005 entre parenthèses.

Source : Bundesagentur für Arbeit (Agence fédérale pour l'emploi), mai 2007.

Des syndicats en perte de vitesse

Les syndicats ont vu leur nombre d'adhérents s'éroder, en grande partie par manque d'adaptation aux défis de la mondialisation et, en particulier, en raison d'une vision étriquée car restée trop nationale.

1. *Ibid.*

2. H. Dribbusch d'après Eurostat, Institute of Economic and Social Research (WSI), « Sharp rise in strike action during 2006 », European Industrial Relations Observatory on line.

Chute des effectifs

En Allemagne, le DGB est particulièrement touché, alors qu'en France c'est la CGT, proche du Parti communiste, qui a été la plus affectée. Les effectifs du DGB, qui avaient atteint 7,9 millions en 1980, se sont ensuite stabilisés pour culminer à 12 millions en 1991 suite à la réunification. En 2008, avec 6,4 millions d'adhérents, la Confédération allemande était à un niveau comparable à celui du milieu des années 1970. En France, la désyndicalisation a été plus importante et a commencé dès la fin de la Seconde Guerre mondiale. Le taux de syndicalisation est ainsi passé de près de 30 % en 1945 à 8 % actuellement (voir figure 1). Dans les deux pays, les effectifs semblent s'être désormais stabilisés.

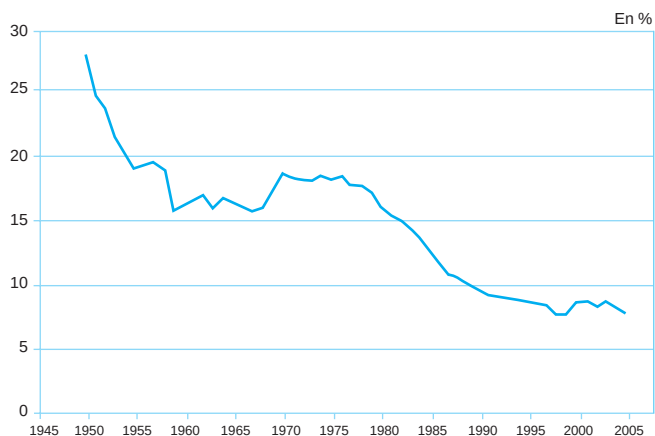


Figure 1 – L'évolution du taux de syndicalisation des salariés en France

Source : estimations de la DARES.

Les raisons du déclin

Des raisons universelles peuvent être identifiées dans le manque d'adaptation des syndicats français et allemands à l'évolution des structures économiques et sociales :

- mutations technologiques et tertiarisation des économies, qui ont conduit à l'assèchement du bassin traditionnel de recrutement, à savoir les ouvriers, devenus minoritaires au profit des salariés du secteur tertiaire ;
- chômage de masse et précarisation, qui ont induit une évolution dans les droits et les ressources associés aux emplois ;
- individualisation et atomisation des rapports sociaux, qui bouleversent l'organisation et la culture des syndicats en jouant plutôt en faveur des petites organisations (associations, par exemple) qu'en faveur des grandes (comme les partis et les syndicats) ;

- vieillissement de la population et modification de la structure de la population active.

Dans les deux pays, la stratégie des syndicats a surtout été de défendre les emplois, dans un contexte mondialisé de concurrence des territoires, et les acquis, qui apparaissent souvent comme ceux d'un groupe minoritaire privilégié, comme l'a illustré l'opposition public/privé à propos des retraites en France. À ces raisons universelles s'ajoute, dans le cas allemand, une image ternie par un certain nombre de scandales depuis les années 1970 : faillite d'entreprises gérées par les syndicats (par exemple, la société de logements publics Neue Heimat), affaires de corruption (lors de la vente de Mannesmann ou, plus récemment, au sein du comité d'entreprise de Volkswagen). Enfin, en Allemagne orientale, l'attitude trop présomptueuse des syndicats a conduit à une chute des effectifs après le pic de 1991.

La réforme du dialogue social

Les causes passées (augmentations salariales, amélioration des conditions de travail, réduction du temps de travail) sur lesquelles les syndicats ont fondé leur succès sont dépassées. En France, la loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, entrée en vigueur le 20 août 2008¹, bouleverse le paysage syndical. En particulier, elle met fin au monopole de la représentativité institué par l'arrêté du 31 mars 1966. Quant à la crise mondiale, il est encore trop tôt pour savoir quel impact elle aura sur les taux de syndicalisation.

Repenser la représentativité

En 2006, le rapport Hadas-Lebel² du Comité économique et social a remis en cause le monopole de la représentativité, car il est dépassé et source de fragilité du dialogue social. À cet égard, la loi d'août 2008 apporte deux changements majeurs :

- suppression de la présomption irréfragable de représentativité et, par là même, abolition du monopole des « cinq » ;
- introduction de critères cumulatifs sur la base desquels les syndicats doivent prouver leur représentativité ; le plus important est celui d'audience électorale avec des seuils de représentativité de 10 % des suffrages au niveau de l'entreprise et de 8 % aux niveaux interprofessionnel et de branche.

1. La version consolidée au 14 mai 2009 de la loi est disponible sur www.legifrance.gouv.fr

2. R. Hadas-Lebel, *Pour un dialogue social efficace et légitime*, La Documentation française, 2006.

Réformer le dialogue social

La nécessité de réformer le dialogue social en France a été mise en exergue lors de l'opposition au CPE. Désormais, la loi stipule que « tout projet gouvernemental impliquant des réformes dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle doit d'abord comporter une phase de concertation avec les partenaires sociaux dans le but de permettre l'ouverture d'une négociation¹ ».

Lectures utiles

Bundesagentur für Arbeit, www.arbeitsagentur.de

D.-J. Chertier, *Pour une modernisation du dialogue social*, La Documentation française, 2006.
Commission européenne, « Industrial Relations in Europe », Rapports 2000, 2002, 2004, 2006, 2008.

European Industrial Relations Observatory (EIRO), www.eiro.eurofound.eu.int

European Trade Union Institute (ETUI), www.etui-rehs.org

Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville et, en particulier, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (DARES), www.travail-solidarite.gouv.fr

1. Voir www.vie-publique.fr

Les agences de notation

Les agences de notation financière sont devenues des acteurs essentiels des marchés financiers, leurs annonces rejaillissant sur le coût de financement des firmes et des États, et sur le fonctionnement des marchés financiers. Depuis la mise en cause des agences de notation dans la crise des subprimes, des réglementations afin de mieux les contrôler voient le jour, comme en avril 2009 au sein de l'Union européenne.

Le rôle des agences de notation

Nées aux États-Unis au début du XX^e siècle, les agences de notation ont commencé en 1909 avec Moody's par évaluer les entreprises, puis les États avec Standard Statistics Bureau, Poor's Publishing et Fitch. Aujourd'hui, la notation financière s'inscrit dans la finance de marché et représente un instrument de sécurisation des marchés financiers.

Appréciation du risque

La notation des agences est une notation de signature lorsqu'elles évaluent la solvabilité des emprunteurs. Plus la note attribuée est élevée, moins l'emprunteur présente, selon la perception de l'agence, un risque de non-remboursement. Les emprunteurs peuvent être des entreprises et des banques, privées ou publiques, des collectivités locales, ou encore des États, auquel cas on parlera de « notation souveraine ».

La notation peut également être une notation de titre lorsque les agences estiment le risque intrinsèque des produits financiers émis. En particulier, elles notent les produits très complexes et récents que sont les produits structurés, dont la notation représentait avant la crise la moitié de leur chiffre d'affaires. Au-delà des notes, les agences publient également des perspectives (*outlook*) quant à l'évolution de la notation et peuvent mettre sous surveillance (*watchlist*), négative ou positive, certains acteurs du marché.

La notation

Les systèmes de notation sont propres à chaque agence mais restent globalement proches. Ils vont de A à D (C pour Moody's), chaque niveau de note étant décomposé en échelons intermédiaires, soit au total une vingtaine d'échelons. La meilleure note, le « triple A » (AAA ou Aaa pour Moody's), représente la sécurité maximale ; la moins bonne note, le « D », signifie qu'il y a défaut de paiement.

Divers critères sont pris en compte. Pour une entreprise, il s'agira de critères comptables et de gestion, mais aussi des caractéristiques et perspectives du secteur et de l'environnement mondial ; pour un État seront prises en compte la maîtrise des fondamentaux économiques, la situation de ses finances publiques et donc sa capacité à rembourser, etc.

La question de la fiabilité de la notation des agences

L'influence des agences de notation sur les marchés financiers et le comportement des acteurs n'a cessé de croître depuis la libéralisation et le développement de ces marchés à partir des années 1980. Par ailleurs, deux des principales agences de notation ont leur siège aux États-Unis, ce qui n'est pas neutre.

Le manque de concurrence

Trois agences dominent le marché (voir Zoom) : Moody's, Standard & Poor's et Fitch Ratings, cette dernière étant la seule des trois à ne pas être états-unienne. Elles sont suivies par quelques agences de moindre importance, comme l'agence canadienne DBRS (*Dominion Bond Rating Service*), ou par des agences spécialisées dans un type particulier de financement, comme MicroRate, la première agence de notation créée pour les microcrédits.

Zoom sur

Les trois principales agences de notation

- **Moody's Investors Service.** John Moody & Company, créée en 1900, a débuté avec la collecte puis l'analyse d'informations sur diverses valeurs boursières.
- **Standard & Poor's (S&P).** Née de la fusion en 1941 de Standard Statistics Bureau et de Poor's Publishing, S&P a été rachetée en 1966 par McGraw-Hill. Elle est également connue pour ses indices boursiers : S&P 500, S&P Europe 350, S&P Global 1200.
- **Fitch Ratings.** Fitch Publishing Company, fondée en 1913 par J.K. Fitch aux États-Unis, est contrôlée, depuis sa fusion en 1997 avec IBCA Limited, par le groupe français Fimalac. En 2000, l'agence s'est hissée au niveau des deux premières agences mondiales grâce au rachat de Duff & Phelps et de Thomson BankWatch.

La question de leur impartialité

Non seulement les agences sont rémunérées par les acteurs économiques qu'elles notent, mais, avant la crise des *subprimes* et avec le développement de la titrisation, l'essentiel de leur activité concernait les produits structurés, activité pour laquelle le conflit d'intérêts est flagrant. En amont, les agences sont en effet sollicitées par les émetteurs pour aider à la structuration de produits qu'elles vont ensuite, en aval, évaluer. En outre, l'évaluation du risque est très difficile pour ces produits très complexes et pour lesquels l'information est rare.

Le coût du financement

La note obtenue va influencer sur les conditions – notamment le coût – auxquelles l'emprunteur va pouvoir se financer, que ce soit sur les marchés

financiers ou auprès d'institutions de crédit. Plus la note est basse, plus le coût sera élevé. Au-delà du financement, la notation infléchit le cours des titres émis par les emprunteurs. Symétriquement, la notation est une des informations primordiales sur lesquelles l'investisseur va baser sa prise de risque. Enfin, les notations des différents acteurs sont interdépendantes : par exemple, la notation souveraine d'un État, qui entre dans l'évaluation du risque pays, va rejaillir sur celle des entreprises résidentes dans le pays.

Procès de la crise financière : les agences de notation au banc des accusés

La responsabilité des agences de notation a été mise en avant dans la crise financière de 2007. Elles avaient déjà fait l'objet de reproches lors des précédentes crises ou lors des scandales comptables.

Les reproches à l'encontre des agences de notation

- Crise asiatique de 1997-1998 : incapacité à anticiper la crise en raison d'une mauvaise évaluation du risque souverain.
- Crise argentine de 2001 : réaction trop précoce d'abaissement massif de la notation, qui a précipité et aggravé la crise.
- Faillite d'Enron en 2001 : incapacité à anticiper la faillite due à une fraude du courtier en énergie.
- Crise des *subprimes* : sous-estimation du risque, qui a conduit à une réaction trop tardive et trop brutale, les agences n'ayant abaissé les notes sur les produits adossés aux crédits hypothécaires, à l'élaboration desquels elles avaient d'ailleurs participé, qu'à partir de juillet 2007 pour ensuite accélérer la fréquence des dégradations de notes.

Un besoin de réglementation ?

Libres de toute réglementation jusque dans les années 1970, les agences de notation ont dû ensuite se soumettre, aux États-Unis, à un certain nombre de règles édictées par la SEC (*Securities and Exchange Commission*), qui ont été renforcées après les scandales comptables des années 1990 pour aboutir au Credit Rating Agency Reform Act de 2006 en faveur d'une plus grande concurrence et d'une plus grande transparence. Après la crise financière de 2007-2008, un consensus s'est établi sur la nécessité de contrôler davantage les agences de notation afin de garantir des notations de qualité, indispensables au rétablissement de la confiance sur les marchés. Dans l'Union européenne, une obligation d'enregistrement

auprès du CESR, le coordinateur des gendarmes de la Bourse dans l'Union, et un contrôle des agences de notation ont été introduits en 2009, pouvant aller jusqu'au retrait de l'agrément ou au paiement de pénalités.

Principales mesures du règlement sur les agences de notation de crédit adopté par le Parlement européen le 23 avril 2009

Les agences ne peuvent pas :

- fournir des services de conseil ;
- noter des instruments financiers si elles ne disposent pas d'informations de qualité en quantité suffisante sur lesquelles fonder leur notation.

Elles doivent :

- rendre publics les modèles, les méthodes et les principales hypothèses sur lesquelles elles fondent leurs notations ;
- publier un rapport de transparence annuel ;

- mettre en place un système de contrôle interne de la qualité de leurs notations ;
- s'assurer que leur conseil d'administration ou de surveillance compte au moins trois membres dont la rémunération est indépendante des performances économiques de l'agence, et que l'un d'entre eux au moins est spécialiste de la titrisation et du crédit structuré.

Source : règlement disponible sur <http://europa.eu>

L'avenir (ou le devenir) des agences de notation

Revenir au financement par les investisseurs ?

Jusque dans les années 1970, les agences de notation étaient financées par les investisseurs, limitant ainsi le risque de conflit d'intérêts. En revanche, avec le développement des marchés financiers et le nombre croissant d'entreprises ayant besoin d'être évaluées pour émettre, un tel financement est devenu insuffisant. D'autre part, l'information n'était mise à disposition que des « payeurs ».

L'intervention (interposition) de l'autorité de marché

Le financement resterait à la charge de l'émetteur, mais l'autorité de marché, comme l'AMF en France, pourrait du fait de son indépendance se voir confier la sélection de l'agence de notation, brisant ainsi la relation directe entre émetteur et agence et diminuant de ce fait le risque de conflit d'intérêts¹.

Vers une plus grande concurrence ?

En France, la Coface, spécialiste de l'assurance-crédit, a lancé le 19 juin 2009 sa nouvelle activité d'agence de notation. Outre que l'entrée de ce nouvel acteur sur le

1. Voir à ce sujet V. Fabié, « Blue Sky. New Ideas for the Obama Administration. A Rescue Plan for Rating Agencies », Berkeley University of California.

marché de la notation accroît le degré de concurrence, son intérêt réside dans un *business model* totalement différent de celui des trois grandes agences qui dominent le marché. Partant d'une importante activité de notation déjà existante dans le cadre de son activité d'assurance-crédit, la Coface peut mettre en avant plusieurs avantages : la qualité de la notation en raison de son expérience ; l'indépendance, ses notes n'étant pas sollicitées ; l'infériorité de ses prix, l'activité étant déjà amortie.

Lectures utiles

Autorité des marchés financiers (AMF), rapports annuels sur les agences de notation depuis 2004, www.amf-france.org

Fitch Ratings, www.fitchratings.com

Moody's, www.moody's.com

Security Exchange Commission (SEC), « The Role of Credit Rating Agencies in Structured Finance Markets », mars 2008.

Standard & Poor's, www2.standardandpoors.com

Voir aussi...

Au cœur de la crise : produits dérivés et titrisation (Partie 1 – Dossier 1)

Vers plus de contrôle ? (Partie 1 – Dossier 4)

Le nouvel âge des musées

C'est au tour du secteur culturel de connaître de profondes mutations sous l'effet de la mondialisation. Le lancement de la construction, en mai 2009, du Louvre Abu Dhabi et plus généralement l'accord conclu en mars 2007 entre la France et l'émirat soulèvent la question de la privatisation du financement des établissements culturels et de l'émergence d'un nouveau rapport à la culture. Est-ce la fin de l'exception culturelle défendue âprement par la France dans le cadre du Gatt lors des négociations de l'Uruguay Round (1986-1994) ?

Problématique

Culture et marché

L'idée d'une antinomie entre culture et marché aurait-elle fait long feu sous les coups de butoir de la globalisation ? L'expérience du Louvre illustre, à l'aune d'un musée, cette rencontre entre culture et marché, et la nouvelle conception de la culture qui se fait jour.

Une nouvelle donne

Côté offre, les musées font face à des contraintes budgétaires de plus en plus fortes (désengagement de l'État et dimension internationale coûteuse à acquérir) ; côté demande, ils doivent répondre aux exigences nouvelles des visiteurs. Au niveau local, ils sont de plus en plus perçus comme des instruments du développement, notamment comme facteur d'attraction pour le tourisme. Au niveau mondial, ils se trouvent de plus en plus en concurrence les uns avec les autres.

Un nouveau rapport à la culture

L'insertion du musée dans le marché conduit à se poser différemment la question de son utilité sociale et donc à s'intéresser à son fonctionnement, en d'autres termes à la façon dont sont gérées ses ressources financières et humaines, et dont il est intégré dans le tissu économique (local, national ou mondial). On arrive ainsi à la question de sa « rentabilisation » et de son adaptation aux réalités modernes du tourisme et de l'événementiel¹.

1. Voir à ce sujet P. Poncet, « OCM : Vive la culture en plein champ ! », *EspacesTemps.net*, rubrique « Il paraît », 9 mars 2006, www.espacestems.net/document1878.html

Le Louvre des sables

L'idée d'un partenariat avec le Louvre, née en juin 2005 lors de la visite du président de l'Autorité du tourisme d'Abu Dhabi, a abouti à l'accord signé en 2007 et prévoyant la prise en charge de la construction et du fonctionnement d'un musée universel pourvu du label du Louvre, sur l'île de Saadiyat, site touristique de luxe qui réunira quatre musées d'ici à 2012.

Culture et pétrodollars

Tous les pays du golfe Persique, riches des dollars issus de la rente pétrolière, manifestent un fort engouement pour l'art. Les projets prestigieux qui éclosent un peu partout dans la région s'inscrivent pour beaucoup dans le cadre de stratégies de l'après-pétrole. À cet égard, les projets de prestige mis en œuvre par Abu Dhabi, et en particulier celui de l'île de Saadiyat, visent à gagner en attractivité vis-à-vis des élites locale et étrangère, dans la perspective plus large de continuer à développer des activités tertiaires, dont le tourisme culturel, en jouant notamment sur sa position géographique, à cheval entre Europe et Asie, imitant en cela Dubaï.

Guggenheim : le pionnier¹

Le précurseur en la matière fut le musée Guggenheim de New York. Dès 1990, sous la houlette de Thomas Krens (qui a d'ailleurs en charge le projet de l'île de Saadiyat), les pièces maîtresses du musée ont été exposées au cours d'une tournée internationale à Venise, Madrid, Tokyo, Montréal et en Australie. En 1991, un contrat est signé avec l'administration basque pour créer un musée Guggenheim à Bilbao. En 2000, une alliance est conclue avec le musée de l'Ermitage de Saint-Petersbourg, avec lequel sera ouvert le Guggenheim Hermitage Museum à Las Vegas en 2001. En 2012, le Guggenheim Abu Dhabi sera la sixième « pousse ».

Zoom sur

L'accord Louvre Abu Dhabi

- **Signature** : 6 mars 2007.
- **Opérateur** : France-Museums, société créée pour l'occasion et chargée de la vente des labels des musées français. Elle regroupe plusieurs musées (Louvre, Quai Branly, Centre Pompidou, Orsay, Versailles, Guimet, Rodin, Chambord, Réunion des musées nationaux, Cité de la musique).
- **Montant** : 1 milliard d'euros, dont 400 millions pour le Louvre et 550 pour France-Museums.
- **Durée** : 30 ans.
- **Conception et construction** d'ici à 2012 d'un musée de 24 000 m², dont 6 000 pour les expositions permanentes et 2 000 pour les expositions temporaires.
- **Fonctionnement du musée** :
 - prêt d'œuvres issues de collections françaises pendant dix ans ;
 - mise en place de la programmation et de la présentation des expositions temporaires ;
 - formation de l'équipe de direction et du personnel ;
 - aide à la stratégie d'acquisition.
- **Autorisation d'usage** du nom du musée du Louvre pour 30 ans et 6 mois.

Source : ministère de la Culture.

1. D'après le site du musée, www.guggenheim.org

Les précédents en France et pour le Louvre

Des prêts d'œuvres à l'échelle internationale ont déjà contribué au financement de musées français. Par exemple, une exposition tournante des œuvres de l'Orangerie au Moyen-Orient et en Australie a procuré 7 millions d'euros pour la rénovation du musée ; l'envoi d'œuvres du musée Picasso à Berlin a contribué au financement de l'exposition « Mélancolie » à hauteur de 700 000 euros¹. En 2008, la foire annuelle « Art Paris » dédiée à l'art moderne et contemporain a été dupliquée pour la deuxième fois à Abu Dhabi dans l'espoir que ce rendez-vous annuel sera pérennisé. Quant à l'implantation des musées français à l'étranger, elle englobe des projets comme celui du Centre Pompidou en Chine (Shanghai) et du musée Rodin au Brésil (São Salvador da Bahia). En ce qui concerne le Louvre, un partenariat de trois ans (2006-2009) a été signé avec le High Museum d'Atlanta, qui prévoit l'exposition d'œuvres prêtées par le musée français dans une aile du musée de Géorgie et l'exportation du savoir-faire français (restauration des œuvres, formation du personnel).

Une manne pour le Louvre

Les ressources générées par le contrat avec Abu Dhabi devraient permettre de financer un certain nombre de travaux et de projets sur une période s'étalant jusqu'à 2020 : création d'un palais en banlieue pour entreposer les réserves de plusieurs musées, création d'un département des arts de l'Islam, réaménagement de l'espace d'accueil des visiteurs sous la Pyramide, rénovation de certaines salles du Louvre et du jardin des Tuileries, aménagement du Pavillon de Flore et du Pavillon de Sully afin de dédier le premier au mode d'emploi d'un musée et le second à l'histoire du Louvre².

Le musée comme organisation culturelle de marché (OCM)

Jean-Michel Tobelem³ propose de voir dans le musée non plus une institution figée dans le temps et gardienne d'une culture éternelle, mais une organisation. Cette organisation serait hybride, évoluant entre des missions de service public et la nécessité de gagner de l'argent.

1. Assemblée nationale, compte rendu analytique officiel de la séance du 9 octobre 2007 consacrée au musée universel d'Abu Dhabi, www.assemblee-nationale.fr
2. E. de Roux, « La manne financière d'Abu Dhabi profite d'abord au Louvre », *Le Monde*, 5 février 2008.
3. J.-M. Tobelem, *Le Nouvel Âge des musées – Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Colin, 2005.

Vers de nouvelles formes de financement

L'exemple du Louvre Abu Dhabi illustre la privatisation du financement de la culture en général, et des musées en particulier. Le financement public laisse la place à des financements privés motivés par la philanthropie, elle-même favorisée par des incitations fiscales. S'y est ajoutée plus récemment la commercialisation du patrimoine public (prêts payants d'œuvres d'art, organisation de grandes expositions, vente de labels, etc.). Cette « révolution » participe d'un mouvement de marchandisation de la culture, parallèlement au désengagement des pouvoirs publics, qui touche tous les pans de l'économie.

