

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2013 / 1

*Recueil de textes et articles
des membres du LAREQUOI*

*Laboratoire de recherche
en management
Equipe d'Accueil n° 2452*

*Institut Supérieur de Management
Université de Versailles Saint-Quentin*

www.ism.uvsq.fr

Christophe ASSENS

"Entre territoire et marché. La stratégie bipolaire des coopératives agricoles"

Mourad ATTARCA & Hervé CHOMIENNE

"Décisions publiques et rôle des lobbies : le cas de la sécurité routière"

Annie BARTOLI, Philippe HERMEL & Gunel SAFAROVA

"Tensions in managing chang : innovation vs. tradition ?"

Christophe LIPS & Gilles ROUET

"Innovation at the University : Observations and Perspectives"

Christelle PERRIN

"Les politiques publiques et l'aide financière humanitaire internationale"

Stela RAYTCHEVA & Karim SAID

"La relativité des pratiques d'analyse et de prise d'une décision risquée en question : Les cas des banques Françaises implantées en Bulgarie"

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUI*

Vol. 2013 / 1

Achevé d'imprimé en juin 2013 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2013

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI

Volume 2013 - 1

Direction scientifique :	Professeur Annie BARTOLI Directrice de la recherche Directrice du LAREQUOI Laboratoire de recherche en management annie.bartoli@uvsq.fr
Coordination des Cahiers :	Fatima YATIM Ingénieur de recherche fatima.yatiml@uvsq.fr
Secrétariat du LAREQUOI	Cindy Rougetet secretariat.larequoi@uvsq.fr +331 39 25 55 34

Auteurs des articles du Cahier 2013/1

<i>Christophe ASSENS</i>	<i>Maître de Conférences HDR Directeur Adjoint du Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Mourad ATTARCA</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Annie BARTOLI</i>	<i>Professeur des Universités, Directrice de la Recherche et du Larequoi</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Hervé CHOMIENNE</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Christophe LIPS</i>	<i>Doctorant</i>	<i>Université de Paris V Descartes, Laboratoire GEPECS</i>
<i>Christelle PERRIN</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Stela RAYTCHEVA</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Gilles ROUET</i>	<i>Professeur des Universités Attaché de Coopération Universitaire et Scientifique à l'Ambassade de France en Bulgarie</i>	<i>Université de Reims LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Gunel SAFAROVA</i>	<i>Doctorante</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Karim SAID</i>	<i>Maître de Conférences</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>

SOMMAIRE DU N° 2013-1

Christophe Assens	X
“Entre territoire et marché. La stratégie bipolaire des coopératives agricoles”	
Mourad Attarça & Hervé Chomienne	X
“Décisions publiques et rôle des lobbies : le cas de la sécurité routière”	
Annie Bartoli, Philippe Hermel & Gunel Safarova	X
“Tensions in managing chang : innovation vs. tradition ?”	
Christophe Lips & Gilles Rouet	X
“Innovation at the University : Observations and Perspectives”	
Christelle Perrin	X
“Les politiques publiques et l’aide financière humanitaire internationale“	
Stela Raytcheva & Karim Said	X
“La relativité des pratiques d’analyse et de prise d’une décision risquée en question : Les cas des banques Françaises implantées en Bulgarie”	

Entre territoire et marché. La stratégie bipolaire des coopératives agricoles

_____ **Christophe ASSENS** _____

Article publié sous la référence : Assens C (2013), "Entre territoire et marché : la stratégie bipolaire des coopératives agricoles", Revue Française de Gestion, n°230, 35-54.

Résumé : Les coopératives agricoles françaises sont confrontées à un dilemme, entre la dimension locale de leur implantation territoriale et l'enjeu global du développement à l'international. Elles sont donc confrontées à une situation paradoxale, fondée à la fois sur le repli et l'expansion territoriale. A partir de deux études de cas, Agrial et Sicaseli, nous discutons du modèle d'affaire des coopératives qui doit concilier les économies de proximité sur leur territoire avec les économies d'échelle sur leur marché.

Mots clés : Ago-antagonisme, paradoxe, territoire, marché, coopérative agricole, avantage concurrentiel

Introduction

Avec 80 milliards d'euros de chiffre d'affaires, plus de 400 000 exploitations affiliées et 150 000 salariés, le monde agricole français arrive au 2^e rang mondial, selon Lewi et Perri (2009), avec des marques aussi connues que Candia, Béghin Say, Douce France, Prince de Bretagne, Savéol, Danone, Lactalis, Elle et Vire, Bonduelle, etc. Ces résultats économiques sont la plupart du temps réalisés grâce au regroupement des agriculteurs en coopérative : une entreprise territoriale sous contrôle du ministère en charge de l'agriculture. Objet de notre étude, la coopérative est un acteur central de la filière agricole, soumis dans ses orientations stratégiques à une forme d'ago-antagonisme¹ pour reprendre l'expression de Martinet (1990) et de Bernard-Weil (2002), c'est-à-dire à une tension paradoxale, entre le tropisme local exercé par le territoire et l'attraction globale exercée par le marché.

Le tropisme du territoire

Sur le plan juridique, la coopérative fait l'objet de dispositions relevant de la loi du 10 septembre 1947 et du code rural. Elle est ainsi implantée sur une zone géographique d'intervention délimitée, qui l'empêche légalement de délocaliser ou d'étendre ses activités en dehors du territoire défini dans ses statuts.

Sur le plan économique, la coopérative française joue un rôle fondamental avec un pouvoir de négociation très élevé dans la filière agricole (Le Bail, 2005). En position d'intermédiaire, la coopérative a pour vocation de mutualiser une demande territoriale de fournitures, afin d'obtenir un coût minimum d'approvisionnement pour les agriculteurs y adhérant. Par ailleurs, les conseils et services qu'elle propose aux agriculteurs leur permettent d'accéder aux innovations et solutions technico-économiques qui doivent renforcer ou du moins, préserver la compétitivité et la rentabilité de leurs productions. La coopérative assure ensuite la collecte de productions agricoles. En conséquence, la coopérative est à la fois cliente et fournisseur des agriculteurs dont certains deviennent sociétaires, c'est-à-dire détenteur du capital et du pouvoir de décision de la coopérative. C'est une manière pour les agriculteurs de bénéficier d'effets de taille, sans avoir besoin de recourir à une fusion capitalistique, et surtout sans quitter le territoire pour obtenir des avantages compétitifs dans la réduction des coûts. Cela leur permet ainsi de bénéficier d'économies d'échelle en amont de la filière, à travers l'approvisionnement en semences, engrais, aliments du bétail, et en aval de la filière dans l'utilisation partagée d'outils de production, de conditionnement, de stockage, débouchant sur la commercialisation et /ou la transformation des produits de leurs exploitations.

La globalisation du marché

Dans le même temps, les agriculteurs regroupés en coopérative sont soumis au poids de la globalisation sur leur chaîne de valeur. En amont, la plupart des fournisseurs de matériels ou de semence sont des acteurs situés dans des secteurs concentrés dominés par des entreprises de taille mondiale, comme Abbott & Cobb, Seminis, Cargill, Monsanto. En aval de la filière, la distribution agroalimentaire pour l'homme ou pour le bétail est également un secteur concentré avec des groupes de grande distribution de taille mondiale comme Auchan, Carrefour, Tesco. Les coopératives agricoles françaises sont obligées de négocier avec des acteurs de taille mondiale alors qu'elles ont une taille locale. En réponse, les coopératives cherchent à se regrouper en coopérative de coopératives pour élever leur pouvoir de négociation sans quitter nécessairement leur territoire : l'union InVivo² est une illustration de cette stratégie.

En effet, même s'il est possible en théorie de quitter le territoire en demandant aux pouvoirs publics la modification de la circonscription et le changement de statuts de la coopérative, dans la pratique cette démarche se heurte à une procédure administrative longue et contraignante. En la circonstance, elle nécessite le vote à l'unanimité des agriculteurs adhérents, un décret ministériel et un agrément du haut conseil de la coopération, conditions difficiles à réunir le plus souvent. C'est la raison pour laquelle, les coopératives se sédentarisent sur leur territoire d'adoption, tout en fusionnant ou en

¹ L'ago-antagonisme suggère la combinaison de plusieurs modes de développement, de pensée, ou de stratégie, comportant des mécanismes de coordination et de contrôle qui d'ordinaire ne cohabitent pas, à l'image du marché mondial et du territoire local auxquels sont confrontées les coopératives agricoles. Dans ce contexte, il peut y avoir simultanément des effets antagonistes de rejet et d'opposition et des effets agonistes de type synergiques avec le renforcement mutuel entre les deux pôles opposés de développement ou de pensée. C'est une situation paradoxale dans laquelle il est nécessaire de penser une chose et son contraire, sans être en mesure de formuler un choix catégorique entre les deux extrêmes, à la différence d'un dilemme où pour sortir de l'ambiguïté il est toujours possible de choisir une alternative parmi d'autres, en ne souscrivant qu'à une seule obligation au détriment des autres.

² Premier groupe coopératif agricole français, InVivo réalise sur l'exercice 2009-2010 un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros et emploie plus de 6 300 collaborateurs dans le monde. L'Union InVivo (coopérative de coopératives) rassemble 271 coopératives adhérentes et procure des avantages à ses adhérents dans quatre pôles d'activités : semences et agrofourniture végétale, stockage et marchés des grains, nutrition et santé animales, distribution en jardinerie grand public avec 780 magasins "Gamm Vert" en France.

collaborant avec d'autres coopératives situées à proximité. Pour étendre leur périmètre d'action, les coopératives se développent aussi en rachetant des entreprises de négoce de droit privé, implantées sur leur territoire. Celles-ci deviennent alors des filiales des coopératives. Néanmoins, le pouvoir de négociation avec les fournisseurs et les distributeurs ne parvient pas toujours à s'équilibrer suivant les filières. D'après le centre d'information sur les viandes, en 2010, en France, le prix au kilo de viande bovine entre le producteur et le consommateur est multiplié par 8,5 au bénéfice principalement des intermédiaires et de la grande distribution et au détriment du producteur local.

La coopérative agricole française est confrontée à un autre enjeu sur la chaîne de valeur : la concurrence des producteurs de taille mondiale qui exportent sur le marché français. En 2010, les exportations agricoles françaises ont diminué et les importations se sont accrues, provoquant un déficit supplémentaire de 3 milliards d'euro dans la balance commerciale française. Par exemple dans l'industrie du lait, le marché mondial est dominé par une coopérative multinationale "Fonterra" située en Nouvelle Zélande qui regroupe 10500 fermiers et exporte 95% de sa production dans 140 pays. Alors qu'elle ne produit que 3% de lait de vache, Fonterra représente par exemple 37 % des échanges mondiaux de poudre de lait et 50% des échanges sur le beurre, tandis que l'Europe n'en assure que 20 %, et que le lait français est largement consommé sur place. En conséquence, le prix du lait sur le marché mondial est aujourd'hui déterminé par Fonterra. Autre exemple, 60% de l'agneau consommé en France est importé, notamment de Nouvelle Zélande avec des prix au kilo deux fois moins chers que les producteurs français, en dépit des coûts de transport, des frais logistiques et des droits de douanes.

A l'issue de cette introduction, nous constatons que la coopérative agricole française est donc confrontée à une double contrainte, au sens paradoxal du terme consacré par Bateson (1986) : d'une part la réalité du territoire qui pousse la coopérative à se sédentariser autour des agriculteurs adhérents pour bénéficier des effets de proximité ; d'autre part la contrainte des marchés agro-alimentaires et agro-industriels qui imposent au contraire une ouverture de la coopérative au-delà des limites de son territoire, pour bénéficier des effets de taille.

Dans cet article nous souhaitons examiner ce paradoxe, et comprendre de quelle manière une coopérative est en mesure aujourd'hui de concilier des objectifs qui paraissent contradictoires : la compétitivité sur le marché mondial et l'enracinement territorial. Pour cela, nous commencerons par établir une grille de lecture ago-antagoniste couvrant la dimension territoriale et la dimension de marché, dans la stratégie des coopératives. A partir de cette grille de lecture, nous présenterons la stratégie bipolaire de deux coopératives agricoles françaises : Agrial et Sicaseli. A la lumière de ces études de cas, nous visons ainsi à comprendre s'il est possible de développer un avantage compétitif durable à partir du territoire, sans qu'il soit remis en question par la globalisation.

Cadre théorique : l'ago-antagonisme marché / territoire

Par définition, d'après la déclaration sur l'identité coopérative de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)³, *"une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective, et dont le pouvoir est exercé démocratiquement."* Par ses statuts juridiques et sa structure de capital, la coopérative agricole est indélocalisable : son rayon d'action est ancré dans un territoire aux limites géographiques. La gestion d'une coopérative agricole repose ainsi sur une dualité, en interne vis-à-vis des agriculteurs adhérents et propriétaires, disposant de motivation particulière telle que la responsabilité économique de la coopérative, et en externe vis-à-vis de la communauté d'acteurs implantée au sein du territoire, et dont les motivations peuvent être différentes telle que la responsabilité sociale et citoyenne de la coopérative.

Chaque membre sociétaire peut devenir propriétaire d'une partie de la structure, et prendre part aux décisions, suivant un principe de strict égalité : un homme = une voix. La coopérative offre ainsi un cadre démocratique pour permettre aux membres d'accéder équitablement aux bénéfices de l'union. Ses actifs portent sur les éléments qui fédèrent les agriculteurs sociétaires : une marque commune, un savoir-faire collectif, un système d'information pour favoriser la coordination transversale, un portefeuille d'innovation technologique ou des équipements collectifs pour réaliser des économies d'échelle, une harmonisation de la qualité, etc. La coopérative offre ainsi à ses membres la possibilité de partager les bénéfices de l'union, par des flux de redevances versées à partir des économies d'échelles réalisées sur le territoire.

³ L'ACI est une association indépendante et non-gouvernementale qui regroupe, représente et assiste les coopératives du monde entier. Fondée à Londres en 1895, l'ACI compte 248 membres dans 92 pays, et dans tous les secteurs d'économie. Toutes ces coopératives représentent quelque 1 milliard de personnes dans le monde entier.

Ces flux de redevances se développent principalement grâce aux effets de proximité procurés par le territoire sur lequel la coopérative est implantée, selon Boschma (2005), Rallet et Torre, (2005). Le territoire est semblable à un écosystème ou à un "ordre socio-économique", au sens d'Aggeri et Hatchuel (2003), c'est-à-dire un espace normatif d'action collective, animé par des mécanismes marchands, des conventions et des règles juridiques, qui facilitent la coopération entre différents types d'acteurs parmi lesquels les coopératives, associées à un grand nombre d'intermédiaires et de prescripteurs non marchands comme les chambres d'agriculture, lycées agricoles, collectivités locales, instituts de recherche, etc. Au sein du territoire, les externalités positives issues des effets de proximité entre acteurs économiques (Zimmermann, 2008) se situent à trois niveaux :

- La proximité géographique : l'appartenance à un même territoire confère un certain nombre d'avantages économiques (Marshall 1920) pour les agriculteurs comme la possibilité de réduire les coûts de transports ou les frais logistiques avec les équipements mutualisés de la coopérative située à proximité. De même, si le territoire dispose de ressources naturelles utiles pour la mise en culture, l'exploitation de ces ressources en est facilitée par la stratégie d'implantation des agriculteurs et des coopératives. De fait, selon Pecqueur et Zimmermann (2004), les externalités positives liés à la proximité géographique au sein du territoire sont nécessairement construites et entretenues par les coopératives et les agriculteurs.
- La proximité industrielle : à l'image des pôles de compétitivité, "clusters", ou district industriels décrits par Saxenian (1994) ou Yami (2003), un même territoire peut fédérer plusieurs coopératives concurrentes situées dans la même filière d'activité agricole. Ces coopératives situées à proximité les unes des autres peuvent rivaliser et / ou coopérer pour bénéficier des avantages compétitifs relevant de stratégies de coopération (Nalebuff, Bradenburger 1996). En ce sens, le territoire permet de développer des synergies industrielles, qui confèrent aux agriculteurs une notoriété et une capacité de rayonnement bien au-delà de leurs frontières d'exploitation, comme la Beauce pour la filière du blé, ou l'Alsace pour la filière maïs, conduisant dans certains cas à la labellisation AOC.
- La proximité identitaire ou culturelle : le territoire est avant tout une construction sociale. A ce sujet, Pecqueur et Zimmermann (2004) parlent de "rationalité située", en considérant que la proximité identitaire permet de coordonner l'action des agriculteurs en dépit de leur rationalité limitée. Pour Pecqueur (1997), le territoire permet ainsi de structurer le rapport aux autres sur le plan cognitif, dans la mesure où l'espace joue un rôle dans la construction et/ou la destruction d'une identité locale spécifique, non généralisable à d'autres territoires. Les coopératives d'un territoire forment alors une communauté sociale, animée par des valeurs communes (régionalisme), une représentation partagée d'un métier (communauté de pratiques), des règles de vie et des conventions issues de la coutume locale (notion de terroir). Cette proximité identitaire favorise une proximité relationnelle, voire un certain mimétisme (Torrès, 2007) qui réduit les coûts de transaction entre agriculteurs, en substituant le contrat juridique par le contrat moral ; elle peut alors faciliter l'innovation et le partage d'informations et rapprocher les agriculteurs autour des enjeux de bien commun pour lutter contre des crises ou des menaces communes portant sur l'intégrité du territoire (Hannachi 2011).

Ces effets de proximité sur le plan géographique, industriel et culturel, sont à l'image d'un bien collectif (Hardin, 1968), qui n'est pas divisible et dont le coût de production ne peut être imputé à une coopérative en particulier, et qui n'est pas transposable à d'autres territoires, d'après Leduff et Papillon (1989). Ces synergies de proximité sont donc exploitées par les coopératives agricoles pour demeurer compétitives sur leur marché à partir de leur territoire. Cependant, les avantages concurrentiels détenus localement par une coopérative sur son territoire peuvent être remis en question par la globalisation des marchés, qui valorise les effets de taille au détriment des effets de proximité.

Concernant les effets de taille, Aggeri et Hatchuel (2003) mettent l'accent sur le secteur des grandes cultures céréalières, qui est dominé par des firmes multinationales comme les semenciers, les fabricants d'engrais ou de machines. Dans ces conditions, les coopératives locales perdent du pouvoir de négociation dans la filière par rapport à des acteurs industriels de taille globale. Ce raisonnement peut être étendu aujourd'hui à la plupart des filières agroalimentaires. La disparition des quotas d'importation et la diminution des subventions dans la Politique Agricole Commune européenne, l'absence de prix encadré dans la filière du lait et de la viande, ne servent plus de rempart contre la globalisation des marchés renforçant la domination d'intermédiaires transnationaux jouant sur les effets de taille.

Pour Thomas (2008), l'une des pistes actuelles utilisées par les coopératives agricoles françaises pour lutter contre la concurrence mondiale et le poids des intermédiaires, reposent sur la diversification des métiers, et sur l'internationalisation pour compenser les pertes de part de marché au niveau domestique par des gains à l'export. L'internationalisation pousse les coopératives à grossir en taille dans des unions de coopératives. La recherche des effets de taille peut alors apparaître antagoniste avec la défense des effets de proximité, lorsqu'elle incite les coopératives à investir en dehors du territoire. Ce n'est pas toujours le cas. La diversification industrielle et géographique sur le marché peut parfois renforcer les avantages distinctifs d'un territoire avec une spécialisation accrue dans un domaine de

compétence. A ce sujet, le tableau ci-dessous fournit une grille d'analyse ago-antagoniste des stratégies bipolaires des coopératives tournées simultanément vers la recherche des effets de taille au sein d'un marché et vers l'exploitation des effets de proximité sur un territoire.

L'ago-antagonisme du territoire et du marché : cadre d'analyse

	Territoire	Marché
Antagonismes	<u>effets de proximité</u> territorialisation intégration coopération localisation	<u>effets de taille</u> internationalisation externalisation concentration délocalisation
Agonismes (synergies)	<u>développement local</u> valoriser un avantage comparatif lié aux spécificités locales spécialisation territoriale	<u>développement global</u> valoriser les différences locales diversification territoriale

D'après cette grille de lecture, la stratégie des coopératives agricoles relève d'une forme d'ago-antagonisme, entre le territoire qui les pousse à valoriser les effets de proximités dans le périmètre de l'implantation locale, et le marché qui les incite au contraire à se développer en dehors du périmètre de leur implantation locale. Les coopératives participent alors à la co-construction du marché et du territoire, dans une stratégie visant à trouver un équilibre entre ces deux dimensions contradictoires.

D'une part, le marché tend à structurer le territoire. La recherche d'effets de taille sur un marché peut en effet se dérouler de façon harmonieuse à l'échelle du territoire, par une coopération accrue entre coopératives locales, mais également par croissance externe en dehors du territoire de la coopérative. Néanmoins, cette recherche d'effets de taille peut également nuire au développement de la coopérative sur son territoire, lorsqu'elle incite par exemple à produire une offre standardisée et de volume, au détriment d'une offre spécifique et de proximité comme l'agriculture de "terroir".

D'autre part, le marché est structuré par le territoire. Par exemple, la coopérative peut produire une offre spécifique et de proximité sur le territoire sous AOC (appellation d'origine contrôlée), et parvenir à imposer cette image de marque locale aux acteurs de marché. Le territoire devient alors une source d'avantage compétitif pour la coopérative, lorsqu'elle est en mesure de valoriser sur le marché la production d'une offre saisonnalisée et régionale. Néanmoins, cet avantage compétitif peut être remis en question, lorsqu'il est nécessaire de fournir une offre agricole désaisonnalisée. La coopérative est alors obligée de sortir de son territoire pour continuer à structurer le marché.

Pour approfondir cette question, nous allons examiner le rapport ago-antagoniste entre territoire et marché dans la stratégie de deux coopératives agricoles : AGRIAL et SICASELI.

Etude empirique sur l'ago-antagonisme marché / territoire

La méthode d'enquête

Pour comprendre comment les coopératives agricoles parviennent ou non à concilier les effets de taille avec les effets de proximité dans leur stratégie, nous fondons notre recherche sur des études de cas exploratoires consacrées à deux coopératives, AGRIAL (groupe coopératif normand spécialisé dans l'agro-alimentaire) et SICASELI (Société d'Intérêt Collectif Agricole du Ségala-Limargue, regroupant cinq cantons du Lot dans l'élevage). Le matériau de ces études de cas, provient de la direction de la communication d'InVivo, coopérative de 279 coopératives, avec laquelle nous avons collaboré pour l'organisation du colloque de l'Assemblée Générale en 2010, sur le thème "*Marché et territoires : enjeux stratégiques pour les coopératives*". Concernant leur profil, les deux coopératives retenues dans l'étude, AGRIAL et SICASELI ne sont pas nécessairement représentatives des 279 coopératives rattachées à InVivo. Par contre, leur stratégie est exemplaire sur la manière de réconcilier les attentes de leur marché et les spécificités de leur territoire. Dans cette optique, la direction de la communication d'InVivo a interrogé principalement les dirigeants des deux coopératives concernées, les présidents et directeurs généraux, dans des entretiens semi-directifs en abordant les points suivants :

Quelles sont les compétences distinctives de la coopérative ? Comment mettre en valeur ces compétences distinctives sur

le marché en tenant compte de l'enracinement territorial ?

A partir des données secondaires des entretiens croisés avec des documents écrits (rapports d'activité, articles de presse, etc.), nous avons rédigé les études de cas suivant les préconisations de Stake (1994)⁴. Puis nous avons confié le soin à trois lecteurs, le directeur scientifique, le directeur de la communication et un attaché de la direction générale d'InVivo de confirmer ou d'infirmer la construction des cas. Sur le plan méthodologique, cette démarche est similaire au principe de "Feed-Back Survey" préconisé par Crozier (1963), c'est-à-dire au principe de validation des études de cas par les informants eux-mêmes. En l'occurrence, notre méthode d'enquête est sensiblement différente car la validation porte non sur les informants eux-mêmes puisque nous ne traitons pas de données primaires, mais sur des experts qui ont collecté les données, puisque nous exploitons des données secondaires que nous n'avons pas recueillies directement. Tout au long du processus de collecte et de validation des données, nous sommes donc soumis au filtre d'un intermédiaire institutionnel : la direction de la communication d'InVivo. De fait, cette intermédiation restitue de façon privilégiée le discours des dirigeants des coopératives, mais sans contrôler tous les biais, comme la désirabilité sociale entre pairs par exemple. Notre recherche doit donc être perçue comme une étude exploratoire menée sur des cas érigés en exemple par InVivo, dont la généralisation à l'ensemble des coopératives agricoles françaises demeure incertaine.

Le cas AGRIAL : un modèle d'affaire dominé par les effets de taille

AGRIAL est un groupe coopératif agricole et agroalimentaire normand regroupant au total 10 000 agriculteurs dans 14 régions sur 7 départements (la Manche, le Calvados, l'Orne, l'Ille et Vilaine, la Mayenne, la Sarthe, l'Indre et Loire). AGRIAL intervient dans sept branches d'activités : la branche agro-fourriture (engrais, semences, phytosanitaires), la nutrition animale (aliment du bétail), la production de poissons, la production de volailles, la distribution rurale, l'équipement en machine agricole, la branche légumes. Ce groupe coopératif réalise 1,8 milliards € de chiffre d'affaires en 2008.

Dans la branche légumes, la stratégie d'AGRIAL repose sur une connaissance bien établie des attentes du marché, des spécificités de la demande, du pouvoir de négociation de la grande distribution, et des limites de capacité de production du territoire où elle est implantée. Pour le Président d'AGRIAL, il y a deux dimensions à prendre en considération simultanément :

"Le territoire de production au niveau local : celui sur lequel les adhérents exercent leur métier, d'où la politique de filières développée par AGRIAL pour assurer les débouchés des productions et pérenniser l'activité agricole. Le territoire de marché au niveau global : celui qui correspond à la demande pour les débouchés agroalimentaires des produits agricoles et dont les frontières géographiques dépassent nécessairement le territoire de production, d'où la politique de développement international initiée par AGRIAL."

Dans ce contexte, le marché tend à structurer le territoire autour des enjeux de filière. Ainsi la demande des clients exprime le besoin de consommer tout au long de l'année des légumes frais, de qualité constante, et en toute saison. Pour répondre à cette attente, AGRIAL découpe son offre de légumes et produits frais en France, en trois segments : l'entrée de gamme, le milieu de gamme et le haut de gamme.

Dans l'entrée de gamme, la coopérative AGRIAL a pour objectif de réaliser des volumes de production standardisée tout au long de l'année, afin de réaliser des économies d'échelles et de baisser les prix. Pour cela, AGRIAL adopte une stratégie de croissance externe en dehors de son territoire⁵ à partir de sa filiale Florette. Avec Florette, AGRIAL atteint

⁴ Stake (1995) distingue trois types d'études de cas : "intrinsèque", "instrumentale" et "collective". L'étude de cas intrinsèque porte sur l'analyse d'un cas unique à partir d'une théorie sous-jacente. L'étude de cas instrumentale cherche à décrire un phénomène dans toutes ses dimensions à partir de multiples théories. Enfin l'étude de cas "collective" désigne un dispositif de recherche dans lequel plusieurs cas sont étudiés de façon comparative. Notre recherche correspond à cette perspective "collective", dans le but de comparer des cas typiques et exemplaires, dans une optique plutôt exploratoire que normative.

⁵ En Espagne, Florette affiche un chiffre d'affaires en hausse de 4% en 2010, à 112 millions d'euros, et plusieurs investissements viennent conforter ses positions. Dans la production de salade, Florette a investi en 2009 cinq millions d'euros dans 15 hectares de serre à proximité du site de Milagro. L'objectif est d'approvisionner les usines Florette en mâche et jeunes pousses. Une seconde tranche de 15 hectares est prévue en 2011. Florette a également investi plus d'un million à Ingenio, aux Canaries, dans une unité de conditionnement de 1200 mètres carrés qui devrait produire deux millions de sachets par an. Source : Revue de l'Industrie Agroalimentaire en date du 12 juillet 2011.

une taille critique et devient leader en Europe des légumes et des salades fraîches et prêtes à l'emploi. La branche légumes d'Agrial réalise ainsi en 2010 un chiffre d'affaires de 626 millions d'euros (+8%), dont 388 millions d'euros pour Florette (+4%). Sur ce segment, le marché français est donc approvisionné avec des produits agricoles réalisés et conditionnés en dehors de la France et donc en dehors du territoire de la coopérative.

Dans le segment du milieu de gamme, la politique d'AGRIAL repose plutôt sur une politique de délocalisation partielle de la chaîne de valeur. Le marché français est alors approvisionné 365 jours / an en légumes, à partir des filiales européennes d'AGRIAL comme Primco, Soleco situées au Portugal, en Italie et en Espagne. Ces implantations lui permettent de répondre aux exigences de désaisonnalisation. La coopérative conditionne ensuite à partir de son territoire la salade importée en provenance de ses filiales européennes dans des usines de production situées à proximité des centres logistiques de la grande distribution. La délocalisation partielle de la chaîne de valeur en dehors de son territoire est le seul moyen pour Agrial, d'éviter que la grande distribution en France ne s'approvisionne auprès de fournisseurs étrangers totalement délocalisés. La filiale "Créaline" d'AGRIAL, dont 65 % des légumes sont produits en France, contre 30 % en Union européenne (Benelux, Espagne, Italie, Portugal) et 5 % hors Union européenne (Maroc pour les tomates), fournit une illustration de ce phénomène. Le conditionnement de tous ces légumes s'effectue dans l'usine de Lessay dans la Manche.

Enfin dans le segment haut de gamme, AGRIAL développe une gamme de légumes à plus forte valeur ajoutée sous l'appellation "Priméale" réalisant 237 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009, vendus plus chers, et dont la production et le conditionnement sont localisés en France, et sur le territoire de la coopérative. A ce niveau, AGRIAL renforce ses positions industrielles par croissance externe en rachetant des petites entreprises locales à forte image de terroir, principalement dans sept bassins de productions français : le Pays de Créances, le Val de Saire, la Baie du Mont Saint-Michel, Les Landes, La Champagne et la Beauce, le Val de Saône, la Provence. Sur ce segment de marché, la production et le conditionnement des légumes sont réalisés localement à partir du territoire.

Autrement-dit, dans la branche légumes, AGRIAL raisonne par segment de marché, et développe une taille critique par croissance externe, soit à l'échelle européenne pour les produits frais désaisonnalisés et à bas prix, soit à l'échelle nationale pour les produits frais et de saison.