Vers des fonds de dotation en France ?

Sur le modèle en vigueur aux États-Unis et à la suite de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, le Louvre est, en 2009, le premier établissement culturel à but non lucratif français à créer son fonds de dotation. Par le biais de ces fonds, les établissements disposent d'une dotation initiale inaliénable, mais qui, placée, génère des revenus pouvant être dépensés. Ainsi, le Metropolitan Museum de New York, fort d'un capital de 1,7 milliard d'USD, dispose de 130 millions de revenus annuels, à peu près l'équivalent de la subvention annuelle du Louvre¹. Les 400 millions d'euros reçus d'Abu Dhabi rapporteraient 30 millions par an au Louvre s'ils étaient placés, alors que la législation actuelle ne laisse au musée que l'alternative d'une dépense immédiate ou d'un placement en bons du Trésor en vue d'une dépense reportée.

Entre mondialisation et marchandisation de la culture

On pourrait voir dans ce processus d'implantation des musées à l'étranger une des expressions de la mondialisation croissante. Côté demande, elle s'inscrirait dans une logique de partage des patrimoines culturels et de développement de la consommation de masse des biens culturels, à l'instar de ce qui s'est passé par exemple pour le tourisme. Côté offre, comme pour d'autres activités, il s'agirait pour un pays et ses établissements culturels d'exploiter les avantages compétitifs, devenus transférables internationalement. La France cherche ainsi à valoriser (pour ne pas dire rentabiliser) de fortes compétences.

1. N. Herzberg, « Le Louvre veut placer sur les marchés financiers l'argent d'Abu Dhabi », *Le Monde*, 6 mars 2008.

Rayonnement mondial ou vente de son âme ?

Si exporter son patrimoine culturel et ses compétences participe pour certains au rayonnement du pays et s'inscrit dans un nouveau rapport à la culture, il s'agit pour d'autres d'une déviance dangereuse. Le projet du « Louvre des sables » a suscité de fortes oppositions, notamment dans les revues spécialisées d'audience nationale (*La Tribune de l'art*¹) ou internationale (*The Burlington Magazine*²) où ont été dénoncés l'aspect immoral du projet (utilisation commerciale et médiatique du patrimoine national), la remise en cause de la permanence des collections au Louvre et, par là même, le non-respect du public, et, plus généralement, la remise en cause de la mission de service public (rôle éducatif, scientifique) en matière de culture. *In fine*, la question reste de savoir si la logique financière est conciliable avec la gestion de la culture et, si oui, jusqu'à quel point.

Dans une logique de développement durable et insistant sur la fragilité des ressources culturelles, certains dénoncent dans cette marchandisation à l'échelle mondiale de la culture le danger de la surexploitation qui pourrait en découler³. Cela s'inscrirait en opposition à l'objectif de conservation pour les générations futures énoncé dans le code de déontologie de l'ICOM (*International Council Of Museums*)⁴.

Canvas, organisme culturel du Moyen-Orient et du monde arabe publiant une revue d'art, *Canvas magazine*, www.canvasonline.com

Ministère de la Culture, discours et communiqués relatifs à l'accord Louvre Abu-Dhabi, www.culture.gouv.fr/culture/actualites/index-aboudabi.html

« Regards sur l'enseignement supérieur et l'action culturelle des États-Unis : l'autonomie au service de la diversité », *Les rapports du Sénat*, n° 239, 2007.

Voir aussi...

La loi de modernisation de l'économie (Partie 5 – Dossier 13)

1. F. Cachin, J. Clair et R. Recht, « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde*, 13 décembre 2006, consultable avec la pétition sur le site de *La Tribune de l'art*, www.latribunedelart.com
2. « A Desert of Foly », *The Burlington Magazine*, éditorial du numéro de mai 2007, CXLIX (1250).
3. *La Tribune de l'art*, www.latribunedelart.com
4. Voir le site de l'ICOM, http://icom.museum/ethics_fr.html

La transmission des entreprises françaises : un impératif social

Bien que 55 000 entreprises soient transmises chaque année en France, un grand nombre continuent de disparaître faute de repreneurs. Dans certains cas, la disparition est inéluctable du fait de l'évolution économique et sociologique : activités devenues obsolètes, commerces mal situés, spécialisation inappropriée, etc. Mais, dans d'autres cas, la cessation est la conséquence de l'absence de repreneur en raison de conditions inadéquates de reprise ou de manque de dispositifs d'accompagnement ou encore de mauvaises préparations à la transmission.

Le vieillissement des entreprises françaises : menace ou opportunité ?

Le vieillissement de la population française affecte naturellement les dirigeants des entreprises familiales, dont une bonne partie est amenée à être cédée ou à disparaître dans les années à venir. Cette situation interpelle les pouvoirs publics, qui la considèrent soit comme menaçante pour les équilibres économiques, soit comme une occasion de redéployer les PME, d'autant plus que le capitalisme familial est considéré comme une alternative au capitalisme purement financier, particulièrement en temps de crise.

Le rapport du MINEFI et du cabinet KPMG Entreprises¹

Ce rapport, publié en janvier 2008, fait état d'une étude portant sur les entreprises françaises des secteurs de l'industrie, du commerce de gros et du service à l'industrie dont l'effectif est compris entre 20 et 1 000 salariés et dont les actionnaires sont des personnes physiques, soit au total 25 160 entreprises. Sachant que la grande majorité des transmissions fait suite au départ en retraite du dirigeant, l'enjeu des transmissions françaises au cours des dix prochaines années en France portera sur les entreprises dont le dirigeant est âgé de plus de cinquante ans. Or, ces dernières représentent 62 % des entreprises ciblées et plus d'un million d'emplois.

1. « Risques et opportunités de la transmission des entreprises individuelles », rapport du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi et de KPMG (rapport MINEFI-KPMG), janvier 2008.

Causes et pérennité des cessions

Selon le même rapport, 60 % des cessions d'entreprises sont dues au départ à la retraite du dirigeant, 11 % à la suite de la maladie ou de la disparition du chef d'entreprise, et 6 % sont des transmissions familiales. Par ailleurs, 21 % des entreprises transmises sont en échec après six ans d'activité. Si la situation est identique dans l'Union européenne, pour laquelle la Commission européenne considère qu'un tiers des entreprises devrait être transmis dans les dix prochaines années, le marché français de la transmission est toutefois très différent de celui des autres pays, en raison d'une transmission familiale très faible : les taux sont de 58 % en Allemagne, 55 % aux Pays-Bas et 72 % en Italie.

Les difficultés du processus de transmission

Pour faire face à ce vieillissement¹ des entreprises françaises, la solution est la transmission-reprise. Mais celle-ci est complexe : elle met en scène deux acteurs aux profils, aux logiques et aux comportements différents et est confrontée à plusieurs obstacles.

Les blocages principaux de la transmission

Comme le laisse entendre le rapport précité, le premier blocage est de nature psychologique, à savoir la crainte des dirigeants (devant partir à terme à la retraite) de perdre leur statut et/ou de fragiliser leur entreprise. Ensuite, la phase de préparation de la cession ne reçoit pas toute l'attention nécessaire et se limite parfois au recours à un expert-comptable et à un juriste. À ce niveau, des audits exhaustifs permettraient aux dirigeants de disposer d'une vision externe de leur entreprise et de fixer dans le temps la stratégie de sa transmission. En troisième lieu, il est difficile, notamment en cas d'absence d'héritiers, de trouver des repreneurs partageant les valeurs de l'entreprise à céder. En quatrième lieu, les banques sont très précautionneuses en matière d'octroi de crédits à des personnes physiques, ce qui est susceptible de fragiliser financièrement l'entreprise à moyen terme. Les actions disparates des chambres de commerce et d'industrie, voire leurs compétences relativement limitées, constituent également des obstacles à la cession. Enfin, la complexité de la fiscalité, sa lourdeur et son inconstance retardent la transmission.

1. L'évaluation des entreprises qui sont dans cette situation est loin d'être précise, les différents rapports ne s'accordant pas sur leur nombre exact.

Les mesures nécessaires

Du côté du cédant, il semble important de mettre en place les conditions favorisant la transmissibilité en levant l'obstacle de la négligence de la préparation et celui du poids de la fiscalité. Du côté du repreneur, il est nécessaire de privilégier les héritiers, les salariés et les individus susceptibles de respecter les valeurs de l'entreprise et de repousser les acteurs ayant surtout une stratégie financière, qui a pour effet de rendre l'entreprise vulnérable dans les années suivant la reprise. Par ailleurs, la confidentialité du cédant doit être assurée. Enfin, la transparence du marché est nécessaire pour favoriser la mise en relation des acteurs, ce qui peut être obtenu au moyen du développement du marché de la transmission.

Zoom sur

Charte « La transmission : une ambition pour l'entreprise »

- Signée le 9 octobre 2008 par Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme et des Services, avec l'Agence pour la création d'entreprises, l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, l'Assemblée permanente des chambres de métiers, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et le Conseil supérieur du notariat.
- Charte conduisant à la mise en place d'actions d'amélioration du processus de transmission

Source : APCE, www.apce.com

Les dispositifs institutionnels

De nature organisationnelle et législative, les dispositifs institutionnels accompagnent le cédant et le repreneur dans leur démarche et facilitent la transmission par des aménagements fiscaux¹.

Le rôle clé des intermédiaires

En matière de cession-reprise, deux catégories d'intermédiaires existent entre les cédants et les repreneurs. La première catégorie d'intermédiaires concerne les chambres de commerce et d'industrie (CCI), les clubs de cédants et de repreneurs, les conseillers bénévoles, etc. La seconde catégorie est relative aux conseillers en fusion-acquisition, aux banquiers d'affaires, aux avocats et conseillers juridiques, aux experts-comptables, aux notaires, etc. Cette seconde catégorie d'intermédiaires participe à la transaction entre les cédants et les repreneurs en élaborant des audits et en préparant des documents juridiques et financiers.

Cependant, comme l'indique le rapport MINEFI-KPMG précité, les juristes et les experts-comptables sont en général les premiers sollicités, alors que le recours aux CCI est faible (moins d'un quart des dirigeants cédants y font appel) et que les conférences dédiées à la transmission sont peu fréquentées. En revanche, les

1. Cv. L. et M. Vt, « Des mesures fiscales pour faciliter la transmission », *Le Figaro*, 5 mars 2008 ; M.-C. Sonkin, « La reprise d'entreprises favorisée », *Le Figaro*, mai 2008.

formations à la reprise avec la constitution d'un réseau d'experts et d'échanges d'expériences avec d'autres repreneurs sont considérées par les repreneurs comme un facteur clé de succès.

L'apport des différentes lois à la transmission-cession

Loi	Date	Mesures
Loi pour l'initiative économique (LIE) Loi en faveur des PME	01/08/2003 02/08/2005	Exonération d'impôt sur les donations si celles-ci s'effectuent au profit de l'un des salariés. Réduction d'impôt sur le revenu en cas d'emprunt. Abattement fiscal de 75 % de la valeur de l'entreprise pour les donations d'entreprise. Création du tutorat en entreprise. Institution d'une prime à la transmission d'entreprise lorsque le cédant accompagne le repreneur. Relèvement des plafonds d'exonération des plus-values de cession des entreprises individuelles.
TEPA	01/08/2007	Réduction de 75 % du montant de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) accordée aux contribuables investissant dans des PME non cotées.
Loi de modernisation de l'économie	28/08/2008	Convergence à 3 % des taux de taxation des cessions de droits sociaux. Abaissement du taux global de 3 % des mutations à titre onéreux de fonds de commerce, et d'une société anonyme à responsabilité limitée (SARL). Exonération totale de droits de mutation lorsque la valeur de l'entreprise est inférieure à 300 000 euros. Si sa valeur est supérieure à 300 000 euros, les repreneurs (membre de la famille du dirigeant ou un ou plusieurs salariés) bénéficient d'un abattement de droits de mutation de 300 000 euros. Tout rachat de 25 % (25 % au lieu de 50 %) est considéré comme une reprise d'entreprise, que ce rachat émane d'un membre de la famille du dirigeant ou d'un ou plusieurs salariés, ce qui conduit à bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu en cas de recours à l'emprunt. Doublement des intérêts retenus (liés aux emprunts contractés) pour le calcul de l'impôt sur le revenu (ils passent de 20 000 euros à 40 000 euros pour une personne mariée ou pacsée). Réduction fiscale de 100 euros pour les accompagnateurs de repreneurs afin d'encourager le tutorat.

Source : *Transmission Entreprise*, 1^{er} septembre 2008.

Deux mesures phares de financement

Elles ont été décidées en octobre 2008. La première mesure porte sur le Contrat de développement transmission proposé par Oséo¹. Elle consiste à renforcer le plan de financement, qui souffre de manque de fonds propres. Ce plan passe de

1. Établissement public français, créé en 2005, chargé de soutenir l'innovation et la croissance des PME.

240 000 à 400 000 euros, ce qui conduit Oséo à intervenir sur des opérations de 2 millions. La seconde mesure est relative au renforcement des fonds propres de la SIAGI¹, qui doit jouer le rôle de caution pour les artisans.

Trois nouveaux outils organisationnels

Conçus par l'APCE (Agence pour la création d'entreprises) et annoncés à la fin du premier semestre 2009 ils visent à mettre en relation le cédant et le repreneur. Le premier outil est un « kit cédant-repreneur » contenant les informations les plus utiles pour les deux parties. Le deuxième outil concerne uniquement les cédants et vise à leur permettre la réalisation de l'audit de leur entreprise pour bien la préparer à la transmission. Enfin, le troisième outil porte sur la mise en place, au dernier trimestre 2009, par l'APCE d'une base de données des acheteurs potentiels, accessible aux professionnels de la transmission d'entreprise et des futurs cédants.

Les enjeux

Les préoccupations des pouvoirs publics

La France, à l'instar des autres États membres de l'Union européenne, est confrontée à la question du déficit en termes de transmission familiale des entreprises. La réussite de cette transmission est cruciale, tant pour assurer la pérennité des entreprises que pour permettre la stabilité du tissu économique. Cette réussite est liée aux dispositifs d'appui et d'accompagnement répondant aux besoins.

La préservation du territoire et du savoir-faire

Les créations d'entreprise par reprise contribuent à conserver l'ancrage des firmes dans leur territoire, ce qui a pour effet de réduire la délocalisation. En outre, les entreprises familiales sont gérées de façon patrimoniale, avec une perspective de long terme. Leur modèle de croissance se veut ainsi plus patient et plus performant en matière d'emplois, de valeurs sociales, de fidélité, de proximité avec les populations locales, etc. La maîtrise de la cession-reprise vise également à empêcher la prise de contrôle de ce type d'entreprises, constituant le tissu industriel domestique et dotées d'un patrimoine cognitif substantiel, par une logique financière orchestrée par des fonds d'investissement et/ou des groupes étrangers.

1. Société de caution mutuelle de l'artisanat et des activités de proximité, créée en 1966 par les chambres de métiers.

La transmission face à la crise

La crise actuelle (2008-2009) pourrait assécher les offres de cessions d'entreprises, dans la mesure où les cédants peuvent privilégier l'attentisme. Or, la valeur de l'entreprise est plus élevée après une période de croissance soutenue qu'après une période de turbulences économiques. Du côté du repreneur, comme douze à dix-huit mois sont nécessaires pour le processus de transmission, il n'est pas du tout intéressant d'arrêter les recherches d'entreprises. Le seul problème qui risque de se poser porte sur les capitaux à trouver tant au niveau des banques que des fonds de capital d'investissement, qui font preuve désormais de sélectivité et de vigilance en matière de financement de projets.

Lectures utiles

Agence pour la création d'entreprise, *Créer ou reprendre une entreprise*, Éditions d'Organisation, 2009.

A. d'Aubrée, « Transmission d'entreprise : un nouveau dispositif », *Échos judiciaires*, www.echos-judiciaires.com, 26 juin 2009.

C. Bernard, M. Paolucci et T. Pichon Retournard, « Risques et opportunités de la transmission des entreprises industrielles », ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, KPMG-Entreprises, *Stratégies Management*, janvier 2008.

D. Chambaretaud, *Reprise d'entreprise – Comment déjouer les pièges d'un marché miné*, Pearson-Village mondial, 2008.

Blog de Pascal Houillon sur la transmission, www.pascal-houillon.com

www.minefe.gouv.fr, 9 octobre 2008 – Intervention d'Hervé Novelli, conférence de presse sur la transmission d'entreprise et le plan de soutien au financement des PME.

Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, « Des mesures pour faciliter la transmission d'entreprises », février 2009.

Voir aussi...

Le management des quinquas (Partie 4 – Dossier 13)

Les jeunes face au travail : la génération « contrats » (Partie 4 – Dossier 14)

Storytelling, ou l'art du récit

L'art de raconter des histoires, ou storytelling, est la dernière technique de communication à la mode. Les conférences, ouvrages et formations sur ce sujet se multiplient, au point de faire de ce phénomène une compétence nouvelle dans la panoplie du manager.

Problématique

Raconter des histoires pour capter un auditoire volatil

La communication est-elle en train de se doter d'un nouvel outil à part entière ? Le *storytelling* fait fureur, les séminaires sur cette technique et les articles qui en parlent se multiplient. Cette technique consiste à se doter des compétences pour raconter des histoires et mettre en scène la réalité pour communiquer. Il faut toujours avoir des histoires à raconter ou bien construire son discours comme une histoire avec un contexte, des personnages, une intrigue, une fin et, pourquoi pas, une morale. L'objectif est de captiver l'auditoire et de sortir des discours trop théoriques en privilégiant l'expérience et l'exemple, pour que le public puisse s'identifier et ainsi être attentif. La communication a pris une place importante dans le fonctionnement des entreprises. Peut-être en raison d'un mode cognitif « zapping » mais aussi d'une recherche de temps, les individus acceptent de moins en moins de rester longtemps en mode d'écoute. Ils veulent des communications courtes, efficaces, opérationnelles et qui, en même temps, les intéressent et les amusent. Le comment a pris le pas sur le quoi et le pourquoi ; il faut tout de suite aller à la solution, et la démonstration de celle-ci se construit par interpellation, au moyen d'exemples relatés sous forme d'histoires. Cette manière de construire un discours n'est pas naturelle et nécessite un apprentissage par lequel le manager froid et technique se transforme en conteur d'avenir.

Zoom sur

Ce qu'une bonne histoire doit avoir

- Un contexte : lieu, temps.
- Une situation : une action, réalisée ou en cours.
- Des personnages : les protagonistes.
- Des éléments clés : des faits surprenants et structurants.
- Une trame : des étapes.
- Un ton : humoristique, satirique, scientifique...
- Un dénouement conclusif : le résultat dont l'interprétation alimente une démonstration.

Donner de la vie et du rythme à vos communications

Par l'histoire, la personne qui vous écoute est immédiatement plongée dans un environnement qu'elle projette par souvenir et/ou imagination. Vous recréez ainsi du rythme en coupant votre discours par des apartés démonstratifs et illustratifs parce qu'ils parlent d'un environnement que les personnes connaissent ou peuvent connaître.

Toute personne confrontée à une action de pédagogie et d'information doit faire des discours en oscillant entre le niveau générique des théories et des méthodes, et celui, opérationnel, de l'exemple et de la mise en œuvre. Si la théorie permet la généralisation dans différents contextes, l'exemple donne la preuve d'une application possible, même si parfois des narrateurs ont tendance à construire des histoires *a posteriori*. L'exemple ne doit avoir, toutefois, qu'une valeur d'illustration et non prendre la place de la généralisation, sous peine de créer des discours de type « café du commerce », où un cas isolé, particulier et caricatural prend valeur de généralité. Si l'on veille bien à la répartition entre ces deux registres, le récit de l'histoire peut se révéler un très bon outil pédagogique. Le récit donne à un discours plat une notion d'intrigue, de contexte. L'intrigue invite à connaître le dénouement et donne envie d'aller plus loin. La curiosité est aiguïée. À chaque page, nous voulons être à la suivante pour savoir ce qui va se passer. Le récit nous met dans un contexte connu qui permet de tisser des liens entre une description et le vécu quotidien. Ainsi, parler d'une théorie de l'urbanisme à partir de la place de la Concorde permet à tous ceux qui la connaissent de faire le lien entre les principes théoriques avancés et la réalité.

Se former au *storytelling*

Êtes-vous un conteur d'histoires ? Savez-vous ponctuer vos interventions d'exemples et d'anecdotes ? Analysez un de vos discours et faites un travail de découpage analytique *a posteriori* en déterminant, en temps, le pourcentage de démonstration théorique, le pourcentage d'illustrations et d'histoires racontées. Si vous obtenez plus de 80 % en temps de discours théorique, interrogez-vous sur le bien-fondé de vos méthodes de communication. Essayez de vous approcher d'une règle « deux tiers de démonstration et un tiers d'exemples et de récit ». Si vous ne savez pas raconter des histoires, obligez-vous à intégrer systématiquement dans vos discours une illustration choisie dans l'environnement des destinataires ou bien dans l'actualité pour donner plus de force et d'impact à vos propos. Les dix questions suivantes sont un mini-guide pour vous aider dans votre professionnalisation au *storytelling* :

- Utilisez-vous systématiquement des histoires et illustrations dans vos discours ?
- Utilisez-vous toujours les mêmes histoires ?

- Les histoires que vous citez sont-elles toujours bien appropriées à la situation ?
- Est-ce que vous inventez des histoires ?
- Quand vous racontez une histoire au cours d'un discours, changez-vous de ton ?
- Choisissez-vous les histoires en fonction de votre auditoire ?
- Vous êtes-vous déjà filmé(e) en train de raconter une histoire ?
- Les chutes de vos histoires sont-elles pleinement en relation avec le sujet de votre démonstration ?
- Savez-vous bien répartir le temps des histoires dans le temps global de vos communications ?
- Savez-vous bien positionner vos histoires dans le déroulé de votre discours ?

Les enjeux

Permettre une meilleure coordination entre les personnes

Dans l'univers du travail tertiaire, une personne passe une grande partie de son temps en interaction et en communication avec autrui. De la qualité de cette interaction vont dépendre la coordination et la performance collective. La compréhension mutuelle permise par les histoires limitera les incompréhensions et les temps d'ajustement nécessaires pour lever les ambiguïtés. Ces temps d'ajustement ne sont jamais enregistrés en comptabilité mais constituent des coûts cachés, non seulement par le temps perdu mais par les tensions et les conflits qu'ils peuvent engendrer. Le style narratif des histoires est bien souvent humoristique ou plaisant, créant ainsi des moments de détente propices à la bonne humeur, qui fait souvent défaut dans les environnements professionnels.

Zoom sur

Le récit pour construire un nouveau sens

Selon Richard Sennett, professeur à la London School of Economics, le capitalisme moderne désagrège dans ses institutions « les schémas lisibles et prévisibles du temps long », et prive les salariés de sens et de continuité. « Il nous faut comprendre comment s'arrange l'individu pour combler ce vide de sens. ». Les récits professionnels peuvent constituer des « moyens d'autodéfense émotionnelle ».

Source : extrait de l'article de C. Salmon, publié en 2006 sur le site du Monde diplomatique, www.monde-diplomatique.fr

Lectures utiles

C. Salmon, *Storytelling – La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte, 2007.

E. Soulier (dir.), *Le Storytelling – Concepts, outils et applications*, Hermès-Lavoisier, Paris, 2006.

F. Polletta, *It Was Like a Fever. Storytelling in Protest and Politics*, The University of Chicago Press, 2006.

Voir aussi...

L'intelligence de situation : une compétence pour réussir les interactions (Partie 4 – Dossier 8)

Le buzz : communication de masse spontanée (Partie 5 – Dossier 10)

Le buzz : communication de masse spontanée

Une petite phrase malheureuse filmée, et c'est une vidéo vue par des centaines de milliers de personnes quasi instantanément. Permis par Internet, le buzz devient un mode de communication attractif, en relation avec un mode de communication zapping que les grandes marques tentent de domestiquer pour leur marketing viral.

Problématique

Faire parler de soi

Le buzz consiste à faire parler d'un produit et/ou d'une personne sur les différents sites et blogs Internet, de telle manière que cela touche très vite des milliers, voire des millions d'internautes. C'est un peu le dernier endroit à la mode qu'il ne faut surtout pas manquer. Tout le monde va voir, sur le Net, l'article, la photo ou la vidéo concernés, avec le secret espoir d'être au cœur d'un secret d'actualité dont on pourra aisément parler. Le buzz est une invitation à découvrir une situation dont le contenu et/ou le contexte révèlent un fond idéologique et/ou commercial. Il est une forme de communication massive spontanée, dont l'effet disparaît aussi vite qu'il a été créé, mais dont les retombées peuvent être plus ou moins longues dans le temps. L'objectif principal est de faire parler d'une personne, d'un produit, d'une marque, d'un lieu, avec une scénarisation qui plonge le spectateur dans une intrigue ou une situation cocasse. Le buzz peut être voulu ou subi. Les hommes politiques en font

Zoom sur

Le buzz et le monde politique

En deux jours, le dérapage verbal du chef de l'État au Salon de l'agriculture 2008 a été vu par 800 000 personnes. Avec l'objectif de mieux maîtriser ce phénomène de buzz, l'Élysée nommait, en mars 2007, Nicolas Princen responsable des buzz concernant le chef de l'État.

régulièrement les frais avec certaines de leurs conversations privées qui sont enregistrées et diffusées. Cet attrait spontané et de masse se justifie par le caractère inédit et un tant soit peu « racoleur » de la situation montrée. Les personnes publiques sont de plus en plus perçues au travers de ce média, qui leur permet d'afficher une couverture et une présence médiatiques, avec le risque de subir des reproches.

Le cœur du sujet

Le buzz : nouveau média de communication spontanée

C'est une forme de bouche-à-oreille qui peut potentiellement toucher toute la planète. De ce fait, les personnes concernées ne se comptent pas par dizaines mais par milliers et millions. Le buzz est un phénomène de propagation rapide et très large, appuyé, dans la plupart des cas, par un support Web. Le dosage est très subtil, et tout le monde ne peut pas être un initiateur de buzz. La base du buzz est la nou-

veauté et l'inédit. Mais cette nouveauté doit être, comme on dit, « *borderline* », avec ce qu'il faut d'impertinence pour donner un frisson de transgression. Un autre ingrédient du buzz tient dans sa capacité à être raconté aux autres tant par sa forme que par l'intérêt qu'il peut susciter : un message simple, facile à retenir et à répéter. Le buzz nécessite d'être lancé avant de s'autoalimenter de lui-même indépendamment de ses initiateurs et, parfois même, à l'encontre des objectifs initiaux. Ce lancement peut se faire *via* un réseau existant, un média ou un coup d'éclat, créant ainsi une invitation à la découverte de ce qu'il faut absolument voir avant tout le monde.

Une communication zapping

Initialement lancé avec les blogs, le buzz s'est illustré dans la découverte de talents musicaux ou scéniques (voir les Têtes à claques – site qui propose des scènes humoristiques de la vie quotidiennes). Le mouvement des internautes crée ainsi un courant porteur (*main stream*), qui s'éteindra dès qu'un autre buzz aura pris la place, et ainsi de suite. Sommes-nous victimes et/ou acteurs de ce phénomène ? Toute forme d'expression est louable et souhaitée, mais quel est le degré de manipulation derrière certains buzz pour nous faire consommer certains produits ? Cela peut servir le débat d'idées, mais le zapping (pratique qui consiste à changer de canal de communication et à regarder plusieurs contenus en même temps), qui résume ce phénomène, est-il compatible avec les temps d'incubation des idées ? Les techniques employées sont un mixte de communication, de publicité et de lobbying, qui est peut-être la nouvelle formule de diffusion dans la cité.

Le buzz permis par le Web 2.0

Le buzz a été rendu possible par le Net mais surtout par ce que l'on appelle le Web 2.0. Le Web 2.0 désigne des sites Internet qui ne sont pas des contenus statiques mais des plates-formes d'échange de contenu entre internautes. On parle alors de Web collaboratif, où chaque internaute peut apporter et utiliser le contenu. Les informations peuvent être facilement mises en ligne sous la forme de vidéos, photos, sources audio et textes, et ainsi être accessibles au plus grand nombre.

Une nouvelle forme de marketing viral

Le marketing viral a trouvé avec le buzz un média de diffusion. Le marketing viral consiste à diffuser auprès du plus grand nombre un message en utilisant les destinataires comme des relais et des prescripteurs. Une vidéo est ainsi lancée auprès de

personnes *via* des fichiers d'adresses e-mail. Une partie des personnes destinataires se connectent, visualisent, participent et surtout en parlent et font circuler le lien à partir de leur propre carnet d'adresses. Une simple photo peut être vue par plusieurs milliers de personnes qui vont le montrer à leurs connaissances, et ainsi de suite.

En 2008, pour fêter les vingt ans de l'émission « M6 Boutique », la chaîne de télévision a réalisé un buzz Internet en deux phases. Dans un premier temps, il a été possible de découvrir six personnes (la 6M team – www.6mteam.fr) qui désiraient faire le bien autour d'elles. Ces six personnes font la queue à la place des gens à la mairie, par exemple. Les internautes peuvent rejoindre l'équipe et ainsi devenir les acteurs de ce groupe médiatique qui cherche à faire le bien, ou encore poster des anecdotes. Le samedi 8 mars 2007, « M6 Boutique » a proposé une émission spéciale pour annoncer au public la supercherie et surtout pour informer que « M6 Boutique » était là pour les aider. Depuis, la page d'accueil du site www.monm6boutique.com comprend un des membres de la 6M team, qui propose son aide, cela pour orienter l'internaute vers certains produits proposés par « M6 Boutique ».

Pour lancer ses nouveaux produits (yaourts, riz au lait, etc.), la marque Bonne Maman du groupe Andros a déployé une campagne de communication appelée « Délits d'initiés ». Cela a consisté à envoyer à une vingtaine de bloggeurs, dans le domaine de l'agroalimentaire, un kit avec des produits et un petit réfrigérateur pour les inviter à déguster les produits et à diffuser leur avis. Une manière originale pour une marque qui joue sur la tradition et les souvenirs d'enfance.

Les deux sites www.youtube.fr et www.dailymotion.com fourmillent de clips au centre de certains buzz.

G. Chétochine, *To buzz or not to buzz ? Comment lancer une campagne de buzz marketing*, Eyrolles, mars 2007.

S. Godin, *Les Secrets du marketing viral*, Maxima, 2007.

Voir aussi...

Le marketing des services : un marketing relationnel à la recherche de la confiance (Partie 3 – Dossier 5)

La marque est-elle encore une garantie anticoncurrence ? (Partie 3 – Dossier 8)

Le management émotionnel pour accroître le « bénéfice mental »

Le management doit-il être uniquement rationnel et laisser de côté les affects et plus généralement la dimension émotionnelle des interactions sociales ? La plupart des techniques de gestion ont fait le postulat de la rationalité de manière absolue, délaissant la dimension émotionnelle. Les travaux sur l'humeur, l'ambiance et encore ceux des neurosciences montrent l'importance des émotions dans le fonctionnement des organisations et ce en quoi elles sont des leviers de performance.

Problématique

Qu'est-ce qu'un manager émotionnel ?

L'émotion ne s'arrête pas à la porte de l'entreprise. L'émotion, ou plutôt les émotions, sont partie intégrante d'un individu. La littérature distingue en général deux types d'émotions : les émotions positives (la joie, l'envie, l'enthousiasme) et les émotions négatives (la frustration, la colère, l'angoisse, la panique, la peur, la tristesse, le dégoût). Parce qu'elles conditionnent la participation d'un individu au collectif, n'est-ce pas du rôle du manager de favoriser les émotions positives et d'intervenir pour aider les collaborateurs à gérer leurs émotions négatives ?

Zoom sur

« Nous devons veiller à ne pas faire de l'intellect notre dieu. Il possède, naturellement, des muscles puissants, mais il n'a pas de personnalité. Il ne peut conduire, il peut seulement servir. »
Albert Einstein

Des collaborateurs en attente d'écoute émotionnelle

« Au décès de mon épouse, je ne savais plus qui j'étais. Tout me paraissait dérisoire et en même temps insurmontable. Dans l'échelle de l'émotion il me semblait être au comble de ce que je pouvais vivre en matière de déstabilisation. Tout s'écroulait et seule ma tristesse demeurait. La réaction de mes collègues fut aussi surprenante qu'inattendue. Certains, par respect de l'environnement privé, par gêne et par peur d'être concerné indirectement par un fait malheureux, faisaient abstraction de ce qui m'arrivait et n'y faisait pas allusion. D'autres au contraire me témoignaient leur compassion et disaient qu'ils étaient avec moi. D'autres me demandaient s'ils pouvaient faire quelque chose pour moi en réalisant une partie de mon travail. D'autres m'ont simplement invité à échanger et à m'exprimer sur ce qui m'arrivait. Au final c'est ce dernier type d'interaction qui m'a été le plus profitable et m'a amené sur la voie de la guérison. » Ce témoignage illustre à la fois les attentes des salariés et les réactions plus ou moins heureuses de leur environnement professionnel.

Ce que peut faire un manager émotionnel

Daniel Goleman *et al.*, dans leur ouvrage *L'Intelligence émotionnelle au travail*¹, citent l'exemple d'un manager d'une entreprise américaine dont certains salariés avaient péri dans les attentats du World Trade Center le 11 septembre 2001. Après la catastrophe, ce manager a proposé à ses salariés de passer une journée à échanger et discuter sur le drame afin qu'ils s'expriment sur leur ressenti. Il a ensuite accompagné et suivi personnellement les personnes les plus affectées et a eu l'idée de produire avec tous les salariés un livre du souvenir qui compilait des témoignages, poèmes et réflexions.

Source : J. M. George, « *Leader Positive Mood and Group Performance : The Case of Customer Service* », *Journal of Applied Psychology*, 25, n° 9, 1995, p. 778-794.

L'émotion :

une réaction neuronale complexe pour créer de la bonne humeur

La boucle ouverte : l'explication neuronale des émotions

Nos interactions et nos échanges sont aussi guidés par nos émotions. Les émotions ont un rôle important dans la régulation neuronale d'un individu. Elles jouent un rôle d'alerte par rapport à des situations et proposent des plans d'action. Le point de déclenchement émotionnel se situe au niveau de l'amygdale, une structure limbique du cerveau qui détecte les alertes, et qui joue le rôle d'un radar des urgences émotionnelles. Les événements extérieurs sont traités par l'amygdale, qui envoie des signaux à la zone préfrontale du cerveau. La zone préfrontale reçoit des informations pour ensuite prendre des décisions d'action, décisions pouvant s'opposer à une impulsion émotionnelle dans une logique d'autocontrôle. Par exemple, lorsque trois personnes attendent dans une pièce sans se connaître ni échanger, celle qui est la plus expressive transmet son humeur aux deux autres².

Les quatre composantes de l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle peut être décomposée en quatre composantes, qui sont : la conscience de soi, la gestion de soi, l'intelligence interpersonnelle (la conscience des autres) et la gestion des relations (intelligence sociale).

La conscience de soi : il s'agit de posséder une connaissance de ses propres émotions, de leurs origines et de leurs manifestations (je pleure quand je me sens dévalorisé en ce qui concerne mon métier, parce que mon métier représente ce que je suis). Cela correspond à ce que nous aimons le plus et à ce que nous détestons le

1. D. Goleman *et al.*, *L'Intelligence émotionnelle au travail*, Village mondial, 2005.

2. H. Friedman et R. Lannon, *A General Theory of Love*, Random House, 2000.

plus, et au processus émotionnel qui se met en marche lorsque des stimuli activent ces éléments de satisfaction et de frustration.

La gestion de soi : elle consiste à ce que chaque individu s'inscrive dans un climat positif lui permettant de maîtriser ses émotions négatives et de favoriser les émotions positives en vue de les transmettre à autrui et de permettre un échange avec une certaine sérénité.

L'intelligence interpersonnelle : elle vise à créer de l'empathie dans un échange. Le fait de renvoyer à l'autre une écoute et une compréhension de ce qu'il est amènera ce dernier à être dans une boucle d'échange vertueuse.

La gestion des relations : elle se traduit par la construction dans le temps d'une situation de confiance avec les principaux protagonistes, permettant des échanges dans un climat serein et apaisé.

Le bénéfice mental

Dans une chaîne d'hôtels internationale, l'interaction qui suscitait la mauvaise humeur des employés était la conversation avec un manager. Elle générait neuf fois sur dix de la frustration et de la colère, qui se répercutaient dans la moitié des cas sur les clients et les autres collaborateurs¹. Le lien entre émotions positives et satisfaction au travail a été montré. Les émotions positives produisent une qualité de l'environnement de travail qui crée ce qu'Isen appelle le « bénéfice mental »². Ce bénéfice mental résulte de la différence entre le nombre d'épisodes émotionnels positifs et négatifs vécus. Le nombre d'épisodes émotionnels positifs vécus par les collaborateurs peut être un indicateur pertinent pour apprécier leur satisfaction au travail ou, à l'inverse, leur malaise³.

Calculez votre quotient émotionnel

Dans l'ouvrage de Goleman *et al.*⁴, il est fait mention d'un quotient émotionnel qui permet à tout manager d'évaluer sa capacité à gérer ses émotions et celles des autres. Ces auteurs proposent des items sur lesquels les managers (et toute autre personne) doivent s'interroger. Nous avons adapté le modèle du quotient émotionnel en ajoutant une colonne dans laquelle le lecteur est invité à mesurer ses

1. J. Basch et C.D. Fisher, « Affective Events-Emotions Matrix : A Classification of Job-Related Events and Emotions Experienced in the Workplace », in N. Ashkanay, W. Zerbe et C. Hartel (dir.), *Emotions in the Workplace : Research, Theory and Practice*, Quorum Book, 2000, p. 36-78.
2. A.M. Isen, « Positive Affect », in T. Dalgeish et M. Power (dir.), *Handbook of Cognition and Emotion*, Wiley, 1999.
3. C.D. Fisher, « Mood and Emotions While Working : Missing Pieces of Job Satisfaction ? », *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000, p. 185-202.
4. D. Goleman *et al.*, *ibid.*, p. 59.

capacités sur une échelle de 1 à 5. Ainsi, le quotient émotionnel peut se mesurer sur deux grands domaines, quatre rubriques et dix-neuf items. Le score de l'évaluation oscillera entre 19 et 95.

Grille de calcul du quotient émotionnel (QE)

Compétences personnelles (savoir se gérer soi-même)		
Rubriques	Thèmes	Évaluation (*)
Conscience de soi	Conscience émotionnelle de soi (comprendre ses émotions et apprécier leur impact)	
	Juste évaluation de soi (connaître ses forces et ses faiblesses)	
	Confiance en soi (perception de sa valeur et de ses capacités)	
Gestion de soi	Maîtrise de ses émotions (garder le contrôle des émotions et des impulsions déstabilisantes)	
	Transparence (faire preuve d'intégrité et de loyauté)	
	Adaptabilité (savoir s'adapter aux changements et surmonter des obstacles)	
	Réalisation (rechercher le progrès et l'excellence)	
	Initiative (aller dans l'action et saisir les opportunités)	
	Optimisme (positiver et voir le bon côté des choses)	
Évaluation des compétences personnelles		
Compétences sociales (savoir gérer les relations avec son environnement)		
Intelligence interpersonnelle	Empathie (comprendre les émotions et les points de vue des autres)	
	Conscience organisationnelle (savoir décrypter les réseaux d'influence et les forces politiques dans l'entreprise)	
	Service (savoir répondre aux attentes de ses clients et collègues)	
Gestion des relations	Leadership inspirant (savoir faire partager un projet avec enthousiasme)	
	Influence (se donner les moyens de motiver et de persuader)	
	Développement des autres (permettre à son entourage de progresser)	
	Catalyseur du changement (donner les impulsions et mener les transformations)	
	Gestion des conflits (gérer les situations difficiles et dépasser les désaccords)	
	Construire des liens (avoir un réseau de connaissances)	
Travail en équipe et collaboration (savoir travailler en équipe)		
Évaluation des compétences sociales		
Évaluation de l'intelligence émotionnelle		

(*) sur une échelle de 1 à 5 croissante.

A. Cherret de La Boissière et C. Delabroy, *Positivement vos émotions au travail*, Management « Les Guides », ESF, 2006.

L. Kotsou, *Intelligence émotionnelle et management – Comprendre et utiliser la force des émotions*, De Boeck, 2008.

Voir aussi...

La théorie du *sensemaking* : une grille de lecture pour le management en période de crise (Partie 4 – Dossier 1)

L'intelligence de situation : une compétence pour réussir les interactions (Partie 4 – Dossier 8)

Second Life : la nouvelle frontière

Bien que les regards se portent davantage sur les sites de socialisation comme Facebook ou les sites de mini-messages comme Twitter, Second Life – l'acteur majeur de la réalité virtuelle – continue à des niveaux exceptionnels. 16,8 millions de comptes s'y sont ouverts depuis sa création en 2003 et de 170 000 à 180 000 d'entre eux sont des abonnements « premium »¹ en 2007. Il attire tant les particuliers que les entreprises (l'agence Reuters, par exemple) en passant par les organisations publiques (le Land de Bade-Wurtemberg, en Allemagne, les ambassades des Maldives et de la Suède) et les associations à but non lucratif (la Société américaine du cancer, etc.).

Problématique

Quand le réel pénètre le virtuel

Le développement rapide des jeux en ligne massivement multijoueurs (MMORPG) a entraîné la création d'un certain nombre d'activités réelles dans le monde virtuel. Ces activités sont souvent issues des contraintes du monde physique, bien que, dans certains cas, elles soient encore le reflet de celui-ci. Ces dernières années, beaucoup de MMORPG ont connu une croissance exponentielle et ont évolué jusqu'à ne plus être de simples jeux. Les implications en termes économiques, sociaux et politiques sont très significatives, tant pour le monde physique que virtuel. Toutefois, certains observateurs laissent entendre que Second Life est passé de mode. Pour l'instant, sa croissance ne faiblit pas...

Le développement des mondes synthétiques

Joués sur Internet au moyen des PC et des consoles, faisant appel à un nombre limité de joueurs ou à des milliers de joueurs (voire plus) simultanément, les MMORPG offrent une large autonomie aux acteurs dans des mondes virtuels. Comme ils restent associés à des éléments réels, l'expression « mondes synthétiques » est préférée pour souligner que ces environnements sont le produit d'actions humaines. Ces mondes synthétiques ou « métaverses », pour reprendre l'expression de Neal Stephenson², ne sont pas seulement des environnements de

1. Source : www.nextupresearch.com.

2. Stephenson a développé cette expression dans son roman *Snow Crash* (en français, *Le Samouraï virtuel*, Livre de Poche, 2000), paru en 1992, pour décrire comment un Internet fondé sur la réalité peut évoluer dans l'avenir.

jeu, mais aussi des extensions de notre univers physique, auquel ils ajoutent de nouvelles dimensions et de nouveaux domaines relevant de l'économique, du social et des loisirs.

La naissance de Second Life

Lancé en juin 2003 par Linden Lab, Second Life (www.secondlife.com) n'est pas un jeu. C'est un monde continu, en trois dimensions, censé offrir aux utilisateurs le contrôle de tous les aspects d'un monde nouveau, stimulant leur créativité, leur expression autonome et leur permettant de faire ce qu'ils veulent. Il est ouvert à n'importe qui : il suffit de télécharger et d'installer gratuitement les logiciels appropriés pour y entrer. Le processus est ensuite très simple. On crée son avatar, personnage en 3D dont on choisit le nom, le sexe, l'âge et l'apparence (le laid peut devenir beau, le timide tout tenter, l'homme se changer en femme, et inversement, etc.). Un guide tutoriel permet de connaître les règles de base de déplacements et d'interactions de cet avatar. Ensuite, c'est l'entrée dans le monde virtuel, composé de trois continents, entourés d'une myriade de petites îles, « peuplés » d'autres avatars et d'objets de formes géométriques diverses (sphère, cylindre, cube, prisme, tore, pyramide, cône). Formés de bâtiments, de plantes, de véhicules, etc., ces objets sont échangeables entre les internautes.

Les jalons d'une nouvelle économie

Cherchant à s'affranchir des contraintes du monde physique et à stimuler la créativité, les mondes virtuels et les activités économiques qui s'y déploient se veulent régis par un principe de base : la liberté totale.

La monnaie Second Life

Les résidents de Second Life utilisent une monnaie virtuelle – le Linden dollar (L\$) – pour les transactions commerciales (location d'un espace commercial, achat d'une parcelle du monde virtuel, acquisition d'une île privée pour y développer une propriété virtuelle, etc.). Ces Linden dollars peuvent être convertis rapidement en monnaie réelle (1 USD pour 270 L\$ environ) et leur taux de change est contrôlé par Linden Lab, à partir de l'offre et de la demande sur le marché, et en utilisant différentes « sources ». L'existence de ce taux de change octroie du sens à la monnaie virtuelle, stimule la recherche d'opportunités commerciales dans les mondes synthétiques et a des conséquences non négligeables tant pour les utilisateurs que pour les stratégies des opérateurs mondiaux et le développement des mondes virtuels.

Quelques réussites remarquables

Elles se sont appuyées sur des méta-organisations, des nouvelles formes organisationnelles hybrides réunissant des entreprises électroniques et des entreprises du monde réel. Elles sont le fait d'entrepreneurs performants obtenant des revenus annuels substantiels et connaissant une importante croissance.

L'exemple d'Ailin Graef

Ailin Graef, plus connue sous le nom de son avatar Anshe Chung, est devenue la première personne à gagner plus de 1 million d'USD sur Second Life. Elle découvrit les potentialités de Second Life en 2004 et déploya un modèle économique simple : acheter de grandes surfaces de terrain et les revendre sous forme de petites parcelles. À partir d'un investissement initial de quelques dollars, le succès fut immédiat et elle en profita pour se diversifier. Son portefeuille virtuel comprend des propriétés immobilières, des liquidités de plusieurs millions de Linden dollars, des centres commerciaux, des chaînes de magasins et des magasins, et des actions d'autres firmes de Second Life. Elle a même développé ses propres marques. Elle produit aujourd'hui du contenu pour Second Life et fournit aussi des solutions pour les professionnels. Pour s'occuper de toutes ces activités, Ailin Graef a fondé sa propre entreprise basée en Chine (Anshe Chung Studios), qui emploie une trentaine de personnes.