La branche légumes d'AGRIAL

Segment d'entrée de gamme "Florette"	Segment de milieu de gamme "Créaline"	Segment de haut de gamme "Priméale"
<u>délocalisation totale</u>	<u>délocalisation partielle</u>	<u>localisation</u>
production et conditionnement des légumes en dehors du territoire de la coopérative (désaisonnalisation)	production partielle des légumes en dehors du territoire conditionnement au sein du territoire de la coopérative	production et conditionnement des légumes sur le territoire (saisonnalité et image de terroir)

Le pouvoir de négociation de la grande distribution pousse AGRIAL à sortir des limites naturelles de son territoire, pour rivaliser avec des concurrents de très grande taille à l'échelle européenne. En l'occurrence, pour disposer de la taille critique nécessaire dans d'autres branches d'activités, en dehors de la branche légumes, AGRIAL n'hésite pas à nouer des alliances stratégiques avec d'autres coopératives concurrentes situées à proximité sur le même territoire. D'après le Président d'AGRIAL, *"le partenariat dans une filière avec des acteurs dont on demeure en concurrence sur d'autres filières est nécessaire avec l'obligation de se regrouper dans un métier où l'on n'est pas soi-même assez fort. Des rapprochements stratégiques sont ainsi engagés ou envisagés avec Socopa (viande) Elle et Vire (lait) ou encore dans le domaine des Lisa (distribution verte)."*

Cette concentration de coopératives à l'échelle du territoire et des territoires limitrophes, répond d'une part, au phénomène de concentration dans la grande distribution en rééquilibrant le pouvoir de négociation du côté des producteurs, et, d'autre part, à la nécessité de dresser des barrières à l'entrée pour empêcher l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché français, par un meilleur contrôle des coûts, et une stratégie de domination par les prix. La stratégie d'AGRIAL consiste ainsi à sortir de son territoire (sous-traitance en Europe, partenariat de proximité avec ses concurrents) pour mieux défendre son territoire, la production locale de légume, le bassin d'emploi, les marques régionales.

Le cas AGRIAL illustre un développement spatialisé des coopératives dans un contexte particulier évoqué par Saives et Desmarteau (2010), à l'ère de l'ouverture des frontières de la firme (l'ère des réseaux) et à l'ère de l'ouverture des frontières du marché (l'ère de la globalisation). Dans ce contexte de filière étendue, la coopérative tend à perdre du pouvoir de négociation sur le marché, par rapport aux nombreux intermédiaires qui jalonnent le processus de transformation agroalimentaire en matière d'approvisionnement, de production-innovation, logistique, commercialisation, et distribution. En l'occurrence, la grande distribution joue un rôle clef dans la filière des légumes exposée dans le cas AGRIAL.

Pour rétablir un équilibre dans la négociation face au poids grandissant des intermédiaires dont la grande distribution, AGRIAL se regroupe avec des coopératives concurrentes. Le jeu stratégique entre coopératives relève alors de la "coopétition"⁶, comme le soulignent Nalebuff et Bradenburger (1996), lorsque des concurrents collaborent dans des projets communs pour élever leur niveau de compétitivité, tous ensemble et au même moment. La mise en œuvre de la coopétition à partir du territoire d'AGRIAL est facilitée pour deux raisons d'une part, en raison de la proximité identitaire des coopératives partenaires qui minimise les coûts de transaction (Torrès 2007), d'autre part, en raison de la nature oligopolistique de l'offre sur le territoire, où la coordination entre concurrents est plus simple à conduire, que lorsque l'offre est fragmentée (Le Roy 2003). Cette coopération entre coopératives n'exclut nullement la compétition. A partir d'une même production agricole, les coopératives rivales d'AGRIAL coopèrent en amont de la chaîne de valeur pour développer un avantage compétitif collectif, en limitant les coûts de transaction (notamment par la centralisation des négociations), avant de se concurrencer en aval de la chaîne de valeur sous des marques différentes au sein de la grande distribution. Du point de vue de Saives (2002), AGRIAL "fait" le territoire. Elle le structure par effet de contagion en construisant des capacités collectives sur la base d'expertises locales et supra-locales, et elle anime le partage des quasi-entes ainsi créées au sein de la filière avec ses concurrents de proximité.

Néanmoins, la stratégie de coopétition pour atteindre des effets de taille sur le marché à partir des effets de proximité sur le territoire, présente des limites d'application. D'après la réflexion menée par Le Roy (2003) dans d'autres secteurs d'activités, la coopération entre concurrents ne peut être étendue à tous les niveaux de la filière agricole sans risquer de provoquer une fusion des coopératives et une concentration de l'offre à l'échelle du territoire ; de même, elle ne peut être étendue dans la durée sans courir le risque d'entraver durablement la compétition par un phénomène d'entente sur le territoire. Si AGRIAL ne souhaite pas fusionner avec ses concurrents situés à proximité ou participer à une entente déloyale, elle doit donc compléter la recherche d'effets de taille à partir de son territoire, par la recherche d'effets de taille en dehors de son territoire. D'autres stratégies sont alors mises en œuvre. Pour Saives (2002), la coopérative "prend" alors territoire, et se développe par cooptation et essaimage territorial. Elle pilote localement, des ressources et des compétences extra-locales, auprès d'entreprises situées à distance qui peuvent prendre le statut de filiales au sein d'un réseau de territoires (Dupuy et al. 2007).

⁶ Le jeu stratégique entre firmes relève de la "coopétition" lorsque des concurrents collaborent dans des projets communs pour élever leur niveau de compétitivité, tous ensemble et au même moment. Cette coopétition ne vise pas à éradiquer durablement la compétition par une entente sur les prix, mais à harmoniser les comportements concurrentiels au sein d'une filière, d'une part dans l'intérêt de l'offre pour empêcher par exemple l'arrivée de nouveaux entrants et d'autre part dans l'intérêt de la demande, en proposant des produits innovants grâce à la mutualisation des ressources et compétences.

Tableau de synthèse sur le cas AGRIAL

	Territoire	Marché
Antagonismes	<u>différenciation de l'offre</u> - implantation locale de la chaîne de valeur et développement d'une image de marque locale - recherche d'une taille régionale pour conserver l'avantage distinctif de terroir - saisonnalisation de l'offre	<u>standardisation de la demande</u> - délocalisation de la chaîne de valeur et développement d'une image de marque globale - recherche d'une taille critique en Europe pour négocier avec les distributeurs - désaisonnalisation de l'offre
Agonismes	<u>développement local</u> - segmentation de l'offre - localisation des maillons à forte valeur ajoutée dans le territoire - recherche d'effets de taille par coopération avec d'autres coopératives à proximité	<u>développement global</u> - segmentation de la demande - délocalisation des maillons à faible valeur ajoutée en dehors du territoire - valorisation des complémentarités territoriales grâce à la diversification

La stratégie de la coopérative AGRIAL s'articule en fonction des enjeux de compétition sur le marché, dans une logique de contingence. Le maître mot pour AGRIAL consiste à atteindre des effets de taille, d'une part pour rivaliser avec des concurrents transnationaux, d'autre part pour mieux négocier avec des intermédiaires et des distributeurs à l'échelle globale. En ce sens, le marché structure le territoire. La recherche d'effets de taille se déroule à plusieurs niveaux, d'une part à l'échelle du territoire par une coopération entre AGRIAL et des coopératives concurrentes (la proximité territoriale permet de diminuer les coûts de transaction et de faciliter la coordination entre concurrents), d'autre part en dehors du territoire par une croissance externe pour atteindre une taille critique en Europe dans la branche légume (la spécificité territoriale est valorisée dans la diversification géographique). Le territoire se structure donc en fonction des contraintes de marché. La coopérative AGRIAL procède à une segmentation de la demande sur le marché, avant d'effectuer un découpage de sa chaîne de valeur. Dans ce contexte, AGRIAL localise des activités à forte valeur ajoutée comme l'image de marque et le conditionnement, et délocalise des activités à plus faible valeur ajoutée comme la production standardisée de légumes. Le modèle d'affaire repose principalement sur la recherche d'effets de taille à partir des effets de proximité, à l'inverse du cas qui va suivre.

Le cas SICASELI : un modèle d'affaire dominé par les effets de proximité

Créée en 1986, la SICASELI est une coopérative animée par 650 adhérents et 110 salariés. Elle est implantée dans la région rurale de Ségala Limargue au nord de Figeac dans le nord-est du Lot. Ce territoire concerne 850 exploitations agricoles étendues sur 1200 km² dont 40 % de la superficie constituée de forêts. Ce territoire englobe une population de 30 000 habitants répartis dans 5 cantons. Dans un contexte de crise économique qui accentue les risques de désertification en zone rurale, la SICASELI répond à ce défi par des démarches innovantes qui visent à maintenir l'activité locale.

La coopérative SICASELI est implantée dans une région rurale à faible population, et spécialisée dans le secteur d'élevage bovin. Le maintien de l'activité agricole dans ce milieu rural est un enjeu stratégique dans un contexte de crise de l'élevage bovin liée à la dégradation des prix sur le marché du lait et de la viande.

Pour le Président de la SICASELI : " face à ces difficultés économiques, plusieurs scénarii ont été envisagés dans le cadre d'un plan prospectif à horizon 2020 mené avec l'association Sol et Civilisation (fondée par Raymond Lacombe, ancien président de la FNSEA). Le scénario de l'agriculture intensive est rejeté en raison du décalage de compétitivité lié aux moindres potentialités de la zone géographique comparativement à d'autres bassins de production agricole, mais aussi du coût écologique mis en évidence par un bilan sociétal. Le scénario de la croissance externe en cherchant à grossir territorialement avec des partenaires potentiels sur d'autres territoires voisins est également rejeté en raison du risque de la perte des repères. Parmi les scénarii envisagés, le choix du conseil d'administration de la SICASELI se porte vers la création de valeur ajoutée au service des adhérents de la coopérative, à partir des ressources du territoire. Il s'agit alors de relever un défi : attirer des intelligences et des compétences pour construire un territoire vivant, en se demandant ce qui peut favoriser l'installation de jeunes sur une exploitation agricole. Finalement, ce n'est pas un

problème de coopérative mais un problème de territoire. Nous avons travaillé dans la gestion du territoire avec l'aide des parties prenantes locales au sein d'une SCIC (Coopérative d'intérêt collectif)⁷, pour exploiter les ressources locales de proximité dans une perspective d'économie durable, en associant des acteurs de proximité : des commerçants, des élus, des industriels de petite ou grande taille, etc. À titre d'exemple, cette démarche donne naissance à l'intégration de relais Postaux dans certains dépôts de la coopérative avec le soutien financier du Conseil Général."

Dans le cas SICASELI, le territoire ne dispose pas des atouts économiques, pour rivaliser avec des territoires extérieurs dans la conquête de parts de marché comme dans le cas AGRIAL. Le territoire doit se développer par ses propres moyens et atteindre une forme d'autosuffisance : un écosystème au sens de Moore (1996). Pour la SICASELI, le territoire représente à la fois une ressource et une finalité dans la logique de marché. Les frontières du territoire et du marché se confondent alors.

En effet, la coopérative SICASELI cherche à valoriser les ressources naturelles locales, pour s'affranchir de la dépendance extérieure globale. Il s'agit d'une démarche de développement durable qui se manifeste par :

- le développement des ressources renouvelables du territoire à travers la filière bois-énergie par le rachat d'une scierie et par une coopération avec une autre coopérative de la région, une CUMA⁸, spécialisée dans le recyclage et à la valorisation des déchets du bois. Cette démarche est complétée par l'utilisation de chaudières Biomasse et par la mise en place dans les installations agricoles de panneaux photovoltaïques.

- la préservation de la biodiversité avec une agriculture raisonnée qui prend forme dans des filières courtes sous l'enseigne les "sens du terroir". La viande de terroir des éleveurs locaux de bovins est ainsi mise en valeur dans des boucheries de proximité. Pour le Président de la SICASELI, *"le consommateur qui achète cette viande réalise un acte citoyen et contribue par son comportement à l'aménagement du territoire."*

- la maîtrise du Bilan Carbone sur le territoire dans des filières courtes, à travers une production et une consommation locale, en réduisant la consommation d'énergie pour produire et acheminer les denrées alimentaires, l'énergie ou les services de proximité.

Dans le cas de la SICASELI, la stratégie vise à faire correspondre la valeur économique et la valeur écologique du territoire pour recycler et renouveler les ressources locales, avec le concours des parties prenantes (pouvoirs publics, partenaires, élus). Il s'agit de concevoir local, produire local, distribuer local, consommer local, recycler local, comme si le périmètre du territoire parvenait à se confondre avec les frontières du marché : le territoire devenant auto-suffisant.

Dans cette étude de cas, la SICASELI adopte une stratégie de niche dans le cadre d'une filière courte de production en réduisant les intermédiaires, et les contraintes logistiques pour inciter les consommateurs à payer un prix parfois plus élevé pour la production locale, à cause de considérations sociales ou écologiques. Ainsi, l'avantage principal pour le consommateur est de pouvoir continuer à faire ses achats en local, en bénéficiant d'une traçabilité sanitaire sur la provenance des produits. Comme le précise Bernary (2007), *"la consommation alimentaire « de terroir » a une signification culturelle et rejoint la quête d'appartenance d'un certain nombre de citoyens. Le produit, au-delà de ses qualités intrinsèques, est aussi un vecteur d'appartenance au sol"*.

Par le choix d'une filière courte, la SICASELI valorise les effets de proximité sur le territoire au détriment des effets de

⁷ D'après Thomas (2008), la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic) est une nouvelle forme de coopérative à vocation sociale sous statut SA ou SARL. La Scic comporte obligatoirement trois types d'associés 1. des salariés de la coopérative, 2. des bénéficiaires, 3. toute autre personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative (notamment des collectivités publiques, des entreprises, des associations, des collectivités territoriales dans la limite de 20 % du capital social de la Scic. La Scic a pour objet de produire des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs du territoire pour en garantir le développement local et durable. La Scic respecte les règles de toute coopérative : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix, implication de tous les associés à la vie de l'entreprise et aux décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves indivisibles qui en garantissent l'autonomie et la pérennité.

⁸ La CUMA est une forme de société coopérative agricole permettant aux agriculteurs adhérents de mettre en commun leurs ressources afin d'acquérir du matériel agricole. La Cuma doit fournir du matériel à ses adhérents alors que ces derniers s'engagent à l'utiliser. Les statuts de la Cuma ainsi que son règlement intérieur prévoient les modalités d'utilisation du matériel par chaque adhérent.

taille sur le marché. Cette stratégie respecte l'environnement. Elle vise à réduire les externalités négatives en évitant les transports sur longue distance, et donc en éliminant une partie des facteurs de pollution par dégagement de carbone. En cela, elle s'inscrit dans une perspective de développement durable⁹ dans un écosystème d'affaires (Moore 1996), où marché et territoire se confondent. Comme proposé par Saives (2002), la coopérative SICASELI incarne alors le territoire. Elle protège et entretient les ressources et les compétences locales, en créant une rente patrimoniale sur le territoire et pour le territoire. Néanmoins cette stratégie d'autosuffisance présente des limites. Pour entretenir la performance locale, il est paradoxalement nécessaire de dépasser les frontières du territoire, notamment pour la sélection des espèces.

D'après les travaux de Labatut (2009) et Labatut, Agerri et al. (2009), l'amélioration des rendements laitiers et de la productivité dans la filière d'élevage repose notamment sur les techniques d'insémination animale, pour éviter les effets contre productifs de la sélection naturelle. En effet, la reproduction naturelle des animaux sur un même territoire présente un risque de consanguinité, avec des problèmes sanitaires du fait des mélanges des reproducteurs dans une même espèce, la sélection intensive locale produisant alors des effets contreproductifs. Aujourd'hui, la technique d'insémination animale relève de la génomique et du séquençage de l'ADN, à travers des organismes fédérateurs comme l'UNCEIA¹⁰. Pour être efficace dans la prédiction statistique des gènes de performance, le séquençage doit reposer sur des bases de données d'élevage de très grande taille, à l'échelle du marché européen voire mondial. De fait, la démarche de filière courte sur le territoire de la SICASELI doit se nourrir des innovations en insémination procurées dans la recherche génomique en dehors du territoire. C'est le seul moyen de conserver la biodiversité des espèces bovines sur le territoire, et donc un développement économique soutenable dans le temps. L'innovation à l'échelle mondiale doit servir les spécificités locales et la stratégie de niches des éleveurs rattachés à la SICASELI. A titre d'exemple, la filière courte retenue par la SICASELI avec l'étiquette biologique passe nécessairement par la réduction des antibiotiques et par la sélection de races auto-immunes par rapport à certaines maladies. De fait, l'écosystème d'affaires mis en place par la SICASELI n'est pas une réponse en soi au défi du développement durable, indépendamment des liens noués en dehors de l'écosystème.

⁹ Les ressources naturelles de tous les territoires dans le monde sont menacées par le réchauffement climatique conséquence des externalités liées aux échanges internationaux. Le réchauffement climatique qui réduit la fertilité des terres agricoles et qui accentue les désastres humanitaires (famine, accès à l'eau potable) est une menace universelle pour tous les territoires du monde, y compris pour les territoires français. Le phénomène découle d'un dégagement excessif de CO₂ et d'un effet de serre dans l'atmosphère. Dès lors pour préserver le potentiel d'un développement durable sur le marché, il semble impératif de privilégier l'autosuffisance alimentaire dans chaque territoire, c'est-à-dire de favoriser la production et la consommation locale de produits agricoles au détriment des produits agricoles d'importation sources d'externalités en matière de CO₂, c'est-à-dire soit en imposant au client un surcoût qui tienne compte du préjudice écologique (l'évaluation du bilan carbone), soit en offrant une survalueur au client par la qualité supérieure des produits locaux comme le propose la SICASELI.

¹⁰ UNCEIA : Union Nationale des Coopératives d'Elevage et d'Insémination Animale. En 2010, l'UNCEIA emploie 49 salariés, elle fédère 36 entreprises de mise en place adhérentes, 9 Entreprises de sélection, 1 OES caprine et 1 union de centres ovins. Elle a pour mission de représenter et défendre les intérêts de la branche insémination, d'innover et d'investir pour améliorer les programmes de sélection, d'aider et de conseiller ses entreprises adhérentes. Pour cela, un budget de 2 millions d'euros est consacré chaque année à la Recherche et Développement, aux innovations technologiques et aux programmes de recherches en génomique animale. (Source : plaquette d'activité de l'UNCEIA en 2010).

Tableau de synthèse sur le cas SICASELI

	Territoire	Marché
Antagonismes	<u>les effets de proximité dans l'offre</u> -offre locale de viande spécifique (avantage compétitif par l'image) -rendements d'échelle décroissants sur le territoire pour améliorer la productivité de l'élevage dans la sélection des espèces	<u>les effets de taille dans la demande</u> - demande globale de viande standardisée (avantage compétitif par les coûts) -rendements d'échelle croissants en dehors du territoire pour améliorer la productivité de l'élevage dans la sélection des espèces
Agonismes	<u>les effets de proximité dans l'offre</u> -offre locale de viande (stratégie de niche) -circuit court : réduction du nombre d'intermédiaires (économies de coûts de transaction) - Adhésion des parties prenantes au projet (pouvoirs publics, élus, partenaires, distributeurs)	<u>les effets de proximité dans la demande</u> -demande locale de viande (consommation éco-citoyenne) - circuit court : meilleure traçabilité sur la provenance et la qualité des produits - Adhésion des consommateurs (respect de la biodiversité et maîtrise du bilan carbone)

La stratégie de la coopérative SICASELI s'articule en fonction des spécificités territoriales, par une logique volontariste. Pour SICASELI, l'enjeu consiste à valoriser le territoire comme un écosystème, avec des consommateurs, des intermédiaires et des distributeurs locaux. En ce sens, le territoire structure le marché. Il n'y a pas de recherche d'effets de taille dans cette stratégie de niche. Au contraire, la proximité territoriale est un atout pour diminuer les coûts de transaction entre SICASELI et les autres acteurs impliqués dans la chaîne de valeur territoriale consacrée à l'élevage. L'avantage compétitif repose ainsi sur l'élaboration d'une filière courte, où la traçabilité et la qualité des produits est garantie. Néanmoins, cette stratégie présente des limites, car l'écosystème mis en place par SICASELI n'est pas autosuffisant, pour préserver la biodiversité et les équilibres écologiques du modèle d'affaire.

CONCLUSION

La coopérative agricole française a une vocation sociale particulière. Son statut en fait un gardien du territoire sur lequel elle est implantée. De fait, elle ne dispose pas de la même liberté de choix en matière de délocalisation, de concentration ou de standardisation, comme peuvent l'avoir les sociétés familiales ou les sociétés par action, dont l'objet n'est pas l'aménagement d'un territoire mais la rentabilité financière pour leurs propriétaires. Pourtant, la coopérative agricole française est soumise aux mêmes contraintes de performance économique que les sociétés concurrentes à la structure de capital privé, ou à des unions de coopératives de taille mondiale. Dans ces conditions paradoxales, la stratégie de la coopérative agricole relève de l'ago-antagonisme. Elle doit tenir compte simultanément des ressources locales du territoire et des attentes globales du marché. A ce sujet, voici les enseignements qui découlent de cette recherche.

Plus la filière agro-alimentaire est courte, plus on réduit la distance géographique entre le producteur et le consommateur, et plus la coopérative peut s'appuyer sur les effets de proximité pour contrôler les marges et les prix à partir de son territoire. Dans ce contexte, l'enjeu stratégique consiste pour la coopérative à se substituer aux intermédiaires et à établir un modèle d'affaires qui regroupe tous les maillons de la chaîne de valeur sur le territoire comme dans le cas SICASELI. Cependant, la filière courte ne permet pas toujours de réaliser des économies d'échelle pour l'agriculteur et de diminuer ses prix de façon durable, car le potentiel de clients demeure faible. Par ailleurs, l'agriculteur ne dispose pas des effets de spécialité des intermédiaires, il est donc moins efficace et moins performant pour faire évoluer ses produits. La coopérative doit donc garder des liens avec l'extérieur du territoire, pour assurer un développement durable de la filière courte sur le territoire.

A l'inverse, plus la filière est étendue et plus la valeur ajoutée risque d'échapper à la coopérative sur son territoire, pour alimenter les intermédiaires qui ont un fort pouvoir de négociation vis-à-vis du client final : distributeurs, fournisseurs, concurrents de taille globale... Pour faire face à la domination des intermédiaires sur la chaîne de valeur, il est alors nécessaire de regagner du pouvoir de négociation vis-à-vis de ces intermédiaires en se regroupant avec d'autres

coopératives situées à proximité afin d'atteindre à plusieurs une taille critique sur le marché (union de coopératives / coopérative de coopératives), y compris lorsque les coopératives qui se regroupent sont au départ concurrentes. Le cas AGRIAL est une illustration de cette stratégie de coopération (Nalebuff, Brandenburger 1996). Néanmoins, le regroupement à l'échelle du territoire n'est pas toujours suffisant pour disposer d'une taille critique sur les marchés mondiaux. La coopérative peut alors recourir à une délocalisation partielle, c'est-à-dire rechercher des effets de taille sur une partie de la chaîne de valeur (production) en dehors de son territoire, pour mieux défendre l'autre partie de la chaîne de valeur (image de marque, logistique, innovation technologique) qui reste localisée sur son territoire à l'image du cas AGRIAL.

Synthèse sur la comparaison des cas AGRIAL / SICASELI

	Territoire	Marché
<p>AGRIAL <i>légumes</i></p> <p>s'adapte au marché en fonction de la demande</p>	<p><u>filière longue : effets de taille</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Haut de gamme : offre locale de terroir (stratégie d'image) - Moyenne gamme : offre locale et globale (stratégie de coût et d'image / découpage de la chaîne de valeur) - Entrée de gamme : offre globale (stratégie de coût / concentration et délocalisation) 	<p><u>filière longue : effets de taille</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Haut de gamme : demande locale / produits de terroir et de saison - Moyenne gamme : demande locale et globale / produits standardisés et de saison - Entrée de gamme : demande globale / produits standardisés et hors saison
<p>SICASELI <i>élevage</i></p> <p>structure le marché en fonction de l'offre</p>	<p><u>filière courte : effets de proximité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - offre locale à forte image de terroir (stratégie de niche) - réduction du nombre d'intermédiaires entre l'agriculteur et le consommateur <ul style="list-style-type: none"> - exploitation des ressources et compétences locales du territoire - création d'un écosystème d'affaire 	<p><u>filière courte : effets de proximité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - se distingue d'une offre globale standardisée à bas coût - amélioration de la traçabilité du produit dans un circuit de distribution court - revendication éco-citoyenne du consommateur - limite de la démarche : le territoire ne peut pas être autosuffisant

Dans tous les cas, les coopératives agricoles recherchent la meilleure adéquation entre les atouts du territoire par rapport aux conditions de marché, soit en adaptant l'offre à une demande liée aux effets de taille pour AGRIAL, soit en structurant la demande autour des effets de proximité pour SICASELI. Dans les deux situations, il est difficile pour les coopératives de conserver un avantage compétitif durable face à leurs concurrents sans quitter leur territoire : pour AGRIAL par la recherche de taille critique par essaimage et délocalisation, pour SICASELI par l'ouverture aux évolutions technologiques globales dont l'activité locale dépend.

Références

- Aggeri F., Hatchuel A., Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture : pour une critique des rapports science/société. *Sociologie du travail*, vol 45, 2003, 113-133.
- Bateson P.P.G., Sociobiology and human politics, in Rose S and Appignanesi L (eds), *Science and beyond*, Oxford, Basil Blackwell, 1986.
- Bernard-Weil, E., *Stratégies paradoxales en bio-médecine et sciences humaines*, L'Harmattan, Paris, 2002.
- Bernary S., Quand l'alimentation cimente le territoire, *Revue Economie et Humanisme*, n°380, 2007, 58-61.
- Boschma, R.A., Role of proximity in interaction and performance. Conceptual and empirical challenges, *Regional Studies*, vol. 39, n°1, 2005, p.41-45.
- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963.
- Dupuy G., Geneau De Lamarliere I., *Nouvelles échelles des firmes et des réseaux*, L'Harmattan, Paris, 2007, 248 p.
- Fourcade C., Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME, 9ème CIFEPME, *L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation*, Louvain, 29-31 octobre, 2008.
- Fourcade C., Torres O., eds, Les PME entre Région et Mondialisation : processus de "glocalisation" et dynamiques de proximité, *Cahier de l'ERFI*, vol. 10, n°4, 2003.
- Hannachi M., La coopération au service du bien commun : les stratégies des entreprises de collecte et de stockage de céréales face aux OGM, thèse de doctorat, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2011, 248 p.
- Hardin G., The Tragedy of the Commons, *Science*, n° 162, 1968.
- Labatut J, Aggeri F., Girard N., The active role of instruments in articulating knowing and knowledge. The case of animal qualification practices in breeding Organizations, *Learning Organization*, n°6, 2009, p. 85-103.
- Labatut J., Gérer des biens communs : Processus de conception et régimes de coopération dans la gestion des ressources génétiques animales, thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2009, 375pp.
- Le Bail, M., Le bassin d'approvisionnement : territoire de la gestion agronomique de la qualité des productions végétales, *Agronomes et territoires: Deuxième édition des entretiens du Pradel*, in Prevost P. (ed), L'Harmattan, Paris, 2005, p. 213-228.
- Le Duff R., Papillon J.C., Gestion du non-marchand, *Encyclopédie de Gestion*, in Joffre P et Simon Y (eds), Paris, Economica, 1989, p.1424-1447.
- Le Roy F., Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées, *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°143, 2003, p.145-158.
- Lewi G., Perri P., *Les défis du capitalisme coopératif : ce que les paysans nous apprennent de l'économie*, Editions Pearson, 2009.
- Marshall A., *Principles of Economics*, London, Macmillan, 1920.
- Martinet, A-C., *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris, 1990.
- Moore, J.F., *The death of competition – leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, 1996, 297 p.
- Nalebuff B., Brandenburger A., *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, 1996.

- Pecqueur B., "Processus cognitifs et construction des territoires économiques", in Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J. B. (sous la direction de), *Économie de la connaissance et des organisations*, L'Harmattan, Paris, 1997.
- Pecqueur B., Zimmermann J.B. (Eds), *Economie de proximités*, Hermes Sciences Publication, Lavoisier, Paris, 2004, 264 p.
- Rallet A., Torre A., "Proximity and localization", *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, 2005, p. 47-60.
- Saives A-L., Desmarteau R-H., *Milieus, modèles d'affaires et territorialisation des entreprises : le cas de l'agroalimentaire au Québec, communication dans les actes de l'AIMS*, Luxembourg, 2010, 1-4 juin.
- Saives, A. L., *Territoire et compétitivité de l'entreprise: territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires des pays de la Loire*. Paris : L'Harmattan, 2002.
- Saxenian, A. L., *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, 1994.
- Stake, R.E, *The art of case study research*, Thousand Oaks, Sage Editions, 1995.
- Thomas F., "SCIC et agriculture : le temps des défricheurs", *Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°310, 2008, p.5-17.
- Torrès O., *Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique*, in Filion L.J (ed) : *Management des PME*, Pearson, Québec, 2007, p. 35-46.
- Yami S., *Petite entreprise et stratégie collective de filières*, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, mai-juin 2003, p.165-179.
- Zimmermann, J-B., *Le territoire dans l'analyse économique*, *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, n°184, 2008, pp. 105-118.

Décisions publiques et rôle des lobbies : le cas de la sécurité routière

_____ **Mourad ATTARCA & Hervé CHOMIENNE** _____

Attarça M., Chomienne H., (2012), «Décisions publiques et rôle des lobbies : le cas de la sécurité routière », 2ème Colloque international AIRMAP, décembre 2012, Paris

Résumé : Cet article explore le rôle des lobbies, et plus particulièrement des lobbies d'entreprises dans la formulation et la mise en œuvre de la politique publique française de sécurité routière. Sont analysés les déterminants structurels qui favorisent ou orientent l'activité politique des groupes d'intérêts économiques, les places occupées par les lobbies dans le processus de décision publique particulier (interministériel) de la sécurité routière et leur influence sur la détermination de valeurs publiques qui fondent la politique publique française de sécurité routière.

Mots clés : Lobbies, politique publique française de sécurité routière, décisions publiques.

INTRODUCTION

Dans leur analyse de la politique de sécurité routière en Nouvelle-Zélande, Carnis et Hamelin (2005) précisent que « *afin de s'abstraire de toute « résistance » politique et sociale, les dirigeants politiques vont chercher systématiquement à isoler la décision politique des lobbies en choisissant une stratégie de réforme rapide, qualifiée de « blitzkrieg » et caractérisée par l'absence de débats et de concertation, qui évite la mobilisation des groupes opposés à la réforme* » (p. 114).

En France, érigée en « grande cause nationale » sous présidence de Jacques Chirac, la politique de sécurité routière reste principalement axée sur le comportement des usagers dans son volet répressif (Guilbot et Ferrant, 2004) comme dans son volet préventif (Brenac, 2004). Chomienne et Lavoisier (2010) ont montré que la politique publique de sécurité routière relève, en France, plus du « *bricolage de solutions singulières et innovantes que d'une approche stratégique intégrée, conçue de façon systémique* » : alors qu'elle concerne, au niveau décisionnel, un grand nombre d'acteurs économiques, associatifs, politiques et administratifs, sa mise en œuvre repose sur un nombre limité d'acteurs sous la coordination du Comité interministériel de la sécurité routière (CISR). Cette absence de vision intégrée de la sécurité routière est-elle une caractéristique favorisant l'activisme des groupes d'intérêts, parties prenantes de la sécurité routière, comme par exemple, les associations contre la violence routière (Got, 2008) ? La politique de « bricolage » est-elle la résultante de l'intervention de groupes d'intérêt –de lobbies- porteurs d'enjeux spécifiques ?

Nous nous intéressons en particulier dans cette communication à deux décisions publiques ayant donné lieu à des opérations de lobbying de la part des entreprises parties prenantes. La première est celle prise en mai 2011 visant à interdire les avertisseurs radars et les systèmes communautaire de partage d'information (Coyote, Inforad, Wikango...). La seconde, prise en mars 2012, rend obligatoire la possession d'un éthylotest pour tout conducteur d'une véhicule terrestre à moteur, à l'exclusion d'un cyclomoteur. Ces deux décisions s'inscrivent dans le cadre des nouvelles politiques publiques en vigueur, notamment depuis 2002, visant à réduire le nombre de tués sur les routes (Chomienne et Lavoisier, 2010). Elles sont, en ce sens, porteuses des nouvelles valeurs publiques en matière de sécurité routière et incarnent le double objectif de l'action publique : accroître les sanctions contre les usagers « déviants » et renforcer la prévention (Hamelin et Spenlehauer, 2008). Mais ces deux décisions illustrent également une certaine efficacité des stratégies d'influence –de lobbying- de groupes d'intérêts restreints (Grossman et Saurruger, 2006) qui ont contribué à orienter, sinon à initier, l'action publique. Elles illustrent également une forme d'échec de politiques publiques ou, du moins, les difficultés rencontrées dans leurs mises en œuvre alors qu'elles sont censées être fondées sur des valeurs partagées et décidées dans l'intérêt général.

L'objectif de cette communication vise à explorer le rôle des lobbies, et plus particulièrement des lobbies d'entreprises dans la formulation et la mise en œuvre de la politique publique française de sécurité routière. Quels sont les déterminants structurels de cette politique qui favorisent ou orientent l'activité politique des groupes d'intérêts économiques ? Quelles places occupent les lobbies dans le processus de décision publique particulier (interministériel) de la sécurité routière et comment ils influent sur la détermination de valeurs publiques qui fondent cette politique ? L'intervention de lobbies porteurs d'intérêts économiques entraîne-t-elle un conflit de valeurs pour les pouvoirs publics ce qui interroge, comme le souligne Brenac (2004), « *le poids réel de la valeur « sécurité » dans la décision politique, au-delà de l'usage rhétorique* ». Enfin, l'action des lobbies contribue-t-elle à l'émission de la décision publique et constitue-t-elle un frein à la mise en place d'une stratégie publique intégrée (Chomienne et Lavoisier, 2010) ?

Cette communication est structurée en trois parties. La première partie, basée sur la synthèse des résultats de deux recherches successives conduites par l'un des auteurs entre 2003 et 2006 sur l'origine et l'évolution du management des politiques locales de sécurité routière : celles-ci reposent sur une analyse de documents internes à la Direction de la Sécurité et de la Circulation Routière et sur une soixantaine d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs nationaux et locaux de la sécurité routière. Elle est par ailleurs complétée par une revue de la littérature ce qui nous permettra de dresser les caractéristiques des politiques publiques en matière de sécurité routière depuis leur origine. La deuxième partie présentera de façon détaillée le contexte, le processus et les acteurs impliqués dans les deux décisions publiques mentionnées ci-dessus. Cette partie est basée sur des données secondaires (rapports publiés par les pouvoirs publics, communiqués de presse, article de la presse généraliste ou spécialisée). Enfin, la troisième partie est réservée à une discussion sur le rôle des lobbies dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques en matière de sécurité routière et de l'acceptabilité de ces politiques au regard des valeurs publiques qu'elles portent.

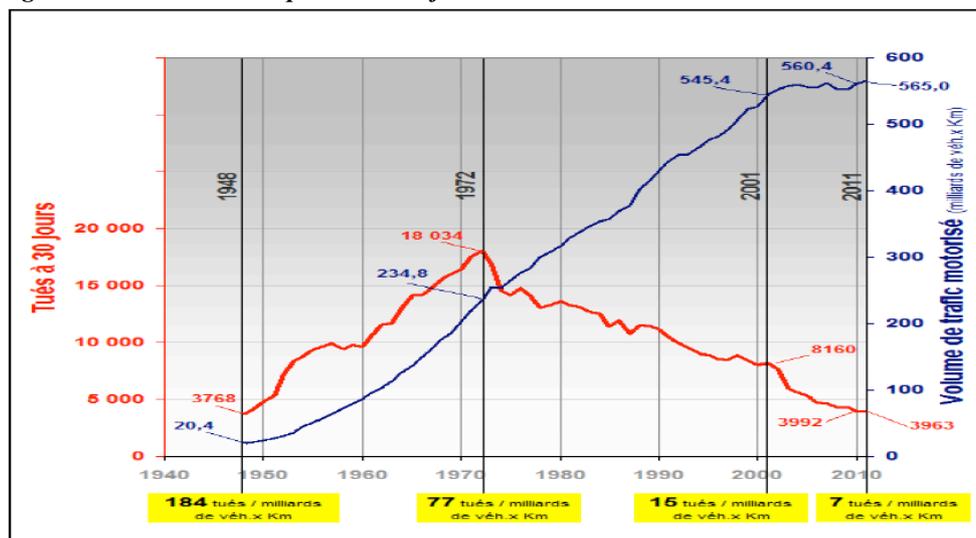
1. ORIGINES ET EVOLUTIONS DE LA POLITIQUE PUBLIQUE DE SECURITE ROUTIERE EN FRANCE

Comme de nombreuses politiques publiques, la politique de sécurité routière mobilise tous les registres de l'action publique, de ses formes les plus régaliennes avec le contrôle-sanction jusqu'à ses formes les plus incitatives comme l'éducation, l'information et la persuasion sociale (Papadopoulos, 1995). Alors que son objet peut apparaître simple, rendre le plus sûr possible la circulation des véhicules et préserver l'intégrité physique des usagers, son élaboration et sa mise en œuvre font face à une complexité liée à la variété des acteurs concernés et de leurs enjeux. En effet, au-delà de son émetteur politico-administratif et de sa cible la plus visible, les usagers de la route, cette politique publique concerne de nombreux autres acteurs économiques, scientifiques, médiatiques et associatifs qui contribuent à l'influencer. Son long processus de structuration (Callens, 1996) en est l'illustration.

11. Genèse des politiques de sécurité routière : une construction sous influences

C'est avec l'augmentation régulière des flux de circulations dans les pays industrialisés que le besoin de réguler la circulation et la sécurité routière a émergé comme un problème public. Symbole de la consommation de masse initiée par le développement des modes d'organisations fordien, l'automobile s'est progressivement démocratisée dans les pays industrialisés et le trafic motorisé n'a cessé de croître tout au long du XXème siècle. Outils de mobilité, de liberté, voire de plaisir, les véhicules motorisés sont devenus, par eux-mêmes et par les services qu'ils rendent, des enjeux majeurs pour l'économie. C'est donc aussi à ce titre qu'il a fallu se préoccuper d'assurer la fluidité et la sécurité de leurs usages. Il s'agit alors de rendre compatibles les enjeux et attentes des entreprises concernées directement ou indirectement par le développement des moyens de transports terrestres et le devoir des pouvoirs publics d'assurer la sécurité des personnes. Or, comme la figure ci-dessous (ONISR, 2012, p. 11), l'augmentation en France du trafic routier et du nombre de victimes de la routes ont été parallèles jusqu'en 1972. Comment expliquer ce phénomène de corrélation puis de décrochage en termes de politiques publiques ?

Figure 1 : Evolutions comparées du trafic et de la mortalité routière – Années 1948 à 2011



(Source : ONISR¹¹, La sécurité routière en France, Bilan de l'année 2011)

Comme le rappellent les auteurs du bilan de la sécurité routière en France en 2011, « les progrès observés en sécurité routière ont été obtenus en agissant sur trois facteurs fondamentaux d'un accident qui se combinent et éventuellement interagissent : l'infrastructure (conception et entretien), les véhicules (sécurité passive et active), les comportements des usagers (formation, communication, respect des règles, etc.) ; auxquels il convient d'ajouter un quatrième facteur, à savoir, les progrès des services de secours et de soins » (ONISR, 2012, p. 12).

Même s'ils ne sont pas les seuls acteurs intervenant dans ce système, les pouvoirs publics ont clairement un rôle déterminant à y jouer en régulant ses différentes composantes. La question de la régulation devient d'autant plus importante lorsqu'il s'agit de déterminer les responsabilités des différents acteurs en cas d'accident entraînant des

¹¹ Source : ONISR, fichier des accidents et SOEs, rapport de la commission des comptes des transports de la nation. Pour s'affranchir des changements de définition (passage du tué à 3 j au tué à 6 j en 1967, puis au tué à 30 j en 2004), les effectifs de tués et blessés ont tous été convertis en équivalents à 30 j. Pour les années antérieures à 2006, les données de volumes de trafics sont tirées des travaux de J. Orselli

dommages matériels et surtout corporels. Or, chaque acteur directement ou indirectement impliqué peut être tenté de faire reposer la faute sur un tiers : quelle part faire entre la responsabilité individuelle des conducteurs impliqués, des concepteurs et constructeurs des véhicules (et accessoires associés), des acteurs publics et privés en charge de la conception et de la maintenance des infrastructures, pour ne retenir que les principaux acteurs du système ?

Le constat qu'a fait Ralph Nader en 1956, alors jeune avocat, lorsqu'il s'intéresse aux problèmes de « *sécurité automobile* » était que « *les tribunaux jugeaient toujours le conducteur et jamais la voiture* » (Nader, 1966, p. 7) ce qui le conduisit à mener une longue enquête auprès de chercheurs, d'experts, de rescapés d'accidents et de constructeurs automobiles qui se révélèrent hostiles à sa démarche et, plus largement, à toute intervention du législateur dans le domaine de la sécurité de leurs véhicules. Son ouvrage, « *Unsafe at any speed* » publié en 1965, est le récit de cette enquête et du refus des constructeurs automobiles d'intégrer volontairement dans la conception de leurs produits la question de la sécurité des usagers. Les principaux arguments des constructeurs pour ne pas changer la conception (position de l'ensemble volant-colonne de direction, tableau de bord, pare-brise...) et l'équipement de leurs véhicules de dispositifs de sécurité (principalement les ceintures de sécurité et repose-têtes) sont alors d'ordre technique (on n'a pas trouvé comment faire), économique (cela entraînerait des surcoûts trop importants) et commercial (il ne faut pas effrayer les clients avec des questions de sécurité qui ne les intéressent pas) sur la base d'arguments que conteste de façon convaincante R. Nader tout au long de son ouvrage. Son activisme public et judiciaire contribuera en 1966 au vote à l'unanimité par le Congrès des Etats-Unis du *National Traffic and Motor Vehicle Safety Act* conduisant à créer imposer aux constructeurs automobiles l'amélioration de la sécurité de leurs véhicules et créant une entité administrative dédiée à la prise en charge de cette nouvelle politique publique : la *National Highway Traffic Safety Administration*.

En France, la préoccupation des pouvoirs publics de disposer d'un réseau routier fiable est ancienne : le décret du 16 décembre 1811 redéfinit le classement des routes de 1776 et met en place une Administration des routes (Orselli, 2005). La réglementation des usages des véhicules se développe dans la deuxième partie du XIXème siècle et se poursuivra régulièrement jusqu'à aujourd'hui. L'élaboration du Code de la Route de 1958 marque cependant un tournant dans la prise en charge de la circulation routière qui, en plus de ses aspects techniques liés aux infrastructures et aux véhicules, devient un problème politique de « sécurité routière » centré sur le comportement des usagers de la route (Kletzlen, 2000). A. Kletzlen explique l'origine de cette évolution sémantique et législative par l'activisme d'acteurs économiques et administratifs.

Les compagnies d'assurances apparaissent au premier plan des acteurs économiques qui ont activement milité pour accentuer la régulation de la conduite car si « *la question de la réparation des dommages causés par les accidents d'automobile s'était posée d'une façon polémique et nouvelle – par rapport à ceux de la circulation attelée – dès le début de l'automobilisme* » (Orselli, 2005, Tome 3 p. 27), elle devenait de plus en plus préoccupante dans les années 1950 face à l'augmentation de la circulation automobile et, de façon conjointe, des accidents de la route. En créant l'association de la Prévention Routière en 1949, elles se dotent d'un instrument d'information et d'influence auprès des usagers, mais aussi des pouvoirs publics, pour démontrer via des études et des statistiques d'accidentologie les risques inhérents à la conduite. La Prévention Routière met notamment en exergue que « *le conducteur était le principal responsable des accidents de la route, ce qui autorisait les compagnies d'assurance à réclamer l'institution d'un dispositif sanctionnant, notamment au moyen d'une suspension du permis de conduire, les fautes de conduite, telles la conduite en état d'ivresse, le défaut de permis ou encore la vitesse excessive* » (Kletzlen, 1996, p. 47).

L'autre acteur majeur ayant influencé les autorités politiques est le corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées du ministère des Transports qui a pris l'initiative de créer une commission d'experts pour « *refondre le droit de la circulation alors existant* » (Kletzlen, 1996, p. 53). Cette commission était largement ouverte aux principaux acteurs économiques et associatifs du monde automobile mais aussi aux représentants d'autres administrations concernées par ce problème, notamment la Justice et la Santé Publique tout en permettant au corps des Ponts et Chaussées (et au ministère des Transports) d'établir son leadership sur la « *construction du problème de la sécurité routière* ». En intégrant les enjeux de ces différents acteurs en amont de la décision politique, elle préparait un ensemble de propositions législatives « *clés en main* » pour le gouvernement et les parlementaires qui purent rapidement s'en saisir lorsqu'une fenêtre favorable s'est ouverte dans l'agenda médiatico-politique (Kletzlen, 1996, p. 46-54). Centré sur l'idée de la nécessité de sanctionner le « *conducteurs dangereux [...], celui qui s'écarte du comportement rationnel que doit avoir tout homme au volant de son engin* » (Kletzlen, 1996, p. 51), ce nouveau Code de la Route accentue fortement le volet répressif de l'action publique en matière de régulation routière, ce qui inquiète des parlementaires. Néanmoins, face aux coûts et aux délais importants qu'entraîneraient des actions d'amélioration des infrastructures et des véhicules, et face aux enjeux politiques du moment, le texte est adopté par les deux chambres parlementaires.

L'élaboration de ce Code de la Route positionne la sécurité routière comme une problématique de « *changement social* » qui doit désormais impliquer la mobilisation de tous les registres de l'action publique, qu'ils soient contraignants (réglementation, contrôle-sanction) ou non contraignants (éducation et information, persuasion, incitations économiques)

ainsi que tous les acteurs, notamment publics, concernés directement ou indirectement par ce problème. Le ministère des Transports ne doit donc plus être le seul acteur en charge de la « circulation routière » devenue « sécurité routière » : les ministères de l'Intérieur, de la Justice, de la Santé, de l'Education nationale, de l'Economie et de l'Industrie, de la Jeunesse et les Sports, de la Communication deviennent aussi les parties prenantes d'une politique devenue interministérielle. Cependant, le ministère des Transport pilote cette politique, le ministère de l'Intérieur jouant par ailleurs un rôle majeur dans son volet répressif et la Santé Publique pour son volet de secours et de soins aux victimes mais aussi de prévention contre l'alcoolisme (Kletzen, 2000).

Il faut néanmoins attendre 1972, année du record de plus de 18000 tués sur les routes françaises (chiffre corrigé de mortalité à 30 jours) pour que le caractère interministériel de cette politique publique soit institutionnalisé par la création d'un Comité Interministériel à la sécurité routière (CISR) présidé par le Premier ministre, animé par un Délégué à la sécurité routière et constitués de représentants de nombreux ministères¹². Ce premier CISR a donné lieu à l'élaboration et à la mise en œuvre, à partir de 1973, d'une vague régulière de mesures réglementaires relatives à l'obligation du port de la ceinture de sécurité, du port du casque pour les 2 roues, à l'abaissement des seuils de vitesse autorisée et à la mise en place de dispositifs de lutte contre l'alcoolisme au volant. Ces dispositifs contraignants et des campagnes nationales de communication, alliés à l'amélioration des infrastructures les plus accidentogènes et de la sécurité des véhicules, ont contribué, en une dizaine d'années, à réduire de plus de 30 % le nombre de morts sur les routes comme l'illustre le graphique précédent.

12. Une tentative inaboutie de mettre en œuvre une politique de sécurité routière intégrée

A l'accent mis sur le volet réglementaire de la politique de sécurité routière des années soixante-dix, vient s'ajouter, au début des années 80, une préoccupation d'adhésion des usagers et de mise en œuvre effective et efficace de cette politique sur le terrain.

Une alternance gouvernementale et une série d'accidents spectaculaires et dramatiques conduit au CISR du 22 décembre 1981 se donne pour objectif « de réduire d'un tiers en cinq ans le taux de mortalité enregistré sur les routes » grâce à des mesures articulées autour de trois axes :

- renforcer l'adhésion des usagers de la route et améliorer leurs comportements à partir d'actions d'information, de sensibilisation et de formation ;
- renforcer l'application des réglementations en vigueur ;
- développer les équipements de sécurité sur les réseaux routiers nationaux et les voiries des collectivités locales.

De plus, afin de doter le CISR d'un relais opérationnel, le ministère de l'Équipement et des Transports reçoit délégation « pour réunir le Comité et assurer sa présidence dans l'intervalle des réunions présidées effectivement par le Premier ministre » et doit créer une Direction de la Sécurité et de la Circulation Routière en charge notamment du code de la route, de l'information des usagers et de la normalisation technique des véhicules et des infrastructures routières.

Ainsi, parallèlement aux mesures visant à réguler les comportements des usagers, l'enjeu est désormais de modifier en profondeur leurs attitudes face au risque routier en agissant au plus près du terrain à travers l'élaboration de dispositifs permettant de mobiliser la société autour du problème de l'insécurité routière.

Le CISR du 13 juillet 1982 prolonge les décisions du CISR précédent en statuant que le directeur de la Direction de la Sécurité et de la Circulation Routière serait systématiquement aussi le Délégué Interministériel à la Sécurité Routière afin d'assurer l'articulation entre cette direction et le CISR. De plus, il est décidé de mettre en place une « politique locale de sécurité routière » en complément des dispositifs nationaux existants. Elaborée par le CISR qui fixe les priorités nationales, sa mise en œuvre est confiée au Préfet de département. Elle a pour objectifs de « *provoquer une véritable mobilisation de l'ensemble du corps social, rechercher une prise en charge des problèmes de sécurité routière par les collectivités locales en les associant aux objectifs gouvernementaux* » et d'assurer « *l'intervention active des services publics locaux* ».

Elle repose plus précisément sur deux dispositifs :

- un programme d'enquêtes techniques pluridisciplinaires (REAGIR) réalisées à la suite de tout accident mortel et distinct de l'instruction judiciaire. Ses objectifs sont d'améliorer la connaissance des facteurs qui concourent à ce type d'accident, de susciter une forte mobilisation sociale autour du problème de la sécurité routière, de proposer systématiquement des mesures de prévention qui devraient réduire le risque de voir un accident identique se reproduire.

¹² Les ministères de la défense, de la justice, de l'intérieur, de l'économie et des finances, de l'éducation nationale, du développement industriel et scientifique, de l'équipement et du logement, des postes et télécommunications, des transports, de la santé publique et de la sécurité sociale sont, de façon non exhaustive, membres du CISR.

- un programme de contrats d'objectifs entre l'Etat et les collectivités locales visant à inciter celles-ci à conduire des actions de prévention à partir d'incitations financières assorties de primes si l'objectif de - 10 % de tués par an sur leur territoire est atteint.

Le programme « objectif - 10 % » a été renouvelé jusqu'à la fin des années 80 puis abandonné, le programme REAGIR a été interrompu, pour prendre une autre forme, en 2004. Ce dernier a régulièrement fait l'objet d'aménagements et il a été progressivement complété entre 1982 et 2002 par des outils d'analyse et de planification stratégique, des dispositifs de coordination et de gestion de projet, une recherche accrue de coopération avec l'environnement socio-professionnel local et national.

Le bilan de cette politique partenariale est difficile à isoler du bilan plus général de l'évolution de la sécurité des infrastructures et des véhicules ainsi que des nouvelles mesures réglementaires prises durant ces 20 ans (notamment le port généralisé de la ceinture, la baisse du taux d'alcoolémie toléré et surtout le permis à point en 1994). De fait, un responsable de la coordination des politiques locales à la DSCR remarque en 2004 : « *On demande aux Préfectures des bilans annuels de fonctionnement de REAGIR et des PDASR mais on [ne] mesure que très rarement l'efficacité des actions. Des évaluations ont eu lieu sur l'impact de la ceinture ou sur la modération de la vitesse en ville mais ce sont des exceptions. L'efficacité de REAGIR est plutôt une conviction personnelle. Compte tenu des moyens que voulait y mettre l'Etat, c'était la meilleure solution car il représentait un coût faible en matière d'investissement initial : aucun poste spécifique a été créé sinon 4 ou 5 postes au niveau de la DSCR. Les autres acteurs ont été partiellement mis à disposition par les différentes administrations concernées ou par les partenaires* ».

En 20 ans, le nombre de tués sur les routes aura baissé d'environ 30% ce qui montre un net ralentissement par rapport à la période précédente. Toutefois, ces dispositifs sont mobilisés de façon hétérogène en fonction des départements et leur niveau d'activité est, au fil du temps, de moins en moins probante, et ce malgré des tentatives régulières de les revitaliser (Orselli, 2005 ; Chomienne, 2010). Au niveau local et national, ils ne font l'objet que d'un intérêt limité de la part des acteurs privés (constructeurs, assurances, transporteurs, professionnels de la route, professionnel des boissons alcoolisées...) et associatifs (victimes, Motards en Colère, Prévention Routière...) même si régulièrement des conventions sont signées et des actions communes initiées. Ce phénomène peut à la fois s'expliquer par leurs aspects participatifs et consensuels qui favorisent échanges et diagnostics partagés, mais aussi par le fait qu'ils ne gênent pas les intérêts corporatistes de ces différents acteurs. De même, la coopération interministérielle sur le terrain, comme souvent au niveau national dans la préparation des CISR, est difficile à établir. Elle dépend largement des habiletés politiques du Délégué Interministériel à identifier et mobiliser des dénominateurs communs entre les intérêts des ministères concernés et de la capacité du Préfet à mobiliser les services déconcentrés de l'Etat et à fédérer les autres acteurs autour d'une politique locale partagée (Hamelin (dir.), 2008, Chomienne, 2010).

En revanche, les projets de réduction de la tolérance (voire de l'interdiction) de consommation d'alcool avant de conduire un véhicule ou la mise en place de dispositifs de contrôle (boîte noire) ou de bridage de vitesse au sein des véhicules ou la mise en place du permis à point (aussi bien le capital de points, les niveaux de perte en fonction des infractions que leur récupération) provoquent de vives réactions de lobbying de la part des acteurs privés concernés en amont ou en aval de la décision, notamment en direction des parlementaires.

13. Le retour en force de l'action régaliennne de l'Etat en matière de sécurité routière

Le caractère soudainement prioritaire qu'a pris la Sécurité Routière lorsqu'elle a été déclarée chantier présidentiel le 14 juillet 2002 par le Président de la République a directement contribué à fortement activer les dispositifs transversaux nationaux (CISR) et locaux en charge de cette politique. Réunis jusqu'alors en moyenne une fois par an, ces dispositifs ont été fortement sollicités¹³ d'une part pour illustrer symboliquement la priorité présidentielle, d'autre part pour élaborer, communiquer et mettre en œuvre des séries de mesures techniques et réglementaires visant à donner une nouvelle dimension à cette politique publique. L'annonce de la mise en place des radars automatiques dans le Cadre d'un nouveau programme, le Contrôle Sanction Automatique (CSA), et de l'application stricte des règles (circulaire « anti-indulgence », instructions de fermeté de la Chancellerie aux tribunaux) en matière de sécurité routière a rapidement donné des résultats significatifs¹⁴.

Des procédures accélérées ont ainsi permis de mettre rapidement en place les premiers radars automatiques fixes en novembre 2003 sous l'impulsion d'une Mission Interministérielle du CSA créée en février de la même année. De plus,

¹³ Le rythme de réunion des CISR est temporairement devenu trimestriel.

¹⁴ Soit 6,2 % de tués en moins en 2002 par rapport à 2001 (7741 tués à 30 jours), 20,9 % de tués en moins en 2003 par rapport à 2002, (soit 6126 tués à 30 jours), 8,7% de tués en moins en 2004 par rapport à 2003 (5593 tués à 30 jours). Source : Observatoire de la sécurité routière, Bilan SR 2011, p. 15.

des circulaires ministérielles ont fortement incités les services déconcentrés à accroître leur contribution à la politique locale. Les préfets ont été amenés, lorsque la sécurité routière représentait un véritable enjeu pour leur département, à s'impliquer plus directement dans l'élaboration et l'animation de la politique locale, les résultats obtenus dans ce domaine devenant, pour un temps, un critère d'évaluation de leur action. Enfin, nos entretiens, conduits en 2003 et 2004, auprès des acteurs nationaux et locaux ont mis en évidence l'effet mobilisateur de cette déclaration présidentielle, et de ses suites, sur les acteurs de terrain qui, pour beaucoup, finissaient par se décourager face au manque de soutien.

Lors de l'étude que nous avons conduite entre 2002 et 2004, nos interlocuteurs avaient souligné les faiblesses du dispositif de contrôle sanction, notamment en matière de vitesse, en place jusqu'au déploiement des dispositifs de contrôle automatisé (Chomiene, 2004). D'autres travaux ont aussi mis en exergue les difficultés rencontrées dans ce domaine (Guyot, 2002 ; Ternier et *all.*, 2003), notamment au regard de la problématique de la vitesse (Namias, 1995) et des indulgences pratiquées tout au long de la chaîne de contrôle-sanction (Pérez-Diaz, 2004). Dans le domaine du contrôle sanction, le ministère de l'intérieur pour la police nationale, le ministère de la défense pour la gendarmerie et le ministère de la justice pour les procureurs de la république ont formellement relayé la volonté présidentielle de faire de la lutte contre l'insécurité routière une priorité pour les services opérationnels. Ce relais « vertical » est venu appuyer les dispositions « horizontales » prises lors des CISR, soutien qui avait souvent fait défaut dans le passé pour activer les dispositifs mis en place tout au long des années 80 et 90. Les outils de planification et d'animation, ainsi que les dispositifs de coordination existaient mais étaient jusqu'alors que partiellement activés par les acteurs de terrain faute d'incitations et de ressources : l'impulsion politique présidentielle, et la mise en place rapide du programme de CSA, ont permis de renforcer et d'activer les dispositifs administratifs existant en matière de sécurité routière. Au-delà de l'univers administratif, cette impulsion politique, largement relayée par les médias et soutenue par des sondages d'opinion favorables (Boulard, 2012, p. 154-155) n'a pas suscité d'opposition organisée et visible de la part d'autres parties prenantes, notamment les acteurs économiques et associatifs. Les premiers radars automatiques déployés feront parfois l'objet de critiques quant à leur emplacement, jugé par certains observateurs inadéquat ou quant à la légalité de la chaîne de traitement des procès-verbaux mais sans provoquer de mobilisation significative des usagers ou d'élus (Véron, 2008 ; Boulard, 2012, p. 115-117). Fort de sa légitimité politique et de son efficacité, supposée dans un premier temps, puis avérée, au moins l'année de son déploiement, le CSA rencontre quelques difficultés locales mais semble susciter une large adhésion au niveau national. Il devient la partie la plus visible, et sensible, de la politique de sécurité routière, au détriment des autres registres d'action désormais placés en arrière-plan.

Les principales parties prenantes traditionnelles concernées par la sécurité routière que sont d'une part les constructeurs automobiles et le secteur des boissons alcoolisées ne sont pas vraiment impactés par le CSA. Pour d'autres entreprises, il constitue même une opportunité comme ne manquent pas de le souligner les observateurs critiques sur ce dispositif (Boulard, 2012, p. 73-81) : fabricants (Morpho du groupe Safran) et opérateurs de maintenance de radars (Spie Maintenance), SSII (Atos) assurant la partie technique de la transmission et du traitement des données au centre de traitement de Rennes, mais aussi fabricants et distributeurs de GPS et d'avertisseurs de radars, organisateurs de stages de récupération de points, fabricants et distributeurs de voitures sans permis et scooters de 50 cm³, puis récemment fabricants de radars pédagogiques.

Néanmoins, les usagers utilisant quotidiennement un véhicule motorisé pour leurs activités professionnelles voient la probabilité d'être contrôlés par des radars automatiques fixes puis mobiles augmenter progressivement au fur et à mesure de leur déploiement. Les premiers font l'objet d'une signalisation spécifique en amont avertissant l'utilisateur de leur présence (ce qui a facilité leur relative acceptation, au moins dans un premier temps) mais pas les seconds. Or, dès 2008, une étude dirigée par F. Hamelin mettait en évidence la fragilité du relatif consensus qu'avait initialement suscité le CSA. La progression régulière du nombre de radars automatiques en service multiplie la délivrance de procès-verbaux et de pertes de points, les usagers les plus dépendants de l'utilisation de leur véhicule étant les plus exposés. Sans que cela se traduise par des mouvements collectifs suffisamment importants pour établir un rapport de force national contre la politique de sécurité routière, et particulièrement le CSA, plus ce dernier contribue à verbaliser des usagers plus leur perception quant à sa légitimité se détériore. En effet, ce ne sont pas les « délinquants de la route » ou les « conducteurs dangereux » qui sont massivement verbalisés pour de petits dépassements de vitesse mais bien des « conducteurs ordinaires » qui peuvent légitimement douter de l'équité et de la légitimité de ce dispositif. De plus, la vitesse n'étant pas le seul, ni le principal, facteur d'accidents mortels (c'est l'abus d'alcool), la focalisation sur cette variable du système complexe que constitue l'interaction entre comportement humain, véhicule et infrastructures devient contestable : seule une baisse continue du nombre de tués sur les routes peut contribuer à limiter l'érosion « naturelle » de sa légitimité pour les usagers.

Comme vont l'illustrer nos deux études de cas, une détérioration, même conjoncturelle, des résultats de la politique de sécurité routière peut conduire les autorités politiques à réagir rapidement en modifiant certaines modalités de la mise en œuvre de cette politique. Or, elle constitue un système d'interactions entre de nombreux acteurs aux enjeux multiples et parfois contradictoires. La modification d'un paramètre peut ainsi modifier les équilibres et constituer une menace ou une

opportunité pour certains de ces acteurs qui tenteront alors de faire obstacle ou d'appuyer la modification de ce paramètre en fonction de leurs intérêts. L'intérêt général invoqué par la puissance publique peut alors se retrouver contesté ou renforcé par leurs actions. Celles-ci peuvent-être en amont ou en aval, institutionnelles ou informelles, médiatisées ou discrètes comme l'illustrent nos deux cas.