Une nouvelle transaction

Les mondes synthétiques constituent une troisième transaction (Bm) entre les entreprises, qui vient s'ajouter aux transactions réelles (Br) et aux transactions électroniques (Be), ce qui donne plusieurs types d'interactions possibles. D'autres acteurs peuvent également participer aux transactions : les consommateurs, les États, etc. Cependant, les transactions

À retenir

- Avatar : personnage 3D de forme humaine représentant l'internaute dans l'environnement virtuel.
- Customisation : personnalisation des objets, des vêtements, du style de l'avatar, etc.
- Linden dollar (L\$) : monnaie d'échange sur Second Life.
- Prims : formes de base de Second Life, c'est-à-dire l'« alphabet » des objets.
- Juin 2009 : 9,95 USD par mois (soit 7 euros), valeur de l'abonnement « premium », qui donne droit à 512 m² de terrain ; 195 USD par mois (soit 136 euros), prix de location d'une région entière, soit 65 536 m².
- 124 millions d'heures d'utilisation en mars 2009 (120 millions d'USD).
- Chiffre d'affaires 2008 : 100 millions d'USD ; valeur de l'entreprise : juin 2009, 700 millions d'USD.
- Pays d'origine des résidents : États-Unis (17 %), Allemagne (17 %), Asie-Pacifique (13 %), France (8 %), Angleterre (6 %), autres pays européens (31 %), Amérique latine (6 %), Afrique et Moyen-Orient (2 %).
- Principales entreprises représentées dans Second Life : Cisco, Dell, IBM, Intel, Microsoft, Samsung, Sun, Toshiba, Xerox, British Telecom, Motorola, Nokia, Telecom Italia, Verizon, BMW, Honda, Mitsubishi, Toyota, Colgate-Palmolive, Kraft, Pfizer, Unilever, Best Buy, Herman Miller, Nike, Sears, Adidas, Banco Bradesco, Wells Fargo, World Bank, Time Warner, Walt Disney, Accenture, Kelly Services, Manpower, British Petroleum, Energie Baden-Württemberg, Novartis, État de l'Ontario, US Army, US Navy, Harvard, Princeton, Stanford, Texas State, San Diego.

Source : Les Échos, avril 2008, et rapport de Second Life.

qui attirent le plus l'attention sont celles issues des croisements entre les trois dimensions. Ainsi, Dell dispose sur Second Life de son île Dell, qui contient une usine de micro-ordinateurs, un musée et une salle de conférences. Les avatars des internautes peuvent y visualiser en 3D les produits du constructeur, y acheter le XPS M1710, le dernier portable de Dell, et se le faire livrer dans le monde réel.

Second Life comme plate-forme de créativité

La créativité est omniprésente sur Second Life. Ainsi, l'Union européenne a rendu attractive sa « Maison de l'Europe » grâce à un avatar qui y organisait débats et conférences. De même, des firmes cherchent à se distinguer en permettant aux avatars de tester virtuellement un futur produit réel. Pour l'essentiel, les utilisateurs de Second Life passent leur temps à « customiser » leur univers. On vient dans cette perspective sur Second Life pour contribuer à l'animation de la plate-forme et on y recherche surtout de la qualité, au détriment de la quantité. Par ailleurs, le contenu créé sur Second Life relève du droit d'auteur et de tout autre droit de propriété intellectuelle.

Émergence de l'entrepreneuriat virtuel

Celui-ci est stimulé par les faibles barrières à l'entrée, la nature particulière des produits digitaux, la croissance du nombre d'utilisateurs, l'importance des activités mondiales réelles et des nouvelles activités pour lesquelles des produits et des services sont susceptibles d'être offerts, la dispersion géographique d'Internet et des mondes synthétiques.

Les possibilités de Second Life

- Développement de scripts et de produits.
- Test de produits. Par exemple, pour le lancement de sa Scion xB, la firme japonaise Toyota s'est offert un terrain – Scion City – où elle propose aux avatars d'essayer le nouveau modèle pour 300 L\$.
- Offre de produits virtuels – examinés comme s'ils étaient réalisés dans le monde réel – dans les magasins virtuels (dans des centres commerciaux virtuels).
- Création d'espaces de débats, de jeu, d'exposition, de diffusion de contenus (vidéo, musique, photos, etc.) et d'apprentissage.
- Ouverture d'agences immobilières, de maisons de plaisirs virtuels, de casinos, de clubs, etc.

- Développement de la publicité. Ainsi, des marques ont installé sur Second Life des bâtiments et des boutiques, y organisent des événements, y testent virtuellement leurs produits, envoient des messages aux avatars pour le lancement de concours de création (en utilisant les capacités imaginatives des utilisateurs).
- Lancement d'activités par les architectes, les modélistes, etc.
- Mise en place d'espaces d'expérimentation, comme le fait IBM, très présent sur Second Life.
- Présence de partis politiques et d'espaces citoyens (manifestations, revendications, débats, etc.).
- Présence de l'American Library Association (ALA), qui possède une île sur l'InfoArchipel (45 îles à visée informationnelle et pédagogique, ainsi que quelques îles partenaires), et d'organismes publics sur SciLands, l'archipel des îles à thématique scientifique regroupant entre autres la NASA, et des musées et des universités.
- Forum des métiers en sciences de l'information (8 mai 2009), organisé par le groupe LIS Student Union, un groupe d'étudiants en sciences de l'information de l'université d'Hawaï.
- Etc.

La règle du 1 % comme indicateur du succès

Cory Ondrejka¹, le vice-président de développement de produits de Linden Lab, laisse entendre que 1 % seulement des lecteurs de l'encyclopédie en ligne Wikipedia créent leur contenu, alors que 60 % des utilisateurs de Second Life le font. Comme ces internautes jouissent de leurs droits d'auteur en termes de propriété intellectuelle et d'exploitation de celle-ci, il est probable qu'ils deviendront à terme des vendeurs, ce qui renforcerait les potentialités de Second Life en tant qu'économie virtuelle.

Des résultats appréciables mais des risques encore présents

En dépit de l'intérêt croissant du marché pour les réseaux sociaux et pour les réseaux d'envoi de messages courts comme Twitter, Second Life continue de jouer un rôle majeur grâce à son positionnement avisé entre les jeux en ligne et les réseaux sociaux. Il maintient également son avance, en termes de résidents et

1. Source : C. Arthur, « What Is the 1 % Rule ? », 2006, <http://technology.guardian.co.uk/weekly/story>

d'heures d'utilisation, sur ses concurrents directs du monde virtuel, comme Sulake Corporation, IMVU, Gaia Interactive, MindArk, Makena Tech., The Active Worlds, Kaneva Moove, et ce, notamment grâce à la possibilité octroyée aux concurrents de créer du contenu et d'ajouter des effets aux objets. D'autres acteurs relativement menaçants se préparent à entrer dans cet univers virtuel : HiPiHi (Chine), A World of My Own (Virgin Group, Royaume-Uni), Playstation Home (Sony, États-Unis).

Les questions légales

La jouissance de la propriété d'actifs virtuels interpelle sur le plan légal et doit amener une réglementation précise pour rendre l'environnement économique des mondes synthétiques durable. La responsabilité des opérateurs sur Second Life reste en suspens ainsi que celle qui concerne la publicité. En outre, la question de la pérennité de Linden Lab se pose : que se passera-t-il si cette firme décide de fermer Second Life ? Des structures légales bien assises pourraient améliorer Second Life et encourager plus d'entrepreneurs à y investir. En même temps, ira-t-on vers des mondes synthétiques régulés de façon drastique ou aura-t-on des protocoles ouverts et des systèmes d'e-commerce sécurisés ? Par ailleurs, les revenus obtenus dans le monde virtuel commencent à attirer l'attention des différents États, qui s'interrogent sur les voies de leur taxation sur l'imposition du troc, de la propriété et de la création de richesses, sur la monnaie à utiliser, etc. Ainsi, la Corée du Sud taxe les transactions virtuelles depuis juillet 2007 alors que des pays comme le Royaume-Uni et la Suède s'y préparent.

Les questions éthiques

Second Life et le monde virtuel sont confrontés aux problèmes éthiques et à la responsabilité sociale de façon plus générale. Ainsi, bien que Linden Lab ait interdit les jeux d'argent, le chantier demeure ouvert en matière de régulation des échanges, de pratiques sexuelles (même virtuelles), de blanchiment d'argent, de transferts financiers illégaux, de prosélytisme religieux, de manipulation d'autrui *via* les avatars, etc. Dans cette perspective, Linden Lab a lancé en 2009 Teen Second Life, qui permet aux utilisateurs de 13 à 17 ans d'acheter et de vendre des terres, de démarrer des projets, de personnaliser les avatars, etc. Mais aucune information personnelle sur ces utilisateurs n'est révélée et les parents peuvent contrôler l'activité de leur progéniture.

« Anshe Chung Becomes First Virtual World Millionaire », www.Anshechung.com, 2007.

E. Castronova, « Virtual Worlds : A First-Hand Account of Market and Society on the Cyberian Frontier », CESifo (Center for Economic Studies and Ifo Institute for Economic Research), *Working Paper*, n° 618, décembre 2001.

L. Checola, « Quand les joueurs de jeux vidéo “instruisent” les intelligences artificielles », *Le Monde*, 10 juin 2009.

Next Up Research, www.nextupresearch.com, 16 juin 2009.

C. Ondrejka, « Aviators, Moguls, Fashionistas and Barons : Economics and Ownership in Second Life », 2004, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract>

P. Rosedale et C. Ondrejka, « Glimpse Inside a Metaverse : The Virtual World of Second Life », 2006, <http://video.google.com/videoplay>

www.jeuxvideo.com/articles/0000/00007366_dossier.htm

www.tarifmedia.com/dossier/dossiers/SL/SL.htm, consulté le 9 mai 2008.

« La P.I. et les entreprises : Second Life – Promotion et usage non autorisé de marques dans le monde virtuel », *Magazine de l'OMPI* (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle), novembre 2007.

Voir aussi...

Le Web sémantique : une utopie ? (Partie 4 – Dossier 10)

La loi de modernisation de l'économie

La loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (ou loi TEPA) en juillet 2007 puis la loi de modernisation de l'économie (LME) en août 2008 constituent les deux trains de réformes en faveur de la croissance et de l'emploi mis en place depuis les dernières élections présidentielles en France. Alors que la loi TEPA est plus connue du grand public à travers le paquet fiscal et la défiscalisation des heures supplémentaires, conséquence directe du « travailler plus pour gagner plus » de la campagne de Nicolas Sarkozy, la LME est beaucoup moins célèbre, car à la source d'un nombre important de mesures variées. Un peu plus de deux ans après les premières mesures, quel bilan est-il possible de tirer de ces deux lois ?

Problématique

Moderniser l'économie pour stimuler la croissance et favoriser l'emploi

En 2008, le rapport de la Commission pour la libération de la croissance française (ou rapport Attali) diagnostiquait un manque de réformes au profit du conservatisme, une centralisation trop forte, une présence étatique trop importante. Trois cent seize décisions regroupées en vingt décisions fondamentales, elles-mêmes rassemblées en huit ambitions, ont été proposées avec pour objectifs d'obtenir un point de croissance supplémentaire, de ramener le taux de chômage à 5 % et de réduire la dette publique. Certaines de ces propositions ont été reprises dans la loi sur la modernisation de l'économie (LME).

Zoom sur

La loi de modernisation de l'économie (n° 2008-776)¹

- Entrée en vigueur le 4 août 2008.
- Deuxième train de réformes après la loi TEPA (loi pour le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat) d'août 2007.
- Objectif : libérer les potentiels des acteurs, redonner l'envie d'entreprendre, défendre le pouvoir d'achat.

1. Le texte intégral des lois est disponible sur www.legifrance.gouv.fr

Le cœur du sujet

Un même objectif mais avec des moyens différents

La loi TEPA comme la LME ont un même objectif de stimulation de la croissance. La différence se fait plus au niveau des moteurs de la croissance actionnés et des moyens mobilisés. La loi TEPA, très « uniciste », mobilise essentiellement l'outil fiscal pour améliorer le pouvoir d'achat des ménages et agir ainsi sur le moteur

« consommation » de la croissance. La LME utilise des moyens très variés et plus axés sur l'allègement des contraintes pesant sur les entreprises et, ce faisant, pouvant agir indirectement sur le pouvoir d'achat des ménages.

La loi TEPA ou « paquet fiscal » : jouer à la fois sur l'effet revenu et l'effet de substitution

Face à l'impôt, le contribuable peut être conduit à travailler plus pour maintenir son revenu disponible, voire l'accroître (effet revenu), ou bien, au contraire, à ne pas augmenter son activité, voire à la diminuer, au profit de son temps de loisir, s'il estime qu'il doit reverser au Trésor public une trop grande part du revenu issu de l'heure marginale travaillée (effet de substitution). Par le biais de la défiscalisation des heures supplémentaires et de l'encouragement subséquent à « travailler plus pour gagner plus », la loi TEPA s'appuie sur le premier effet. Avec les autres mesures fiscales, et notamment le bouclier fiscal, elle joue sur le deuxième effet en limitant la progressivité de l'impôt.

Les mesures de la loi TEPA

1. Défiscalisation des heures supplémentaires.
2. Défiscalisation des rémunérations versées aux jeunes au titre d'activités exercées pendant leurs études.
3. Instauration d'un crédit d'impôt au titre des intérêts d'emprunts supportés pour l'acquisition de la résidence principale.
4. Allègement des droits de succession et de donation.
5. Abaissement du bouclier fiscal à 50 % au lieu de 60 % précédemment (taux marginal d'imposition sur le revenu).
6. Réduction de l'ISF en faveur des investissements dans le capital des PME et de certains dons.
7. Conditionnement des parachutes dorés à la performance du dirigeant.
8. Expérimentation du revenu de solidarité active.

La loi de modernisation de l'économie

En continuité avec la loi TEPA, la LME agit pour la croissance et l'emploi en réduisant les contraintes pesant sur les entreprises, surtout les PME et les TPE (très petites entreprises), et en tentant d'introduire plus de concurrence dans des secteurs dominés par des agents économiques puissants, en particulier dans la distribution.

Les quatre grands axes de la LME

1. Mobiliser les entrepreneurs	2. Mobiliser la concurrence
Créer un statut d'auto-entrepreneur Simplifier les démarches de création d'entreprise Élargir la protection patrimoniale de l'entrepreneur individuel Simplifier le fonctionnement des sociétés à responsabilité limitée unipersonnelle et des sociétés par actions simplifiées (SAS) Faciliter la reprise et la transmission d'entreprise Traiter préférentiellement les PME (notamment innovantes) pour les marchés publics	Favoriser la libre négociation des prix entre fournisseurs et distributeurs Relever le seuil d'autorisation des surfaces commerciales de 300 à 1 000 m ² Répartir plus équitablement la taxe d'aide au commerce et à l'artisanat et créer un fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (FISAC) Créer l'Autorité de la concurrence, indépendante Autoriser deux semaines libres supplémentaires de soldes
3. Mobiliser l'attractivité	4. Mobiliser les financements
Faciliter l'accès au très haut débit en fibre optique Instaurer un tarif social pour la téléphonie mobile Encourager l'installation d'étrangers de haut niveau Assouplir le droit des brevets et mieux protéger la propriété intellectuelle Améliorer la gestion du crédit de recherche Permettre la création de fonds de dotation Créer une Haute autorité de la statistique	Généraliser la distribution du livret A Habiller le gouvernement à prendre des mesures de modernisation des institutions financières par voie d'ordonnance Réduire les délais de paiement entre entreprises à 60 jours

Les effets attendus et estimés des réformes

Des effets importants en termes de croissance et d'emploi étaient attendus de la loi TEPA et de la LME. Il est très difficile de donner des estimations de ces effets en raison de problèmes méthodologiques et du faible recul par rapport à la mise en œuvre des réformes. Un aspect phare de chaque loi est souligné ci-dessous : la défiscalisation des heures supplémentaires pour la loi TEPA, les réformes dans le secteur de la distribution pour la LME.

Travailler plus pour gagner plus : quelle efficacité ?

L'évaluation de la mesure de défiscalisation des heures supplémentaires introduites par la loi TEPA n'est pas aisée. Estimer les heures supplémentaires « supplémentaires » est difficile en raison du passage d'une méthode de dénombrement des heures supplémentaires par enquête avant la loi TEPA à une méthode par déclaration obligatoire¹. La comparaison des 730 millions d'heures supplémentaires hors secteur agricole dénombrées par la DARES pour 2008 avec les 750 millions d'heures

1. À ce sujet, consulter le *think thank* iFRAP, et notamment J. Lamon, « Heures supplémentaires TEPA », 9 février 2009 (www.ifrap.org).

comptabilisées en 2008 conduit à estimer les heures supplémentaires induites par la loi TEPA en 2008 à, au plus, 20 millions. Le coût budgétaire estimé étant de 4,4 milliards d'euros, l'heure supplémentaire « TEPA » coûterait à l'État 220 euros. Mais ce calcul ne tient pas compte des effets de la loi sur les comportements de consommation, d'épargne et d'investissement des ménages et des entreprises.

LME et secteur de la distribution

La distribution est le principal secteur visé par le deuxième axe de la LME, « mobiliser la concurrence », le but direct étant une baisse des prix, et le but indirect une amélioration du pouvoir d'achat des ménages. En ce qui concerne la grande distribution, le seuil d'autorisation des surfaces commerciales est relevé de 300 à 1 000 m² et la libre négociation des prix entre fournisseurs et distributeurs met fin à la pratique des marges arrière. La pratique de la négociation par les distributeurs auprès de leurs fournisseurs d'avantages financiers (marges arrière) en échange de contreparties plus ou moins réelles s'était développée à la suite de l'interdiction faite aux fournisseurs d'accorder des conditions tarifaires plus avantageuses à un distributeur, à moins que ce dernier n'accordât des contreparties réelles. Le renforcement des aides en faveur du commerce de proximité affiché dans la LME semble plutôt en contradiction avec les mesures précédentes, qui renforcent la grande distribution. Pour le moment et d'après le Credoc, il n'y a pas eu de baisse de prix.

Zoom sur

Le rapport du ministère de l'Économie et des Finances au Parlement sur la mise en œuvre de la loi TEPA

- 750 millions d'heures supplémentaires effectuées en 2008, secteur agricole compris.
- 5,5 millions de salariés concernés.
- Gain supplémentaire pour les salariés concernés : 1 800 euros par an (environ 10 % du salaire en plus).
- Dispositif surtout utilisé par les entreprises de grande taille et dans les secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce, de l'hôtellerie, de la restauration ainsi que des transports.
- Coût annuel pour le budget de l'État : 4,4 milliards d'euros à l'horizon 2010.
- Effet favorable estimé : 0,15 % du PIB.

Source : rapport au Parlement sur la mise en œuvre de l'article 1 de la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat, Les Notes bleues de Bercy, n° 362, 16 au 28 février 2009.

Une énième loi ?

Le précédent de la loi de 2005

Déjà, en 2005, une loi à l'intitulé aux consonances proches de celles de la LME avait été votée : la loi de confiance et de modernisation de l'économie du 26 juillet. Outre un même objectif de modernisation de l'économie en levant certains blocages, en facilitant l'accès des entreprises aux financements, elle visait également à renforcer la confiance des investisseurs et des ménages, en particulier par un plus grand développement des systèmes d'intéressement des salariés. La grande différence entre les deux lois tient à l'environnement dans lequel elles s'appliquent.

Contrairement à la situation de croissance de 2005-2006, la LME entre en vigueur au moment où a éclaté une des plus grandes crises de l'histoire économique. De plus, contrairement à ce qui avait été prévu, tous les décrets d'application n'ont pas été pris au premier trimestre 2009, retardant ainsi l'opérationnalité de la loi.

Un projet de loi contraire aux exigences de transparence financière

Dans le cadre de la simplification du droit des sociétés applicable aux PME, la certification des comptes des SAS (société anonyme de forme juridique simplifiée) a été rendue optionnelle. Les commissaires aux comptes estiment qu'il s'agit là d'un changement de politique soudain et inexplicable, pris sans concertation avec la profession. Cette mesure vient en effet contrecarrer la loi de sécurité financière, ou loi Mer, votée en 2003, à un moment où la demande de transparence financière est croissante. En favorisant l'insécurité financière, elle nuit à la crédibilité des SAS auprès de leurs partenaires et notamment de leurs financeurs (banques, investisseurs). Enfin, elle induit une perte d'activité énorme pour les commissaires aux comptes, avec un risque subséquent de concentration dans le secteur de l'audit¹.

Lectures utiles

Conseil d'analyse économique (CAE), *Les leviers de la croissance française*, La Documentation française, 2007.

Site Internet dédié à la LME : www.modernisationeconomie.fr/

Site Internet dédié à la loi TEPA : <http://tepa.minefe.gouv.fr>

Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, La Documentation française, 2008.

Voir aussi...

La conjoncture en France (Partie 5 – Dossier 1)

1. À ce sujet, voir le spécial loi de modernisation de l'économie sur le site de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (www.cncc.fr).

La loi Hadopi

La loi Hadopi est relative à la sanction des téléchargements illégaux d'œuvres protégées par le droit d'auteur. Elle a été ces derniers mois au centre d'une controverse – par-delà les clivages politiques – opposant les tenants de la liberté et des nouvelles technologies et les farouches défenseurs de la protection de la propriété intellectuelle.

Problématique

La force de la loi face au pouvoir de la technologie

Estimant que la réglementation contre le téléchargement illégal n'était pas assez répressive, les pouvoirs publics français, deux mois après les élections présidentielles de mai 2007, avaient décidé de soutenir les droits d'auteur sur Internet en mettant en place une commission sur le piratage, dirigée par Denis Olivennes¹. Ses conclusions donnèrent naissance au projet de loi Hadopi (Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet).

Une loi inapplicable

La commission constata d'abord que la loi DADVSI (droit d'auteur et droits voisins dans la société de l'information) d'août 2006 était difficilement applicable. Elle punit en effet de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende les « pirates » du Net, qui sont 9 millions en France². La sanction est apparue rapidement disproportionnée, ce qui conduisit le ministère de la Justice à adresser aux parquets une circulaire pour les inviter à l'indulgence.

Les idées maîtresses

Ne cherchant pas à se substituer à la loi DADVSI, le dispositif imaginé par la commission Olivennes, sur la base d'un accord avec quarante-cinq entreprises et organismes du monde de la musique, du cinéma, de l'audiovisuel, d'Internet, etc., suggère une riposte graduée, sous la houlette de la Haute autorité administrative. Ainsi, un téléchargement illégal d'une

Zoom sur

La commission Olivennes

- Outre Denis Olivennes, la commission était constituée d'Isabelle Falque-Pierrotin, présidente du Conseil d'orientation du forum des droits sur Internet, de Pascal Faure, vice-président du Conseil général des technologies de l'information, d'Olivier Bomsel, professeur d'économie industrielle à l'École des mines de Paris et chercheur au Cerna (Centre d'économie industrielle).
- La commission organisa des débats et des rencontres avec les fournisseurs d'accès Internet (FAI), les producteurs de contenus (musique, audiovisuel, cinéma) et les ayants droit.
- Denis Olivennes remit le rapport final de la commission au président de la République française le 23 novembre 2007.

1. Denis Olivennes est aujourd'hui directeur de la publication du magazine d'actualité *Le Nouvel Observateur* et directeur délégué du groupe Nouvel Observateur.
2. Source : Idate, février 2007.

œuvre musicale ou cinématographique depuis Internet donnera lieu d'abord à un envoi de mails d'avertissement, ensuite, en cas de récidive, à l'envoi d'une lettre recommandée, enfin, à la suspension, voire à la résiliation de l'abonnement Internet, avec l'aide des fournisseurs d'accès à Internet, les FAI. La commission propose, en outre, le vote d'une loi sur le piratage et la création d'une autorité indépendante, la fameuse Hadopi.

Un conflit de contrôles

Le vote de la loi DADVSI en 2006 avait permis d'aboutir à un compromis : la mise en place de la licence globale. Celle-ci a ensuite été rejetée par la commission Olivennes, par les pouvoirs publics et par les majors de l'industrie musicale, qui souhaitent promouvoir la continuité de la maîtrise de l'offre musicale.

Les caractéristiques de la licence globale

La licence globale indique qu'au moyen du paiement d'une somme forfaitaire aux FAI les abonnés ont le droit de télécharger des œuvres sans crainte de poursuites judiciaires. À l'instar du modèle ayant conduit à la légalisation des radios libres, la licence globale parvient à tenir compte tant des intérêts des internautes que de ceux des artistes. Ces derniers reçoivent leur quote-part de la somme versée par les abonnés à Internet, au prorata du nombre de téléchargements de leurs œuvres.