2. UNE ETUDE DE DEUX DECISIONS PUBLIQUES EN FAVEUR DE LA SECURITE ROUTIERE

Nous abordons dans cette section, deux décisions publiques portant sur la politique de sécurité routière, qui ont l'objet d'actions d'influence de la part d'acteurs dont les intérêts économiques pouvaient être menacés ou renforcés par ces décisions. Les deux situations décrites ci-après illustrent le rôle d'influences des lobbies dans la formulation et la mise en œuvre de politiques publiques de sécurité routière. En ce sens, les deux cas confirment la dynamique d'influence qui caractérise la politique publique de sécurité routière depuis sa genèse. Elles montrent également que, par-delà les valeurs publiques affichées (responsabilisation, prévention, sécurité...), l'action publique ne peut être comprise qu'en considérant le contexte politique ainsi que les intérêts économiques -commerciaux et industriels- en jeu.

Pour chacun des cas, nous présenterons successivement le contexte de la prise de décision, des informations factuelles concernant l'acceptabilité sociale de la décision, et enfin les jeux d'acteurs ayant contribué à influencer la décision publique.

21. Cas n°1 : la décision visant à interdire les avertisseurs de radars

La mise en place du Contrôle Sanction Automatique (CSA) à partir de 2002 a généré un nouveau marché : celui des systèmes dits « avertisseurs radars ». Certains systèmes permettent de signaler les lieux des radars fixes (comme les systèmes intégrés dans les GPS ou les téléphones mobiles). D'autres, plus sophistiqués, appelés « systèmes communautaires » permettent en plus de signaler en temps réel, les emplacements des radars mobiles et des contrôles routiers. Le marché de ces systèmes a enregistré une très forte croissance directement liée au nombre de radars installés mais aussi aux évolutions technologiques qui rendent de plus en plus accessible ces systèmes aux ménages (GPS, GPS intégrés dans les véhicules, smartphone...). L'envolée de ce marché a rapidement suscité les réactions négatives des associations contre l'insécurité routière (Prévention routière, Ligue contre la violence routière..) qui ont attiré l'attention des responsables publics sur le développement de ces systèmes « anti-radars », contraires à l'esprit du CSA.

Le contexte de la décision publique

Faisant suite de la publication des statistiques de la mortalité routière (hausse de 10% pour le premier trimestre 2011), un comité interministériel de la sécurité routière¹⁵ est convoqué en urgence par le premier ministre le 11 mai 2011. Le comité adopte plusieurs dispositions, présentées comme contribuant à la lutte contre la mortalité routière¹⁶ :

- la qualification de délit "grand excès de vitesse" (plus de 50 km/h par rapport à la vitesse autorisée) dès la première infraction ;
- la suppression des panneaux indiquant la présence des radars fixes ;
- l'interdiction des avertisseurs de radar embarqués ;
- le déploiement de 1000 nouveaux radars fixes à horizon fin 2012 ;
- l'expérimentation de radars mobiles de nouvelle génération à partir de véhicules en circulation ;
- l'aggravation des sanctions contre l'alcool au volant et l'usage des téléphones et appareils électroniques¹⁷,
- l'obligation pour les conducteurs de deux-roues de porter un gilet rétro-réfléchissant et des plaques d'immatriculation plus grandes.

Ces dispositions interviennent peu après l'adoption d'une série de mesures concernant la sécurité routière dans le cadre de la loi Loppsi 2¹⁸. D'une part, la loi assouplit les sanctions du permis à point (recouvrement de la totalité des points au bout de deux ans contre trois ans auparavant, et la perte d'un point pourra être effacée en six mois au lieu d'un an). D'autre part, la loi instaure l'obligation pour les discothèques et les établissements de nuit de mettre à la disposition du

¹⁵ Participent à ce comité : le ministre du Travail Xavier Bertrand (Travail), le ministre de l'Intérieur (Claude Guéant, le ministre des Transports (Thierry Mariani), le ministre de l'enseignement supérieur (Valérie Pécresse) ainsi que la déléguée interministérielle à la Sécurité routière (Michèle Merli).

¹⁶ Voir : Nicolas Meunier, « Comité Interministériel de la Sécurité routière : les réactions des fabricants de radars et des associations contre la violence routière », Challenges.fr, consulté le 13 mai 2011

¹⁷ Pour l'alcool, les infractions au-delà de 0,8g/l seront sanctionnées par le retrait de 8 points au lieu de 6 ; les infractions concernant le téléphone donneront lieu à une contravention de 4e classe (retrait de 3 points de permis au lieu de 2) et l'usage d'appareil à écran autre qu'un GPS (DVD) sera sanctionné par une amende de 1500 euros d'amende et d'un retrait de 3 points (contre 135 euros d'amende et 2 points auparavant).

¹⁸ Loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure, adoptée le 8 février 2011. Les dispositions d'assouplissement du permis à point sont entrées en vigueur dès la publication de la loi le 15 mars 2011.

public des dispositifs de dépistage d'alcool¹⁹ ; ainsi que la création d'une nouvelle peine et l'obligation, pour un condamné, d'installer un dispositif d'éthylotests anti-démarrage dans son véhicule pour pouvoir le conduire. Enfin, la loi instaure les systèmes dits de "radars-tronçon" pour lutter contre les excès de vitesse.

L'acceptabilité de la décision publique

Les mesures adoptées par le Gouvernement sont accueillies diversement par les associations de prévention et de lutte contre la violence routière.

L'association « Prévention Routière » se déclare²⁰ satisfaite des mesures adoptées par les pouvoirs publics qui sont « *une réponse de fermeté à ceux des conducteurs qui ont, au cours des dernières semaines, relâché leur comportement (...) Il sera désormais plus difficile pour ceux qui ne respectent pas la réglementation d'échapper aux contrôles et aux sanctions* ». L'association espère que ces mesures « *permettront rectifier le message irresponsable et démobilisateur adressé il y a quelques mois aux Français par les parlementaires lors du débat sur l'assouplissement du permis à points* » mais regrette toutefois que « *les pouvoirs publics ne soient pas allés au bout de leur logique* » en interdisant les kits mains-libres et en généralisant les limiteurs de vitesse,

En revanche, la présidente de la Ligue contre la violence routière critique les mesures adoptées car jugées non suffisantes : « *Le gouvernement prend de nouvelles mesures, sans être sûr que les anciennes soient efficaces* ²¹ ». « *Nous sommes très déçus, mais c'était prévisible car il n'y pas eu de concertation avec les associations et les experts (...) Au vue des mesures annoncées, l'objectif de Nicolas Sarkozy d'avoir moins de 3.000 morts sur les routes en 2012 ne sera pas atteint* ²² ». La présidente de la Ligue reproche notamment au Gouvernement l'assouplissement décidé du permis à point²³.

Le même accueil mitigé est réservé par l'association «Victimes & Citoyens contre l'insécurité routière», pour laquelle les mesures annoncées sont « *le strict minimum que l'on pouvait faire, surtout après l'absence de réactivité du gouvernement lors de l'assouplissement du permis à points* »²⁴.

Du côté des usagers, les réactions sont toutes autres. Pour l'Automobile Club, « *l'annonce de la suppression des panneaux avertisseurs des radars automatiques, et celles des cartes des radars fixes, est totalement contradictoire avec ce qu'affirmait en octobre 2003 le Ministre de l'Intérieur de l'époque (et actuel Président de la République) qui insistait alors sur la nécessaire transparence que devait avoir le système de contrôle automatisé afin d'éviter de donner aux automobilistes le sentiment de "se faire piéger"* ²⁵.

De même, pour l'association « 40 millions d'automobilistes », les mesures « *ont été prises, une nouvelle fois, en cédant à l'émotion, sans véritable analyse des causes de cette aggravation et sans concertation avec les usagers (...) Si certaines mesures portant sur une plus grande fermeté à l'encontre d'infractions majeures, comme l'alcoolémie excessive ou les très grands excès de vitesse, sont compréhensibles par les automobilistes, d'autres vont totalement à l'encontre de l'acceptabilité sociale de la politique de sécurité routière. C'est le cas, notamment, de la suppression des panneaux d'annonce des radars fixes qui contribuaient pourtant à la vigilance des usagers dans les zones contrôlées* »²⁶.

Les mesures gouvernementales -notamment celles concernant l'interdiction des avertisseurs radars et l'obligation du port d'un gilet auto-réfléchissant- sont également contestées par la « Fédération française des Motards en colère ».

Les réactions des associations d'usagers sont confirmées par un sondage d'opinion²⁷ qui relève que : 68% des interrogés se déclarent opposés à la suppression des panneaux indiquant la présence des radars automatiques sur les routes et 67% opposés à « l'augmentation importante des amendes pour l'utilisation des avertisseurs de radars sur les téléphones portables²⁸ ». Les jeunes de 18 à 24 ans, les cadres supérieurs et les professions intermédiaires se montrent les plus

¹⁹ Disposition effective au 1^{er} janvier 2012

²⁰ Communiqué de presse du 11 mai 2011, association Prévention Routière,

²¹ « Chantal Perrichon critique les mesures contre la violence routière », news.autoplus.fr, consulté le 11 mai 2011

²² « Sécurité routière : les associations déçues », Leparisien.fr, consulté le 11 mai 2011

²³ Voir : « Chantal Perrichon : La casse du permis à points est la première cause de la hausse de la mortalité routière » ; Lemonde.fr, consulté le 11 mai 2011. Cette argumentation a été fortement contestée par Laurent Mucchielli : « Délinquance routière : les faux arguments du lobby répressif », *Vous avez dit sécurité ?*, Editions Champ social, 2012

²⁴ Ibid.

²⁵ Christian Scholly, « Sécurité routière : la réponse est « radars », mais quelle était la question ? », automobile-club.org

²⁶ Communiqué de presse du 11 mai 2012 : « Mesures du CISR : Trop c'est trop », 40millionsdautomobilistes.com

²⁷ Sondage IFOP pour Ouest France, réalisé du 12 au 13 mai 2011, ifop.com/media/poll/1500-1-study_file.pdf

²⁸ Bizarrement, le sondage ne reprend pas la disposition tel qu'annoncée par le Comité interministériel (interdiction de tous les avertisseurs sur téléphone ou non).

réticents aux mesures annoncées. En revanche, 68% des interrogés se déclarent favorables à la suppression de 8 points sur le permis de conduire en cas de conduite avec 0,8g/l d'alcool.

Si les réactions des usagers semblaient prévisibles, celle de plusieurs députés l'était moins. Peu après l'annonce des mesures du Comité interministériel de sécurité routière, 73 députés UMP interpellent par courrier le gouvernement pour « *exprimer l'incompréhension et l'exaspération²⁹ des automobilistes de leurs circonscriptions* »³⁰ notamment concernant la suppression des panneaux signalétiques de radars. Ces élus précisent dans leur missive : « *si nous partageons votre ambition quant au traitement attentif des problèmes de sécurité routière, nous regrettons l'absence totale de concertation qui a précédé ce comité interministériel. De plus, nous estimons que d'autres mesures [que la suppression des panneaux signalant les radars] sont plus urgentes à prendre afin d'améliorer la sécurité routière* », écrivent les députés³¹. Les élus reprochent également au Gouvernement l'adoption de mesures de nature réglementaire, excluant ainsi tout débat parlementaire. L'action des députés aura comme conséquence l'annonce par le ministre de l'Intérieur de l'installation d'un millier de « radars pédagogiques » parallèlement à la suppression des panneaux de signalisation des radars³².

Une autre mesure, décidée le 11 mai 2011, a fait l'objet d'une très forte opposition. L'interdiction annoncée des détecteurs de radars a suscité une très forte réaction de la part des fabricants de systèmes dédiés à cette fonction³³ (Coyote, Inforad, ...).

Décision publique et jeux d'intérêt

Dès le 12 mai 2011, trois fabricants de systèmes dédiés de détection de radars³⁴ (Coyote, Inforad, et Wikango) crée l'« Association Française des Fournisseurs et utilisateurs de Technologies d'Aide à la Conduite » dont l'objet est de « *promouvoir et défendre l'ensemble des technologies embarquée permettant l'aide à la conduite et un usage serein et sécurisé de la route* »³⁵. Cette association formalise et structure l'action d'opposition des entreprises du secteur aux nouvelles mesures gouvernementales. La position de ces professionnels peut être résumée en quelques points³⁶ :

- *il n'y a pas eu de concertation préalable ;*
- *les avertisseurs constituent un outil d'aide à la conduite, contribue à la limitation de la vitesse et contribue donc à la sécurité routière³⁷ ;*
- *il s'agit d'une mesure injuste pour 6 millions d'automobilistes ;*
- *la décision est contraire à la volonté de l'Etat de promouvoir un label « voiture sure » ;*
- *le secteur emploie 2000 à 2500 emplois directs³⁸.*

Ainsi, Fabrice Pierlot, PDG de Coyote, déclare : « *nous avons été surpris par cette décision. Aucune concertation avec le gouvernement n'a eu lieu. Nous demandons aujourd'hui un dialogue. Les avertisseurs de radars sont un type d'aide à la conduite qui aide à respecter les limites de vitesse et permet de signaler les perturbations du trafic. Ils vont dans le sens de la sécurité routière* »³⁹. Pour Loïc Rattier, co-fondateur de Wikango, les conséquences économiques de cette mesure sont importantes : « *Si cette interdiction entre en vigueur, nous pouvons nous attendre à mettre la clé sous la porte* »⁴⁰. Pour contrer la mesure gouvernementale, L'association utilise ses systèmes communautaires pour mobiliser ses clients⁴¹ mais aussi, plus largement, les usagers, les responsables politiques et les autres entreprises du secteur.

²⁹ Voici un exemple de réaction d'un député UMP : « on tape encore une fois au portefeuille des automobilistes (...) Même en faisant partie de la majorité, je suis en colère. Il faut annuler ce projet : c'est du n'importe quoi ! », Franck Marlin, député UMP de L'Essonne, cité par Y. Montuelle et J. Saulnier, « Radars : On tape encore au portefeuille des automobilistes », *l'express.fr*, consulté le 18 mai 2011

³⁰ Voir : « Un radar pédagogique installé avant chaque radar fixe », *lefigro.fr*, consulté le

³¹ *Ibid.*

³² Cette mesure a donné lieu à des annonces contradictoires de la part du gouvernement : après une réunion avec le ministre de l'Intérieur, des députés de la majorité UMP ont annoncé la suspension de la mesure visant à supprimer les panneaux signalétiques. Le ministre a ensuite annoncé le remplacement des panneaux de signalisation par des radars pédagogiques, avant de décider que les radars pédagogiques ne remplaceraient pas les panneaux signalétiques : un millier de radars pédagogiques seraient ainsi déployés dans des zones différentes de celles où sont installés les radars.

³³ Par opposition aux systèmes intégrés dans les GPS et qui signalent l'emplacement des radars fixes, les systèmes dédiés fonctionnent sur le principe « communautaire » de partage d'informations entre les abonnés aux systèmes : signalement de base des radars fixes, signalement zones potentiels de radars mobiles, signalement en temps réel, par les membres de la communauté, des radars mobiles.

³⁴ Voir : « Les fabricants d'avertisseurs de radar veulent s'appuyer sur leurs clients pour faire plier Guéant », *La Tribune.fr*, consulté le 12 mai 2011

³⁵ Voir : *www.afftac.fr*

³⁶ *Ibid.* : résumé de l'argumentaire de l'association présenté sur leur site internet des systèmes

³⁷ Pour Geneviève Scripzac, porte-parole de l'association « Victimes et Citoyens » : « *présenter les détecteurs de radars comme des aides à la conduite frôle l'hypocrisie car ils ont été présentés pendant longtemps comme des « moyens d'éviter les sanctions* » (Libération, 18 mai 2011)

³⁸ Par exemple, Coyote System est considéré comme le « leader mondial des avertisseurs radars ; son nombre d'utilisateurs a été doublé entre 2010 et 2011 (passant à 1 million d'utilisateurs) avec un potentiel développement important à l'étranger : Espagne, Italie, Belgique, Suède (source : Y. Montuelle et J. Saulnier, « Radars : On tape encore au portefeuille des automobilistes », *l'express.fr*, consulté le 18 mai 2011)

³⁹ Cité par Nicolas Meunier, « Comité Interministériel de la Sécurité routière : les réactions des fabricants de radars et des associations contre la violence routière », *Challenges.fr*, consulté le 13 mai 2011

⁴⁰ Y. Montuelle et J. Saulnier, « Radars : On tape encore au portefeuille des automobilistes », *l'express.fr*, consulté le 18 mai 2011)

⁴¹ Selon l'AFFTAC, « *les utilisateurs sont avertis par message via leurs appareils* » (« Les fabricants d'avertisseurs de radar veulent s'appuyer sur leurs clients pour faire plier Guéant », *La Tribune.fr*, consulté le 12 mai 2011)

Un appel à manifester est lancé pour le 17 mai 2011. Le mot d'ordre de l'AFFTAC est « *Déjà 4 Millions 700 000 à dire NON ! Coyote, Inforad et Wikango appellent à la mobilisation contre la décision d'interdire les avertisseurs de radars* ». Parallèlement, l'association envoie un courrier aux élus de l'Assemblée nationale et du Sénat, et une lettre-pétition⁴² est organisée à destination du Premier ministre. Les communiqués de presse et la lettre-pétition de l'association sont relayés auprès des usagers par les internautes et les réseaux sociaux.

Une manifestation se déroule donc devant les locaux de l'entreprise Coyote le 17 mai 2011. L'association bénéficie du soutien –et de la présence– de plusieurs clients et usagers (chauffeurs routiers, ambulanciers, taxis, commerciaux...), entreprises du secteur, mais aussi de plusieurs élus. En marge de la manifestation, une conférence de presse est organisée et un appel à mobilisation est lancé pour "*bloquer les routes de France*" le 2 juin 2011. Entre le 16 et le 24 mai, l'association reçoit plusieurs lettres de soutien de personnalités politiques, notamment de parlementaires UMP⁴³. Par ailleurs, plusieurs autres entreprises du secteur rejoignent l'association : Eklaireur, Takara, Avertinoo, Eco&logic.

Devant la mobilisation organisée par l'association, une rencontre est organisée, le 30 mai 2011, par le ministre de l'Intérieur avec les représentants de l'AFFTAC. A l'issue de cette rencontre, un communiqué précise que le ministère reconnaît « *la valeur pédagogique des produits et services des sociétés membres de l'AFFTAC et considère qu'ils participent activement à la Sécurité Routière* ». Le ministère reconnaît « *l'utilité des services proposés par les membres de l'AFFTAC et ne remet pas en cause la possibilité de partage et d'échange d'informations entre utilisateurs d'une même communauté* ». Le ministère prévoit ainsi l'élaboration d'un protocole qui permettra aux avertisseurs de radars de devenir des « *assistants d'aide à la conduite* » ; les signalements concerneront des zones dangereuses (et non pas les positions exactes des radars) seront fournis aux membres de l'AFFTAC par les services de l'Etat.

Finalement, le 29 juillet 2011, le protocole d'accord est signé entre le ministère de l'Intérieur et l'AFFTAC. Pour le délégué interministériel à la Sécurité routière⁴⁴, ce protocole correspond à "*un accord gagnant-gagnant*"⁴⁵. Ce protocole satisfait également l'AFFTAC. Il permet de préserver le caractère communautaire de leurs systèmes et donc le principe même de leur offre commerciale. Les entreprises ne sont pas tenues de divulguer les informations qu'elles détiennent aux pouvoirs publics et un label, contrôlé par un tiers, sera mis en place par l'AFFTAC pour valider la mise en conformité des systèmes de ses entreprises adhérentes. Enfin, l'AFFTAC est reconnue comme une organisation professionnelle représentative des fournisseurs de systèmes d'aide à la conduite

Un décret du 4 janvier 2012 vient confirmer l'interdiction des avertisseurs de radars⁴⁶. Les « systèmes d'aide à la conduite » doivent être mis à jour : ils ne signalent plus les positions exactes des radars mais indiquent des zones de circulation dangereuse (listes fournies par les préfets) et permettent le partage d'informations communautaires.

22. Cas n°2 : la décision instaurant l'obligation de disposer d'un éthylotest au sein des véhicules automobile

Le taux d'implication de l'alcool dans la mortalité routière en France est assez stable à environ 30%⁴⁷. L'alcool est considéré comme le principal facteur d'accidentologie même si les causes des accidents de la route sont souvent multifactorielles. Les politiques publiques successives de sécurité routière ont ainsi renforcé les actions de dépistage de l'alcool, aggravé les sanctions de la conduite sous l'emprise de l'alcool, tout en multipliant, directement ou indirectement, les campagnes de sensibilisation contre les dangers de l'alcool au volant et à prévenir de la conduite en état alcoolique⁴⁸.

⁴² Téléchargeable sur le site internet de l'association.

⁴³ Par exemple : Franck Marlin (député UMP, Etampes), Jean Grenet (député UMP, Pyrénées-Atlantiques), Etienne Mourrut (député UMP, Gard), Gérard Cornu (sénateur UMP, Eure-et-Loir, et Président du groupe d'études sur l'automobile).

⁴⁴ En juillet 2011, la déléguée interministérielle à la sécurité routière, Michèle Merli, a été remplacée par Jean-Luc Nevache. Pour Eric Thiollier (délégué général de la Fédération française des motards en colère-FFMC), ce remplacement est une conséquence des controverses qui ont fait suite aux décisions mesures annoncées par le comité interministériel à la sécurité routière : "*Michèle Merli (...) s'est retrouvée à porter des décisions politiques coupées des discussions que nous menions avec les fonctionnaires de ses services. C'est apparu clairement au sein de la concertation : les ministres annonçaient des mesures sans rapport (et parfois en opposition) avec les travaux des groupes de travail de la concertation* » (communiqué de presse FFMC du 8 juillet 2011)

⁴⁵ Voir : « Radars : un accord signé entre l'Etat et les constructeurs de détecteurs », Le Nouvel Observateur, consulté le 30 juillet 2011

⁴⁶ Le fait de disposer d'un avertisseur de radar (boîtier ou GPS non mis à jour) dans ou sur son véhicule est passible d'une amende de 1.500 euros et d'un retrait de 3 points.

⁴⁷ Il était de 31% en 2000, de 30% en 2009, puis de 31%, en 2010 et en 2011 (source : Observatoire national interministériel de la sécurité routière, Statistiques d'accidentalité routière : résultats définitifs de l'année 2011, version 5, Le 5 juillet 2012)

⁴⁸ On peut citer, la campagne « *Sam, capitaine de soirée* » lancée par la Prévention routière ou la campagne « *Soufflez, vous saurez* » (pour encourager l'acquisition d'éthylotests au prix de 1 euro) lancé par la DISR en 2007.

Le contexte et la décision publique

Un décret du 28 février 2012⁴⁹ « relatif à la possession obligatoire d'un éthylotest par le conducteur d'un véhicule terrestre à moteur », prévoit que « *tout conducteur d'un véhicule terrestre à moteur, à l'exclusion d'un cyclomoteur, doit justifier de la possession d'un éthylotest, non usagé, disponible immédiatement* ». L'absence de cet équipement sera sanctionnée par une contravention de 1^{ère} classe (17 €). Le décret s'appuie sur l'article 214-14 du code de la route qui « à compter d'une date et dans les conditions fixées par décret en Conseil d'Etat, tout conducteur d'un véhicule automobile devra justifier de la possession d'un éthylotest » (loi du 9 juillet). Mais cet article de loi avait été abrogé par ordonnance n° 2000-930 du 22 septembre 2000⁵⁰.

Cette décision fait suite à un rapport d'une mission d'information parlementaire « relative à l'analyse des causes des accidents de la circulation et à la prévention routière »⁵¹. Lancée en juin 2011, la mission d'information fait 39 propositions basées sur 6 principes et 10 axes de travail⁵². Quatre séries de propositions font l'objet de réactions médiatiques : un durcissement des sanctions concernant l'alcool au volant et notamment l'obligation de disposer d'un éthylotest dans chaque véhicule ; l'interdiction des kits mains libres ; le renforcement de la surveillance des deux roues ; la sévérité des sanctions pour les grand excès de vitesse mais une indulgence pour les petit excès de vitesse⁵³.

En novembre 2011, le président de la République, annonce l'adoption du principe de l'obligation de la détention d'un éthylotest pour tous les conducteurs. Cette disposition s'inscrit dans la continuité du dispositif, en vigueur depuis janvier 2011, rendant obligatoire l'équipement en éthylotests au niveau des bars et des discothèques

En décembre 2011, le ministre de l'Intérieur, Claude Géant, confirme⁵⁴ le souhait du président de la République et annonce que cette mesure sera adoptée avec d'autres (renforcement des contrôles, aggravations des sanctions...) pour lutter contre l'alcoolisme au volant. Le décret rendant obligatoire la possession d'un éthylotest est ainsi publié le 1^{er} mars 2012. Chaque conducteur, mis à part les cyclotouristes, doit disposer dans son véhicule d'un éthylotest⁵⁵ conforme à la norme NF, et ce à partir du 1^{er} juillet 2012. Le défaut de présentation de l'éthylotest ne sera sanctionné qu'à partir du 1^{er} novembre 2012.

L'acceptabilité de la décision publique

Après la publication du décret, un sondage⁵⁶ montre que 66% des Français se déclarent favorables aux nouvelles dispositions rendant obligatoires les éthylotests dans les véhicules. L'adhésion est plus forte parmi les jeunes de moins de 35 ans (73%), les résidents en région parisienne (71%) et parmi les sympathisants de l'UMP (74%).

Peu avant l'entrée en vigueur de la disposition, un autre sondage⁵⁷ montre que seuls 37% des Français déclare être équipé d'un éthylotest pour leurs véhicules. Une majorité (51%) de ceux qui ne sont pas équipés affirme vouloir en acheter un « très prochainement ». Ce sondage révèle, surtout, les difficultés d'approvisionnement en éthylotests pour lesquels les distributeurs classiques (pharmacie, centres de réparation automobile, stations essence...) sont souvent en rupture de stocks.

Le marché⁵⁸, jusqu'alors principalement réservé aux institutions publiques (police, gendarmerie), reste en effet un marché fortement concentré. Seuls 11 entreprises (3 pour les éthylotests chimiques et 8 pour les éthylotests électroniques)

⁴⁹ JORF n°0052 du 1 mars 2012 page 3935, texte n° 12

⁵⁰ Comme le souligne le cabinet Iosca-Avocats (« Ethylomètre dans les véhicules une nouvelle idée vieille de 40 ans », maitreiosca.fr), l'article 4 de la loi n° 70-597 du 9 juillet 1970 instituant un taux légal d'alcoolémie et généralisant le dépistage par l'air expiré a été abrogé en 2000.

⁵¹ Mission d'information n°3864 de l'Assemblée Nationale : président, M. Armand Jung (PS) ; rapporteur, M. Philippe Houillon (UMP)

⁵² Les 10 axes sont : le pilotage de la politique de sécurité routière ; l'alcool au volant ; la vitesse ; les deux roues motorisées ; la téléphone et les aides à la conduite ; prévention et conduite vertueuses ; l'aptitude à la conduite ; véhicules et infrastructures ; permis à points ; usagers vulnérables et victimes.

⁵³ Cette proposition (un excès de vitesse de moins de 10 km/h ne serait sanctionné que d'une amende sans retrait de point) focalise notamment l'avis des médias et des associations de lutte contre la violence routière. Cette proposition a fait également l'objet d'une polémique entre le président de la Mission (A. Jung) qui y était opposé et le rapporteur (P. Houillon) qui l'a annoncé à la presse avant même son adoption par la Mission d'information. Voir : « Sécurité routière: des mesures annoncées «prématurément», 20minutes.fr, 6 octobre 2011

⁵⁴ Lors d'un déplacement à Troyes consacré à la prévention routière, Claude Géant déclare : « [l'éthylotest obligatoire dans le véhicule] est un excellent moyen de sensibiliser l'ensemble des conducteurs à cette question essentielle de leur responsabilité en matière de conduite et d'alcool. (...) L'usage de l'éthylotest en cas de consommation d'alcool doit devenir un réflexe, une pratique évidente ». « L'usage de l'éthylotest doit devenir un réflexe », lesteclair.fr, consulté le 16 décembre 2011)

⁵⁵ Dans la pratique, chaque conducteur devra posséder deux éthylotests s'il s'agit d'un modèle chimique (à usage unique) ou d'un seul éthylotests s'il s'agit d'un modèle réutilisable (électronique). Par ailleurs, les véhicules équipés d'un dispositif d'antidémarrage par éthylotest électronique homologué sont considérés conformes.

⁵⁶ Sondage IFOP pour la radio Alouette, réalisé du 1^{er} au 2 mars 2012 (voir : www.ifop.com/media/poll/1780-1-study_file.pdf)

⁵⁷ Sondage IFOP pour Ouest France, réalisé du 26 au 28 juin 201 (voir : www.ifop.com/media/poll/1927-1-study_file.pdf)

⁵⁸ Le marché des éthylotests est segmenté en deux : les éthylotests chimiques à usage unique et les éthylotests électroniques.

disposent d'une offre de produits certifiés NF (exigé par le décret). Sur le segment des éthylotests chimiques (dont le cout unitaire est de 1 à 2 € et qui doivent représenter la part la plus importante du marché), l'offre est dominée par l'entreprise familiale Contralco. L'unique fabricant français détient près de 75% des parts du marché national et il est le fournisseur officiel de la police et de la gendarmerie⁵⁹. Contralco se présente comme le leader européen, les exportations représentant plus de 10 % de ses ventes. En 2008, Contralco a produit près de 13 millions d'éthylotests⁶⁰.

Il apparait donc que la capacité de production des principaux acteurs du secteur est susceptible, à court terme, d'être inférieur à la demande potentielle du marché français⁶¹. Ceci est confirmé par les ruptures de stocks constatés à l'approche de l'effectivité du décret et par l'inflation des prix des éthylotests⁶².

Aux difficultés rencontrées pour s'approvisionner, ont fait échos plusieurs prises de positions mettant en cause l'efficacité de la mesure adoptée par le Gouvernement. Si l'association « 40 Millions d'automobilistes » se déclare favorable à l'obligation pour ses effets pédagogiques, la « Ligue contre la violence Routière conteste », elle, la pertinence de cette mesure considérée comme une « mesurette⁶³ ». La « Fédération française des motards » en colère qualifie également cette mesure de « gadget »⁶⁴. La question de la fiabilité des éthylotests chimiques -notamment dans les conditions d'entreposage dans les véhicules⁶⁵- ainsi que celle de leurs conditions d'utilisations⁶⁶, sont posées. Les éthylotests à usage unique ont ainsi une durée de vie maximale de 2 ans. Les éthylotests électroniques nécessitent un étalonnage annuel par le fabricant.

La contestation la plus virulente du décret de février 2012 vient de l'association « Ligue de défense des conducteurs » (LDC). Cette association controversée⁶⁷ a relevé un conflit d'intérêt entre l'association I-Tests désignée comme étant à l'origine de la mesure, et la société Contralco, désignée comme la principale bénéficiaire économique de la mesure. Pour Christiane Bayard, secrétaire générale de la LDC, « On aurait pu croire que cette association regroupait des familles de victimes ou bien des bénévoles désintéressés, et l'on découvre en fait que son président n'est autre que le représentant des fabricants d'éthylotests. Ce monsieur a réussi un coup de maître en garantissant à sa boîte un marché juteux de plusieurs dizaines de millions d'euros⁶⁸ ». Cette mise en cause a été relayée, et confirmée, par plusieurs autres responsables associatifs ainsi que par l'ancien ministre des transports, Dominique Bussereau⁶⁹.

Décision publique et jeux d'intérêt

A la suite de la mise en cause de l'association I-Tests et de l'entreprise Contralco, Daniel Orgeval, président de cette association a apporté plusieurs éclairages⁷⁰ sur les actions menées en faveur de l'obligation d'équipement en éthylotest. L'association I-Tests a été créée le 19 juillet 2011⁷¹ en tant que « **Association Nationale pour la Promotion du Dépistage d'Alcoolémie et des Drogues** ». **Ses statuts précisent qu'il s'agit d'une « association lobbyiste à but non lucratif agissant en faveur du développement des systèmes et dépistages d'alcool et des drogues pour tous, à toutes heures et en tous lieux ».** Si la présidence de l'association est assurée par Daniel Orgeval, chargé de mission au sein de l'entreprise Contralco, les autres membres du bureau ainsi que les adhérents de cette association sont les

⁵⁹ Voir www.contralco.fr

⁶⁰ Pour un chiffres d'affaires de 5,7 M€. Source www.contralco.fr

⁶¹ Le marché est estimé à 72 millions d'unités dès l'entrée en vigueur du décret : une majorité des 36 millions de véhicules en France (34 millions de véhicules automobile et 2 millions de motos) devant être équipée de deux éthylotests à usage unique dont la durée de vie est de 2 ans.

⁶² Dans le rapport de la mission d'information, le prix des éthylotests est évalué entre 1 à 2 €. A partir de juillet 2012, certains prix constatés avoisinaient 3 €.

⁶³ Pour Chantal Perrichon, sa présidente : « seuls se testeront ceux qui sont déjà sensibilisés au problème de l'alcool au volant ». (Le parisien, « L'éthylotest obligatoire, est-ce bien utile ? », 12 décembre 2011)

⁶⁴ Voir Communiqués de Presse du 22 juin 2012 de la FFMC : « Éthylotest obligatoire, le nouveau gadget de la Sécurité routière » (www.ffmc.asso.fr).

⁶⁵ Des écarts de températures importants peuvent induire des défaillances de fiabilité.

⁶⁶ La mesure doit être faite 1h après l'absorption du (ou des) produits alcooliques.

⁶⁷ Pour l'ancien ministre des Transports Dominique Bussereau, la Ligue de défense des conducteurs est « composée de gens primaires et désagréables ». Cité par Gary Assouline : « Soupçons de conflits d'intérêts sur le marché des éthylotests », Lefigaro.fr, consulté le 27 juin 2012. Il est également reproché à cette association son manque de transparence sur le nombre de ses adhérents et les modalités d'adhésion.

⁶⁸ Cité par Gary Assouline : « Soupçons de conflits d'intérêts sur le marché des éthylotests », Lefigaro.fr, consulté le 27 juin 2012.

⁶⁹ Pour Chantal Perrichon (Ligue contre la violence routière) : « L'éthylotest n'est obligatoire que pour enrichir ses promoteurs (...) Ils ont utilisé leur carnet d'adresses et ils ont réussi leur coup et ne peuvent que s'en féliciter (...) Mais les 37 millions de conducteurs obligés d'acheter un éthylotest chimique qui ne servira à rien, eux, peuvent déplorer l'incapacité des pouvoirs publics à faire de bons choix. ». Pour Dominique Bussereau : « Je trouve très choquant que le président de l'association en faveur des éthylotests soit également employé de l'entreprise qui les fabrique. De toute façon, la vraie solution serait d'équiper en série les véhicules. Hélas, j'ai senti du conservatisme et de la paresse intellectuelle chez les constructeurs automobiles quand je cherchais à les convaincre. ». Cités par Sylvain Cottin, « Les éthylotests obligatoires sont-ils au cœur d'une combine ? », SudOuest.fr, consulté le 26 juin 2012

⁷⁰ Par exemple sur Europe 1 le 25 juin 2012 (Xavier Yvon avec Charles Carrasco, « Les éthylotests, une affaire de gros sous ? »), ou dans Sud-Ouest le 26 juin 2012 (in « Sylvain Cottin, « Les éthylotests obligatoires sont-ils au cœur d'une combine ? »).

⁷¹ Voir statut de l'association sur www.net1901.org/actualite/Declaration-a-la-Prefecture-de-Police,2924.html, consulté le 1er novembre 2012

représentants directs des principales entreprises du secteur⁷² (PME ou filiale de grands groupes, fabricants et distributeurs).

Le 1er septembre 2011, Daniel Orgeval, en tant que président de l'association I-Tests participe à une table-ronde organisée par la mission d'information parlementaire « relative à l'analyse des causes des accidents de la circulation et à la prévention routière »⁷³. Les deux vice-présidents et un membre de l'association participent⁷⁴ également à la table ronde mais en tant que dirigeants d'entreprises (respectivement Alcolok et Ethylo). La table-ronde, ouverte à la presse, porte sur « les addictions et la conduite ». Elle rassemble diverses personnalités, représentant les parties prenantes de la question : Prévention routière, ministère des transports, CNRS, Observatoire national de la sécurité routière, etc.

Lors de la table-ronde, le président de l'association I-Tests exprime clairement la position des professionnels du secteur : « *Nous réclamons l'application, par un décret en Conseil d'État, de la disposition de l'article L. 234-14 du code de la route prévoyant que tout automobiliste justifie de la possession d'un éthylotest (...) En matière de prévention du risque alcool, notre principe est que, si l'on trouve de l'alcool à toute heure et en tout lieu, on doit trouver des éthylotests à toute heure et en tout lieu. Les industriels ont déjà conçu des bornes qui feront l'objet d'une réglementation dans le cadre de la LOPPSI*⁷⁵. *La plupart de nos autres propositions ne coûteront rien à l'État, sont de mise en œuvre rapide et peuvent avoir un effet non négligeable sur les comportements* »⁷⁶. Daniel Orgeval précise également avoir « saisi » le ministre de l'intérieur « en lui adressant un dossier complet ».

Lors d'un entretien radiophonique⁷⁷, Daniel Orgeval justifie la démarche d'influence qui a été menée : « *Nous sommes force de proposition. C'est comme ça qu'il faut l'entendre. Si c'est du lobbying, moi je dis oui (...) On fait du lobbying pour la sécurité routière. On fait du lobbying pour les usagers. On fait du lobbying pour les industriels. Surtout si ça permet de ne pas délocaliser une entreprise française et que ça permet de créer des emplois* ». **Dans une autre déclaration à la presse**⁷⁸, le président de l'association I-Tests précise : « *non, je ne passe pas mes week-ends avec Claude Guéant, j'ai juste été convaincant auprès des députés* »⁷⁹.

Le succès de l'action de lobbying menée par l'association I-Tests est traduit par la reprise de la position défendue par l'association, dans un premier temps dans les 39 propositions faites par la Mission d'information parlementaire, puis, dans les décisions prises par le Gouvernement. Les justifications de cette mesure s'appuient très largement sur l'argumentation développée par l'association I-Tests.

Sur le plan économique, l'impact du décret de 28 février 2012 est immédiat. Daniel Orgeval estime que la nouvelle mesure a permis de créer 350 emplois dans le secteur⁸⁰. Contralco, prévoit de produire 50 millions d'éthylotests chimiques contre 12 millions en 2010. Ses effectifs sont passés de 61 à 112 employés, et l'entreprise compte recruter encore 90 autres collaborateurs⁸¹. Le concurrent, Pélimex⁸², bénéficie également de cette nouvelle donne. Il est prévu désormais une production mensuelle de 4 à 8 millions d'éthylotests chimiques, alors que les ventes annuelles avant le décret étaient de 6 à 8 millions. Les perspectives de ventes d'éthylotests électroniques sont également très favorables : 100 000 à 150 000 unités par an contre 25 000 auparavant. Ainsi, les mesures réglementaires adoptées par les pouvoirs publics bénéficient potentiellement à tous les acteurs économiques de la filière : fabricants, importateurs et distributeurs d'éthylotests chimiques ou électroniques, fabricants et distributeurs de bornes éthylotests pour professionnels⁸³, ou

⁷² Il s'agit de : Däger France (filiale d'un groupe allemand, fabricant de système de dépistage d'alcool –éthylotests électroniques et bornes éthylotests- et de drogues, notamment pour les professionnels) ; Pélimex (principal concurrente de Contralco en tant qu'importateurs des éthylotests chimiques de Red Line Products, mis aussi producteurs d'éthylotests électroniques) ; Alcolock France (filiale du groupe canadien, ACS Corps, producteur d'éthylotests électroniques, d'éthylomètres professionnels, d'éthylotests anti-démarrage et de système de détection de drogues) ; Ethylo (fabricant de bornes éthylotest pour professionnels) ; Objectif prévention (importateur d'éthylotests électroniques) ; Alcoroute AJC Media (distributeur d'éthylotests) et Mercura (fabricant de système de sécurité routière et distributeur du système d'éthylotest anti-démarrage d'Alcolock) ;

⁷³ Voir supra.

⁷⁴ 4 participants sur les 14 de la table-ronde font donc partie de l'association I-Tests.

⁷⁵ La Loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure (LOPPSI), adoptée le 8 février 2011 et promulguée le 15 mars 2011, prévoit que les établissements de nuit débits de boissons mettent à disposition de leurs clientèle un ou plusieurs dispositifs de dépistage d'alcool (50 éthylotests à usage unique ou une borne électronique).

⁷⁶ Rapport de la Mission d'information n°3864, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 19 octobre 2011, 305 p.

⁷⁷ Europe 1 le 25 juin 2012

⁷⁸ Sylvain Cottin, « Les éthylotests obligatoires sont-ils au cœur d'une combine », Sud-Ouest, 26 juin 2012

⁷⁹ Le président de l'association s'est défendu de tout conflit d'intérêt précisant qu'il occupe, comme retraité, un poste de salarié à mi-temps au sein de l'entreprise Contralco (chargé de mission, chargé de formation) et qu'il occupe la présidence de l'association à titre bénévole. Soulignons que Daniel Orgeval est un ancien salarié de l'entreprise Dräger, également membres de l'association I-Tests.

⁸⁰ Voir : Angélique Néroni, « L'éthylotest devient obligatoire le 1er juillet », Lefigaro.fr, consulté le 26 juin 2012

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid.

⁸³ Obligation, fixée par la LOPPSI 2, pour les établissements de nuit d'avoir des bornes éthylotests ou des éthylotests à usage unique en nombre (50).

encore les fabricants et distributeurs de systèmes d'éthylotests anti-démarrage⁸⁴. Cela permet également aux entreprises françaises du secteur -ou les filiales de groupes étrangers- de se positionner sur les marchés de l'export⁸⁵.

3. ELEMENTS DE DISCUSSION DES ETUDES DE CAS

Les deux décisions publiques présentées précédemment ont chacune fait l'objet d'actions d'influence ou de lobbying. Rappelons que le lobbying désigne l'ensemble des tentatives d'influence visant directement ou indirectement une autorité publique ou une décision publique (Delacroix, 2004 ; Eugène, 2002 ; Graziano, 2001). Les lobbies, ou les groupes porteurs d'intérêts particuliers, peuvent être de nature diverses : entreprises, associations, coalitions *ad hoc*... (Grossman et Saurugger, 2006).

A des degrés différents, et dans des logiques différentes, les deux décisions illustrent le pouvoir d'influence des parties prenantes (figure 2), notamment économiques, dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques. En ce sens, ces deux cas montrent que, par-delà les enjeux de sécurité, les décisions publiques prennent en compte –ou sont amenées à prendre en compte- d'autres enjeux notamment économiques.

Figure 2 : Stratégie des lobbies et décision publique

	Cas « avertisseurs radar »	Cas « Ethylotest »
Pertinence de la décision publique	Interdiction d'un système vu comme permettant de contourner le principe du contrôle-sanction Problème d'acceptation sociale : « trop c'est trop »	Dimension symbolique : prévention et responsabilisation des usagers Problèmes de mise en œuvre de la décision : fiabilité des matériels
Processus de décision publique	Pas de concertation Décision politique Effet d'annonce pour compenser les effets médiatiques de l'assouplissement du permis à point	Large concertation (mission parlementaire) Décision politique
Rôle du lobby	Lobbying défensif	Lobbying offensif
Contexte économique	Secteur concentré ; en émergence au niveau européen	Secteur très concentré (quasi monopolistique pour les éthylotests à usage unique)
Nature du lobbying	Lobbying de pression et légitimation ; maintenir l'activité économique	Lobbying de légitimation : construction d'un système d'offre ayant une utilité sociale

⁸⁴ Les véhicules équipés de ce dispositif sont considérés comme conforme. Par ailleurs, d'autres dispositions prévoient l'obligation, à partir de 2015, de systèmes anti-démarrage pour les véhicules de transport d'enfants (arrêté du 13 octobre 2009)

⁸⁵ Par exemple, Conralco possède un réseau de distribution dans plusieurs pays en Europe, Afrique, Moyen-Orient et Amérique Latine. Avant la promulgation du décret cette entreprise réalisait 10% de son chiffre d'affaires à l'export.

Forme du lobbying	Actions ouvertes (médiatisées)	Actions fermées (souterraines)
Portée du lobbying	Court terme	Moyen-long terme
Résultats du lobbying	Compromis : interdiction formelles des avertisseurs radars mais maintien du principe d'aide à la conduite L'AFFTAC reconnue comme interlocuteur par les pouvoirs publics	Succès : introduction de l'éthylotest comme équipement préventif obligatoire, ou comme sanction (éthylotest anti-démarrage)

Dans le cas des avertisseurs radars, les entreprises du secteur ont cherché « naturellement » à s'opposer à une décision qui mettait en cause la pérennité même de leurs activités. En effet, ces entreprises ont été créées spécifiquement après 2002 (mise en place des radars automatiques) pour répondre à une nouvelle demande des usagers : la réduction de la menace du contrôle-sanction automatique. Le modèle d'affaires de ces entreprises, et les systèmes qu'elles ont mis au point, sont fondés sur leur capacité à diffuser des informations pertinentes à leurs clients (notamment les usagers « grands rouleurs » : routiers, commerciaux, taxis...) leur permettant d'éviter les sanctions -ou d'en réduire le risque- : par la signalisation des emplacements des radars fixes (données fournies par les pouvoirs publics), par la signalisation des zones dangereuses ou des bouchons, mais aussi par la signalisation des radars mobiles et des contrôles des forces de l'ordre (par l'échange d'informations entre les abonnés aux systèmes).

Les décisions du CISR du 11 mai risquaient ainsi de mettre fin à des activités économiques que les politiques publiques menées depuis 2002 ont par ailleurs contribué à faire émerger. L'action de lobbying des fabricants d'avertisseurs renvoie à des caractéristiques assez classiques s'agissant d'un lobbying défensif (Marcus, 1984) :

- d'une part, une démarche collective à travers la constitution d'une coalition ad hoc (Pijnenburg, 1997) ; ceci permet de donner plus de poids et de légitimité à l'action d'influence. Il faut également souligner le rôle d'entrepreneur politique joué par le leader du secteur, Coyote, qui a initié et structuré le lancement de l'action politique autour de ses deux autres concurrents (Wikango et Inforad) ;
- d'autre part, une action fondée sur une large mobilisation des usagers et donc accessoirement ses clients ou futurs clients. Ce type de lobbying, dit « grass roots » (Baumgartner, 2009 ; McGrath, 2005) est habituellement peu développé en France où les actions d'influence discrètes sont privilégiées (Debouzy, 2003). Le recours à ce type d'initiatives (médiatisation du problème, mobilisation des entreprises de la filière, sensibilisation des usagers, lancement d'une pétition, sensibilisation des responsables politiques...) peut se justifier par l'absence de légitimité politique des entreprises concernées. Ces entreprises, très jeunes, n'étaient pas jusqu'alors considérées par les pouvoirs comme des interlocuteurs légitimes et donc des parties prenantes d'une décision à laquelle d'ailleurs elles n'ont pas été associées. La mobilisation des usagers, outre qu'elle a été facilitée par les systèmes communautaires et les réseaux sociaux sur lesquelles sont basées les services des entreprises, permettait également de donner une dimension sociétale à une revendication d'abord à caractère économique. Les entreprises de l'AFFTAC ont ainsi pu cristalliser le mécontentement de leurs clients et plus globalement des usagers vis-à-vis de l'accroissement des mesures considérées comme répressives ;
- enfin, une action de lobbying fondée sur une double logique de pression et de légitimation (Bourgeois et Nizet, 1995) : pression à travers forte médiatisation et une dénonciation de mesures considérées comme injustes, et légitimation à travers la volonté de l'AFFTAC de démontrer l'utilité sociale des services proposées par les entreprises du secteur et leur contribution à la prévention routière.

Le compromis négocié avec le ministère de l'intérieur apparaît comme ainsi un succès relatif pour l'AFFTAC et justifie *a posteriori* les choix d'actions de lobbying qui ont été faits. Non seulement l'AFFTAC a réussi à maintenir le principe des systèmes communautaires d'échanges d'informations et à obtenir la reconnaissance de son utilité sociale, mais elle a également obtenu la qualité d'organisation professionnelle représentative auprès des pouvoirs publics. L'action de lobbying a donc permis de légitimer le système d'offre des entreprises, avec certes quelques ajustements, mais aussi à légitimer les entreprises elles-mêmes et le secteur d'activités. Ce résultat n'est pas anodin dans la mesure où les avertisseurs radars étaient (ou sont encore) considérés par les associations favorables à une politique de sécurité routière

répressive comme des services permettant de contourner les contrôles radars⁸⁶ (automatiques ou volants) et les contrôles routiers de façon générale.

L'action de l'association a cependant bénéficié d'un agenda et d'un contexte public favorables. La mobilisation de députés UMP contre la suppression des panneaux de signalisation des radars (décidée lors du même CISR du 11 mai) a permis de rallier à la position de l'AFFTAC des élus mieux sensibilisés aux humeurs de leurs administrés à quelques mois d'échéances électorales. La mobilisation d'élus issus de la majorité a sans doute fortement contribué à l'assouplissement de la position du ministre de l'intérieur qui, tout en réaffirmant les principes des décisions du CISR, a cherché des compromis avec les différentes parties prenantes pour permettre une meilleure acceptabilité sociale de ces décisions⁸⁷.

Le lobbying concernant les l'usage des éthylotests ne relèvent pas de la même dynamique. En effet, contrairement aux entreprises membres de l'AFFTAC, les fabricants d'éthylotests se trouvent du « bon côté » de la décision publique et en phase avec les valeurs prônées par les politiques de prévention routière : d'une part, ces entreprises sont les fournisseurs des pouvoirs publics en matière de détection d'alcool et de drogues (gendarmerie, police nationale, laboratoires publics) ; d'autre part, ces entreprises proposent des produits ou des systèmes contribuant à la prévention des accidents de la route. Ainsi, le ministère des transports et la délégation à la sécurité routière ont lancé en nombre 2007, en partenariat avec les professionnels du secteur, une vaste campagne pour la promotion de l'auto contrôle et de l'usage des éthylotests⁸⁸. Cette campagne, dont on ne peut exclure qu'elle fût la conséquence d'une action de lobbying de la part des fabricants d'éthylotests⁸⁹, montre la convergence d'intérêts entre les pouvoirs publics et les industriels.

La création de l'association I-Tests apparaît ainsi comme une formalisation des actions d'influence menées par les industriels en faveur de l'usage des éthylotests. La très forte concentration et segmentation de ce secteur (peu d'acteurs – fabricants et distributeurs- sur trois segments complémentaires : éthylotests chimiques, éthylotests électroniques et systèmes anti-démarrage) et la convergence d'intérêts entre les industriels⁹⁰ ont facilité la mise en place d'un groupe d'intérêt sectoriel (Grossman et Saurugger, 2006).

L'action de lobbying des industriels des éthylotests présente ainsi les caractéristiques suivantes :

- il s'agit d'une action proactive, de promotion (Attarça, 2007), visant à légitimer l'usage préventif (éthylotest au sein des véhicules automobiles et systèmes anti-démarrage pour les véhicules de transports d'enfants) et répressif (obligation de systèmes anti-démarrage pour certains récidivistes par décision de justice) des éthylotests ;
- il s'agit d'une action discrète basée sur les réseaux relationnels développés -cultivés⁹¹- par les industriels avec les autorités publiques ; Comme le précise Daniel Orgeval, président de l'association I-Tests, l'association a réussi à convaincre une majorité des députés de la justesse de sa position. Nous pouvons supposer que les mesures prévues dans Loppsi 2 en faveur des systèmes anti-démarrage résultent de ce lobbying parlementaire⁹². Ce lobbying a également permis aux industriels d'être associée à la préparation de la décision lorsque la mission parlementaire sur la sécurité routière a été mise en place en juin 2011. Ainsi, l'association I-Tests, créée opportunément quelques semaines auparavant, a été invitée à participer en octobre 2011 à l'une des tables rondes organisées par la mission d'information parlementaire. Les recommandations contenues dans le rapport de la mission parlementaires ont repris les positions défendues par I-Tests. La médiatisation de l'action de lobbying de l'association -et sa revendication par son président⁹³- résulte plus de la mise en cause Ligue de défense des conducteurs que de la volonté des industriels.

⁸⁶ Pour Chantal Perrichon, présidente de la Ligue contre la violence routière : « Il faut que les fabricants d'avertisseurs s'engagent à ne plus signaler ni les radars fixes ni les contrôles » (cité par : « Les avertisseurs de radar transformés en avertisseurs de zones dangereuses », Le Monde.fr, 28 mai 2011)

⁸⁷ Pour le ministre des transports, Thierry Mariani, « *tout le monde y trouve son compte et la sécurité routière, surtout, reste un impératif* » (cité par : « Les avertisseurs de radar transformés en avertisseurs de zones dangereuses », Le Monde.fr, 28 mai 2011)

⁸⁸ Campagne « Soufflez, vous saurez » qui a permis d'écouler près de 1 million d'éthylotest au prix de 1 euro.

⁸⁹ L'organisation de cette campagne est présentée par Daniel Orgeval (cf supra) comme une preuve de la collaboration des fabricants d'éthylotest à la prévention routière.

⁹⁰ Si les articles parues dans la presse ont mis l'accent sur Conralco et le rôle de Daniel Orgeval dans l'action de lobbying, ce sont bien l'ensemble des intérêts industriels du secteur qui sont promus dans cette action. Il faut par exemple souligner que Daniel Orgeval, chargé de mission chez Conralco et président de l'association I-Test, fût auparavant responsable au sein de Dräger, fabricants d'éthylotests électroniques et membres fondateurs de l'association I-Tests.

⁹¹ Lors de la table ronde organisée par la mission parlementaire, Daniel Orgeval, président de l'association I-Tests, se présente comme inspecteur départemental de sécurité routière (IDSR Essonne) et ancien collaborateur d'un fabricant de radars. Les statuts de l'association I-Tests précisent que M. Orgeval est également enquêteur ECPA pour la DDT – 91 & IDF, membre du comité de certification NF éthylotests, et vice-président du musée technique du contrôle routier. Comme indiqué précédemment, M. Orgeval a été également salarié au sein de l'entreprise Dräger (fabricant d'éthylotests électroniques et de systèmes de détection de drogues).

⁹² Il est toutefois très étonnant que le nom de Daniel Orgeval ne figure pas dans le registre des représentants des groupes d'intérêts auprès de l'Assemblée Nationale mis en place en janvier 2010 (voir : www.assemblee-nationale.fr/representants-interets/liste.asp)

⁹³ A notre connaissance, l'association I-Tests est la première organisation à formellement préciser dans ses statuts sa finalité de « lobbying ».

- Il s'agit d'une action dans la durée : si nous retenons l'hypothèse que l'opération « Soufflez, vous saurez » relève de la même dynamique d'influence des pouvoirs publics, le lobbying des fabricants d'éthylotests s'étale donc sur plusieurs années [2007-2011]. Le lobbying de promotion nécessite en effet du temps et de la persévérance pour faire adopter des mesures originales. Ce lobbying est par ailleurs soumis aux incertitudes des processus de décisions publiques et des agendas politiques (Graziano, 2001). Les fabricants d'éthylotests ont pu cependant bénéficier d'une certaine continuité de l'action publique en matière de sécurité routière durant cette période.

Les résultats de l'action de lobbying des industriels apparaissent comme ainsi très positifs au regard de la croissance de la demande générée par le décret du 1^{er} mars 2012, mais aussi au regard du maintien de la décision malgré les difficultés de sa mise en œuvre (problèmes de disponibilité et de fiabilité des matériels). L'action de lobbying semble par ailleurs relever d'une démarche incrémentale : des décisions publiques successives instaurent progressivement l'usage préventif et répressif des éthylotests et des systèmes anti-démarrage. L'obligation d'équipement des véhicules en éthylotests peut apparaître comme une étape vers l'obligation d'équipement des véhicules en systèmes d'éthylotest anti-démarrage⁹⁴.

CONCLUSION

Ainsi, dans les deux cas étudiés, le rôle des lobbies apparaît comme déterminant pour l'issue finale des décisions publiques et de leur mise en œuvre. Si les enjeux de sécurité routière semblent être restés au cœur de l'action publique dans les deux cas, les décisions publiques n'en furent pas moins soumises à des contingences économiques car la sécurité représente, aussi, un marché.

Le secteur des éthylotests comme celui des détecteurs de radars présentent la particularité d'être dominés par des entreprises françaises, et plus particulièrement des PME. Cette caractéristique a-t-elle été prise en compte par les responsables publics dans leur décision ? Si nous ne pouvons répondre à cette question avec certitude, nous pouvons relever que les arguments de nature économique ont été mis en avant par les lobbies dans leur volonté d'influencer la décision publique. Les membres de l'AFFTAC ont mis l'accent sur le nombre d'emplois que représente le secteur en France, sur sa dynamique de croissance, sur la position de leadership des entreprises françaises sur le plan européen voire mondial, et sur leur potentiel d'exportation. Les arguments publics des entreprises adhérentes à l'association I-Tests sont moins directement économiques. Les statuts de l'association insistent sur le caractère « français⁹⁵ » des entreprises adhérentes. Cela renforce le caractère d'intérêt général de l'action engagée par cette association professionnelle. Pour autant, il n'est pas exclu que certains facteurs économiques aient pu contribuer à orienter ou à accélérer le processus de lobbying. Ainsi, la stratégie de développement de l'entreprise Contralco a été relancée en 2006 quand l'entreprise a été rachetée⁹⁶. Le lobbying en faveur de la généralisation de l'usage des éthylotests a pu représenter un des leviers de cette stratégie de développement. Par ailleurs, comme le souligne le PDG du concurrent, Pélimes, les éthylotests chimiques représentent un produit en fin de vie sur le plan technique. Le décret de mars 2011 permet ainsi de relancer opportunément le marché des éthylotests notamment en faveur de Contralco⁹⁷.

Dans les deux cas donc, la situation économique des entreprises parties prenantes restent, directement ou indirectement, arrière-plan de la décision publique.

Au-delà de ces cas, la structuration de la politique de sécurité routière, et notamment des trois grandes étapes que nous avons choisi de mettre en exergue, permettent d'identifier des facteurs qui influencent sa réception par ses différentes parties prenantes. Ainsi, la pression médiatique et populaire, le climat et le calendrier politique, l'implication d'acteurs administratifs clés proposant des solutions juridico-organisationnelles prêtes à l'emploi, l'état des connaissances scientifiques, la position et les intérêts des différentes parties prenantes ainsi que la perception d'un risque par les usagers sont autant de facteurs qui créent un contexte plus ou moins favorable à la réception d'une politique publique par ses destinataires, et plus largement par ses parties-prenantes.

Lorsque le code de la route de 1958, les politiques locales en 1981-82 et le CSA en 2002 ont été présentés et mis en œuvre par les pouvoirs publics ces différents facteurs se conjuguèrent pour rendre ces politiques légitimes aux yeux des principaux acteurs concernés. *A minima*, elles ne heurtaient pas frontalement les intérêts d'une partie prenante

⁹⁴ Cette mesure est soutenue par les associations contre la violence routière et par certains responsables politiques.

⁹⁵ C'est la filiale française de l'entreprise Dräger (dont le siège se situe en Allemagne) qui est adhérente à l'association I-Tests et qui est ainsi présentée comme « française ».

⁹⁶ Par deux entrepreneurs, Antoine Marin et Eric Condese

⁹⁷ "Les éthylotests chimiques étaient un produit en fin de vie. Mais là, avec le décret, c'est un marché de 100 millions de pièces qui s'ouvre en 2012" (M. Pierre Elefériou, patron de Pelimes, cité dans : « Ethylotest obligatoire: pénurie en vue et jackpot pour les fournisseurs », Lepoint.fr, consulté le 28 juin 2012). Il faut noter par ailleurs que plusieurs articles de presse ont fait référence à une situation financière difficile de Contralco (« au bord du dépôt de bilan ») avant le décret de mars 2012.

suffisamment puissante dans le système pour exercer un lobbying négatif et faire ainsi activement ou passivement obstruction à cette politique. Dans le cas du code de la route de 1958, les intérêts des assureurs pouvaient être, au moins partiellement, assimilés à l'intérêt public puisqu'il s'agissait de réduire, à moindre coût pour l'Etat, les accidents de la route et identifier les responsabilités lorsqu'ils survenaient. En associant les acteurs nationaux et locaux, les politiques locales de sécurité routière ne remettaient pas en question la position de ces acteurs et offraient des espaces de dialogue, leur enjeu était donc limité pour ceux-ci. Enfin, les caractéristiques du CSA ne remettaient pas en cause la position des constructeurs automobiles, sinon leur communication publicitaire lorsqu'elle était axée sur la vitesse, des producteurs de boissons alcoolisées ou des assureurs, tout en crédibilisant l'action des acteurs administratifs sur le terrain. Par ailleurs, face à une opinion publique et à des médias (au moins initialement) très favorables, les adversaires d'un durcissement des contrôles et des sanctions relatifs à la vitesse ont trouvé peu de relais pour exprimer leurs inquiétudes ou oppositions.

Toutefois, nous avons montré qu'à chaque étape, la légitimité initiale de la politique publique pouvait connaître une érosion dans son acceptabilité ou dans l'adhésion de certaines parties prenantes si l'on ne prenait garde à les entretenir. Les conditions initialement favorables évoluent, des signaux faibles de défiance ou de découragement vis-à-vis de la politique publique peuvent émerger et se transformer en mobilisation hostile. Cette dernière peut survenir lorsqu'une décision fédère les opposants actifs et une partie des « silencieux » qui expriment leur désaccord par voie de pétition, dans les médias et auprès de leurs représentants politiques.