Les mesures du projet de loi

Le projet de loi discuté en Conseil des ministres le 28 avril 2008 contient treize mesures, dont :

- la réduction de la *video on demand* (VOD) à quatre mois au lieu de sept, après la sortie en salle ;
- l'abandon des mesures techniques de protection (DRM¹) quand elles font obstacle à l'interopérabilité, sur tous les catalogues de musique ;
- la publication d'un indicateur de piratage tenu par les pouvoirs publics (trimestriellement, voire mensuellement) ;
- la généralisation des techniques de filtrage des contenus pirates sur les plateformes d'hébergement et de partage des œuvres numérisées au moyen d'une technologie d'empreinte à condition que les éditeurs et ayants droit fournissent les sources de leurs catalogues de référence ;

1. *Digital rights management*, ou « gestion des droits numériques ».

- l'expérimentation des techniques de filtrage des fichiers pirates en tête des réseaux par les FAI et leur généralisation si elles sont efficaces ;
- la mise en place d'une politique ciblée de poursuites ou d'un mécanisme d'avertissement et de sanction allant jusqu'à la suspension et à la résiliation du contrat d'abonnement, ce mécanisme s'appliquant à tous les FAI et pouvant nécessiter la mise en place d'une autorité indépendante.

Un projet de loi bien reçu par le SNEP

Adhérent bien entendu au projet de loi, le Syndicat national de l'édition phonographique (SNEP) souhaiterait un examen rapide de la future loi par le Parlement. Le SNEP estime, en outre, que la loi Hadopi doit être dotée de moyens lui permettant de mener sa mission et que les messages d'avertissement doivent être envoyés « massivement ».

Le camp du numérique

Outre la communauté des internautes, convertie depuis longtemps à la nouvelle donne numérique et ayant plusieurs longueurs d'avance sur l'industrie musicale, des parties prenantes, et non des moindres, s'opposent au projet de loi. Parmi celles-ci, il y a notamment UFC Que Choisir, le Parlement européen et des fournisseurs d'accès à Internet. En même temps, et de façon paradoxale, le secteur de la musique entame sa mue, quoique en douceur.

Les propositions d'UFC Que Choisir et le rapport du Parlement européen

Auditionnée le 17 octobre 2007 par la commission présidée par Denis Olivennes, UFC Que Choisir a traduit son opposition par sept propositions qui se voulaient concrètes, comme l'abandon de la politique de la répression graduée (techniquement inapplicable et en porte-à-faux avec les principes généraux du droit), l'abandon de la politique de filtrage, etc. Le 10 avril 2008, le Parlement européen rejoint sur certains points la position d'UFC Que Choisir. Il adopte un rapport d'initiative

Zoom sur

Les marchés de la musique enregistrée en 2008

- Chiffre d'affaires du marché de la musique numérique (hors full track download, « téléchargement d'une œuvre musicale complète », streaming, « téléchargement et écoute simultanée d'un fichier audio », et sonneries musicales) : 61,4 millions d'euros (43,9 millions sur PC, en progression de 61 % par rapport à 2007, et 17,5 millions sur mobile, en progression de 59 %).
- Prix moyen d'un titre téléchargé : 0,7 euro sur PC et 1,08 euro sur mobile.
- Chiffre d'affaires du marché du support musical (CD audio + DVD musical) : 987,6 millions d'euros (+ 16 % par rapport à 2007).
- Répartition des ventes en valeur de CD audio par distributeurs : Universal (27,7 %), Sony BMG (18,8 %), Warner (16 %), Emi (14 %), autres (23,4 %).
- À l'exception de Warner, perte de parts de marché en volume et en valeur des majors au profit des indépendants.

Source : Observatoire de la musique, 2009.

ayant pour objet de ne pas criminaliser le comportement des consommateurs en prenant pour prétexte la lutte contre le piratage sur Internet. Ce rapport critique particulièrement la coupure d'accès à Internet, telle qu'elle est envisagée en France. Cette coupure est jugée disproportionnée, dans la mesure où « seulement 13 % d'Européens téléchargent illégalement »¹.

Les autres oppositions

Il y a celle de l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes), qui a estimé que la riposte graduée mettait les FAI en contradiction avec un certain nombre de textes réglementaires existants, tels que la garantie d'un accès ininterrompu aux services d'urgence. La CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) s'est également opposée, considérant que la loi soulevait le problème de la proportionnalité d'atteinte à la vie privée *via* la collecte de masse d'adresses IP et la coupure de l'accès Internet et le respect du droit de propriété. D'autres problèmes sont également évoqués. Ils sont relatifs au repérage du piratage par des entreprises privées – les ayants droit et les producteurs –, alors que ce genre d'initiative relève, normalement du pouvoir judiciaire. Ils sont liés également à la difficulté technique de filtrer l'ensemble du réseau par les FAI, alors que c'est auprès de ces derniers que l'Hadopi est censée récupérer les coordonnées des pirates. Enfin, même les internautes les plus irréprochables doivent sécuriser eux-mêmes leur accès pour éviter d'être rappelés à l'ordre en cas d'utilisation frauduleuse de leur connexion.

La censure du Conseil constitutionnel

Après le vote du texte le 29 avril 2009 par l'Assemblée nationale², le Conseil constitutionnel, ayant été saisi, a estimé le 10 juin 2009 que la coupure d'accès à Internet par une autorité administrative en cas de téléchargement illégal ne pouvait être admise. Seuls les juges ont la possibilité de prendre cette mesure, qui remet en cause le droit de communication inscrit dans la Déclaration des droits de l'homme. Dès lors, deux options s'offraient au gouvernement : soit la promulgation de la loi sans les dispositions refusées par le Conseil constitutionnel ; soit la sollicitation d'une deuxième délibération au Parlement. La première option fut retenue : la loi, publiée le 13 juin 2009 au *Journal officiel*, présente uniquement les mesures relatives à la diffusion et à la protection de la création sur Internet et six chapitres liés à diverses dispositions comme le code de l'industrie cinématographique, de l'éducation et de la propriété intellectuelle.

1. Source : *Les Échos du Net*, 10 avril 2008.

2. Pour être appliquée, la loi devait être revotée une ultime fois au Parlement. Au Sénat, la majorité l'a emporté, avec une abstention du Parti socialiste. Mais à l'Assemblée nationale, le 2 avril 2009, la loi a été rejetée, les députés de l'opposition et ceux qui étaient contre étaient plus nombreux que ceux de la majorité gouvernementale UMP.

La persévérance du gouvernement

Après avoir pris acte de la décision du Conseil constitutionnel, le gouvernement a choisi de compléter la loi Hadopi par un dispositif confiant au juge le pouvoir de couper l'accès à Internet en cas de téléchargement illégal. Il a ainsi proposé à l'Assemblée nationale, réunie en session extraordinaire le 20 juillet 2009, un texte (Hadopi 2) présenté en Conseil des ministres le 20 juin. Ce texte prévoit une procédure judiciaire rapide, qui permettrait aux agents Hadopi de constater les infractions et d'auditionner les personnes soupçonnées de fraude. De surcroît, le texte indique que les personnes reconnues coupables d'infraction n'auront plus d'accès à Internet pendant un an, avec interdiction de souscrire un autre abonnement. Les sanctions prévues, prononcées par un juge, peuvent aller jusqu'à deux ans de prison et 300 000 euros d'amende.

Les enjeux

Des interrogations multiformes

Le dispositif imaginé par Hadopi reste, pour certains, fidèle à une vision propriétaire de la culture, rejetant l'idée de donner le pouvoir au public et aux artistes *via* Internet. Ce dispositif cherche ainsi à conserver les modèles dépassés du disque et du film, qui, pour l'essentiel, n'ont pas bien géré le passage à l'ère numérique, contrairement à d'autres secteurs, et ont tenté de résister au moyen de divers outils, comme l'incompatibilité géographique des DVD et les DRM. En un mot, au lieu de travailler sur le volume avec des faibles marges, l'industrie du disque a préféré des marges fortes et une clientèle peu nombreuse. Par ailleurs, sur le plan sociétal, Hadopi est perçue comme un système anti-nouvelles générations, lesquelles sont habituées aux outils numériques et surtout rompues à l'horizontalisation des communications interpersonnelles. Enfin, sur le plan politique, en cherchant à légiférer sur l'écoute systématique des communications privées, les pouvoirs publics prennent le risque de toucher à la liberté des individus, pour un résultat loin d'être garanti.

Les difficultés techniques

Sur le plan technique, le dispositif pose problème. En effet, pour identifier un contrevenant, il faut disposer sur le Web d'outils de filtrage, qui sont loin d'être toujours fiables. En outre, il est aisé de contourner les mesures suggérées par Hadopi. En effet, les sites de *streaming* gratuits et légaux comme Deezer sont obligés de permettre le transfert des serveurs vers les machines personnelles des utilisateurs. Et ce sont les flux de données vus par les FAI qui sont émis par les sites légaux et gratuits. Bien que ces sites aient la possibilité de chiffrer les données transférées, les protections sont aujourd'hui rapidement « cassées » par les internautes. Dans cette perspective, la technologie semble nettement plus rapide que la loi (comme l'illustre

l'émergence des sites privés de téléchargement – pee2me, Ipredator de Piratebay – et le développement de réseaux virtuels pour télécharger des fichiers en étant dissimulé derrière l'adresse d'un ordinateur situé dans un pays échappant à la juridiction d'Hadopi), et dans l'hypothèse où le piratage diminuerait après l'adoption de la loi, ce serait probablement parce que les internautes auraient trouvé des solutions, invisibles des FAI.

L'amoindrissement de la distribution

À l'ère du numérique, le contrôle de la distribution – essentiel dans les *business models* des majors de la musique – devient beaucoup moins crucial, perdant ainsi son statut de variable stratégique au profit de la promotion. En effet, dans le modèle économique traditionnel, la promotion, onéreuse, centralisée, est orchestrée pour pousser la demande vers quelques titres phares, alors que le modèle numérique qui se développe repose plutôt sur la multitude des sites, des micromarchés, des micro-audiences, etc. Les firmes du secteur de la musique seront amenées à se recentrer sur leurs métiers originels, à savoir le repérage et l'accompagnement des valeurs sûres et des talents prometteurs (comme le reflète l'évolution des parts de marché des distributeurs indépendants, découvreurs de talents).

C. Alix, « L'industrie du disque va-t-elle enfin faire sa mue ? », entretien avec François Moreau, *Libération*, 17 mars 2008.

G. Champeau, « Une vision consumériste de la culture », *Le Monde diplomatique*, 11 décembre 2007.

A. Keen, D. Olivennes et J.-G. Laberge, *Le Culte de l'amateur – Comment Internet tue notre culture*, Scali, 2008.

B. Le Gendre, « L'impossible mission Olivennes », *Le Monde*, 4 décembre 2007.

J. de Meslon, « Une loi contre le téléchargement illégal », *Les Actualités de 01 Net*, 5 mai 2008.

D. Olivennes, *La gratuité, c'est le vol – quand le piratage tue la culture*, Grasset, 2007.

P. Roger et J.-B. Chastand, « Hadopi : le Conseil constitutionnel censure la riposte graduée », *Le Monde*, 10 juin 2009.

P. Roger, P. Ricard et G. Dutheil, « Création et Internet : questions sur un projet de loi », *Le Monde*, 13 mai 2009.

« Lutte contre le piratage : les géants du web attaquent la loi Olivennes », *Les Échos*, 7 mai 2008.

« Hadopi, mon analyse complète », www.glazman.org/weblog, 13 avril 2009.

Voir aussi...

Le Web sémantique : une utopie ? (Partie 4 – Dossier 10)

Du RMI au RSA

Le 1^{er} juin 2009, le RSA (revenu de solidarité active) est entré en vigueur en métropole, à un moment où Pôle emploi, qui réunit désormais l'ANPE et les Assedic, se débat avec un nombre croissant de chômeurs. L'environnement peu propice de crise va-t-il être fatal à un projet pour lequel son initiateur a dû déployer des efforts importants pour l'imposer à la majorité de droite ?

Problématique

Un nouvel outil contre la pauvreté

Le RSA, inscrit initialement dans le programme électoral de Ségolène Royal, a été présenté au Conseil des ministres du 20 juin 2007 par son concepteur, Martin Hirsch, devenu haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté.

Une réforme sociale

La loi n° 2008-149 du 1^{er} décembre 2008 qui généralise le revenu de solidarité active et réforme les politiques d'insertion s'inscrit dans le cadre des politiques de lutte contre la pauvreté.

Concilier justice sociale et efficacité économique

En l'absence d'une intervention de l'État sur les revenus, le facteur travail est affecté en fonction des différences de productivité qui agissent sur les rémunérations. Ainsi en est-il allé en France après la Seconde Guerre mondiale avec les transferts de population active de l'agriculture, où apparaissaient des gains de productivité, vers l'industrie et le secteur tertiaire. Dans un objectif de justice sociale, l'État peut décider d'agir soit en amont, sur la formation des revenus, soit en aval, une fois les revenus formés, par des actions de redistribution. Le problème se pose alors de l'éventuelle inefficacité économique de cette intervention étatique qui se justifie sur le plan social. De là découle le débat, au niveau de la formation des revenus, sur les éventuelles rigidités introduites par le

Zoom sur

Le revenu de solidarité active

- **Par qui ?** Martin Hirsch, haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté et haut-commissaire à la jeunesse depuis 2009, en a eu l'idée en 2005 alors qu'il était président d'Emmaüs.
- **Quand et où ?** Expérimenté d'abord dans l'Eure à partir de juin 2007 puis dans 33 autres départements à partir de novembre 2007, le RSA a été étendu en juin 2009 à toute la France métropolitaine, mais pas aux DOM (départements d'outre-mer) ni aux COM (collectivités d'outre-mer).
- **Pour qui ?** 3,1 millions de foyers concernés (1 million de bénéficiaires du RMI et de l'API et 2 millions de travailleurs pauvres), soit 6,8 millions de personnes.
- **Combien ?** 1,5 milliard d'euros.
- **Comment ?** Financé par une taxe sur les revenus de patrimoine et de placement qui exonère les plus hauts revenus.

SMIC sur le marché du travail et, au niveau de la redistribution, sur l'effet de découragement au travail de prélèvements trop excessifs et d'incitation au chômage des prestations sociales.

Du RMI au RSA

Le RSA est un dispositif d'incitation financière au retour à l'emploi s'adressant aux bénéficiaires du RMI (revenu minimum d'insertion) ou de l'API (allocation parent isolé). Il ne concerne pas les bénéficiaires de l'AAH (l'allocation aux adultes handicapés) ou de l'ASS (allocation spécifique de solidarité). L'examen de l'intégration de cette dernière au RSA fera l'objet d'un rapport au Parlement fin 2009.

Les objectifs visés

Le RSA vise à lutter contre la pauvreté en complétant le revenu des travailleurs les plus pauvres et en facilitant le retour à l'emploi par la garantie d'une augmentation de revenu dans la durée et par la réinsertion sociale et professionnelle. Ce faisant, il doit simplifier le système des minima sociaux et mettre fin à un certain nombre de situations défavorables au retour à l'emploi :

- le « travail gratuit », lorsque, par exemple, le revenu des quelques heures travaillées par une personne est déduit du RMI ;
- la baisse des ressources, une fois terminée la période de cumul de différentes prestations et du salaire ;
- l'inégalité de traitement de deux personnes réinsérées sur le marché du travail selon qu'elles bénéficiaient ou non du RMI avant le retour à l'emploi.

Le RSA en pratique

Montant : différence entre un montant forfaitaire variable selon la situation familiale du ménage et ses ressources perçues le trimestre précédent.

Conditions : avoir plus de 25 ans (ou moins de 25 ans et un enfant), être de nationalité française ou titulaire d'un titre de séjour autorisant à travailler

depuis au moins cinq ans, ou ressortissant de l'espace économique européen.

Obligation du bénéficiaire : recherche active d'un emploi.

Droit : accompagnement social et professionnel par un référent unique.

Résultats des expérimentations

Les expérimentations du RSA ont été évaluées par un comité mis en place dès juillet 2007. Les rapports rendus en septembre 2008 et mai 2009 permettent d'apprécier les résultats quant au retour à l'emploi mais pas quant au maintien dans l'emploi au-delà d'un an (données insuffisantes) ou quant au soutien aux revenus des travailleurs pauvres (non concernés par les expérimentations).

Évaluations du RSA en termes de retour à l'emploi dans les zones expérimentales

- Taux mensuel moyen d'entrée en emploi des allocataires du RMI plus élevé de 0,28 point dans les zones expérimentales (3,38 % de janvier 2008 à mars 2009) que dans les zones témoins (3,31 %), mais avec des écarts importants selon les départements et une diminution continue à partir de mai 2008 consécutive à la crise.
- Plus grande ancienneté dans le dispositif RMI (25 % des ménages reprenant un emploi perceivent le RMI depuis plus de quatre ans) que dans les zones témoins (21 %) pouvant s'expliquer par une sensibilité à la pérennité offerte par le RSA et/ou par les mesures d'accompagnement proposées.
- Plus forte proportion d'emplois à temps partiel dans les zones expérimentales (11 %) que dans les zones témoins (6 %).
- Un retour à l'emploi essentiellement dans le secteur marchand.

Source : d'après le rapport final sur l'évaluation des expérimentations RSA, La Documentation française, mai 2009.

Les espoirs mis dans le RSA

Alors que la pauvreté augmente et que les inégalités se développent (voir Partie 1 – Dossier 7), la question du lien entre pauvreté et emploi et celle de l'efficacité des politiques sociales suscitent un regain d'intérêt, d'autant plus que l'environnement de crise alourdit les contraintes financières.

Le RSA plutôt que le SMIC et le RMI ?

Le système français de redistribution s'articule autour du salaire minimum (SMIC) et de prestations diverses. Selon un rapport du CAE (2008), ces dernières seraient relativement inefficaces par manque de lisibilité du fait de leur trop grand nombre comme de leur complexité, et de l'insuffisance des mesures d'insertion, notamment des incitations à la reprise de l'emploi. Ce rapport fustige le SMIC français, jugé trop élevé et uniforme, et soutient la mise en place du RSA, dans la mesure où il va dans le sens d'un ciblage des prestations sociales et d'une amélioration des bas revenus. Le RSA permettrait également d'éviter la trappe à la pauvreté induite par le RMI, dont on perd le bénéfice lors d'un retour à l'emploi. Au contraire, le RSA se veut une aide au retour à l'emploi pérenne et véhiculant une image plus positive de son bénéficiaire que le RMI. Il permet de garantir un revenu du travail supérieur à celui obtenu par les seules prestations sociales. Le RSA serait à même de faire passer 700 000 personnes au-dessus du seuil de pauvreté en 2009.

Zoom sur

Le contrat unique d'insertion (CUI)

■ Deux formes possibles :

- contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) dans le secteur non marchand avec une aide financière égale à 95 % du SMIC brut par heure ;
- contrat initiative emploi (CIE) dans le secteur marchand avec une aide financière égale à 47 % du SMIC brut par heure.

■ Deux durées possibles :

- CDD de six à vingt-quatre mois, cinq ans pour les salariés de plus de 50 ans bénéficiaires du RSA et pour les travailleurs handicapés ;
- CDI.

Le contrat unique d'insertion

Outre la généralisation du RSA, la loi du 1^{er} décembre 2008 prévoit également un nouveau contrat, le CUI (contrat unique d'insertion). Il s'agit de restructurer l'offre de contrats aidés en la rendant plus lisible. En particulier seront supprimés le contrat d'avenir dans le secteur non marchand et le contrat d'insertion revenu minimum d'activité (ou CIRMA) dans le secteur marchand. La mise en œuvre du CUI, prévue initialement le 1^{er} juillet 2009, a été repoussée au 1^{er} janvier 2010.

Les enjeux

Un RMI bis ?

Des interrogations apparaissent quant au double objectif en matière d'insertion professionnelle d'une amélioration du retour à l'emploi et d'un maintien en emploi après un an. Plutôt qu'un dispositif nouveau, certains se demandent si le RSA ne vient pas finalement compléter les dispositifs déjà existants sans prendre en compte les autres obstacles au retour à l'emploi, à savoir les problèmes de manque de qualification, de santé, de transport, les problèmes familiaux, etc.

Le besoin de croissance

Le lancement du RSA en période de crise présente des risques. Il pourrait être compromis par le manque de moyens financiers (contrainte budgétaire et de croissance) et de compétences. Le rapport d'évaluation paru en mai 2009 fait état d'une baisse du taux de retour à l'emploi depuis mai 2008 (voir encart, p. 497) et la généralisation du RSA augmentera le nombre de bénéficiaires du RMI ou de l'API sollicitant un accompagnement auprès de Pôle emploi, déjà fortement sollicité du fait de l'augmentation du taux de chômage. *In fine*, le RSA risque de souffrir du même travers que le RMI, c'est-à-dire de la faiblesse du volet insertion, et de jouer plus un rôle social d'amortisseur des effets de la crise (comme complément de revenus) qu'un rôle en termes d'emploi.

Une trappe à la précarité ?

Les évaluations des expérimentations laissent craindre qu'après le RMI « trappe à la pauvreté », le RSA devienne une « trappe à la précarité » en incitant les entreprises à créer encore plus d'emplois paupérisants, c'est-à-dire à bas salaire et/ou à temps partiel¹. Selon le rapport d'évaluation, trois bénéficiaires sur dix avaient

1. Sur le développement du travail précaire, le lecteur pourra se référer au dossier 17 de *L'Atlas du management 2009*.

retrouvé un emploi en CDI ou en CDD de plus de six mois. Complément de salaire sans limitation de durée, le RSA, s'il assure une pérennité de revenus au bénéficiaire, ne mobiliserait pas de ce fait la responsabilité sociale des entreprises.

Lectures utiles

Comité d'évaluation des expérimentations, *Rapport final sur l'évaluation des expérimentations RSA*, La Documentation française, mai 2009.

P. Cahuc, G. Cette et A. Zylberberg, *Salaire minimum et bas revenus – Comment concilier justice sociale et efficacité ?*, rapport du Conseil d'analyse économique (CAE), La Documentation française, 2008.

Site officiel du RSA, www.rsa.gouv.fr

Voir aussi...

Le creusement des inégalités (Partie 1 – Dossier 7)

Au-delà du PIB

Depuis trois ans, la France est le théâtre de différentes polémiques sur les indicateurs économiques existants. Au banc des accusés, le PIB, principale mesure du bien-être, mais aussi d'autres indicateurs moins célèbres qui ont fait néanmoins la une des journaux. En octobre 2006, l'indice des prix était mis en cause dans l'évaluation du pouvoir d'achat des ménages annoncée avec une progression de 2,3 % alors que les foyers avaient plutôt perçu une baisse ; le 16 janvier 2007, l'annonce du report de la publication des résultats de l'enquête emploi 2006 jetait le doute quant à la fiabilité du taux de chômage. La réflexion lancée tous azimuts sur la définition de nouveaux indicateurs prend encore plus d'importance dans l'environnement de crise actuel.

Problématique

Des indicateurs empreints de soupçons

Le débat sur la qualité et la pertinence de la statistique publique et des politiques qui s'en inspirent qui s'est ouvert en France pose les limites de la culture du chiffre et de la quantification.

Zoom sur

Les différentes réflexions engagées en France sur les indicateurs économiques

- 18 octobre 2007, rapport du CAE (Conseil d'analyse économique) « Mesurer le pouvoir d'achat », sur lequel s'appuiera le rapport remis le 6 février 2008 de la commission « Mesure du pouvoir d'achat des ménages » présidée par Alain Quinet.
- 28 mai 2009, rapport du CESE (Conseil économique, social et environnemental) « Les indicateurs du développement durable et l'empreinte écologique ».
- 2 juin 2009, résumé provisoire des travaux de la CMEPS (Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social), créée début 2008 et présidée par le Prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz.

Les objectifs poursuivis

Deux objectifs majeurs sont poursuivis : rétablir la confiance des citoyens dans les indicateurs statistiques, ce qui demande que ces derniers reflètent le quotidien des ménages, et fournir aux gouvernants des supports pour orienter leurs politiques et définir leurs moyens d'action. Depuis 2007 en France, un certain nombre de commissions ont réfléchi au problème et fourni des pistes et des préconisations (voir Zoom).

Un débat indissociable de celui du développement durable

La nécessité d'aller au-delà de l'économie et d'intégrer les dimensions sociale et environnementale dans les indicateurs économiques pour rendre compte du bien-être et de la durabilité du

développement est désormais largement acquise. Ces préoccupations quant à la préservation des ressources naturelles et de l'environnement ne sont pourtant pas nouvelles : au début du XX^e siècle, Pigou avait proposé le principe « pollueur payeur » ; en 1972, Meadows, dans son rapport éponyme, alertait sur les limites de notre modèle de croissance et plus généralement, au début des années 1970, les « zégistes » préconisaient la croissance zéro (*zero economic growth*) ; en 1987, Brundland, dans son rapport également éponyme, définissait le concept de développement durable. Au-delà de la croissance, c'est le bien-être qu'il s'agit de mesurer.

Le principal accusé : le PIB

L'indicateur le plus utilisé pour mesurer la performance économique des pays est le PIB (produit intérieur brut), valeur des biens et des services produits sur un territoire économique. Il a de nombreux défauts et surtout celui de ne pas permettre une approche en termes de bien-être, mais, pour le moment, aucun substitut ne lui a encore vraiment été trouvé.

Les limites et les défauts du PIB

Le PIB présente de sérieuses limites en tant qu'indicateur du développement.

C'est une mesure brute qui ne tient pas compte des coûts liés aux destructions nécessaires à la production de richesses : pollution, épuisement des ressources naturelles non renouvelables, problèmes de santé, etc. Il s'agit en quelque sorte d'une vision avec œillères de la richesse.

Il en découle un certain nombre d'activités regrettables qui vont induire une augmentation du PIB alors qu'elles ne contribuent pas au bien-être : réparation des destructions provoquées par la production de richesses, activités illégales (mafieuses, par exemple liées au trafic de drogue, d'armes et plus récemment de déchets), etc.

Il procure une indication moyenne du niveau de vie (PIB *per capita*) mais sans information sur la répartition des revenus qui se dissimule derrière, et donc sur les inégalités sociales.

Il n'intègre pas les activités informelles licites (ce qui pose un problème majeur dans les pays en développement) et domestiques des ménages, comme le jardinage, le bricolage, l'éducation, etc., sources d'autoconsommation. Dans son rapport, la CMEPS fait état d'une étude réalisée à la demande de l'Allemagne et de la Finlande¹ et estimant à 30 % à 40 % du PIB la production non évaluée des ménages.

1. Y. Rüger et J. Varjonen, « Value of Household Production in Finland and Germany. Analysis and Recalculation of the Household Satellite Account System in Both Countries », National Consumer Research Center, Helsinki (Finlande), *Working Papers*, n° 112, 2008.

Les questions posées

Des limites précédentes il ressort que, pour concevoir de nouveaux indicateurs, il s'agit de :

- mesurer en positif mais aussi en négatif ;
- raisonner en net et pas seulement en brut ;
- raisonner au-delà du flux de court terme qu'est le PIB pour s'occuper du long terme ;
- raisonner en termes quantitatifs mais aussi qualitatifs ;
- permettre les comparaisons internationales.

Cela étant, la faisabilité de tels indicateurs achoppe à la question de l'évaluation de certaines activités.

La question de l'évaluation : l'exemple des loisirs

Certaines dimensions du bien-être sont particulièrement difficiles à évaluer, et pourtant, elles tiennent une place non négligeable et présentent des différences importantes entre les pays. Tel est le cas de la sécurité et des loisirs. Comment évaluer monétairement les loisirs ?

- En procédant à des évaluations auprès des individus ? Par exemple, une heure de promenade dans un parc serait évaluée par le prix que les individus seraient prêts à payer pour cela. La complexité d'une telle démarche est évidente.

- En utilisant un indice de comptabilité du temps ? Le système de comptabilité nationale du temps, conçu par Krueger et Kahneman¹, rassemble les informations relatives à ce à quoi les individus consacrent leur temps et à l'expérience émotionnelle au cours des activités considérées.

Source : d'après la CMEPS, 2008, p. 19.

1. Daniel Kahneman et Alan B. Krueger, « Developments in the measurement of subjective well-being », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, n° 1, 2006, p. 3-24.

D'autres indicateurs au banc des accusés : l'exemple de l'emploi en France

Fin 2006, une controverse a éclaté à propos des chiffres du chômage, le collectif « Les autres chiffres du chômage » dénonçant le manque de pertinence du taux de chômage calculé à partir des données de l'ANPE, et dont la baisse n'aurait été que le reflet du durcissement dans la gestion des demandeurs d'emploi. Le collectif recommandait un calcul du taux de chômage par l'INSEE à partir de l'enquête emploi et selon les méthodes préconisées par Eurostat, les données ANPE étant alors réservées aux enquêtes complémentaires. Mais surtout, il demandait qu'au-delà du taux de chômage soit pris en compte le développement de la précarité et, notamment, celui de « l'emploi inadéquat ». Cette controverse a permis un certain nombre d'avancées par le biais du rapport réalisé par le CNIS (Conseil national de l'information statistique) sur les « indicateurs de l'emploi, du chômage, du sous-emploi et de la précarité de l'emploi » : mise de l'enquête emploi au cœur du

dispositif d'observation de l'emploi, publication d'un chiffre trimestriel de « l'emploi insatisfaisant » (toutes les personnes en emploi souhaitant un autre emploi). En revanche, la question de l'emploi inadéquat et celle de la continuité des séries statistiques restent sans réponse.

Quels indicateurs alternatifs ?

Indicateurs agrégés ou tableau de bord ?

Théoriquement, deux solutions sont envisageables pour concevoir de nouveaux indicateurs : la forme agrégée ou la forme tableau de bord, cette dernière revenant généralement à ajouter des éléments au PIB. Quelle que soit la forme choisie, et au-delà des questions de faisabilité, il est nécessaire d'identifier les informations supplémentaires que l'on désire prendre en compte.

Les indicateurs alternatifs existants

Les principaux indicateurs alternatifs connus sont ceux proposés par le PNUD, qui, pour la plupart, intègrent le PIB dans des indicateurs synthétiques plus larges ou l'ajustent. De la première catégorie relèvent l'IDH (indicateur de développement humain) et l'IPH (indicateur de pauvreté humaine) définis par le PNUD. De la seconde, les IDDE (indicateurs d'environnement et de développement durable) qui voient le jour un peu partout. En particulier, le GPI (*genuine progress index*, ou « indicateur du progrès véritable »), mis au point au début des années 1990 aux États-Unis dans le cadre du *think tank Redefining Progress*, ajuste le PIB en tenant compte de différents éléments économiques (taux de croissance, taux d'épargne...), sociaux (pauvreté, distribution des revenus, temps de loisir, divorces, obésité...) et environnementaux (qualité de l'air et de l'eau, émission de gaz à effet de serre, consommation d'énergie, catastrophes naturelles...).

L'exemple européen de l'indicateur de cohésion territoriale

La définition des aides régionales sur la base du PIB *per capita* revient à répartir ces dernières en fonction de la compétitivité économique. L'indicateur de cohésion territoriale, en ajoutant le taux de chômage, le niveau de formation des personnes actives et l'espérance de vie à la naissance, affine la cartographie des atouts et des handicaps d'une région donnée et permet un meilleur ciblage des aides.

La commission Stiglitz en France

La CMEPS (Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social), dans son rapport provisoire, proposait en juin 2009 de définir quelques agrégats, dont un relatif au développement durable, plutôt que d'avoir un

trop grand nombre d'indicateurs ; vision quelque peu inverse de celle du CESE (Conseil économique, social et environnemental), qui préconisait de prendre en compte les éléments suivants :

- les inégalités sociales, notamment avec le revenu médian qui divise la population entre plus pauvres et plus riches par rapport au revenu moyen ;
- l'empreinte écologique ;
- la qualité de vie par le biais d'enquêtes.

CMEPS et CESE s'opposent également sur la méthode : pour la première, la création de nouveaux indicateurs est une affaire d'experts, alors que, pour le second, des consultations nationales et des conférences organisées avec des citoyens tirés au sort permettraient de gagner en légitimité.

Un besoin d'adaptation aux changements de l'environnement

La fin du « monopole » des offices nationaux

Le problème de la confiance dans les appareils statistiques nationaux n'est pas propre à la France. Le Royaume-Uni a, par exemple, réformé le sien en juillet 2007 en créant un Bureau des statistiques pour superviser l'Office national des statistiques et rétablir la confiance des citoyens dans les indicateurs publiés. En France, l'Autorité de la statistique publique veille au respect de l'indépendance, de l'objectivité, de l'impartialité et de la qualité dans la production de données statistiques. Les offices statistiques nationaux ne sont plus en situation de « monopole » mais doivent faire face à la concurrence d'autres organisations productrices de statistiques et éventuellement critiques par rapport aux leurs. En France, à côté de l'INSEE, on trouve les instituts de conjoncture comme l'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques), le COE-Rexecode (Centre d'observation économique et de recherches pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises), les banques, le CAE (Conseil d'analyse économique) ou le CEPPII (Centre d'études prospectives et d'informations internationales), tous deux placés auprès du Premier ministre.

Prudence !

En tant que technique mathématique d'analyse des populations en grand nombre, la statistique est une construction, une façon codée d'appréhender la réalité¹. De ce fait, les mesures de la réalité qu'elle propose, d'une part sont datées et se défor-

1. Voir, à ce sujet, A. Desrosières, *La Politique des grands nombres – Histoire de la raison statistique*, La Découverte, 1993.

ment dans le temps, et d'autre part sont contextualisées – elles reflètent les structures d'un pays donné. Or, dans notre société du tout quantitatif, les données sont souvent utilisées et traitées sans que soit posée la question préalable des « dessous » de leur fabrication et donc de leur adéquation pour refléter la réalité.

L'État-nation, un cadre statistique dépassé ?

La question de la comparabilité des données est importante dans un monde globalisé. Les cadres statistiques nationaux disponibles, issus principalement des appareils de comptabilité nationale, sont devenus trop restrictifs pour identifier et évaluer les phénomènes relevant de la mondialisation. « La nature d'une statistique doit dépendre de son usage et évoluer en fonction des changements d'usage »¹ (Desrosières, 1998). Le cadre de l'État-nation n'est plus adapté, dans la mesure où les espaces économiques ne coïncident plus avec les territoires politiques. Les souverainetés politiques sont débordées par les souverainetés économiques. La structure de la production et des échanges est définie non par des pays, mais par des firmes dont il est de plus en plus difficile d'identifier la nationalité. Intégrées dans des schémas organisationnels complexes, elles se caractérisent de plus en plus par un fort nomadisme.

Lectures utiles

CAE, *Mesurer le pouvoir d'achat*, La Documentation française, 2008, <http://www.cae.gouv.fr>

CMEPS (Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social), note problématique, 25 juillet 2008, www.stiglitz-sen-fitoussi.fr

CESE (Conseil économique, social et environnemental), « Les indicateurs du développement durable et l'empreinte écologique », 2009, http://eesc.europa.eu/index_fr.asp

CNIS (Conseil national de l'information statistique), « Emploi, chômage, précarité. Mieux mesurer pour mieux débattre et mieux agir », rapport du groupe de travail sur la définition d'indicateurs en matière d'emploi, de chômage, de sous-emploi et de précarité de l'emploi, *Rapport du CNIS*, n° 108, septembre 2008, www.cnis.fr

R. Layard, *Le Prix du bonheur*, Armand Colin, 2007.

1. A. Desrosières, *ibid.*

L'innovation indocile

De grands hommes sont supposés produire des innovations radicales, à l'instar de Henry Ford, qui a développé le secteur automobile aux États-Unis. Leur rôle est cependant minimisé par Hayagreeva Rao, auteur de l'ouvrage Market Rebels : How Activists Make or Break Radical Innovations¹, qui estime que les marchés sont essentiellement bouleversés par des rebelles – des activistes défiant l'autorité et les conventions –, qui constituent le véritable moteur de l'échec ou du succès des innovations radicales.

Problématique

Les groupes informels, une force invisible

Se voulant iconoclaste, Hayagreeva Rao fournit une perspective sur l'évolution des marchés qui se distingue nettement de la littérature relative à l'économie traditionnelle et à la stratégie d'entreprise et portant sur l'innovation. Sur la base des enseignements tirés des travaux sur les mouvements sociaux, il donne la primauté aux « mains jointes » (rejetant ainsi la « main invisible » du marché) des groupes informels d'activistes en matière d'innovation. Par leurs actions de soutien ou d'opposition, ces groupes déterminent le succès ou l'échec de l'innovation.

Zoom sur

Quelques éléments biographiques sur Hayagreeva Rao

- Professeur de comportement organisationnel et de ressources humaines à Atholl McBean, Stanford Business School.
- Chercheur en management, en sociologie et en changement organisationnel.
- Publications dans *Administrative Science Quarterly*, *American Journal of Sociology*, *American Sociological Review*, *Academy of Management Journal*, *Organization Science* and *Strategic Management Journal*.
- Ancien membre d'Organizational Innovation and Change Panel of the National Science Foundation.
- Fellow du Center for Advanced Study in Behavioral Science et de la Sociological Research Association.
- Fellow d'Academy of Management.

Source : www.leighbureau.com/speaker.asp?id=460

L'acceptation des innovations de rupture

Deux types d'innovations peuvent être distingués : l'innovation incrémentale et l'innovation radicale. La première concerne généralement des améliorations modestes apportées par les différents services de l'entreprise dans l'objectif de résoudre des problèmes clairement identifiés. La seconde est relative à une modification substantielle dans les processus ou les produits et services.

1. H. Rao, *Market Rebels : How Activists Make or Break Radical Innovations*, Princeton University Press, 2008.

Qualifiée de « destruction créatrice¹ », elle est en mesure d'entraîner des ruptures avec le passé. Tant au niveau des firmes que de la société, l'acceptation des innovations radicales est un processus complexe, qui nécessite souvent la transformation de pratiques sociales et de relations sociales, et qui peut poser un défi aux normes et aux conventions existantes.

Les mouvements sociaux, des acteurs longtemps négligés

Pour l'essentiel, l'analyse économique réduit la distinction politique droite-gauche à la fausse dichotomie du marché contre l'État, mais cette réduction dessine de façon inexacte l'expérience réelle de l'activisme politique. Ceux qui protestent contre l'utilisation par l'entreprise états-unienne Monsanto de l'ingénierie génétique sont souvent ceux qui protestent contre les guerres conduites par les États. Beaucoup d'entre eux qui s'opposent à l'extension des grandes enseignes et qui militent pour la défense du consommateur, la transparence des prix et la qualité des produits, voire pour la réduction de la consommation, contestent également l'extension des pouvoirs de surveillance par l'État. Où se situent de tels activistes dans le débat État *versus* marché ? Pour un grand nombre d'entre eux, ce débat n'est guère pertinent. Dans cette perspective, il n'est pas surprenant que les mouvements sociaux constituent l'angle mort des réflexions des économistes et de certains courants en sciences de gestion, qui en réduisent l'impact au strict minimum. En mettant les mouvements sociaux au centre de ses histoires d'innovation, Hayagreeva Rao montre qu'ils peuvent avoir une influence réelle et qu'ils méritent d'être appréhendés sérieusement par les institutions qui façonnent le changement social.

Les activistes du marché, des acteurs pionniers

Remettant en cause la philosophie selon laquelle la société fournit une série de choix permettant à l'individu de se construire, l'ouvrage de Rao indique que l'individu peut remettre en cause ces choix par la rébellion en développant une nouvelle identité qu'il affirme au moyen de prescriptions et d'actions.

Nature des rebelles

Les activistes sont considérés comme rebelles parce qu'ils défient le *statu quo* et les conventions en usage. Ils refusent ainsi toute forme d'autorité et de contrôle ainsi que les conventions adoptées. Ils sont réputés efficaces, parce qu'ils constituent les moteurs de l'action collective, qui prend la forme de mouvements sociaux. Leur

1. J. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung)*, première édition, 1911, réédition, Dalloz, 1999.

pouvoir d'influence est lié à la défense d'une cause clairement définie, à leur organisation en groupe, à la contagion de leur enthousiasme, à leur capacité de se faire entendre, à leur créativité élevée en matière d'obtention de l'écoute de l'opinion.

Des causes chaudes

Le processus par lequel la mobilisation des mouvements sociaux se déroule a deux dimensions : des causes chaudes et des mobilisations froides. Les causes chaudes – ou la construction de la nouvelle identité – sont le point de départ du mouvement social. Le plus souvent, ce mouvement est initié par un « paratonnerre¹ » qui suscite les passions des foules et engendre de nouvelles croyances. De telles causes chaudes promeuvent le changement *via* les sentiments qui nous travaillent. Ces sentiments peuvent être positifs ou négatifs, réciproques ou non. Nous pouvons, dans cette veine, nous sentir fiers d'appartenir à une communauté sociale (positive ou réciproque) et être en colère à l'égard du comportement d'autrui (négatif et non réciproque). Plus généralement, les causes chaudes sont utilisées pour augmenter la conscience des individus et, dans certains cas, provoquer d'intenses émotions, comme dans le cadre du mouvement antitabac ou de la protection des animaux.

Des mobilisations froides

Voie d'affirmation de la nouvelle identité, elles pilotent la « chaleur » générée par les causes brûlantes par la promotion de nouvelles attitudes, au moyen de la création d'expériences sociales, par l'affirmation de nouveaux concepts, de nouvelles identités et/ou de nouveaux engagements. Les nouvelles expériences sont fondées sur l'improvisation et créées par la communauté elle-même. Ces communautés aident à soutenir l'engagement et permettent à chaque individu de réaliser son identité collective. Les sites Web peuvent, par exemple, constituer un outil pour une telle mobilisation. Des enseignements académiques, des sujets de mémoires de diplômes, etc., représentent d'autres moyens non négligeables de mobilisations froides, parce qu'ils contribuent à faire participer la cible visée en créant une communauté de sentiments. Les mobilisations froides portent pour l'essentiel sur des techniques non conventionnelles qui établissent des liens entre les individus, les engagent dans l'action collective et les impliquent dans la mise en œuvre de solutions pour influencer les marchés.

Des exemples de causes chaudes et de mobilisations froides

Les rebelles du marché, avant-gardistes dans le secteur informatique, ont défendu une cause chaude – le refus des ordinateurs centralisés et de leur utilisation par une

1. Le terme « paratonnerre » est aussi utilisé comme métaphore pour décrire ceux qui attirent la controverse.

catégorie sociale privilégiée – et une technique froide de mobilisation – des *home-brewer computer clubs* (ou clubs informatiques) dans lesquels il était possible d'assembler sa propre machine, de personnaliser son informatique et, partant, de gagner en autonomie. Ces rebelles ont ainsi joué un rôle crucial dans l'émergence des nouvelles firmes qui ont conduit à la naissance de l'industrie du PC.

Similairement, les défenseurs des droits des malentendants se sont opposés aux producteurs d'implants et ont contrecarré la diffusion de leur technologie. Leur cause chaude était la perte du langage des signes et la disparition de la culture des malentendants, alors que leurs techniques de mobilisation froide ont porté sur des marches publiques de contestation, sur la destruction des implants, voire sur des procès devant les tribunaux.

Plus récemment, les activistes ont joué un rôle majeur dans le développement des marchés pour les moteurs hybrides destinés aux voitures (électricité et essence), pour l'énergie éolienne et solaire, etc. Et le mouvement antinucléaire, notamment en Allemagne, a contribué à réduire l'expansion de l'industrie de l'énergie nucléaire.

Un mode opératoire souterrain mais souvent performant

Portés par la promotion des biens collectifs, les rebelles du marché jouent un rôle décisif quand les incitations normales du marché ne fonctionnent pas.

La contribution des rebelles du marché à l'évolution des secteurs

Au cours des dernières décennies, les rebelles du marché ont joué un rôle important dans l'évolution des secteurs. À cet égard, lors des premières années de développement de l'industrie automobile aux États-Unis, la voiture n'était pas culturellement acceptée et était vue plutôt comme un « monstre diabolique » (sic !). La publicité réalisée par les producteurs du secteur était largement suspecte. Cela a amené les individus enthousiasmés par le produit et les qualités supposées de la nouvelle technologie à se rassembler dans des clubs automobiles et à faire pression sur les gouvernements des différents États du pays en matière de vitesse, d'octroi de permis de conduire, de réduction des règlements locaux et de réalisation de routes de bonne qualité. Par ailleurs, ils ont organisé des courses automobiles, afin de prouver la fiabilité du nouveau véhicule : cela a ouvert la voie aux producteurs, qui ont pu ainsi s'imposer et établir leur réputation. La production de masse par Henry Ford n'aurait pas pu voir le jour sans le travail préalable des groupes informels.

Les rebelles du marché ont également joué des rôles semblables dans la naissance de l'industrie des petits brasseurs et dans la croissance de nouveaux styles, comme la cuisine nouvelle. Dans tous ces cas, ils ont promu des innovations radicales.

A contrario, leur activisme est également déterminant dans le blocage d'innovations radicales non souhaitées. Ainsi, ils ont soutenu la cause de petits magasins et cherché à arrêter l'avancée des grandes enseignes. De même, cette fois-ci en Allemagne, dans les années 1990, ils ont organisé un mouvement d'antibiotechnologie, qui a empêché les firmes BASF, Hoechst et Bayer de développer leurs investissements dans l'ingénierie génétique.

Des individus paradoxalement discrets

Il est important de garder à l'esprit que ces individus immergent leur identité dans une cause commune et ne cherchent pas à apparaître au grand jour. Bien au contraire, ce sont les organisations qu'ils construisent et l'action collective qu'ils orchestrent qui marquent de leur empreinte durable les sociétés et les entreprises.

Ainsi, le mouvement du logiciel libre a joué un rôle important dans la diffusion de Linux, et c'est le nom de Linus Torvalds qui vient à l'esprit. Deux autres noms méritent d'être évoqués, celui de Charles Papazian, le fondateur du *homebrewing*, c'est-à-dire de la fabrication de la bière à domicile, ainsi que celui de l'entrepreneur Fritz Maytag, qui acquit l'entreprise Anchor Brewing Company en 1965, et en fit un acteur majeur de la production de bière artisanale. De façon similaire, les actionnaires activistes comme Evelyn Davis, les frères Gilbert et Nell Minnow ont été à l'avant-garde du mouvement des droits des actionnaires, qui a amélioré la transparence des entreprises et le contrôle des rémunérations des dirigeants.

Un rôle incontournable...

Outre les exemples d'actions comme la naissance de l'automobile (devons-nous le regretter aujourd'hui ?) ou la fabrication de la bière artisanale, les rebelles du marché ont été déterminants dans le développement de l'alimentation biologique, dans la contestation des OGM, dans le soutien à l'agriculture propre, dans l'utilisation de moyens de locomotion non polluants (le Vélip' à Paris, la voiture Smart à Ulm en Allemagne, etc.). Ces cas laissent entendre que les activistes sont et ont été les pionniers des mouvements sociaux qui ont mené à l'innovation radicale ou fait réfléchir sur les effets de certains types d'innovations, voire les ont bloquées. Sans ces mouvements, la grande distribution aurait la mainmise sur la totalité du marché et, par exemple, il n'y aurait aucun intérêt pour la voiture hybride.