Par ailleurs, des acteurs peuvent profiter d'une période de crise de légitimité du dispositif existant pour venir proposer leur solution au décideur politique et améliorer leur position dans le système. Cela a été le cas, dans le domaine administratif, du corps des Ponts et Chaussées dans l'élaboration du code de la route de 1958 ; dans le domaine associatif, de la Ligue contre la violence routière dans la décision du Président de la République de faire de la sécurité routière un chantier présidentiel ; dans le domaine économique, des fabricants d'éthylotests d'en rendre la possession obligatoire par les conducteurs. Intérêt Général et intérêts corporatistes, électoraux ou financiers apparaissent alors étroitement enchevêtrés, le premier étant invoqué pour, au moins partiellement, légitimer les seconds.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Attarça M. (2007), "L'utilisation de la communication et de l'information dans les démarches de lobbying des entreprises : enjeux managériaux et sociétaux", *Revue Française de Marketing*, numéro 211 - 1/5, avril-juin 2007
- Baumgartner F. (2009), *Lobbying and Policy Change: Who Wins, Who Loses, and Why*, The University of Chicago Press, 360 p.
- Boulard D. (2012), *Radar Business : à qui profitent les radars ?*, First Document.
- Bourgeois, E., Nizet, J., (1995), *Pression et légitimation*, Puf.
- Brenac T. (2004), « Insécurité routière : un point de vue critique sur les stratégies de prévention », *Espaces et sociétés*, n° 118, pp. 113-132
- Callens S. (1996), « Les âges de la sécurité routière », *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, Routes, espace incertain, n° 25, pp. 107-117.
- Carnis L., Hamelin F. (2005), « La politique de sécurité routière en Nouvelle-Zélande. Enjeux, contraintes et contradictions d'une réforme néo-managériale », *Politiques et management public*, vol. 23 n° 4, pp. 111-128.
- Chomienne H. (2004), *La politique locale de sécurité routière en France depuis 20 ans (1982-2002) : contours, évolutions et perspectives*, Rapport de recherche au Délégué Interministériel de la Sécurité Routière (document non publié).
- Chomienne H., Lavoisier L-M. (2010), Genèse et structuration de la politique de sécurité routière en France : vers une stratégie intégrée ? » *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, N° 57/2010, pp 15-44.
- Debouzy O. (2003), "Lobbying : The French Way", in *Entreprises et politique étrangère : Le lobbying à Paris, Washington et Bruxelles*, Les cahiers de l'IFRI, n°54, pp 5-23.
- Delacroix, X. (sous la direction de), (2004), *Influencer la démocratie, démocratiser l'influence*, éditions AFCAP.
- Eugène E., (2002), *Le lobbying : une imposture ?*, Le Cherche Midi Editeur.
- Got C. (2008), *La violence routière - Des mensonges qui tuent*, Collection Sciences du risque et du danger, série Débats, 168 p.
- Graziano L. (2001), *Lobbying, Pluralism and Democracy*, Palgrave.
- Grossman E, Saurugger S., (2006), *Les groupes d'intérêts : action collective et stratégie de représentations*, Armand Colin, 251 p.
- Guilbot M., Ferrant V. (2004), « L'insécurité routière : quel(s) coupable(s) devant le juge pénal ? », *Espaces et sociétés*, 2004/3 no 118, p. 133-147.
- Guyot R. (2002), *Gisements de sécurité routière*, Ministère de l'équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer. Direction de la recherche et des affaires scientifiques, la Documentation Française.
- Hamelin (dir.) (2008), *Les radars et nous*, L'Harmattan Logiques Sociales.

- Hamelin F., Spenlehauer V. (2008), « L'action publique de sécurité routière en France », *Réseaux*, 1/2008, n° 147, p. 49-86.
- Kletzlen A. (1996), « De la protection de l'infrastructure routière à la responsabilisation du conducteur: les enjeux de la création du code de la route », *Déviante et société*, Vol. 20 - N°1. pp. 37-58.
- Kletzlen A. (2000), *L'automobile et la loi : comment est né le code de la route ?*, Paris, L'Harmattan Logiques Sociales.
- Marcus, A.M., (1984), *The Adversary Economy*, Quorum Books Mayntz R, (1993), « Governing failures and the problem of governability », in Kooiman J. (éd.), *Modern government-society interactions*, Londres, Sage.
- McGrath C., (2005), "Lobbying in Washington, London, And Brussels: The Persuasive Communication of Political Issue"s, The Edwin Mellen Press, 365 p.
- Mucchielli L. (2012), « Délinquance routière : les faux arguments du lobby répressif », in *Vous avez dit sécurité ?*, Editions Champ social
- Nader R. (1966), *Ces voitures qui tuent*, Flammarion.
- Namias R. (1995), *Vitesse et sécurité routière : rapport au Premier ministre*, la Documentation Française.
- Nouzille V., Constanty H., (2006), *Députés sous influences : Le vrai pouvoir des lobbies à l'Assemblée nationale*, Fayard, Paris
- Observatoire National Interministériel de Sécurité Routière (2012), *La sécurité routière en France : bilan de l'année 2011*, Pré-édition.
- Orselli J. (2005), *Usages et usagers de la route, mobilité et accidents : 1860-2008*, Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable, Rapport n° 2005-0457-01.
- Papadopoulos Y. (1995), *Complexité sociale et politiques publiques*, Paris, Montchrétien.
- Pérez-Diaz C. (2004), « Les acteurs du système de contrôle-sanction de sécurité routière », *Espaces et sociétés*, 2004/3 no 118, p. 149-167
- Pijnenburg B. (1997), « Euro-lobbying par des coalitions ad hoc : une analyse exploratrice », *Politiques et management public*, vol. 15 n° 2, pp. 97-121.
- Ragot I. (2008), « Le regard de l'opinion publique », in *Les radars et nous*, Hamelin (dir.), p. 45-106.
- Sachet-Milliat A. (2010), « Les dérives éthiques des stratégies politiques des firmes », *Management et Avenir*, n°33 mars 2010, pp.325-345.
- Ternier M. (2003), Phelippeau (E.), Malibert (P.), Vilmart (C.), *La politique de sécurité routière : les systèmes locaux de contrôle*, Conseil national de l'évaluation; Commissariat général du plan, la Documentation française.
- Véron B., « Les discussions sur les forums électroniques », in *Les radars et nous*, Hamelin (dir.), p.107-154.
- Wolman H., (1985), « Les facteurs de réussite ou d'échec des politiques publiques », *Politiques et management public*, vol. 3, n° 3, pp. 51-95

Tensions in managing change : Innovation vs. tradition?

____ **Annie BARTOLI, Philippe HERMEL & Gunel SAFAROVA** _____

BARTOLI. A, HERMEL.P & SAFAROVA.G, (2013), "Tensions in managing change : Innovation vs. tradition?", *Conference : « Management and Engineering », June 2013, Sozopol, Bulgaria*

Résumé : Often nowadays, it is considered essential for a company to innovate in order to survive and prosper, which implies to be able to drive the change appropriately. However, the importance of maintaining traditional aspects of the company in its evolution is rarely raised. Yet, research investigations had already, more than 20 years ago, showed the possibility for a company to overcome the dilemma of both exploring new approaches and exploiting existing resources (March 1991)

This article analyzes the cases of two family businesses in Pennsylvania that implemented particular ways to balance innovation and tradition: they exemplify the concept of ambidexterity proposed by Tushman and O'Reilly (2004). Their study contributes to demonstrate that such a balance between tensions in change management needs to rely on a comprehensive development, based on the quality of strategy, structures, culture and behaviors (Bartoli and Hermel, 1989).

Mots clés : Innovation, Change, Ambidexterity, Exploration, Exploitation, Tradition

Introduction

Historically, change management in organizations has been a major issue and a difficult challenge for managers. Whether the innovation to introduce is technological, organizational, strategic or global, the question of knowing how to do it is often more difficult than that of identifying the right content of changes to undertake.

In this context, the triptych of Pettigrew (1987) that brings together content, process and context of change clearly sums up the need for contingent and strategic approach to innovation.

Especially, one of the main difficulties to be solved by the organization that is changing is to know how it can be both innovative and relying on some of its traditional strengths. This problem seems to be overcome by some organizations, which become "ambidextrous" (Tushman & O'Reilly, 2004), while others fail to do so. How can we explain this difference?

A research conducted in two U.S. SMEs (Bartoli, Hermel & al, 2010) shows that their ambidexterity is only possible because the development of these organizations was done in a comprehensive way. Thus, they develop both by strategically driving the couple "tradition-innovation" and by supporting an integrated approach of its functioning in terms of Strategy, Structure, Culture and Behavior.

This article discusses the management of tensions between tradition and innovation in change management and shows that ambidexterity is appropriate and feasible under certain conditions.

I. The balance between compliance and innovation in change management

1.1. Clarification of concepts

In this article, we will use the concepts of innovation and change in their managerial definitions. It means that we emphasize more the organizational and strategic process of implementation than the content of the change itself.

The meaning of innovation is very diverse both according to the authors and the periods. In the past literature in business, the word "innovation" was mainly related to the technology or the product. Schumpeter (1934), main pioneer of the innovation theory, presented the following types of innovation: 1) introducing a new product or a qualitative change in an existing product; 2) presenting a completely new process to a company; 3) opening a new market; 4) developing new sources of raw material supply and other inputs; 5) making changes in the industrial organization through a new form of management.

Up until lately, an enterprise was more often considered to be innovative if it succeeded to be competitive by implementing new methods and tools concerning quality, cost, timing, product diversity etc. Nowadays, the innovation is more related to company's aptitude to development and to running its resources for staying competitive.

This evolution can be seen through the "Oslo definitions". Indeed the Oslo manual published in 1997 by the OECD distinguishes three main types of innovation:

1. - **Technological innovation** in order to improve an existing product or process: these are *product and process innovations that affect* the development of marketing of a successful product, the adoption of production processes, or new or significantly improved distribution, significantly renovated services, etc.
2. - **The major innovation of products or processes**: applied in international comparisons, this definition is broader than the previous one; it is not limited only to technological innovations but encompasses innovations characterized by the introduction to the market of new or significantly modified products or services regarding their basic characteristics, or regarding the methods of production processes or services in the organization.
3. - **The global innovation**: this last acceptance adds to the previous one the organizational changes (outsourcing or insourcing of activities, new management methods, process management, etc.).
4. Our approach to innovation is related to "global innovation", which reflects a change in structural, cultural, behavioral and strategic ways (Bartoli & Hermel, 1989). Therefore, we will discuss the change management realized by organizations on the basis of managerial and strategic perspectives. Indeed, innovation is likely to present as much opportunities as threats for the organization, which therefore has to be handled in an appropriate way.

1.2. Opportunities and threats related to innovation

A large number of opportunities and threats may appear for organizations, coming from inside or outside. It then may stay on the same wave of performance through innovation and change, and thus gain new customers, explore new

markets, improve the quality of its products and services, create better working conditions, develop stakeholders satisfaction, etc.

At the same time, to be innovative may create troubles for organization as well. The «echo» of innovation effort within the premises of organization might be different than that of expected. Instead of welcoming the changes, various units might have different reactions for this change. Therefore, we can say that organizations consciously take a risk by passing the innovation way. And the challenge is not accepting to apply the innovation, the real challenge is to manage this innovation process and penetrate these changes to the daily life of the organization.

Traditionally, the customer was the main rod of the innovation process. Meanwhile in application of this innovation process, the main actors remain the team members of the company. In an interview to European Management Journal (2012), Andrew Pettigrew clearly expressed his point of view on management of change: «Orchestrating and setting the climate for change is one thing, delivering it at the operational level is quite another.... The theme of linking strategic and operational change is still crucial today. If the people at lower and middle levels do not have the confidence and capability to lead then the strategic goals of those at the top, they are bound to be frustrated.»

The process of introducing and implementing the changes to the company's daily activity is at least as important as accurateness of the innovation itself. It can then be considered as a key topic, which relates to the management abilities of the top executive and of the medium managers.

I.3. The importance of process

Many works in management have shown that the challenge of change and innovation companies depends not only on the relevance of content but also the quality of process.

First, we must keep in mind the pioneer works of Kurt Lewin at the beginning of the 20th century. In his planned approach to change, this author explains its essence by the unanimity and interrelations of the below-mentioned approaches. In other words, according to Lewin in order to achieve favorable resolution of social conflict and to apply the change, two main requirements should be followed; first, to understand and analyze the group by applying his Field Theory and Group Dynamics; and to change the behavior of the group via Action Research and 3-Step model of change. In his Field Theory the author explains the importance of analyzing the environment and behavior, which surround the group. To continue, with his Group Dynamics approach, he proposes to identify the particular characteristics of this group and its possible attitude to the change. As the change requires action, the latter should be well investigated and well prepared. Besides this, one of important elements of Action Research approach is “felt-need”, i.e. inner realization of necessity of change. For this change to be successful, Lewin introduced his 3-step model (1947). According to this approach, a successful change process passes through the step of feeling safe from lack of past behavior (unfreezing), continuing progressing to investigate and to learn more about possible options (moving) and firming up the new achieved norms and behavior (refreezing). The coverage of Kurt Lewin's works is not limited by the type of implied actors; it might be a group, an individual or a whole society. Therefore he also indicates that change is effective only in case of collaborative work of all participants.

Burnes (2004) revealed a new look to Lewin's Planned Approach to Change and showed in his paper that the so-named approach is still relevant. Debating on several criticisms, the author proves that Lewin's view of stability and change in organizations is still applicable, as group life is always accompanied with a change and only type of change varies. He also proves that the approach to change is not only applicable for isolated change projects and is able to integrate radical change, because in certain crisis period structural and technical change can be obtained rapidly than organizational transformations. By analyzing the main assets of Field Theory and Group Dynamics, i.e. to recognize forces within and between the groups, Burnes shows that Lewin did not ignore the role of power and politics. The latter believed that the change should come from all quarters and be the commitment and involvement of all concerned parties, so it is far from being top-down, management-driven approach to change. Thus Burnes (2004) states that the need to resolve social conflict is still relevant. So both in Lewin's day and nowadays there is no rapid and obvious way to achieve such changes.

For their part, Bartoli and Hermel (1986) consider that the notion of change includes two distinct and complementary dimensions: the content of change; which is more a «background» dimension, and the process of change, which rather reflects the dimension of «form». Their works report the examples of some companies that pay low importance to «process» dimension and then they are eventually disappointed that, despite a great innovative idea, the change failed.

According to these authors, one of the key success factors of change management is the respect to a set of assays or balances in the way of piloting. It especially consists of avoiding excess in one direction or the other, and to practice some ambivalence.

They provide eleven «couples» to be determined in the process of change. The first among them is the one entitled (Compliance \leftrightarrow Innovation), which is defined as follows: « Find an appropriate balance between the introduction of new developments that may cause rejection reaction and known and recognized elements existing within a certain conformity" (Bartoli et Hermel, 1986, page 158)

According to Pettigrew (1987), change management requires that the change should be «contextualized», so that content and process are adapted to the particular environment in which the change takes place. Therefore Pettigrew proposes a triptych: « Content-Process-Context ». For this author, the content of change is the « what »: what is the organization attempting to change? The process of change is the « how »: how is the change introduced and implemented through time? The context is related to « when » and « where ».

A few years later, Pettigrew and Whip (1991) proposed a complex combination of factors to explain the success of change. It depends on the following factors: overall coherence, leading change, human resources as assets, environmental assessment, quality of the link between strategic and operational dimensions of change.

With all these works, it appears that the process of change matters a lot, and that some precautions have to be taken in order to handle it in a strategic and efficient way.

I.4. Innovation through exploration or exploitation of existing resources

The combination of innovation and tradition factors directly reminds the complementarity between exploration and exploitation that James March (1991) highlighted. This author stressed the dilemma experienced by all organizations. Faced with a changing environment, they must constantly renew themselves to explore new territories and new approaches. But at the same time, they must support and strengthen their existing resources to obtain the best possible exploitation.

What to do in order to be both an organization that explores (innovator) and an organization that operates (traditional business)? Sebastien Brion & Caroline Mothe (2008) declare that if an organization tries to stay in the market for a long term and be innovative, it should be able to handle its dilemma between exploitation and exploration and find the perfect combination of these two activities. In their work they tested hypotheses about the relationship between management methods and types of innovation (exploitation and exploration) on the one hand, and about predominant influence of contextual ambidexterity on structural ambidexterity on the other hand. As a result the authors showed that a long term success of organization depends on its capacity of not only developing the existing skills and improving the efficiency of the organization, but also exploring completely new fields in theory of organizations. And the frontier between exploitation and exploration of each ambidextrous organization varies from one to another.

In fact, it appears that the ability of an organization to be both innovative and conservative is not easy. Indeed, the company has to be "ambidextrous". It's what Michael Tushman and Charles O'Reilly (2004) showed when they proposed the concept of the ambidextrous organization, which means an organization capable of both exploring new skills and using acquired skills. Multiple solutions may exist, relating to change management in a logical assay (dosage), the choice of appropriate organizational structures (for example, exploration and innovation activities carried out in separate structures of main traditional structure) etc. The challenge then is multiple, in managerial and strategic, structural, social terms... It indeed consists of organizing synergies and coherence between different aspects, i.e. innovative and traditional aspects of the enterprise.

However, if an organization can be ambidextrous, the success of this approach is neither easy nor spontaneous. All depends on its ability to support a comprehensive approach of functioning, and to run a strategic change management.

I.5. A comprehensive approach of management

The "7S" model (Pascale and Athos, 1981) is one of the frameworks that classifies the elements of organizational change. As per this model the successful change is based on perfect balance of the 7 dimensions, namely, strategy, skills, shared values, structure, systems, staff and style.

Bartoli and Hermel designed (1989) a model called the «Strategy - Structure - Culture - Behavior» (SSCB) that illustrated comprehensive approaches of management and which was used for the empirical part of this research (see part 2.). The objective is to create a "photograph" of the company's current position in these four faces of business organization. This model is best used to understand the company's position from an external view, and decide if they are where they would like to be, and in the direction that they hope to be heading. Besides, in order to deal with the main focus of the research about Change and Innovation, this variable was integrated to the model for this particular research.

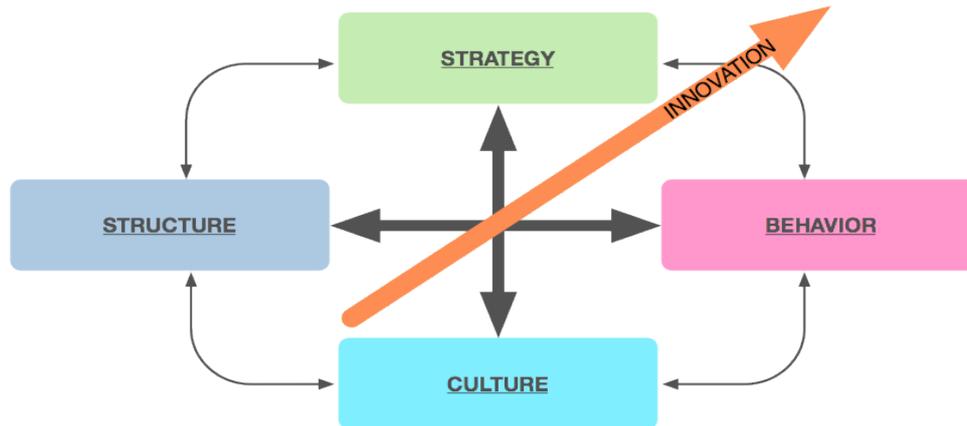


Fig.1 SSCB Model - Bartoli & Hermel, *Economica*, Paris, 1989

The case of two family businesses in Pennsylvania that we will see in the second part illustrates the feasibility and relevance of change management based on a balance of several dimensions. The research that we conducted in these two companies illustrates in particular two key conditions put forward in the first part: on the one hand, the ability to maintain an appropriate balance between innovation and tradition factors in change management; on the other hand the need of considering the change in a comprehensive approach of development, based on strategy, structure, culture and behavior.

II. The cases of Zoot and SG: the balance between tradition and innovation as a key factor of success

Our purpose in this second part is to analyze the case of two particular US companies that might exemplify the concept of «ambidexterity». Those research cases were first formalized in 2010 (Bartoli, Hermel & alii 2010) and are updated every year through meetings with the respective managers.

2.1. Context and methodology

Both case study projects concerning the Susquehanna Glass (called SG) company and Zoot Quality Snax (called ZQS) are part of COMQUI (Comprehensive Management, Quality and Innovation) research program, which is conducted by Larequoi Research Center in Management of the University of Versailles in France in cooperation with the Centre for Intercultural Education and Development of Georgetown University for the part in the U.S.

The methods of Case Study Research are more and more frequently used in Social Sciences and in Management Science. We define the case study research method as an empirical in-depth investigation that analyzes a contemporary phenomenon within its real context. According to Yin (2009) this kind of method is particularly appropriate when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.

The objective of this particular research work is to understand and analyze the balance between «Tradition and Innovation» in the management processes of organizations. The main objective is to understand how some companies are able to improve their performance by:

- Implementing innovative management processes on the one hand,
- Balancing Innovation and Tradition in their strategic choices on the other hand.

The research work was carried out during six months and was done at the basis of « Strategy, Structure, Culture, Behavior » (SSCB) model by Bartoli & Hermel, presented in the first part of this article. The case studies consisted of three main steps: data collection, information reconstruction and interpretation.

For the first step, there were one dozen of meetings, visits, period of observations in each company. Besides, the research team realized 15 semi-directive interviews in SG and 18 in ZQS, for a total of 33 interviews. They were made with the duration of 1hour and a half each. All of them were recorded with the consent of each interviewed person. Afterwards the gathered information was treated according to SSCB model. And at the end the reflections on Change and Innovation and on the balance between tradition and innovation as intermediate results were presented during meetings with the executive managers of the companies. These meetings were part of the analysis and their interpreted content was included in the final results.

2.2. Presentation of SG

Susquehanna Glass is a family-owned company which is specialized in glass decoration for more than 100 years. Its key assets can be identified as: «Personalization», «Quality», «Fast delivery», «Flexibility». The company was created by R. brothers in 1910. It was a glass decorating company with two kinds of distribution: retail and wholesale. It was successful on retail store network during the presidency of Nancy R.. The changes and progress were really felt after her son Walt's taking the responsibility of company after mid-1990s. In his turn, Walt presented Chad to the company in 2004 as a future possible successor.

The main activity of SG is product decoration. The four main decorating techniques are as follows: Hand cutting, Laser Etching/Engraving, Sand Blasting and Silk Screening. For the decoration materials they use glass, acrylic, metals and wood. The distribution is made via wholesale and retail network. Nowadays wholesale prevails the retail store network on the supply which was not the case nearly 10-15 years ago. SG is a small-size company of 25-30 full time employees.

Strategy. After vital changes in the company's strategy, Walt and Chad present the company in the production of high quality products with on time delivery in the business of personalization. They add full customer satisfaction to their main objectives as well. Alongside with this strategic direction, the executive managers realize that «to have a history of a long-run business, you can't just run it on money alone». It makes them to be sensible on motivation and human consideration of their team.

The main aspect of the company's strategy is based on targeting niche markets for wholesale orders. This strategy is implemented in four steps beginning with understanding of customer needs, continuing with product development and sale and ending up with social relationship maintenance.

Long term perspective of the company is «to be in a very good position» within five years, in other words, the company expects to double or triple its business by that time. Therefore they defined the following business objectives for this period of time:

- Sales and marketing: to open new portal website combining SG4U.com and the GlassFactory.com, to find new niche markets, to continue product development, to develop a brand image for end customers, to improve the relations with Wal-Mart
- Human Resources: to find a Sales and Marketing Manager, to develop employee professionalism, to reinforce staff motivation
- Finance: to increase turnover and «to become stronger»
- Quality: to apply Total Quality Control and to increase accountability
- IT: to centralize the information between the departments around one single Customer Relationship Manager

Walt is working to ensure the company's development for the next 100 years. The company passed from the stage of survival to that of growth after implementation of the innovation package (technique, strategy, processes and management). SG is keeping its leader position in hand cutting as all their competitors in this sphere have gone away. The company is managing well both tradition and innovation, therefore they are flexible to the changes in the market. The company lived progressive and radical changes during its existence. Sharp example of that was with Chad switching the job positions of two employees (radical change) and by creating the committees (progressive change). Nevertheless SG is very careful in implementing any change. In its business to be flexible is essential, as the stability lasts nearly a year, so SG is a good example where change is welcomed.

For each decorating technique there is a special product used and market selected. According to the observations the best revenue (45%) the company gets from handcutting technique, which is determined for a selective market as well as the color screening (26%) even though they have strong competitors in this market segment. The analysis of financial growth shows that the company has not seen material losses during the last 10 years. This is the outcome of synergy of innovation in technique, strategy and especially in management.

About ten years ago, Walt designed the company's future strategic concept, making SG a "personalization company", coming from a "glass decorating company". SG is now positioned in the market as per «Long Tail» model. They target niche markets, thus having small but stable share in the market. Nevertheless, for further positioning they have to differentiate the volume based markets and niche markets. There are several issues that should be taken into account for future development of the company. One of them is to be organized within the company in such a manner to be able to meet the new demands of growth, with by handling interesting opportunities and new challenging contracts. Besides, one of the important issues which has not been solved yet is to hire a Sales and Marketing Manager that could build the new image of SG and boost the sales.

Structure. The organizational structure of SG is simple. The main divisions are Sales, Production and Office. The total number of full-time employees is 25-30, which doubles during the holiday season.

Regarding the governance structure, the top managers Walt and Chad handle it as follows:

	<i>Walt</i>	<i>Chad</i>
<i>Governance</i>	Vision and strategy	Implementation procedures
<i>Sales</i>	Sales management	
<i>Production</i>		Production (more efficient&cost effective)
<i>Procedures</i>	Everyone is cross trained. Employee handbook is at use. Both of them are addressed in case of any problem	
<i>Retail</i>	Communication between the departments has been improved	

Table 1. *Managing styles of Walt and Chad*

The location of the factory is not convenient, because even not detectable by GPS systems, but it shows the family origin of the activity, which might be good for the image. The company is the owner of 30 000 sq. feet three storied building. A new warehouse is been built, but they will not move on to a new place so soon.

The traditional decorating method is handcutting. Color/silk screening, deep etching and laser engraving were added afterwards. Each decorating technique has its own market. Nevertheless SG is positioned as high-end niche market product provider. Total Quality Control (TQC) was put by a quality committee and supported by Chad. Customer Relationship Management (CRM) and intranet website are presented in order to improve IT system of the company.

Culture. The company stands for being a family owned one, so the internal image is described being as «one big family company». Family first attitude mixed with dedication to work drives them to do their best in order to meet customer satisfaction. Team support comes directly from top management. For instance, «We wear grey for Ray» wristbands worn by the whole team are the symbol of team support for Ray who was specialized in handcutting and had fallen ill.

The company has a little turnover and has created a laid-back environment for its team. Working in family atmosphere, the employees feel more motivated by the caring managers. As a result of semi-directive interviews with team members of the company, it was stated that nearly all the issues on human resources are settled in a soft manner. As it has been told «at least they don't complain» which is proved by the fact that SG have never been part of worker's union. Though the communication between the two main actors of top management cannot be considered well organized, the internal website of the company and the business works programs were created in order to facilitate communication between team members.

Behaviors and Management Styles: Walt and Chad share the same cultural values of the company, though their management styles differ. Walt, being more concerned about the members of his team seems to be more approachable than Chad, who is more concerned on the achieved results and is accepted as having an «aggressive» management style. Walt has full trust of his team and even more he is the reason of motivation for some of them. The difference in their management styles may help to manage various issues in the company in a successful manner. Walt is more supporting but less structured on control and supervision, and Chad seems more effective in coaching. The question of the right balance will be raised the day when Walt retires. Besides, as an «emergent strategist», Walt does not prepare long term strategic plans, but he knows how to continue developing, and he is valuable in the company for this specific feature.

Evaluation of the Assets and Vulnerabilities: The interviews and observations bring to constitute the following assets and vulnerabilities of SG:

Assets	Vulnerabilities
Change over from glass decorating company to personalization company	Lack of brand image
Reinforced key success factors	Huge dependence on “big players”
Achieve of new market segments	Lack of know-how for conducting the development
Customer loyalty	Weak organizational learning
Absence of competitors	Need of strict top management strategy
Keep the balance between wholesale and retail store	Absence of relay for middle managers
Mastering of different techniques	Non-existence of middle management team
Introduce the « co-opetition » system	Different perceptions of market and development means among top managers
Apply drop shipping	Need of new location
Beginning of formalizing internal functions	Not ready for sudden huge growth in demand
Development of employee motivation and liabilities	Need improvement in IT systems
Maintain corporate culture of the company	Slow changes in corporate culture
Head the business with balanced management team	Successful implementation of change of governance
Be able to introduce the innovation to the production and management	
Real skills and know-how among the employees	
Rely on experience and passed lessons	
A favorable experience of formal participative management	

Table 2. *Assets and vulnerabilities of SG*

The above-mentioned points are some arguments for SG to build and maintain its future development strategy of in regards to the following issues;

- The values of SG: mission and objectives should be clearly stated, «strategic plan» and the media materials should be prepared. Internal strategy committee should bring more clarification to some vital points that would determine the future development strategy of SG.
- The improvements in quality system: to apply «focus groups» in order to identify the problems and to get to set up the function of quality manager.
- The establishment of Sales and Marketing team: to recruit Sales and Marketing manager and to coordinate the market segments in order to boost better the sales.
- The professionalization and internal communication of the top management

3.3. Presentation of Zoot

Zoot Quality Snax is a family-owned company, specialized in potato chips production which was started in 1921 in Springfield. Nowadays they produce more than 130 different products covering the whole east coast of the US. They have 950 sales trucks which allow them to reach 15 States. Zoot is the largest privately held snack food company with 2 400 employees.

Zoot founders' great grandson inherited the company by buying out his sister and the same scenario was done by his son in regards to his two daughters. The actual CEO is more present in strategic planning rather than in business one. From the first day of existence of the company, CEO and the President of the company were family members, whereas today the President (Tom) is hired personnel of the company. The latter joined the ZQS team in 1988 as VP of Sales and Marketing and was one of the leaders who had huge effect on company's development.

Strategy. Today the company determines a strategy that will serve to the successful growth of company while keeping the sensibility on Human Resources policies in order to maintain the company's policy of the last 80 years. Despite the threats of a very competitive business, the company has not seen any significant disruption from the beginning. They have stable running success, though the main expenditures of the company are auto financed. Though the expansion is one of the main gears of the development of the company, it chooses to be demanded in the market, as the President of the company indicated «The more we expand, the less special we become». Their key assets can be identified as: «Responsiveness», «Quality», «Delivery», «Product variety»

The vision of the company can be described as follows: «To manufacture and merchandise the best possible products with commitment to customer satisfaction». Meanwhile the strategy is established on the basis of assets as confirmation of a comprehensive strategy, maintenance of the continuous growth, control of the distribution channels and being sensible on Human Resources management. Even though the managers are not expected to be so much active in decision-making they are supposed to be totally involved in growth control. The expansion is welcomed if the position in the market is solid and firm. They pay special attention to the work force development, because it is considered to be a priority as each member of the team is appreciated.

As a result of interviews, the following objectives of the company can be summarized: they intend to become a half billion dollar company within three years (the so-called «Project 24/7»); to be number 1 in regional markets, but always bearing in mind that quality comes first for everything; further to confirm the expansion strategy both in production and distribution and to get new facilities in order to improve the production flow.