... mais un coût certain

Être un rebelle octroie un profil distinctif et une visibilité comme challenger. Mais ce résultat a un coût. Les rebelles opèrent plus souvent dans les organisations de taille moyenne ou petite que dans les grandes bureaucraties et ne disposent pas de ressources financières importantes. En même temps, ce qui donne du sens à leur

engagement, c'est la nature des causes chaudes et la manière de mettre en œuvre les techniques froides pour inspirer l'action. Et c'est ce qui construit leur identité.

L'insurrection comme enjeu de création

L'analyse de Hayagreeva Rao est une intéressante alternative à certains points de vue, notamment des économistes, qui se focalisent sur l'information comme bien public, la diminution des coûts de transaction pour les échanges en ligne et la faiblesse du coût marginal de reproduction de l'information numérique. Pour Hayagreeva Rao, de façon implicite, la formation de groupes n'est pas un problème d'information, c'est plutôt un problème d'identité, ce qui explique le nombre relativement faible de groupes en ligne, eu égard à la gratuité de l'information dont ils disposent.

Une exploration à poursuivre

Tout en étant profond, l'ouvrage de Hayagreeva Rao pousse à poursuivre la réflexion pour comprendre les fondements de la révolte : pourquoi les individus développent-ils spontanément des idées existantes de manière créative ? Le champ d'intérêt de l'ouvrage semble apparenté au phénomène du Web des réseaux numériques, le Web 2.0. De façon surprenante, Hayagreeva Rao ne mentionne ni le Web ni la collaboration numérique. Mais il a le mérite de discuter ses propos dans des cas qui ont subi l'épreuve du temps. Et l'idée fondatrice de sa contribution, selon laquelle des réseaux informels peuvent décider de la réussite ou de l'échec des projets, est provocatrice et opportune. Hayagreeva Rao laisse ainsi entendre que les managers devraient arrêter de penser comme des bureaucrates et commencer à réfléchir comme des insurgés. Cela nécessite la compréhension de la pertinence des activistes et la considération du type d'impact qu'ils peuvent avoir sur les marchés pour les nouveaux produits et services. L'ouvrage offre à cet égard des leçons pertinentes sur la façon de le faire.

L'impératif renouvellement de la contestation

Si nous considérons Wikipedia, les blogs et l'Open Source comme des mouvements sociaux, leur durée ne peut être que limitée. L'identité d'activiste numérique est indocile et non conventionnelle par définition, et une telle posture ne peut durer que si elle se situe dans l'opposition. Open Source, plus ancien que Wikipedia ou les blogs, a modifié son identité pour devenir professionnel et institutionnalisé. Ses acteurs ne sont probablement plus les radicaux d'antan. Dès lors, à titre illustratif, une fois le succès de Wikipedia affirmé, la rébellion ne sera plus de mise et il deviendra crucial de se demander si les activistes trouveront les « mobilisations froides » pour entretenir l'engagement et la participation.

J. Birchall, « Development of Ideas Requires Pioneering Market Activism », *Irish Times*, 19 janvier 2009.

M.J. Kelly, « Stop Thinking Like Bureaucrats and Start Thinking Like Insurgents », *Ottawa Business Journal*, vol. 14, n° 4, p. 11.

R.E. Kranton et George A. Akerlof, « Identity and the Economics of Organizations », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n° 1, 2005, p. 9-32.

T. Slee, *No One Makes You Shop at Wal-Mart : The Surprising Deceptions of Individual Choice*, Between the Lines Productions, 2006.

H. Walters, « The Evangelists of Innovation. Informal Groups of Enthusiasts May Be the Key to What Makes a New Product the Next Big Thing », *Business Week*, 12 janvier 2009.

Voir aussi...

Les atouts de l'innovation ouverte (Partie 2 – Dossier 19)

La question des valeurs en entreprise

Dans son ouvrage publié en 2008¹, Thierry Wellhoff traite du thème des valeurs en entreprise et de leur rôle tant en interne qu'en externe. Cet ouvrage s'appuie sur de très nombreuses études en France et à l'étranger et livre également une fine analyse de ce concept et des outils pour le traiter en entreprise.

Problématique

Pourquoi les entreprises veulent-elles avoir des valeurs ?

Une entreprise est une société humaine dont la finalité est la production. Mais la seule production ne constitue pas la valeur qui lie les femmes et les hommes entre eux et avec l'entreprise. Il y a autre chose de supérieur à l'acte de production, de nature plus identitaire et essentialiste. Les valeurs sont des règles affichées et mises en œuvre dans les actes quotidiens de l'entreprise. Ce sont les règles de fonctionnement du corps social et qui régissent les interactions entre les personnes. Un pays a, en général, des valeurs inscrites sur ses symboles. Ainsi, tous les bâtiments de la République française portent à leur fronton l'inscription « Liberté-Égalité-Fraternité ». Qu'en est-il au sein des entreprises et comment cela s'incarne-t-il ?

Dans son ouvrage *Le Management par les valeurs*², Jean-François Claude évoque les valeurs de la manière suivante : « Les valeurs expriment une vision "idéalisée" de l'entreprise. »

Des valeurs pour se donner une identité

Les valeurs sont un moyen pour forger l'identité de l'entreprise et pour permettre aux salariés de revendiquer une forme de fierté d'appartenance. Les valeurs peuvent alors se confondre avec les produits et la marque. Par exemple, la marque Max Havelaar, qui s'est construite sur la valeur du commerce équitable, a fait de sa valeur son positionnement marketing et un des attributs principaux de sa marque. Dans un registre différent, lorsque Nike affiche comme valeurs « la pugnacité et la victoire », c'est en direction de ses salariés mais aussi de ses clients, qui bénéficieront de ses valeurs en consommant les produits de la marque.

Zoom sur

L'arbre des valeurs à la MAIF

L'assureur mutualiste MAIF a fait un gros investissement de formalisation mais aussi de diffusion de ses valeurs. Regroupées autour des concepts d'humanisme, de solidarité, de démocratie et de bénéfice collectif, ces valeurs ont fait l'objet d'un document interne publié sur le site de la MAIF et intitulé l'« arbre des valeurs ». L'image de l'arbre montre les racines, le tronc et les branches de ces valeurs.

Source : www.maif.fr

1. T. Wellhoff, *Les Valeurs – Donner du sens, guider la communication, construire la réputation*, Eyrolles, 2008.
2. J.-F. Claude, *Le management par les valeurs*, Liaisons, 2003.

Les valeurs : un concept de gestion récent

Les entreprises mutualistes et les coopératives avaient en général des valeurs de partage et de solidarité en relation avec leur forme juridique. Certaines entreprises ont des valeurs diffusées par le fondateur et/ou les dirigeants charismatiques en relation avec les produits réalisés et leurs modes de production. C'est, par exemple, le cas d'Apple avec son slogan « *Think different* ». Cependant la notion de valeur comme outil de gestion et de cohésion sociale est assez récente et a commencé avec les grandes fusions d'entreprises dans les années 1990. Par exemple, après une fusion, les entreprises avancent très rapidement de nouvelles valeurs pour créer de la cohésion entre des équipes qui ne se connaissaient pas, voire parfois qui étaient concurrentes. Par exemple, le groupe GDF-Suez, issu de la fusion entre les entreprises GDF et Suez, a communiqué les valeurs suivantes : exigence, engagement, audace, cohésion, regroupées sous la bannière qui est le slogan du groupe, « Redécouvrons l'énergie ».

Le cœur du sujet

Les valeurs comme facteurs de cohésion sociale

Selon Thierry Wellhoff, les valeurs sont la traduction moderne et dans un contexte d'entreprise des grandes vertus émises par Platon : le courage, la modération, la justice et la sagesse. Ces quatre notions élémentaires se sont développées en fonction de la culture des entreprises et servent de base à de nombreux dispositifs de communication.

Les différentes formes de valeurs

Les familles de valeurs et leurs principales valeurs¹

Famille de valeurs	Principales valeurs
Valeurs de compétences	Confidentialité, satisfaction client, détermination, différenciation, efficacité, excellence, fédération, fluidité, international, savoir-faire, management, organisation, praticité, prévention, professionnalisme, qualité, régionalisation, réputation, sélection, service, solvabilité, spécialisation, vitesse, esprit d'équipe, pérennité, création de valeur
Valeurs gagnantes	Ambition, anticipation, compétitivité, courage, enthousiasme, esprit entrepreneurial, exclusive, esprit combatif, initiative, innovation, performance, succès
Valeurs de conduite	Adaptabilité, attention, attractivité, authenticité, disponibilité, clairvoyance, dignité, liberté, humilité, humour, individualité, instinct, inventivité, implication du personnel, lobbying, modernité, ouverture, passion, patience, fierté, exigence, responsabilité, simplicité, tradition
Valeurs relationnelles	Accessibilité, communication, confiance, considération, convivialité, harmonie, proximité, partenariat, respect

1. T. Wellhoff, *Ibid.*, p. 83.

Valeurs morales	Éthique, nature exemplaire, intégrité, loyauté
Valeurs sociétales	Environnement, santé, préservation, partage, responsabilité sociale, développement durable
Valeurs d'épanouissement	Environnement, développement personnel, plaisir, talent
Valeurs sociales	Démocratie, égalité, équité, intégration, mutualisme, participation, patriotisme, pluralisme

Les valeurs les plus présentes dans les entreprises sont, dans l'ordre d'importance, les valeurs de compétences, les valeurs gagnantes et les valeurs de conduite.

Dans son traité des valeurs, Louis Lavelle¹ propose six groupes : les valeurs économiques, affectives, esthétiques, intellectuelles, morales et sociales, et spirituelles qui peuvent être envisagées au niveau individuel, de l'entreprise et de la société.

Valeurs des entreprises et valeurs des personnes

Un sondage réalisé en 2005 par TNS Sofres² montrait que les dix valeurs des Français étaient, dans l'ordre d'importance : l'honnêteté, la justice, l'amitié, l'égalité, la famille, le respect de l'environnement, la liberté, les droits de l'homme, la tolérance, la générosité. Cette information est importante car les valeurs des entreprises doivent corroborer celles des individus dans la cité.

Pour une meilleure cohérence et visibilité des valeurs, notamment dans leurs communications, Thierry Wellhoff propose de les cartographier en distinguant valeurs principales et valeurs associées. En prenant l'exemple d'une entreprise, il présente la valeur principale « engagement », qui a pour valeurs associées le développement durable, la loyauté et l'innovation.

L'importance de traduire les valeurs en actes

Une valeur n'a d'intérêt que si elle se traduit en actes et ne reste pas à l'état incantatoire comme une manière, pour l'entreprise, de se dédouaner de ses vraies responsabilités. Une étude menée par Added Value en 2007 montrait que 38 % des Français voyaient dans les valeurs affichées un argument pour augmenter les profits³.

Zoom sur

Les spécificités des entreprises américaines

Dans les années 1990, 95 % des grandes entreprises américaines avaient un document officiel qui décrivait leurs valeurs, contre 60 % pour les grandes entreprises françaises. Outre la culture contractuelle des Américains, cette différence s'explique par le fait que trois textes de loi américains invitent les entreprises à formaliser leurs valeurs (Foreign Corrupt Practices Act de 1977, Sentencing Reform Act de 1984 et Federal Sentencing Guide-Lines for Organization de 1991).

1. L. Lavelle, *Traité des valeurs*, PUF, 2^e édition, 1991.

2. « Les valeurs des Français », Sondage TNS Sofres, 23 août 2005.

3. www.influencia.net

Les valeurs doivent se traduire en actes pour être incarnées et crédibles. Par exemple, la valeur « diversité » devra être accompagnée d'actions concrètes au niveau du recrutement avec l'anonymat des CV. Comme le mentionne Louis Lavelle¹, « la valeur d'une valeur est l'effort que nous lui consacrons ».

Une méthodologie pour créer et diffuser les valeurs

D'un point de vue méthodologique, pour créer des valeurs il est important d'associer l'ensemble des salariés de l'entreprise et d'éviter la formalisation de valeurs en petits comités. Il faut que les salariés co-construisent les valeurs de leur entreprise et qu'ils s'y reconnaissent. Cela peut prendre la forme d'ateliers d'expression, d'enquêtes qualitatives et/ou quantitatives. Le résultat de cette consultation peut se traduire par un livre blanc des valeurs, à partir duquel pourra être formalisée une charte des valeurs avec un double plan d'action : un plan d'action de communication auprès de différents acteurs et un plan d'action qui matérialise des projets par lesquels se réaliseront les valeurs énoncées. La dernière étape consiste à introduire une boucle de pilotage visant à faire le point sur la diffusion des valeurs auprès des salariés et sur la réalisation des actions les incarnant. Même si ces entreprises pensent que les valeurs ne changent pas, leur actualisation et leur diffusion nécessitent d'être revues et recommuniquées. Développer des projets de valeurs, c'est recréer des éléments identitaires, culturels, de motivation, mais aussi réhumaniser les entreprises en ramenant les organisations collectives vers l'éthique.

- A. Comte-Sponville, *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel, nouvelle édition, 2009.
D. Wolton, *Penser la communication*, Flammarion, coll. « Champs essai », 2008.

Voir aussi...

- Le marketing RH : le salarié client (Partie 3 – Dossier 15)
La théorie du *sensemaking* : une grille de lecture pour le management en période de crise (Partie 4 – Dossier 1)

1. L. Lavelle, *ibid.*

Les stratégies absurdes

L'ouvrage de Christian Morel sur les « décisions absurdes », (Folio Essais, 2004), mettait l'accent sur l'absurdité qui règne dans des organisations censées être très rationnelles, pour expliquer qu'il est plus aisé de faire émerger des solutions que de produire des objectifs. Maya Beauvallet, maître de conférences en sciences économiques à Télécom ParisTech, a poursuivi cette réflexion en publiant Les Stratégies absurdes¹, un ouvrage essentiellement fondé sur des études états-uniennes, et qui met à nu les indicateurs de performance.

La perversité des indicateurs

En cherchant à s'appuyer sur une logique de l'attrait – la carotte et le bâton – au moyen d'indicateurs de performance, les organisations obtiennent des résultats contraires aux attentes et, partant, des conclusions irrationnelles. C'est en substance le principal message de l'ouvrage de Maya Beauvallet.

Le consentement, base du nouveau contrat social

Selon les tenants du dogme managérial moderne, en vigueur depuis maintenant un certain nombre d'années, les individus dans les organisations sont réticents à fournir spontanément les efforts demandés. Dès lors, il est impératif de disposer d'outils à même de contrôler et de mesurer le travail effectué. Ce contrôle et cette mesure doivent s'appuyer sur le consentement, c'est-à-dire l'acceptation, étant donné que la voie de la contrainte ne peut être envisagée dans les sociétés démocratiques. Cela signifie que les comportements de travail souhaités ne peuvent être provoqués qu'en soulignant les avantages pour celui qui les adopte, c'est-à-dire l'intérêt individuel, qui devient ainsi le principal moteur de l'activité.

La remise en cause de la logique de l'honneur

Les indicateurs de performance – qui se veulent simples et efficaces – amènent, une fois l'intérêt individuel bien compris, à considérer la relation de travail de façon fermée, de soi à soi-même, et à encourager le salarié essentiellement par le truchement d'incitations financières. En d'autres termes, l'attention accordée à l'instrumentalisation de l'intérêt individuel se traduit par la mise en place d'indicateurs récompensant ceux qui répondent aux attentes et pénalisant ceux qui échouent. Cela met en exergue une logique fondamentalement productiviste,

1. M. Beauvallet, *Les Stratégies absurdes*, Seuil, 2009.

excluant celle de l'honneur, peu en phase avec les gratifications de toute nature. En un mot, le fait que les organisations ne puissent fonctionner que si leurs membres sont récompensés ou sanctionnés rend les indicateurs de performance empreints d'idéologie, susceptibles de perturber les rapports sociaux – l'individu face aux autres et face au travail.

Les chimères de l'ordre managérial

Appréhendés sous l'angle de la bonne gouvernance des organisations et de la nécessaire évaluation de toute activité, les indicateurs de performance visent à obtenir des modifications et/ou des adaptations dans les comportements des personnes ciblées pour satisfaire l'ordre managérial. Cette fonction connaît cependant des limites non négligeables.

Zoom sur

La « stratégie du salami »

- Dans une entreprise de charcuterie spécialisée dans la confection de salami prédécoupé, le manager cherche à augmenter sa production. Il décide alors de créer un indicateur de performance axé, logiquement, sur le nombre de tranches de salami sortant chaque jour de l'usine.
- Le message est rapidement compris par les salariés. Au lieu de produire un nombre plus important de salami au poids, ils le découpent en tranches de plus en plus fines.
- La conséquence est que les deux parties sont satisfaites : il n'y a pas de quantité de travail additionnelle pour les salariés et le manager constate que son indicateur s'améliore de façon rapide.
- Malheureusement, ni la consommation ni le profit n'ont augmenté...

Source : M. Beauvallet, Les Stratégies absurdes, Seuil, 2009.

La carotte, une efficacité relative

Les changements obtenus au moyen des incitations répondent peut-être à l'objectif recherché sur le court terme. Mais, dans la durée, ils ne correspondent pas au sens souhaité. En effet, les individus ne sont pas toujours enclins à agir au moyen de la carotte. Par exemple, à titre illustratif, la rémunération d'actes civiques, censés être fournis sans attente de rétribution, a pour effet de les raréfier, à cause de la dégradation et de la dévalorisation du geste que cela entraîne. De même, les actes comme le don, l'altruisme, l'empathie, la prise en compte d'autrui, le bénévolat ou le respect des règles citoyennes et sociales sont liés à des motivations plutôt complexes, difficilement saisissables par des outils d'évaluation parcimonieux et quantitatifs. En outre, leur monétarisation ne peut que conduire à la remise en cause du système de valeurs qui leur est sous-jacent.

La faible influence de la sanction

Une fois introduits, les indicateurs peuvent amener les individus, dans un premier temps, à mettre en balance les avantages et les inconvénients de leur respect. Si ces individus constatent que la sanction n'est pas très importante et que les avantages

de la transgression ne sont pas négligeables, ils vont s'adapter à la nouvelle norme... en ne la respectant pas. De même, la récompense mise en place ne changera pas les comportements si elle est de peu d'intérêt, et le retour à la situation antérieure est fort probable. Dans cette optique, les situations où les conséquences d'une mauvaise performance sont incertaines et où les individus s'arrangent pour respecter *grosso modo* les règles sont préférables à celles où les indicateurs sont explicites. Maya Beauvallet illustre cette réflexion par l'exemple d'une école qui a mis en place un indicateur pour sanctionner les parents venant récupérer leurs enfants en retard. La mise en œuvre de cet indicateur a eu pour effet d'accentuer les retards, probablement après comparaison du coût de la sanction et de celui de la recherche et de la rétribution d'une baby-sitter. En fin de compte, la sanction n'était pas si grave que cela, alors que, dans la situation initiale, il y avait certes des retards, mais la règle était plus ou moins respectée.

Le danger supposé des indicateurs collectifs

Le dogme managérial qui a cours dans les organisations récuse les indicateurs collectifs parce qu'ils conduisent au développement de « passagers clandestins » et au « blues des meilleurs ». Dans ce cas de figure, les individus les plus opportunistes profitent du travail des autres. En outre, les indicateurs collectifs conduisent à une standardisation des comportements, qui se traduit par l'émergence d'une norme moyenne – une dictature de la moyenne – dont il est difficile de s'écarter. Cependant, si l'on admettait la pertinence des indicateurs collectifs, la récompense d'un individu sur la base des résultats du groupe et inversement ne serait pas obligatoirement synonyme d'amélioration du produit ou du service. Ces indicateurs ne peuvent être opérationnels que si les groupes sont homogènes ou constitués de « clones ».

À retenir

Les effets pervers des critères d'évaluation des enseignants-chercheurs

- Les enseignants-chercheurs sont désormais évalués à partir d'un critère binaire défini par l'AERES (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur). Ils sont ainsi considérés comme publiants ou non publiants.
- Est publiant l'enseignant-chercheur qui a produit un certain nombre d'articles référencés dans les « bonnes » revues pendant quatre ans. Inversement, celui qui n'atteint pas cet objectif est non publiant.
- Une publication dès la 1^{re} année du nombre d'articles souhaité peut amener le chercheur à « se reposer » pendant trois ans, sans conséquences sur le changement de son statut (il demeure publiant).
- En revanche, s'il a plusieurs articles refusés, et une fois le temps moyen de réaction d'une revue dans son domaine dépassé, il ne lui sert à rien de continuer à travailler dans la mesure où son statut ne sera pas affecté, il restera non publiant.
- Est ainsi pointé du doigt le problème des facteurs binaires avec limite connue à l'avance.

Source : M. Beauvallet, *Les Stratégies absurdes*, Seuil, 2009 ; « Pourquoi la bibliométrie à la façon de l'AERES c'est mal », 29 mars 2009, <http://n.holzschuch.free.fr>

Le culte de l'individu...

Les défauts supposés des indicateurs collectifs amènent à accorder la primauté aux indicateurs individualisés et personnalisés. La plupart des incitations présentes dans les organisations concernent l'individu au travail, ignorant ainsi le collectif. Cette focalisation sur l'individu est susceptible d'entraîner des stratégies de sabotage parce qu'elle intensifie la concurrence entre les salariés, ce qui est susceptible de se traduire par un travail de sape de ce qui est entrepris par les collègues plutôt que par la concentration sur l'amélioration de sa propre performance. En effet, comme la performance de l'individu est somme toute appréciée relativement à celle des autres, puisqu'on cherche à stimuler les moins bons et qu'on récompense les meilleurs, les salariés peuvent effectuer un travail de sabotage méthodique pour arriver au même résultat.

... et ses conséquences néfastes

Les indicateurs individuels ont tendance à réduire la tendance naturelle des individus à l'entraide et à surdéterminer l'exclusivité de la fonction. Cela a pour effet de dégrader les relations de travail, dans la mesure où chacun, préoccupé par sa propre tâche, ignore les difficultés des autres. On est loin ainsi de l'organisation apprenante collective. Chacun se referme sur lui-même, appauvrissant la qualité du travail. Dès lors, l'amélioration de la performance de l'entreprise ne peut pas dépendre de la structuration de la concurrence entre ses membres.

Une efficacité à maîtriser

Il ne s'agit aucunement de jeter les indicateurs aux oubliettes. Ceux-ci sont utiles si on prend le soin d'en prévoir les conséquences concrètes, c'est-à-dire d'en appréhender les effets pervers. En outre, la mise en place d'indicateurs doit reposer systématiquement sur les objectifs recherchés et éviter que ces objectifs soient produits par les indicateurs eux-mêmes. Enfin, alors que les dispositifs adoptés dans les organisations sont simples et peu exhaustifs afin d'être opérationnels, les véritables cadres des indicateurs de performance supposent une connaissance assez fine des comportements humains et de l'environnement dans lequel ils opèrent. Ce qui se déploie est plutôt une absurdité sur laquelle se fondent les croyances. Par ailleurs, et l'ouvrage *Les Stratégies absurdes* est confus sur ce point, la dénonciation de la perversité des indicateurs ne doit pas être considérée comme une quête effrénée de la rationalité des individus. Celle-ci est elle-même chimérique...

L'évitement du chiffre

L'appropriation des indicateurs par les salariés conduit à la recherche du chiffre à tout prix et à des tricheries de toute nature. On oublie trop souvent que les salariés ont des capacités de calcul et d'adaptation, souvent bien meilleures que celles des stratégies en management. En outre, les incitations individuelles, quantitatives, cherchant à faire gagner plus, fonctionnent au détriment de la qualité. Ce qui est visé dans cette perspective n'est pas le travail bien effectué, mais la progression de l'indicateur. Sont ainsi mises de côté les activités non mesurables et non rentables. La complexité de la mise en place de mesures et d'indicateurs fiables et opérationnels doit-elle dès lors conduire à la dévalorisation du produit de la tâche et de l'activité, d'autant plus que les situations de gestion sont de plus en plus multi-dimensionnelles ?

Le rôle crucial de l'observation

Les indicateurs de performance ne sauraient être désincarnés et réifiés. Ils correspondent à des situations dans lesquelles des êtres humains travaillent, pensent, réfléchissent, trichent, etc. L'observation directe de ces êtres humains est incontournable. Foin alors du pilotage automatique ou semi-automatique, avatar moderne de la vision mécaniste des organisations.

Lectures utiles

M. Beauvallet et F. Mayneris, *Le Rôle de l'État – Fondements et réformes*, Bréal, 2006.

M. Beauvallet, « Incitations et désincitations : les effets pervers des indicateurs », *La Vie des idées*, 22 février 2008.

A. Pezet et S. Sponem, « Des indicateurs pour les ministres au risque de l'illusion du contrôle », *La Vie des idées*, 22 février 2008.

« La fièvre de l'évaluation », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 55-4 bis, 2008.

« Les indicateurs économiques dans une démocratie », Journées de l'économie (novembre 2008), *La Vie des idées*, 12 décembre 2008.

Voir aussi...

Les tableaux de bord : instruments de pilotage des entreprises (Partie 3 – Dossier 1)

Les indicateurs financiers « nouvelle vague » (Partie 3 – Dossier 19)

La multiplication des outils de gestion : contrainte ou opportunité ? (Partie 4 – Dossier 4)

Soixante ans de management avec l'œuvre de Drucker

Avec une quarantaine d'ouvrages en soixante ans de carrière, Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) est un des auteurs en management les plus cités dans le monde. À la fois consultant pour des grands groupes et professeur, il fut l'un des premiers à souligner l'importance de la transformation et du changement pour une entreprise. Il façonna un management pragmatique et empirique. Ses écrits sont des sources d'inspiration pour comprendre ce qu'est le management et comment ce dernier évoluera.

Problématique

Drucker : le management comme technique d'adaptation

Drucker, Mintzberg, Porter, Taylor, Fayol et tant d'autres ont la particularité d'être de grands auteurs en management. Leurs écrits, aussi bien théoriques qu'opérationnels, ont participé à façonner les champs des pratiques et des théories que l'on nomme « management ». D'où l'intérêt, dans un ouvrage comme *L'Atlas du management*, de présenter certains de ces auteurs.

Zoom sur

Biographie de Peter Ferdinand Drucker

Né à Vienne en 1909 et décédé en 2005 aux États-Unis, il étudie le droit et obtient un doctorat en droit international à l'université de Francfort, à l'issue duquel il entame une carrière de journaliste. L'avènement du régime nazi en 1933 y met fin précocement. Économiste à la London Banking House à Londres de 1933 à 1936, il rejoint les États-Unis en 1937, où il devient consultant pour de grandes compagnies américaines, telles que General Motors ou Sears. Pendant plus de trente ans, il exercera simultanément son activité de conseil et ses fonctions de professeur à la New York University's Graduate Business School puis à la Claremont Graduate University (Californie).

La situation actuelle de l'environnement économique, caractérisé par la crise, conduit les entreprises à s'intéresser davantage à leur environnement et aux adaptations qu'elles devront mener dans une logique de survie. La relation entre le fonctionnement des entreprises et les évolutions de l'environnement a été au cœur des travaux de Drucker et, en cela, une lecture de ses œuvres peut nous donner des pistes pour un management de sortie de crise.

Le thème commun à tous ses travaux est celui de l'adaptation des entreprises à l'environnement, du point de vue tant de l'organisation que des modes de management. Dans l'ensemble de ses publications, Drucker traite du management en faisant systématiquement référence à des éléments économiques et sociologiques dépassant

le cadre d'une entreprise. Drucker n'est pas, à proprement parler, un théoricien de l'organisation, il est plutôt un penseur de l'activité productive. Ses travaux ne cherchent pas à confirmer ou infirmer des hypothèses, mais constatent des réalités socio-économiques et leurs impacts sur le fonctionnement des entreprises. Selon

nous, il ne faut pas chercher à le rattacher à une école théorique, mais le lire comme un praticien qui a formalisé un savoir empirique avec l'objectif de le communiquer aux managers.

L'obligation de changer pour les entreprises

Drucker définit l'entreprise comme un élément constituant de la société contemporaine. Celle-ci n'est pas vue comme un simple appareil de production mais comme une fonction sociale en relation avec l'environnement. L'entreprise est au cœur de la société contemporaine, et son efficacité dépend de la capacité de ses dirigeants à l'organiser en tenant compte de l'environnement et de son évolution. Pour Drucker, les éléments environnementaux qui contraignent (ou qui orientent) l'entreprise sont le client et les technologies. On pourrait le rapprocher, sur ce point et sur sa manière de communiquer, de Porter¹. Les deux auteurs sont très complémentaires. Drucker justifie la démarche client par des analyses environnementales et Porter l'instrumentalise avec le concept de chaîne de valeur.

Les limites du *one best way*²

Comme beaucoup d'auteurs occidentaux, Drucker va trouver dans la réussite économique nipponne une alternative au *one best way* américain. Son ouvrage de 1997, *De l'Asie et du monde en général*, traite de l'impact du développement asiatique tant sur les méthodes de management que sur la création d'un nouvel espace commercial. Citant le Japon en exemple, Drucker déclare que le but d'une entreprise n'est pas de créer du profit mais une clientèle. Une entreprise doit, si elle veut durer, s'inscrire dans le long terme, alors que le profit l'oblige à gérer à très court terme. Il analyse la réussite de l'économie japonaise (notamment dans l'automobile) comme étant le résultat de la mise en place de la culture client dans les entreprises. Pour lui, le management de la qualité n'est qu'une opérationnalisation technique de cette culture. Si la clientèle est là, le profit sera au rendez-vous. Le profit n'est pas une finalité mais une forme de contrôle par feedback.

Le management par le changement

Si l'on devait trouver un titre aux œuvres complètes de Drucker, l'on pourrait avancer celui-ci : « Penser et organiser le changement des entreprises ». En effet,

1. M. Porter, *L'Avantage concurrentiel – Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterÉditions, Paris, 1985.
2. L'expression *one best way* désigne une bonne manière de faire, avec l'idée sous-jacente qu'il n'y a qu'une seule bonne manière de faire. Elle est très utilisée en management pour généraliser des manières de faire qui ont pu donner satisfaction dans un contexte particulier.

dans tous ses écrits, il définit le management comme l'action qui pense le système entreprise en train de changer. Le management consiste à identifier les variables environnementales du changement et à les intégrer dans l'entreprise en transformant les pratiques managériales. Drucker sera un des premiers à montrer les limites des principes tayloriens et à souligner l'émergence de la société des services, pour laquelle les organisations industrielles ne sont pas toujours très efficaces et efficientes.

Drucker utilise les changements socio-économiques de l'environnement comme des éléments de justification de nouvelles pratiques avec des raisonnements du type : « Ça ne marche plus car il y a eu une évolution, donc il faut faire autrement. » Il justifie cette obligation de changer par l'incertitude politique, économique et sociale qui remet en cause les fondements de la planification et des modes de management que l'on pourrait qualifier de tayloriens.

L'importance de l'activité managériale

Pour Drucker, l'instrument du changement est la planification stratégique. À l'encontre d'autres auteurs qui définissent le changement comme le fait d'acteurs de terrain, Drucker insiste sur le rôle des managers et sur leur fonction de prescripteurs. Ceux-ci définissent la planification stratégique, qui doit commencer par remettre en cause ce qui se fait et ce qui existe. La planification stratégique, pour être appliquée, doit être portée, diffusée et opérationnalisée par la ligne managériale. Dans ses travaux, Drucker parle moins de management stratégique, et davantage d'activité managériale. Il accorde une place importante à la ligne managériale, qui constitue selon lui le système nerveux de l'entreprise. Dans une optique contractuelle, Drucker, dans son ouvrage de 1966, a énormément insisté sur la direction par objectifs comme mode de management. Dans l'ouvrage *Devenez manager*, en 2006, Drucker donne aux managers un rôle à la fois structurant et prospectif. Ils ne sont pas des exécutants stratégiques mais des constructeurs de sens pour leurs équipes en les motivant et des prospecteurs stratégiques en repérant toutes les opportunités à saisir ou bien les corrections à apporter dans les produits.

Drucker, un observateur pensant de l'entreprise

Que devons-nous retenir de l'œuvre de Drucker ? Il figure parmi les auteurs de référence en gestion pour plusieurs raisons. La première est son importante production (une quarantaine d'ouvrages environ publiés internationalement en soixante ans de carrière) et sa volonté de transmettre un savoir applicable aux professionnels. Dans toutes ses communications, Drucker manifeste cette volonté de transformer une expérience en une connaissance accessible par les acteurs qui

vivent l'expérience. La deuxième raison est qu'il s'inscrit dans une lignée d'auteurs américains (Porter, Mintzberg, etc.) qui ont cherché à sortir des logiques du *one best way* et à faire du client l'élément central du management et de l'organisation de l'entreprise. Il fait partie des auteurs qui ont montré l'intérêt managérial des approches sociales postulant que l'entreprise n'est pas un ensemble de ressources à optimiser mais un groupe d'acteurs à motiver. La troisième raison, en relation avec la précédente, est qu'il pense le système entreprise comme une dynamique et non comme un ensemble stable de ressources. D'un point de vue empirique et pragmatique, il envisage le management comme l'action de mettre en mouvement (ou sous tension) une action collective où la ligne managériale a plus un rôle d'accompagnement que de donneur d'ordre. Il remet en cause (mais il n'est pas le seul) les principes tayloriens et préconise des méthodes incitatives comme la direction par objectifs. Sans lui attribuer la paternité des théories du changement organisationnel, reconnaissons qu'il a su sensibiliser les managers aux thèmes du changement et a ouvert le chemin à une réflexion managériale sur la dynamique collective.

Lectures utiles

Deux références majeures qui traitent des grands auteurs en management :

- S. Charreire et I. Huault, *Les Grands Auteurs en management*, EMS, 2002.
- J.-C. Scheid, *Les Grands Auteurs en organisation*, 2^e édition, Dunod, 2005.

Quelques ouvrages majeurs de Peter Ferdinand Drucker :

- P.F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Harper & Collins, New York, 1993.
- P.F. Drucker, *The Essential Drucker : In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writing on Management*, Harper & Row Publishers, New York, 1994.
- P.F. Drucker, *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Dutton, New York, 1995.
- P.F. Drucker, I. Nakauchi, *De l'Asie et du monde en général*, Maxima, Paris, 1997.
- P.F. Drucker, *Ouvrez vos entreprises*, Village mondial, Paris, 2001.
- P.F. Drucker, *Devenez manager ! L'essentiel de Drucker*, Village mondial, 2006.

Voir aussi...

Dis-moi quel est ton *business model* et je te dirai qui tu es (Partie 3 – Dossier 2)

La théorie des organisations : le corpus théorique du management (Partie 4 – Dossier 6)

Index

360 degrés, 344–345

A

actif immatériel, 313–314, 322
 activity based costing (ABC), 317
 Afrique, 17, 66, 102, 110–111, 120, 123, 439
 agence de notation, 11, 26, 29–30, 139, 451, 454
 agroalimentaire, 195, 202, 204, 213, 223, 472
 agrocarburants, 58
 Allemagne, 27, 86, 149–150, 421, 432, 438, 445, 447, 510
 Amgen, 178–179, 181, 183
 analyse transactionnelle, 342
 Anshe Chung, 479
 Antarctique, 83
 Apple, 218, 514
 Arctique, 82, 105, 113, 115
 ateliers participatifs, 417
 auto-entrepreneur (statut d'), 367
 Autorité des marchés financiers (AMF), 30, 40, 454

B

balanced scorecard, 240, 242, 257, 301
 Bâle I, 28
 Bâle II, 12, 28, 139
 Banque centrale européenne, 21, 128, 433–434
 Banque mondiale, 436, 438
 Barjon, Jean-Pierre, 208, 210
 Beauvallet, Maya, 517, 519

benchmarking, 250–253, 282, 318, 339, 346
 Besnier, André, 195
 biocarburant, 95, 97, 99
 biosimilaires, 182, 191–193
 biotechnologie, 172, 176–178, 180, 183–184, 186, 190, 510
 blog, 471, 511
 BlueNext, 103, 107, 109–111
 BNP Paribas, 126–127, 129, 140
 Bour, Daniel, 150–151
 Boursorama, 134
 Brand Equity, 273
 Bureau international du travail (BIT), 16, 407
 business model, 126, 133, 143–144, 147, 165, 172, 184, 221, 232, 245–246, 249, 309, 455
 buzz, 470–471

C

Calyon, 132, 137, 140
 Canon, 233–237
 changement climatique, 55, 104, 107, 118, 162, 439
 Chesbrough, Henry, 228
 Chine, 18, 24, 36, 48, 55, 79–80, 92, 102, 119, 145, 150, 156, 175, 204, 439, 441, 479
 chômage, 44, 52, 120, 307, 391, 411, 433, 437, 448, 484, 496, 500, 502
 Cigref, 278
 CMMI, 277
 Coca-Cola, 161, 163, 227, 273, 314

commerce extérieur, 426–427, 431
 conseil en management, 285, 380, 382
 cost killing, 318, 327
 courtage, 134–135, 140
 Crédit agricole, 136–140
 crise alimentaire, 47, 53, 56
 crise des subprimes, 14, 29, 34, 89, 92, 137, 142, 451–453
 crise financière, 26, 48, 93, 126, 138, 333, 356, 437–438, 440, 442, 453
 croissance, 431, 436, 438–439, 484, 486, 498
 cycle de Doha, 38–40, 51, 439

D

Danone, 40, 195, 198, 202–206, 303
 développement durable, 42, 47, 80, 154, 158, 160, 166, 335, 379, 439, 515
 développement personnel, 340–341, 345, 364
 dialogue social, 450
 direct costing, 316
 Disney, 218, 221
 droit individuel à la formation (DIF), 342, 412, 415
 Drucker, Peter Ferdinand, 522–524

E

eau, 120, 161, 163, 165, 337
 EBITDA, 319, 321–322
 e-commerce, 75–77
 EDF, 85

EFQM, 254–256, 301–302
électricité, 79, 84, 86, 95–96,
98, 168

élévation du niveau de la mer,
122

émissions

~ de CO₂, 98, 107–108,
111, 157, 159, 161

~ de gaz à effet de serre, 41,
95, 98, 101, 107–108, 167,
339

emploi, 365, 384, 388, 411,
429, 448, 485–486, 496,
502

employé-client, 306

énergie, 18, 55, 79, 84, 86,
95, 148, 152, 157, 159,
167–168, 337

~ renouvelable, 42, 95–96,
108, 111

entretien d'évaluation annuel-
le, 310

EPO, 178–182

essaimage, 365, 367

État-gendarme, 32

État-providence, 32, 36, 46

États-Unis, 14, 18, 20, 27, 30,
32, 34, 40, 48, 50, 60, 79,
107, 115, 123, 145–146,
179, 182, 211, 220, 436,
441, 445, 452

EVA, 321–322

F

Fed, 16, 21–22, 51

FMI, 27, 30, 32, 43, 48, 51,
93, 128, 433, 436–437

fonction logistique, 155, 263

fonds de dotation, 459

Fonds des Nations unies pour
la population (FNUAP), 54

fonds souverains, 36, 80, 89–
90, 92–93, 442

Food and Agriculture Organi-
zation (FAO), 53–55, 57–
58, 71

formation, 308, 310, 340,
342, 378, 389, 411, 413–
415

~ tout au long de la vie, 413

fournisseur d'accès à Internet
(FAI), 490, 492–493

France, 22, 30, 36, 41, 63, 86,
96, 136, 150, 195, 199,
208, 214, 216, 366, 376,
384, 400, 421, 429, 445–
446, 456, 459, 465, 495,
500

fusion-acquisition, 128, 142,
172, 176, 440, 442–443

G

Gatt, 38, 81, 456

gaz, 79, 81, 84, 87, 151, 159,
164

Gaz de France, 85

Gazprom, 81, 87

GDF, 514

gestion

~ budgétaire, 324

~ de projet, 289–290, 294

~ des coûts, 315

~ des risques, 135, 141, 356

Geyer, 208–209

goodwill, 273, 311, 322

Goro, Yoshida, 233

GPEC, 308–310, 345

Green IT, 166–167, 169–170

Grenelle de l'environnement,
96, 148–149, 154

grève, 447

groupe informel, 506

H

hedge funds, 12, 26, 28, 31,
89

Hewlett-Packard, 237

HSBC, 142, 144–147

hydrocarbures, 48–49, 79–82,
90, 116, 428, 438

I

ICT, 279

indicateur de développement
humain (IDH), 45

inégalités, 18, 43–44, 46, 70,
436, 439

inflation, 21

Innocent, 216, 223–226

innovation ouverte, 228, 231

intelligence

~ de situation, 361–362,
364, 422

~ émotionnelle, 474

~ sociale, 395, 397–398

ISO, 344

ITIL, 278

J

jeunes, 390–391, 393–394,
403, 411

Jobs, Steve, 218, 220

K

Kapferer, Jean-Noël, 272

Kerviel, Jérôme, 135

Kets de Vries, Manfred, 342,
423

L

Lactalis, 195, 198–200

LBO, 319, 442

Lehman Brothers, 27, 33,
127, 129, 134, 356

Lewin, Kurt, 417–418

libre-échange, 38, 41–42

Liger, Pierre, 305–306

lignée phylogénétique, 350

Linden Lab, 478, 481–482
 loi
 ~ de modernisation de l'économie, 459, 464, 484, 487
 ~ Fillon, 385
 ~ Hadopi, 489, 493
 ~ TEPA, 484–486
 Lorina, 210, 212
 Louvre, 457–459
 Louvre Abu Dhabi, 36, 456–457, 459
 lovemark, 272

M

maladie non transmissible (MNT), 66–67, 69, 71
 management
 ~ de crise, 357
 ~ émotionnel, 473
 ~ par les valeurs, 517
 marché
 ~ à terme, 87
 ~ financier, 10, 93, 111, 451, 454
 marchéisation, 10
 marketing
 ~ des services, 258–259
 ~ émotionnel, 224
 ~ expérientiel, 268, 345
 ~ RH, 305–307
 ~ vert, 156
 ~ viral, 470–471
 marque, 134, 140, 145, 177, 190, 194–200, 202, 209, 212, 225, 231, 235, 237, 268, 271–274, 470, 472, 479, 513
 ~ de distributeur (MDD), 200, 203, 206, 213, 215–216
 Maslow (pyramide de), 351
 mécénat de compétences, 400–402, 405

médicaments génériques, 174, 176–177, 183, 186, 189–190, 193
 merchandising, 267, 269
 mix produit, 258
 modèle
 ~ d'évaluation fonctionnelle, 243, 295
 ~ de management, 301
 mondialisation, 34, 36, 41, 43, 439, 447, 459
 multilatéralisme, 38–39

N

nationalisation, 27, 33
 nationalisme énergétique, 79, 81–82
 navigateur Skandia, 240, 242, 244, 345
 Nestlé, 198, 206, 254, 271
 neurosciences, 348, 395
 normes IAS-IFRS, 312, 322
 nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), 73
 Novartis, 64, 190–191, 193

O

objectif du millénaire pour le développement, 43, 66, 71
 OCDE, 38
 OFAI, 240–241, 244
 offshoring, 379
 Olivennes, Denis, 489, 491
 OMC, 38–39, 42, 82, 439
 OMS, 59–60, 62, 66, 71
 one best way, 523, 525
 OPA, 442
 Organisation internationale du travail (OIT), 408
 OVAR, 240–241, 244

P

Palo Alto (école de), 341–342
 pandémie, 59–60, 62, 64
 paquet énergie-climat, 95, 98, 108, 148
 paradoxe de Solow, 280
 passage du Nord-Ouest, 113
 passeport professionnel, 310
 pauvreté, 16, 43–44, 47, 120, 123, 437, 495, 498
 pays en développement, 17, 49, 53, 55, 57, 66, 69–70, 111
 Pébereau, Michel, 128
 PER, 322
 performance
 ~ RH, 295–296
 ~ sociale, 206, 335
 pétrole, 36, 80–81, 89, 160
 Pfizer, 172–175, 177, 182
 PIB, 45, 49, 258, 436, 500–501, 503
 Pixar, 218–221
 plan de relance, 40, 129, 433, 439
 PMI, 290, 292–293
 point de vente, 266, 269–270
 Pôle emploi, 495, 498
 pouvoir d'achat, 484, 487, 500
 Powernext, 87, 109
 Price Earning Ratio, 320
 Price to Book, 321
 Prince 2, 289–290, 292, 294
 privatisation, 36, 459
 produits dérivés, 10
 Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), 42, 101
 Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), 45, 118, 123, 503

propriété intellectuelle (PI),
229–230, 232
protectionnisme, 18, 38, 40–
41, 52, 91–92, 439
protocole de Kyoto, 107–108,
110
PTB, 322

Q

quinquas, 384–387
quotas d'émission, 107, 109

R

R&D, 172, 174, 229–231,
233, 235–237, 248, 338
Rao, Hayagreeva, 506–507,
511
rapport Attali, 484
récession, 20, 426, 428, 431,
436, 438
réchauffement climatique, 95,
98–99, 101, 113, 115, 122,
166
régulation, 28, 31–32, 41,
92–93
rente pétrolière, 80
réserves de change, 23, 36, 48,
89, 93
retraite, 385, 388
risque
~ climatique, 101, 104
~ psychosocial, 299, 335,
407, 410
RMI, 496
Royaume-Uni, 27, 30, 32, 40,
48, 60, 145, 432, 445, 504
RSA, 495–498
Russie, 33, 79–80, 82, 87, 98,
115, 204

S

Sandoz, 190–193
Sanofi-Aventis, 181, 184,
186–189, 192, 367
Sanofi-Pasteur, 64, 186
Second Life, 477–482
seniors, 387, 389, 411
Senoble, 213–216
sensemaking, 330
Six Sigma, 257, 301–302,
304, 344–345
société d'ingénierie informati-
que (SSII), 305
Société générale, 131–133,
135, 140
Somavia, Juan, 17
spin-off, 229, 365–366
Stiglitz, Joseph, 500
Stoc Environnement, 161,
164
storytelling, 467–468
stratégie de Lisbonne, 74, 413
stress, 340, 350, 357, 407–
408
Sunnco, 148, 150, 152
supply chain, 154, 157–158,
262, 265, 337
~ management, 264
syndicalisation, 446, 448
syndicat, 384, 445–446, 449
système d'information, 244,
275–276, 280–281, 284–
285, 287, 345, 380–381
T
tableau de bord, 240, 242,
294, 299, 503
~ prospectif, 302, 344–345
taux de change, 22
taxe carbone, 111

technologies de l'information
et de la communication
(TIC), 77, 166, 168, 375,
411
télémédecine, 74
télétravail, 375, 377–379
titrisation, 10, 28, 452
trademark, 272
transmission-cession, 464
travail à distance, 375
trustmark, 272
typologie
~ de Burrell et Morgan, 354
~ de Hatch, 353

U

UFC Que Choisir, 491
UML, 277
Union économique et moné-
taire, 20, 427, 432, 434
Union européenne, 22, 74,
85, 95, 108, 376, 384, 431
urbanisme, 284, 287–288

V

virus A (H1N1), 59–60, 63

W

Web 2.0, 231, 471, 511
Web 3.0, 369
Web sémantique, 369–370,
372–373
Weick, Karl Emmanuel, 330–
331, 333
Wellhoff, Thierry, 513–515
Wyeth, 176, 180, 182

Z

zone euro, 20, 22, 426, 431–
432, 434

Mise en pages : Nathalie Bernick
Impression : DZS Grafik

Dépôt légal : février 2010
N° d'éditeur : 4024

Imprimé en Slovénie