ZQS has different functional policies which are at the core of their main strategic decisions. *Sales Policy* is based on mainly on relationship built between their sales team and the customers. Root Sales people are trained to be «professionally persistent» in having new clients and to be more sales representative rather than simple truck driver. But as the decisions for promotion and space in grocery stores are decided at the upper level, they don't feel to have more flexibility on these issues which cause them difficulty to adjust the market demands easily. Zoot Quality Snax has 130 products classified in chips, pretzels, fries and popcorns categories. Within their *Product Policy* they undertake the responsibility to be present with all product categories and sub categories bearing in mind the source of their profit. *Marketing Policy* of the company is mainly based on brand recognition. ZQS being a privately held company does not have «unlimited» marketing budget, therefore they mostly refer on brand reputation, saying that the product sells itself. The company decided not to change the packaging as it is the important part of their marketing strategy. As for social media marketing they are using all existing tools, as twitter, facebook, blog and corporate website. The main line of *Human Resources Policy* is to keep employees happy. As a result of this policy the company gained high loyalty from the employees and they have very low percentage for absenteeism and turnover. The expansion need created the necessity for the new factory building. So the main issue of *Production and Distribution Policy* of the company is to maintain the quality of the product while expanding. ZQS has strict *Financial Policy* by taking in priority the vital issues and to make expenditures on what contributes to the company's development.

Structure. The physical structure of ZQS consists of four big plants which produce one million pounds of potato chips and nine hundred thousand pounds of pretzels a week. They are thinking of having the fifth plant in order to increase the production flow. The company is headed by a Chairman CEO who is the owner at the same time, a President and seven Vice-Presidents. Sales and Production Departments of the company are the core of the company. Sales Department is headed by VP of Sales and Marketing. District Managers and Route supervisors are below the Regional managers on organization chart. The clients are classified as «pure cash» (small shops and local delis), «B accounts» (group of stores as Karns, and Shauffers) and «A accounts» (supermarket chains as Safeway, Wal-Mart). The latter is managed by upper level managers. Shelf space, the promotion and the product choice are decided at this level. Route Sales drivers are managed by Route supervisors and are paid on commission. Two regional meetings and two general meetings of the Sales Department are held during a year. The Production is running in two shifts per day and the team members work nearly ten hours per day. Each production line has a daily quote to meet.

ZQS' difference with its competitors is their reverent attitude to the quality of the product. The company gets the potatoes from April to September throughout the East Coast. Out of harvest time they keep the potatoes on the same environment in the ground, thus maintaining the quality control, which costs them 400 million USD. The company has 33 distribution centers which are served by 950 route trucks. The trucks are the biggest assets of the company, firstly having designed with the logo of ZQS they are one of the marketing tools and secondly the fleet might be used tomorrow even if the product will not be the snack foods.

As indicated previously, Zoot Quality Snax cares about the quality of the product and services, so they fulfill the quality control processes. The raw materials are checked thoroughly, they installed the technology which detects automatically the dark spots before packaging. Even in product development, the main criterion for the top management is always making the best quality, not the best quantity. Once a month Executive Committee of ZQS, comprised of CEO, President, VP of Sales and Marketing and VP Chief Financial Officer has a meeting to discuss marketing, financial issues, sales, etc. in order to recheck the compliance of the present situation with the strategy of the company. Strategy Meetings are held twice a year with top executive managers and spouses invited to discuss the strategy of the company. In detailed approaches they have different Standing Committees, as Senior Marketing Committee, Sales and Marketing, Quality Assurance, etc.

Culture. The culture of the company can be characterized being a family one, as many coworkers are friends, family members or neighbors. The main features of company's culture can be defined as its people, community, time and quality of products. Top level managers state that the important asset of the company is its people and their addiction to work. Team spirit is clearly felt and managers pay attention to any changes in order not to disturb the work force. From the first day of beginning of the production, the company is mainly concerned on quality of product and services. The posed question is about the quality of the new product, not the cost of the product. The time issue can be explained with the following phrase: «the world's not going to end if this doesn't happen today». For the top management, the main thing is the done job in a right manner, even though it might take more time. CSR is one of values of the company which has been taken long before than it was a trend. They have several programs included to CSR actions, as Energy conservation, Water recycling, processing by-Products, etc. All these values are based on the common sense of culture of the company. ZQS puts its people above all, that was the reason of many managers leaving bigger companies for Zoot. As Zoot's President indicated, he can teach anything to his managers, if they have enough passion and love for their jobs!

Behavior. ZQS considers itself as being the pure proof of reciprocal behavior: the more you value your people, the more they will value you. Whole staff of 2400 employees feels the presence of their managers when needed. On busy days the top managers get to production line to help the work done. The opportunity to be appreciated and to grow up within the company strengthens dedication of employees.

Though there is 1-2% absenteeism and 3-4% employee turnover, there are also always people who work over time even on Saturdays for free. Upper level managers always let the managers «to have space to manage». Beginning from the President of the company, whole the management team recognizes the employees as people, not as numbers, even the bigger company is, the harder it is done.

ZQS created an atmosphere of trust for its employees, as it was several times mentioned in the interviews. The latter support their company and don't even let the unions to be involved in their affairs. Zoot has never had a lay off issue; therefore their employees feel stability with them. ZQS management organizes picnics, Christmas parties, they appreciate the achievements of their employees and their names and photos are published in the company's newsletters. There are two newsletters of the company which are published bi-monthly: «Snax Times» (information about promotion, employee birthdays, general news, etc.) and «Z Manager» (in order to keep managers updated on company policies, etc.).

Change management. The local snack industry is influenced by government regulations, growing population and consumption. ZQS has already shown the flexibility concerning the change and innovation. The very simple proof is the company's growth from potato chip company to a snack food company enriching its variety of products. Meanwhile Zoot resisted to switching to Sunday distribution, though it is mainly respected by the competitors.

Change is presented in the company with its value for company itself, its employees and the industry. The importance of communication of the change is underlined and appreciated by the employees. To manage to balance the tradition with the innovation is one of the successes of the ZQS. They kept the traditional recipe and applied the innovative management practices while keeping updated with the market demands. The company keeps the same logo, has the promotion inside the company and improves the processes, thus it develops as long as keeping this balance.

Challenges for the future. Having analyzed the company through the SSCB model, we come to the conclusion that the top management is in the way they intended to go, despite a few weaknesses and several challenges to overcome. The strategic vision can be characterized by saying «The premier Snax food Company in our marketing area through the hallmarks of superior, quality and service». The study of interviews leads us to register the fact that nearly all types of leadership styles are used at ZQS. Depending on the seriousness of the situation and the case, ZQS managers can leave the employees the total trust to do the job, meanwhile for the certain cases they get the job done themselves. Nevertheless the share of skill and knowledge is one of the subjects that the top management should pay attention to.

The second balance that Zoot should manage is the balance between integration and differentiation. It is especially necessary when there are 950 mini-managers in the company. As per the made interviews we can note that some mini-managers were not satisfied by the awareness of their hard work by top management. At the same time, the level of technological equipment does not meet the nowadays' demand. One issue should be underlined that the innovation should not be limited by the new technology but the process of implementation of the innovation.

On the way of growth, Zoot reevaluates its values and strengths. Its concern is to keep the family atmosphere while creating a strategy and structure that will allow them stay flexible. The analysis on various variables of the company brings to question a few issues in order to find appropriate strategic solutions for further developments. First, about their strategic positioning, will they keep their position of largest of the small or will launch the big challenge and will be smallest of the large? And does the management consider the importance of the «pull strategy» alongside with the «push

strategy», as the growth will bring the changes? Secondly, regarding the empowerment of the sales force, do they consider enough the importance of training for the sales forces? How sensible is the attitude of the management to the issue of surveying the route salesmen to check whether the trainings are worth of doing? Thirdly, as far as cultural changes are concerned, is the management aware about the need of being prepared to handle some sharp changes with its «soft culture» knowing the new coming challenges? Speaking about the growth of the company, does ZQS think of keeping the non-formal style of management? In such a context, what are the possible steps to take in order further to ensure the balance between tradition and innovation? Last, on HR and Governance issues: how is ZQS going to hire new members in its team for Springfield region, knowing that this region is not attractive for the skilled workforce? Above all, what will really happen after the present President’s succession and how does the company deal with this event?

In both cases, ether for SG or for Zoot, the question of the balance between tradition and innovation appears to be crucial...

3.4. Analysis of the balance between tradition and innovation in both companies:

This research work illustrates the ability of small or medium size companies as SG and ZQS to introduce the innovation in core spheres of their activity, namely in technology, organization, strategy and management while keeping and maintaining their numerous assets.

The position and skills of SG’s CEO were among its main key factors of its survival for a long period of time. Now in the way of growing success the top management of Susquehanna Glass continues to keep this balance between tradition and innovation, which makes them be one of the leading companies in niche market. The following diagram shows the main variables of this balance:

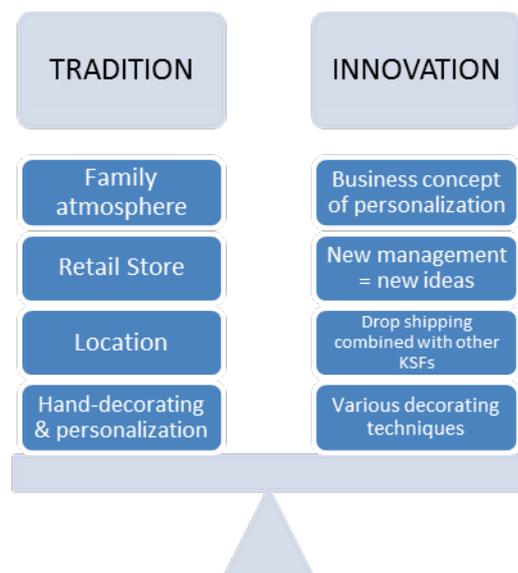


Fig. 2. *SG Balance between Tradition and Innovation*

Regarding Zoot Quality Snax, the company confirms being innovative in products and in management processes. Now to keep it further is a real challenge. The methods applied on organization and management based on the strict strategy is the key of Zoot’s success. Research in management science shows that managerial impact in the company is crucial in achieving the success. Therefore, the real assets of Zoot are strategic and managerial skills of the Management team.

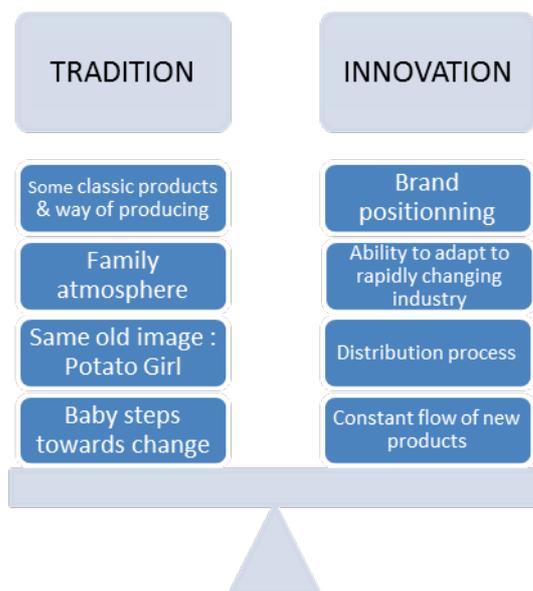


Fig.3. Zoot Balance between Tradition and Innovation

The strategic skills of both management teams are among the main assets of the companies. So they show that the development of a company can be made by applying the innovative management leant on the historical roots of the company's culture.

Conclusion

Regarding the interpretation of those cases through the theory, we may conclude that SG and ZQS are «ambidextrous firms», according to the concept of Tsuhman & O'Reilly (2004). Indeed, they are able to explore innovative business models as well as exploit their traditional assets (March, 1991).

Many elements of success, such as the managers, processes, systems and incentives, made both companies be able to become ambidextrous toward innovation. Among these elements, the role of managers plays an important role. As both cases showed us, the crucial role of managers of both companies was to encourage risk taking and creativity, while maintaining traditional assets. Even though managing change usually brings tensions regarding the pace, the style, the level of communication, the way of implementation, and the content of change itself, these tensions might be profitable when they lead to a right balance between tradition and innovation.

The results of this research should be treated with caution at this stage, because they are based on only two cases. Further work in other U.S. companies is under realization in the context of continuing Comqui program, which will further permit to validate these findings.

Besides, the nature and the style of the balance between exploitation innovation and exploration innovation is not completely the same for each of the companies, which means that it is needed to deepen the study of specificities of each context in order to relativize the results.

However, the presented cases in this article confirm the possibility of implementing an approach that is both innovative and traditional for a comprehensive evolution of the company, and open new track of research in this area.

References

- BARTOLI A. et HERMEL P., *Le développement de l'entreprise. Nouvelles conceptions et pratiques*, Economica, 1989, Paris, France
- BARTOLI A. et HERMEL P., *Piloter l'entreprise en mutation. Une approche stratégique du changement*, Les Editions d'Organisation, 1986, Paris, France
- BARTOLI A., HERMEL P., BARTOLI N., LUCIO B., *Innovative Management Facing the Challenge of Growth. The Case of Zoot Quality Snax, Springfield, USA*, Larequoi/ISM –Georgetown University/CIED, Research Program Comqui US, November 2010, 65p.
- BARTOLI A., HERMEL P., BARTOLI N., LUCIO B., *The balance between Tradition and Innovation: A Key Success Factor? The Case of Susquehanna Glass, Columbia, PA, USA*, Larequoi/ISM –Georgetown University/CIED, Research Program Comqui US, October 2010, 55p.

- BRION S. and MOTHE C., *Innover: organiser ou manager? Revue française de gestion*, N7, Lavoisier, 2008, p. 101-107
- BURNES B., *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*, *Journal of Management Studies* 41:6 September 2004, 0022-2380
- EISENHARDT K.M., *Building Theories from Case Study Research Academy of Management Review*, Vol 14 N°4, 1989, p. 532-550
- FRANKEL A.J. and GELMAN S.R., *Case Management. An Introduction to Concept and Skills*, Lyceum Books, 2012
- LEWIN, K., *Field Theory in Social Sciences*, Harper and Row, New York, 1951
- MARCH, J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, *Organization Science*, Vol. 2, N°1, 1991, p.71-87
- OECD, *Oslo Manual: Guidelines for Collective and Interpreting Innovation Data*, European Commission (and 3rd Edition 2005), 1997
- O'REILLY C.A. and TUSHMAN M.L., *The Ambidextrous Organization*, *Harvard Business Review*, Avril, 2004, p.74-81.
- PASCALE R. T. and ATHOS A.G., *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, 1981
- PETTIGREW A.M., *The Management of Strategic Change*, Oxford, UK, Basil Blackwell, 1987
- PETTIGREW A.M. and WHIPP R., *Managing Change for Competitive Success*, Oxford, UK, Blackwell Publishers, 1991
- SCHUMPETER J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934
- STARKEY K., *Andrew Pettigrew on Executives and Strategy : an Interview*, *European Management Journal*, volume 20, Issue 1, 2002
- YIN R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, 4th Edition, Sage Publications, 2009

Innovation at the University: Observations and Perspectives

_____ **Christophe LIPS & Gilles ROUET** _____

LIPS. C & ROUET.G (2013), the third international conference "Education, Science and Innovation",
European Polytechnic University, 9 and 10 June 2013, Pernik, Bulgarie

Résumé : The contribution give some elements related to the role of innovation in HEIs and a statement on the reality of the implementation of innovative practices and systems. The real innovation management is necessary to go beyond the intentions.

Mots clés : University, Innovative practices, Management

Less and less, the concept of innovation is associated only with science and technology. Developed from the world of technology, the concept is linked to progress. But more and more companies recognize the social, even the cultural dimension of the innovation and thus of the innovation in higher educational system.

Briefly, the innovation in this context is not an invention but a deliberate, sustainable and measurable improvement (Huberman, 1973). It is therefore the result of an intention with the goal to foster a change of a situation, a practice, an operation, from an analysis or a diagnosis. The experts of management would refer to a controlled or strategic management (Cros, 2001, 2007).

For higher education institutions, the innovation is a process of transformation or evolution of practices, at educational or organizational level, which allows an increase of the performance, that is to say, for example, of the level of success of students, of their relevance to the labour market, of their level of attainment of skills or knowledge.

Universities and innovation

In the context of the “society of knowledge”, more than ever before, the universities play a central role. Through their mission of producing and transmitting knowledge as skills training, they “build the future of the whole society” (Strhan, 2010: 161).

The university was “at certain times back in history, discreet, reserved” (Rock, 1990), responsible for training/reproducing the elite or an “intelligentsia”. The higher education system now has a very important role and fits both in a public service approach, linked to the constitutional rights of citizens, and in the logic of market, with enormous prospects of expansion of this market.

The position of the university is now central. The universities set up in the society’s young generations more and more massively.

The universities and the societies in which they operate evolve together, in mutual interdependence. Since the increasing of the number of students in higher education, with the race for diplomas, the Universities seek to adapt to changes in the labour market, to improve their performances, to anticipate the societal changes so that their contribution can be generated. Furthermore, the universities are no longer just separate institutions, protected in a traditional way and necessarily conservative.

The universities are articulated in fact to the societies that they prepare, but these societies also have some evolutions independently of the universities that must then interact with these changes. In other words, the university must take into account and even anticipate the societal changes that it generates but also that it undergoes, to some extent, and this makes any study about the evolution of the universities difficult and complex.

The society, today, is in mutation, and places the innovation in both dogma and obligation. Even in trying to understand this mechanism without any utilitarian ideology, it is impossible to escape this race for innovation, which is not a race to the novelty and can obviously make use of, precisely, the traditions and the expertise of universities. The universities like any other institutions and establishment, public or private, must or should promote the innovation while creating it.

There is a challenge, but it is important to consider the right goals, and not to want to change without denying the achievements. Every institution needs the support of stakeholders and the race for the innovation is even more dangerous when all the institutions are not prepared for the changes, and not just because of the resistance of the stakeholders.

The motion for innovation is supposed to allow some institutions to become competitive at the same time by combining recognition, positive evaluation of quality and of satisfaction of stakeholders (Lips, 2011).

Some instruments are then needed and the European answer has been embodied at first with the birth of the Bologna Process, whose main mission was to enable the creation of a European Higher Education Area (EHEA).

The Bologna Process was quickly connected to the Lisbon Strategy (Rouet, 2004, 2011a), in order, of “preparing the transition to a society and to an economy based on knowledge, through policies that better meet the needs of the society of information and research and development, as well as the acceleration of structural reforms for competitiveness and innovation and by completing the internal market” (Conclusion of the Presidency of the European Council of Lisbon, 2000).

This strategy could be attractive to Higher Education Institutions that find themselves at the centre of the process. The universities must then meet the new expectations, develop their research, in partnership with economic sectors, analyse the needs and implement training systems to be able to provide the society with all the skills that are needed, and of course without giving up the objective of production of knowledge. The universities also need to educate citizens of the EU so that this economic, human and social union can compete with other world powers. We have certainly expected too much from the university sector, in the West of EU, often entangled in a logic of confusion between public enterprise and public service and, in the East of EU, with the management of the “transition” and the evolution of the societies after the Soviet period.

The institutions should therefore understand, absorb, teach, develop or anticipate innovations. But many criticisms appear from inside and outside. The Bologna Process related to the Lisbon Strategy was considered as an alienation of the Higher Education Institutions to the market, to an economic liberalism considered as dangerous and antisocial. Setting compatibility institutions has been interpreted as standardization, regardless of institutional histories and perhaps the most importantly, many actors have refused to adopt an approach to skills training, they opposed themselves knowledge to skills and to know-how (Rouet, 2011b). In particular, the generalization of the concept of “employability” raised oppositions by highlighting an issue that is not a problem yet: does the university serve the market or does it not? This question was in fact poorly answered. The universities during the Middle Ages were professional, so we wonder if it would be possible to simply return to the goals of old faculties! The universities are dedicated to the research and to the production of knowledge but they are not out of the time and the social space. It is obviously compatible to ensure that students could be inserted into enterprises (and this integration is done in the labour market), and to produce knowledge that society needs (and who can predict what knowledge the society needs?). The university is essentially a professionalizing institution! All training programs are vocational because to generate knowledge is a profession! Then humanism is not diluted in the market...

In addition, many governments have clearly used the Bologna Process to justify some budget cuts. Opponents have not always understood these instrumentalizations and they have contested the European policy and the EU institutions.

Thus, overall, the race for innovation was not well done in many European countries, especially in the West (with about ten years delay), while in Canada, for example, the research about innovation in pedagogy has been going on for a long time, or in other countries, some governance innovations allowed the institutions to improve their performance in terms of quality of training. So a delay was taken and it is now difficult to fill it.

What innovations for the University

There is *a minima* three aspects of the relationship between university and innovation (to receive, to teach, to use), giving it a triple responsibility that must be insured. From these three missions, somehow, we are particularly interested in the appropriation of innovation in the uses, in the practices.

Interest in the issue of usage involves asking the question of who and why the innovation at the university. The innovation needs to be taught; because the university is working with the society that surrounds it and that this society is precisely the society of innovation.

The knowledge created and transmitted by the university are, in the current paradigm, a key factor of adaptation. Without this knowledge, the cohorts entering the labour market would not have the tools to be integrated. The new graduates would not know how to understand, or anticipate the changes in all areas. Then they would be, in the given current conditions that change extremely rapidly, totally anti-productive and unnecessary to their society or in a state of dependency.

The use of innovation in the universities then proves to be essential. Firstly, it is because teaching innovation is, implicitly, the tool and the end in itself. What is the value of an education of innovation, without any use, efficient in addition, of that innovation, even inside of the educational institution?

It would be wrong to assume that the student is blind to the differences between theory and practice, within the walls of the university. Thus, the innovation at university at first plays a role as a showcase. “We know what is innovation! Look, we know even how to use it”, the universities could boast, raising the argument of authority capable of challenging the only theory: the facts are there and they are visible. This dimension of innovation falls into the area of almost marketing. It is expressed in the public by the facts, the value of its theory by doing, but it could attract more and more students. Moreover, the innovation must be used to prepare students and improve teaching conditions.

This requires four types of innovations that are trying to reach all areas of the university. Three of them are more oriented on education: technological innovation, curricular innovation and pedagogical innovation.

The fourth turning more towards the management of the university, with an impact on the first three, is organizational innovation, which can also appear to be technocratic.

We talk about technological innovation when attending the introduction of technology, provided that they produce effects on teaching (Cros, 2009).

The establishment of an Intranet at the university is likely to lead to a change in teaching methods, such as the implementation of distance learning and the sharing of data, provided to meet a motivation on the part of various actors (whom it is possible to induce). Examples are numerous, given the growing range of techniques. But they have in common that they are always at the origin of change, without being able to control its development.

Curricular innovation, meanwhile, is seen as the introduction of new “course for students different both in management of time as in space or in content” (Cros 2009: 12). In other words, any change in the training of students or, in a stricter sense, in the specific training program for the student is a curricular innovation.

Pedagogical innovation reveals some evolutions of the teaching practices, but also of “social relationships that they establish with their students in a learning perspective” (Cros, 2009: 13).

Innovative practice in education requires therefore a change or a break with the standard (often lectures) and increases the quality of learning. The relationship between teacher and student is the heart of the academic world; it seems to be perhaps the most important, at least the most “palpable”. However, it is extremely linked to the development of technological innovation. Indeed, ICT enables teachers to diversify their methods of transmission of knowledge, sometimes to switch roles and become a mediator between knowledge and the student (Lips, 2010: 163). With the advent of the Internet and ICT, we are witnessing an explosion of capabilities and of implementations of project with both technical and pedagogical aspects. “The wave of ICT driven innovation [...] was an opportunity for many teachers, as administrators, to add the pedagogical dimension to their reflection” (Bédard, 2009: 38).

Sometimes it's a whole team of teachers who will participate in a project called “great innovation”. In this case, the concept of innovation is near to the curricular innovation through technological innovation. When this happens, it is called “innovative program”.

The technocratic innovation, finally, corresponds to innovations that rather concern the management of the university and can influence or motivate educational, technological and curricular changes.

The boundaries between these four types of innovation may be relatively vague, and it becomes difficult to distinguish whether a particular innovative action can be described as technological, educational or technocratic. The introduction of new technology at the university will undoubtedly evolve teaching techniques, even curricula in the medium or long term. Thus, from the perspective of knowing how to distinguish the kind of innovation, we take into consideration the intent of a particular actor and the nature of the innovation at the beginning of the process.

Furthermore, innovation in higher education should, in theory, affect and be directed first and foremost to the students because they are the central actors to which the entire device is / should be turned. However, innovation must also affect all other actors at the university. The phenomenon should be comprehensive and cover the entire system so that innovation has real meaning. In all cases, innovation is a phenomenon that is extremely difficult to manage.

Is there a model of implementation of innovation that can be asserted universally and always lead to success? This is unlikely.

The various models presented in the literature have the merit of trying to put the innovation in the organizations often linked to an economic logic, but the innovation is never presented in detail, if not the pattern of different stages of integration of an innovation in a social body.

Would then innovation be a process impossible to be modelled? Two reasons may explain this phenomenon. First, if the invention can be measured in terms of cost and of feasibility, the innovation follows other logic than economic rationality because “when introducing an innovation, it is unclear, by definition, what will happen” (Latour, 2003: 21).

The innovation process is not predictable, and therefore, not prescriptive. The innovation looks, in fact, like a bet for success. With the different needs, the multiple actors involved in its implementation, the success in overcoming the rules and the different phases, the process of innovations involves too many unknowns to result in a reliable formula.

The second reason for the impossibility of modelling the innovation lies in the fact that more the innovation progresses, more the number of actor increases. Thus, when this innovation is in development, the innovator is no longer master of it. The variants of the beginning are added to those who belong to the social body in which innovation is applied.

Therefore, it is not possible to ask the innovator to provide figures, to measure its innovative action at its start, even if investors need data to evaluate (and not to measure) the risk.

The success of an innovation inevitably involves the fact of “give him a chance”: “to assess the likelihood of a somewhat radical innovation, we cannot rely on the computation because the world in which it will fit is not stable enough to provide reliable figures” (Latour, 2003: 20). Investors must believe in it. Innovation is also a matter of trust and of risk-taking on the part of the innovator as from the funder. The will to believe or not in a particular project therefore increases the non-measurability aspect of the process.

The question of belief, very present in the work of Norbert Alter, provides answers to the apprehension of the success of an innovation. The action of the innovative, at first, is based on the “beliefs in the benefits of a particular device to a particular action” (Alter, 2003: 71). The innovator must believe in what he does, because his powers of persuasion to the society stem from economic reasons. This initial belief plays the role of an engine for dissemination until the adoption of the innovation by the collective. To convince the other to join the project, the innovator must, without calculations or models of success to be presented, use strategies, and give hopes, since no result is guaranteed. If an actor enters the process of innovation, at some point of this process, it is because he hoped in the success of the action.

The beliefs, non-rational elements and therefore not modelled, are defined as “statements whose truth cannot be ascertained immediately” (Alter, 2003: 71), thus they greatly influence the development of innovation and represent so many incentives that brakes. The real question that decides the birth or the death of an innovation is not “is it profitable?” but rather if “I believe or not in this project”. So the “model” for the development of innovation depends largely on the decision to believe in such action rather than in another.

Thus, beyond the very general patterns describing the process of innovation, it seems impossible to draw a single model of development of innovation that lead to obvious success.

Then, it is to abandon the idea of a description and a rational management of the process of innovation: innovation would be a risky bet. But it is necessary for our time. It must therefore be put in place at best, trying to find the most suited strategy and management of the university to the needs.

Sometimes far from reality ambitions

After we have introduced the main issues that we deal with as well as the oppositions recalled in the first part, we have now awareness of the inevitability of change, especially in response to the changing behaviour of students. The Universities in Europe have decided to introduce devices of innovation.

In recent years, we have been able to witness massive investments in the development of Information and Communication Technologies (ICT) at the universities after the Bologna Process. It should be noted that in most cases, the universities have appeared to take a rather surprising innovation strategy, providing teachers with tools (whiteboards Digital/Interactive, computers, plasma screens, etc.) and pending the emergence of innovations, including in pedagogical way.

Investment in information technology, however, has not revolutionized the practices! Because often the innovation was introduced by some “handymen” who have developed innovations first at the local level, and sometimes have caused a wave of re-use of innovation on a broader level, calling for the implementation of adequate tools for using innovation.

The strategy may be surprising, especially coming from training specialists: we put in place tools at first and are waiting for the actors to use them, without any particular incentive to do so. This approach is certainly related, in some countries, with market interests, which exceeds the logic of innovation. But the results are perhaps not up to expectations.

Is it by naivety from leaders who believe that the instrument involves the use, by interest for a specific market or by ignorance of the learning process?

The introduction of ICT is still often seen as a symbolic act of innovation. In a worse way, sometimes, institutions feel they have made innovations only by the act of installing the equipment. We must not make confusion between innovation and ICT, because innovation is not only technology and some educational innovations can be successfully implemented without computer technology... This amalgam has however imposed a reductive vision of this phenomenon.

Overall, if ICTs provide indisputable gains (Lips, 2010), they do not always allow an installation during a long time or a large number of specific teaching innovations. Several obstacles appear, for example (and perhaps especially) in the space of the classroom itself, and reveal differences between expectations and practices. While the vast majority of teachers seem convinced of the usefulness of ICT in the classroom (84%, according to a study by Bibeau) (2008), only a quarter admit to use them, and only occasionally. The gap between awareness of the utility and the uses of ICT is here obvious.

Resistance to change, especially for teachers who have not had training or don't feel comfortable with the technology, is the first barrier.

Indeed, the adoption of technology is not obvious, and many teachers (who also often consider that the ICT are still "new", which probably indicates a hidden lack of proficiency) are reluctant to use these technologies in their courses.

The teacher cannot lose face in front of the students, who for their part, are born and live in a world built on technology. The most reasonable solution then seems to be the usual use of chalk and table. Moreover, they are often sufficient to the transmission of knowledge. In this case, the development of tools to promote technological innovation is not very useful and the expectations of universities are not satisfied.

The nodal point of the success of the innovation strategy then is at the level of the appropriation of innovations. And a gap appears to be widening in the uses inside and outside universities. Indeed, in terms of technology, students are generally better equipped than their classrooms. It appears that we are witnessing a kind of readjustment of the delay at a technical level rather than the introduction of some real innovations.

There is thus a real gap about appropriations that the universities are trying to catch. The universities seems to fail to anticipate innovation in practice and they offer to students, most of the time, a pretence of innovation because they are trying to catch up face reality outside its walls. Rather than adopting a management innovation that can allow to get ahead from the actual uses, the universities are trying to implement somehow some innovations that have become commonplace in the society, to try to apply them within its walls.

It therefore seems necessary to review the strategies and the management of innovation, by focusing on actors and the needs of the system.

Innovate in managing innovation

Innovation needs a real management if it is to be effective. But what kind of management?

Generally, in France in particular, it can be noted that there is a tendency to apply, for universities, the principles of the New Public Management. To some extent, this kind of management gives some solutions to universities, but it does not close all the gaps. "In particular, these principles do not reflect the diversity of local situations and fail to involve actors of the university. They are proving ineffective in meeting the challenges of the knowledge and information society" (Côme, 2010: 26).

But this is precisely the issue of adaptation to the challenges of the information society and actor's involvement that is at stake here. This management does not then correspond to the needs of the university in terms of innovation. However, only the science of management seems to be able to offer solutions more or less adequate, that are needed sometimes in order to adapted.

The first obstacle that appears in the area of effective innovation management is its character which is extremely difficult to model. The phenomenon of innovation is almost elusive in its entirety, so its anticipation and its management become almost impossible. We saw the problem of introduction of computers in schools that cannot actually do anything else than conform to a social norm, but these institutions have not set up a process of training and incentives for a coherent and effective use. At the same time, to insist on this type of equipment can sterilize other innovation efforts that do not use these technologies.

We must therefore try to find solutions that achieve results while controlling costs. To provide heavily technical tools, pending the creation of innovations, requires a high budget and does not necessarily produce the desired results. Therefore, such situation is too risky investment or loss. In this case, we can say that this innovation strategy, as opposed to the usual logic of the innovative process, has been adopted by many universities from the Bologna Process area, and has proven to be a near failure, with exception for local initiatives.

Fortunately, there are alternatives that may be adapted to the management of innovation in academia. First, it might be interesting to pursue a management of number of innovative projects, with a principal project and some others derivative projects, which could lead to a family of projects. The result would probably be more effective in the long term than using the full potential and finance only one big project. The chances for success and to generate real innovations would inevitably be subsequently increased.

It would also be useful to give more opportunities in terms of finances and personnel to the R & D sector that would have then a real opportunity to anticipate future innovations rather than pursuing an endless race with no specific goal.

A systemic logic of integration of all actors is essential. To do that, it is necessary to encourage, including financially, to listen to the requests and to clarify one's place within the institution, in order to achieve a real result based on reception, creation, transmission and use.

References

- Alter, N. (2003), « Innovation organisationnelle entre croyance et raison », in P., Mustar & H., Penan (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, p. 71.
- Bédard, D. & Béchar, J.-P. (2009), « L'innovation pédagogique dans le supérieur : un vaste chantier », in D, Bédard & J.-P., Béchar (dir.), *Innovater dans l'enseignement supérieur*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 38.
- Bibeau, R. (2008), « Les technologies de l'information et de la communication peuvent contribuer à améliorer les résultats scolaires des élèves », in *Vie pédagogique*, n° 146, février-mars, Montréal, Bibliothèques et Archives Canada.
- Côme, T. (2010), « Gouvernance des universités en Europe, nouveau management d'un service public ou nouveau management public ? », in T., Côme & L., Mešková (dir.), *Les universités en Europe Centrale, 20 ans après, Économie et Management*, vol. 2, Bruxelles, Bruylant, pp. 25-71.
- Conseil Européen (2000), Conclusions de la Présidence à Lisbonne.
- Cros, F. (2001), *Politiques de changements et pratiques de changement*, Paris, INRP.
- Cros, F. (2007), *L'agir innovatif. Entre créativité et formation*, Bruxelles, De Boek.
- Cros, F. (2009), Préface, *Innovater dans l'enseignement supérieur*, D, Bédard & J.-P., Béchar (dir.), Paris, Presses Universitaires de France, pp. 11-12.
- Huberman, A. M. (1973), « Comment s'opèrent les changements en éducation : contribution à l'étude de l'innovation », in *Expérience et innovation en éducation*, n° 4, Paris, UNESCO.
- Latour, B. (2003), « L'impossible métier de l'innovation technique », in P., Mustar & H., Penan (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003, p. 9-26.
- Lips, C. (2010), « Le blog en classe de FLE : Limites et gains, bilan d'expérience », in L. Mešková (dir.), *Acta Linguistica 7, Languages for specific purposes and intercultural communication*, Banská Bystrica, pp. 158-171.
- Lips, C. (2011), « Les enjeux du Processus de Bologne : entre innovation et tradition », in T., Côme & G., Rouet (dir.), *Processus de Bologne, constructions européennes et politiques européennes de voisinage*, Vol. 3, Bruylant, Bruxelles, pp. 117-137.
- Rocher, G. (1990), « Re-définition du rôle de l'université », in *L'éducation 25 ans plus tard et après ?*, IQRC, Québec, pp. 181-198.
- Rouet, G. (2011b), « Instrumentalisations du Processus de Bologne », *Critiques et Humanismes* (en bulgare).
- Rouet, G. (2004), « Stratégie de Lisbonne et processus de Bologne : Faut-il une politique européenne de l'éducation ? », in *Quel avenir pour l'Union européenne, la stratégie de Lisbonne définie par le conseil européen en 2000*, Bruxelles, Bruylant.
- Rouet, G. (2009), « Nécessaires innovations dans l'enseignement supérieur : l'exemple de la formation des journalistes », in *Tvorivost' a Inovacia v Evropskom Vysokoškolskom Priestore (Création et Innovation dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur)*, Zvolen, Studio 22 (en slovaque).
- Rouet, G. (2011a), « Les Universités en Europe centrale, Processus de Bologne et intégration européenne », in T. Côme & L. Meskova (dir.), *Les Universités en Europe centrale, 20 ans après, volume 2 : économie et management*, Bruxelles, Bruylant.
- Strhan, R. (2010), « Information et universités : comment les universités évoluent-elles dans le contexte de la société de l'information ? », in T., Côme & L., Mešková (dir.), *Les universités en Europe Centrale, 20 ans après, Économie et Management*, Vol. 2, Bruylant, Bruxelles, pp. 161-173.

Les politiques publiques et l'aide financière humanitaire internationale

Christelle PERRIN

Article publié sous la référence : Perrin.C (2012), « Les politiques publiques et l'aide financière internationale », Revue Politiques et Management Public, vol 3, 2012

Résumé : Cet article vise à dresser un panorama chronologique de l'aide humanitaire et s'interroge sur le rôle et la place des acteurs qui oeuvrent dans ce milieu. Suite au développement de l'humanitaire, les bailleurs institutionnels se structurent autour d'une « administration humanitaire », et rationalisent leurs pratiques. Le type de gouvernance est vertical. Aujourd'hui, l'attrait du social pour les entreprises contribue à l'émergence de nouvelles initiatives. Le nombre d'acteurs augmente, cela nous amène à reconsidérer la gouvernance humanitaire non plus dans une perspective verticale (bailleurs-ONG) mais également dans une perspective horizontale c'est-à-dire au centre d'un réseau d'acteurs indépendants pouvant coopérer ensemble pour la satisfaction d'un objectif commun. Le rôle des bailleurs institutionnels n'est plus uniquement à l'administration humanitaire mais au management humanitaire.

Mots clés : finances internationales, relations public/privé, management humanitaire, gouvernance.

Les Etats n'ont cessé d'accroître leur participation à la sphère humanitaire internationale depuis les années 1980. Stratégie, diplomatie ou volonté d'afficher la puissance publique au-delà des frontières, cette participation a contribué largement au développement des organisations humanitaires internationales et à leurs actions.

La crise internationale ainsi que la rationalisation de l'aide publique à destination de ces organisations soulèvent cependant de nouvelles interrogations. A l'échelle locale, les statistiques affichent aujourd'hui une baisse des financements à destination des associations de 19% (V.Beley et J. Rochat)⁹⁸.

Par ailleurs, nous constatons que l'aide humanitaire internationale est de plus en plus convoitée par d'autres acteurs : les entreprises, les fondations... Ces dernières sont d'ailleurs de plus en plus puissantes comme en témoigne l'action menée par Bill Gates. Son intention est de fédérer les milliardaires à l'échelle mondiale autour de projets philanthropiques. Au-delà d'une participation supérieure à 10% du volume global des financements internationaux, Joseph Zimet (2006) nous alerte sur une possible substitution de leurs actions à la puissance publique.

Face à ce constat plusieurs questions méritent d'être posées. Tout d'abord, quelle place l'action associative et humanitaire occupe-t-elle actuellement et comment se positionne les acteurs privés et publics ? Et à terme comment les stratégies de financement de l'aide humanitaires se modifient.

Notre article s'articule autour de trois parties. La première traite de l'évolution des financements de l'aide humanitaire, de la structuration de la sphère humanitaire, de l'évolution du rôle de l'Etat français dans sa relation aux organisations non gouvernementales (ONG). La seconde fera un état des lieux les nouveaux acteurs présents sur la scène humanitaire afin de comprendre comment ils interfèrent sur les modalités classiques d'aide financière internationale. Enfin la troisième partie constitue une base de réflexion sur la place de l'Etat dans l'aide humanitaire internationale, les nouveaux modèles d'aide émergents et les enjeux pour la gouvernance.

L'essentiel de notre réflexion prend appui sur nos travaux de recherche menés sur les ONG depuis une dizaine d'années et qui viennent illustrer les analyses menées. Les données sont issues d'entretiens passés entre 2004 et 2006 auprès d'ONG françaises (Médecins Sans Frontières, Médecin du Monde, Action contre la Faim) et de bailleurs institutionnels (Office Humanitaire Européen ECHO, ONU et le Ministère des affaires étrangères français). Les données sont également issues d'informations provenant de colloques humanitaires auxquels nous assistons et des contacts réguliers que nous avons avec des acteurs de l'humanitaire (les références sont communiquées tout au long de l'article). L'enjeu général de cet article est de présenter une réflexion sur l'évolution du rôle de l'Etat dans le domaine humanitaire.

Evolution du rôle de l'Etat dans sa relation au marché humanitaire international

La sphère humanitaire française est composée d'ONG d'urgence et de développement œuvrant sur le territoire national et/ou à l'international. Si l'aide humanitaire de développement prend sa source au sein des confréries et de la charité chrétienne, l'humanitaire d'urgence naît avec les « French doctors » dans les années 1970 avec Médecins Sans Frontières. Pendant longtemps, l'aide humanitaire s'est organisée de façon informelle. Mais cette situation évolua considérablement avec l'injection massive de financements par les pouvoirs publics à destination des associations dès les années 1980. Cela a largement contribué à la professionnalisation du milieu humanitaire que ce soit du côté des associations que du côté des acteurs publics notamment par la réorganisation de leurs services.

Quelques repères de financements humanitaires

En France, selon l'enquête 2004-2005 de la Commission de Coopération de Développement portant sur « Argent et associations de solidarités internationales », les ressources des ONG (urgence et développement confondues) sont composées, de façon générale, de 36% (19 millions d'euros hors tsunami) de financements publics et pour 64% (69 millions d'euros) de financements privés. Une grande partie des ressources globales sont captées par associations les plus influentes (tableau 2).

⁹⁸ Intervention dans le cadre du colloque international de management des entreprises de l'économie sociales et solidaire en Novembre 2010 à Lyon, sur le thème « les stratégies de financement des acteurs de l'insertion et de l'emploi, regards croisés ».

Le Président de Coordination Sud⁹⁹, Henri Rouillé d'Orfeuil, dénote cependant un double désengagement de l'Etat vis-à-vis des associations : un désengagement financier en comparaison avec ses homologues européens, mais aussi un désengagement politique (tableau 1).

Tableau 1 : Evolution de la part respective des ressources privées – publiques dans les ressources des ASI

% des ressources	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Publiques	35	35	41	44	42	44	44	40	39	41	38	36	36	38	36
privées	65	65	59	56	58	56	56	60	61	59	62	64	64	62	64

Source : CCD rapport 2004-2005

Tableau 2 : Classement détaillé des ASI par taille budgétaire consacrée à la solidarité internationale, en dehors des ressources tsunami (données 2005)

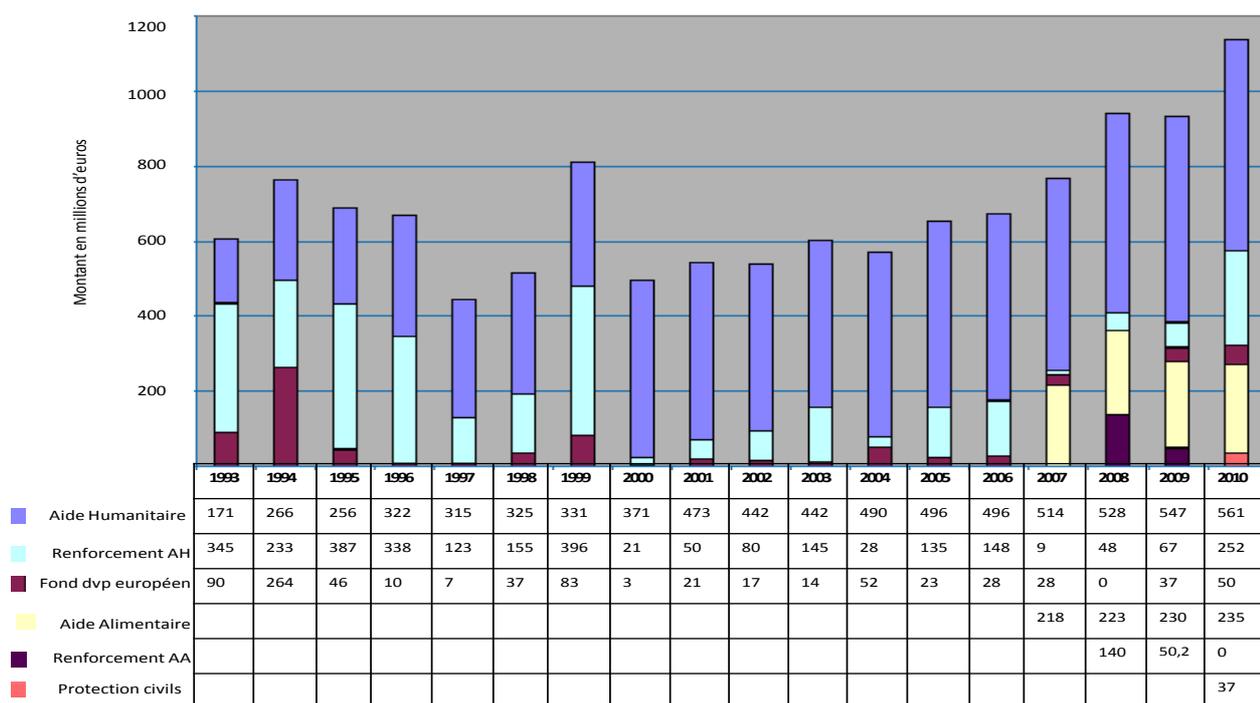
Plus de 100 millions d'euros
MSF – Médecins sans Frontières
De 50 à 100 millions d'euros
Unicef France
ACF – Action Contre la Faim
HI – Handicap International
MDM – Médecins du Monde
De 10 à 50 millions d'euros
CCFD – Comite Catholique contre la Faim et pour le Développement
ACTED – Agence d'Aide à la Coopération Technique Et au Développement
Solidarités
Aide et Action
GRET – Groupe de Recherche et d'Echange Technologiques
AFVP – Association Française des Volontaires du Progrès
Première Urgence
Care France
Amnesty International
CRF – Croix Rouge Française
Secours Catholique
SIF – Secours Islamique France
AMI – Aide Médicale Internationale

Source : CCD Rapport 2004-2005

Au niveau européen, en 1992, l'Europe se dote d'un Office Humanitaire d'Aide Européenne (ECHO : European Commission Humanitarian Office). Il devient l'un des plus gros bailleurs européen dans les années 2000. Il est prévu que son budget atteigne 5,6 milliards d'euros pour la période de 2007-2013. Ses fonds transitent uniquement via les ONG européennes, les agences des Nations Unies et les organisations de la Croix Rouge Internationale (Perrin, 2007).

⁹⁹ Coordination Sud est un collectif d'ONG françaises

Tableau 3 : Budget 1993-2010 de la DG ECHO (Europe)



Au niveau international, le rapport de l'OCDE affiche qu'en 2010, les apports nets d'aide publique au développement (APD) émanant des membres du comité d'aide au développement (CAD¹⁰⁰) ont totalisé 128.7 milliards USD, ce qui est en constante augmentation par rapport aux années précédentes. Cependant, le rapport souligne également un ralentissement de l'aide dans les années à venir.

L'augmentation massive de financements dans le domaine de l'humanitaire oblige les acteurs à plus de transparence et d'organisation. Ainsi un effort de professionnalisation autant du côté des bailleurs que du côté des ONG, les amène à se restructurer. Prenons l'exemple du Ministère des Affaires Etrangères Français.

La construction administrative de l'aide humanitaire

En 1968, en France, est créée la première structure étatique et de liaison avec les associations : la MILONG (Mission de liaison des organisations non gouvernementales). En 1978, le droit humanitaire devient une composante de la direction des affaires juridiques du Quai d'Orsay. C'est à partir des années 1985 que les services dédiés à l'action humanitaire prennent de l'ampleur et se structurent encore plus : Secrétariat chargé des droits de l'homme rattaché au 1^{er} Ministre en 1986, Secrétariat d'Etat en charge de l'action humanitaire en 1988 qui se dote en 1987 d'un fond spécial dédié à l'action humanitaire d'urgence, Ministère de la santé et de l'action humanitaire en 1992, Ministre délégué à l'action humanitaire et aux droits de l'homme en 1993, Secrétariat d'Etat à l'action humanitaire rattaché auprès du 1^{er} Ministre en 1995, la délégation à l'action humanitaire (DAH) institué par décret en 2002 et lié au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.

Parallèlement, en 1992, l'Europe crée ECHO et cette même année, l'ONU crée le Département des Affaires Humanitaires qui sera ensuite rebaptisé, Bureau de coordination des Affaires Humanitaires.

Ces réorganisations dénotent un attrait de plus en plus important à la cause humanitaire liée aux enjeux diplomatiques qu'elle sous-tend. L'engouement pour l'humanitaire et l'intérêt que les acteurs y portent est croissant. Les acteurs s'organisent en mettant en place des processus pour une meilleure administration de l'humanitaire (Brinkerhoff, 2008).

¹⁰⁰ les membres du CAD sont : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Corée, Communauté Européenne, Danemark, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Nouvelle-Zélande, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse

Rationalisation et confiance dans l'aide humanitaire

Cette administration de l'humanitaire s'inscrit dans un mouvement de rationalisation de l'aide qui touche à la fois les ONG mais également les bailleurs sous couvert de plus de transparence surtout dans l'utilisation des fonds octroyés.

La question de la performance des associations devient donc au centre du débat. Deux écoles de pensées peuvent alors alimenter ces réflexions. Les approches économiques s'attachent à déterminer ce qui caractérise une organisation efficiente, à l'aide de choix rationnels et par la réduction de coûts de transaction (Williamson, 1993). Les approches sociologiques contribuent à mieux comprendre les relations institutionnelles et la légitimité de ces organisations (Di Maggio & Powell, 1983).

L'augmentation des financements et le développement du « New Public Management » introduit dans les relations entre pouvoirs publics et associations un effort de rationalisation qui s'accompagne d'une contractualisation. Cela se manifeste par une formalisation des procédures gouvernant les relations financières entre les acteurs. Cette relation entre les acteurs et plus précisément leur interdépendance va conditionner leur niveau de contrôle et de pouvoir l'une sur l'autre et va par conséquent agir sur les modèles de gouvernances à établir entre les parties (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002). Pour certains, ces modèles porteront un intérêt particulier à l'efficacité du service rendu avec la mise en place d'outils (rapports financiers...), pour d'autres ils s'attacheront plus au développement de valeurs sociétales, éthiques... Cette relation contractuelle selon Brinkerhoff (2002) passe par deux dimensions : l'identité organisationnelle (croyances et valeurs véhiculées par l'organisation et reflet de sa structure et de son pouvoir institutionnel) et l'entente mutuelle (la relation de dépendance entre les deux parties). A entente mutuelle faible et identité forte, le contrat s'impose afin de pallier aux asymétries et à l'opportunisme des agents.

Les relations entre les gouvernements et les associations dépendent donc du degré de stratégie et de complémentarité de chacun des acteurs. Si les objectifs des deux parties à la relation sont identiques mais que les moyens ou les stratégies diffèrent, la relation prendra la forme d'une sous-traitance (Najam, 2000). La relation sera asymétrique et un rapport agent/principal s'installera. C'est la manière la plus simple de décrire le phénomène d'allocation des ressources par subventions. La subvention s'apparente à un don, l'implication du gouvernement est peu impliquant. Toutefois cette relation ne peut se limiter à un jeu rationnel d'acteurs.

La relation contractuelle s'accompagne nécessairement d'une relation de confiance liée au contexte incertain et imprévisible dans lequel travaillent les associations (Abbes-Salhi & Perrin, 2005). Cette confiance est d'autant plus importante que les bailleurs ne détiennent pas toutes les informations et ne sont pas toujours en capacité de mesurer les efforts des ONG sur le terrain qui peuvent, à ce titre user de leurs arguments pour convaincre les bailleurs du bien fondé de leurs actions (Queinnec, 2004). D'autre part cette relation est loin d'être linéaire puisque de nombreux acteurs interfèrent dans la réussite de la mission des organisations non gouvernementales (ONG) (Fowler, 1996). Cette relation s'inscrit donc dans un enchevêtrement de relations sociales (Granovetter, 1985), qui va bien au-delà du contrat lui-même. La confiance développée par Sako (1992) apporte un éclairage intéressant à la relation entre les gouvernements et les associations. Elle prend en compte une relation contractuelle enchevêtrée dans des relations sociales. Elle présente les liens d'interdépendance entre les acteurs basée sur trois types de confiance : la confiance contractuelle, la confiance liée aux compétences et la bonne volonté, c'est-à-dire la capacité des parties à faire preuve de bonne volonté afin d'optimiser la relation. Ce type de relation s'inscrit dans la réciprocité et l'interdépendance.

Cette relation s'inscrit dans le cadre d'une gouvernance qualifiée de verticale (Enjolras, 2010). La gouvernance verticale s'attache à définir les mécanismes qui viennent encadrer la relation des acteurs. Ces mécanismes portent sur le contrôle, les incitations, la coopération telles que les normes, les règles, les procédures, la confiance...

Pour autant cette relation s'est construite dans le temps et touche à la fois les bailleurs comme nous venons de le souligner avec les différentes réorganisations des services humanitaires au sein de gouvernements mais aussi au sein des ONG. Nizet et Pichault (1995) montrent ainsi comment les ONG passent petit à petit d'une organisation de type missionnaire à une organisation plus bureaucratique.

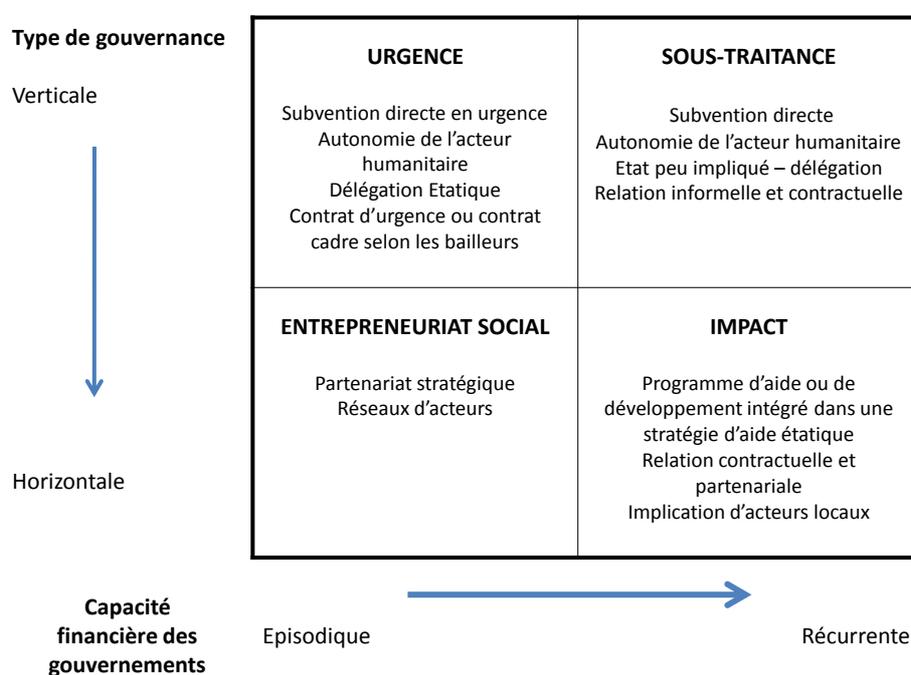
« On va être de plus en plus professionnel, c'est un domaine qui se structure. On verra apparaître une déontologie humanitaire officielle comme on l'a pour l'ordre des avocats, pour les chirurgiens, pour les comptables et tout ça » (Benoît Miribel, 2005)

Perrin (2007), par ailleurs dresse une typologie des bailleurs distinguant ceux où rien n'est laissé au hasard, où les interventions sont préparées, les acteurs pré identifié et qui ont une réelle stratégie de suivi des acteurs et des financements de ceux qui sont qualifiés d'ajustement et qui bâtissent leurs partenariats en fonction des besoins du terrain.

Cet effort de construction de l'aide humanitaire tient en partie à sa popularité mais aussi aux ressources qu'elle génère. Dans un contexte d'aisance financière, les collaborations se développent. Par contre dans un contexte de raréfaction des financements, les stratégies se modifient. D'autre part l'attrait du social pour les entreprises contribue à l'émergence de nouvelles initiatives. Le nombre d'acteurs augmente, cela amène à reconsidérer la gouvernance humanitaire non plus dans une perspective uniquement verticale (bailleurs-ONG) mais également dans une perspective horizontale c'est-à-dire au centre d'un réseau d'acteurs indépendants mais pouvant coopérer pour la satisfaction d'un objectif commun.

Dans le tableau ci-dessous nous présentons les principales évolutions de la relation entre les pouvoirs publics et les acteurs humanitaires.

Tableau 4 : Modèles de relation entre les pouvoirs publics et les acteurs humanitaires



A l'origine, les relations entre bailleurs et associations reposaient essentiellement sur un partenariat simple (schéma en haut à droite). Le mode de financement est classique (subventions, appels d'offre...). Cette relation peut s'apparenter à une relation de sous-traitance. Les associations cherchent des solutions rapides, des aides financières pour mener à bien leurs projets. De l'autre côté, les Etats ne peuvent répondre à tous les besoins sociaux et humanitaires. Les associations occupent donc des niches qui ne sont pas pourvues par le privé et qui répondent à une demande collective (Weisbrod, 1977). Les contrôles sont faibles et les relations de gouvernance informelles. La relation de confiance est importante. On retrouve en partie cette situation dans les cas de gestion de crise (schéma en haut à gauche). Les partenariats sont peu impliquant. La relation de sous-traitance est forte. La recherche de partenaires fiables et réactifs est privilégiée. Même si la tendance à la contractualisation existe également dans ces situations, la confiance demeure essentielle.

Avec la professionnalisation, cette situation évolue considérablement. Les financements sont plus conséquents, et les gouvernements doivent être plus transparents dans l'attribution de financements. Cela aura des répercussions directes sur les relations entre les gouvernements et les associations. Elle sera amplifiée avec les exigences liées au « New Public Management ». Le phénomène de rationalisation de l'aide humanitaire s'accompagne par la mise en place d'un environnement contractuel, parfois contraignant pour les associations (schéma en bas à droite). Cette tendance privilégie les grosses organisations dont la gouvernance et la performance repose à la fois sur des critères organisationnels et

opérationnels. Il n'y a donc plus de place pour les « sleeping beauty »¹⁰¹, ces belles au bois dormant qui ne se réveillent que de temps en temps pour demander de nouveaux soutiens financiers pour des missions ponctuelles. Seules les organisations professionnelles peuvent désormais avoir une place conséquente sur le marché humanitaire. L'Europe et ECHO développent cette tendance en instaurant des contrats cadre de partenariats (Perrin, 2007). Une culture procédurale et plus bureaucratique s'installe avec la mise en place à la fois d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Toutefois même si les contrats deviennent la norme (Dunleavy & Hood, 1994), cette relation inscrite dans un contexte dynamique et imprévisible doit s'effectuer également dans un climat de confiance. Celle-ci se définit alors comme l'attente mutuelle que les partenaires n'exploiteront pas les espaces de vulnérabilité ouverts par la relation de coopération ou par la signature de contrats incomplets.

Ce contexte impacte directement les organisations et la façon dont sont gérées les associations.

En ce qui concerne les associations, les plus professionnelles trouveront un moyen supplémentaire d'améliorer leur gouvernance et leur transparence et prouver ainsi leur efficacité et efficience : mise en place d'outils quantitatifs (transparence, états d'activités, évaluations, refonte de la gouvernance de l'organisation par une répartition des pouvoirs et des responsabilités de chacun...). Cette rationalisation de l'aide humanitaire s'accompagne également d'une institutionnalisation de la sphère humanitaire par l'édiction de normes de bonne conduite et éthiques plaçant ainsi les acteurs humanitaires en tant qu'entrepreneurs institutionnels (North, 1994, Perrin, 2008).

Du côté des gouvernements, les stratégies divergent. Certains auront des attitudes entrepreneuriales à l'image des « individualistes » développés dans la typologie de Dunleavy & Hood (1994). Cela se manifeste une configuration organisationnelle qui tient compte à la fois des spécificités du public (statut des employés) mais qui néanmoins essaye de s'adapter aux nouvelles exigences liées à la concurrence (professionnalisation, utilisation des outils de gestion du privé...). Le DFID anglais (Department for International Development) en est une illustration (Perrin, 2007). Les services du DFID se sont dotés d'agents professionnels, recrutés pour leurs expertises dans le domaine du développement et embauchés sur le long terme. Ils ont un comportement pro-actif et proche du terrain.

« C'est un partenaire bien organisé, réactif, qui colle au travail des ONG... ils ne perdent pas de temps dans de longs discours, sont pragmatiques, ont des objectifs, des plans d'actions, ils sélectionnent les ONG, sont clairs dans leurs financements...sont ouverts à de nouveaux concepts, testent de nouvelles approches.. » (Action Contre la Faim, 2005).

« Le DFID finance des postes de salariés chez nous pour des projets précis : analyse d'impact en Afrique,...en matière de RSE.. » (Care, 2004).

En revanche, les propos tenus envers le Ministère des Affaires Etrangères Français à cette époque étaient relativement différents : des délais d'obtention des financements relativement longs, des budgets moindres, des fonctionnaires pas toujours experts sur les problématiques humanitaires et présents à ces postes pour des mandats de courte durée...

Cette professionnalisation de l'espace humanitaire conduit à adopter de nouvelles pratiques managériales plus proches du marché pour certains acteurs par le biais de contrats ou de quasi contrat. Cette tendance fut amorcée petit à petit. Aujourd'hui, elle tend à s'accélérer par la venue de nouveaux acteurs dans la sphère humanitaire. La crise financière ne fait qu'amplifier cette situation, ce qui conduit aujourd'hui les chercheurs à se poser la question de la place de l'Etat dans ses relations avec les associations.

D'un mode de financement à l'origine peu impliquant, les gouvernements sont amenés à travailler aujourd'hui sur un mode de financement plus stratégique et entrepreneurial. C'est la dernière dimension de notre schéma que nous discuterons dans les paragraphes suivants.

Dans un premier temps nous verrons en quoi l'émergence de nouveaux acteurs vient modifier l'espace humanitaire et les paradigmes jusqu'alors posés. Quelles conséquences peuvent être énoncées pour l'architecture de l'aide humanitaire, quels enjeux managériaux sur le long terme ?

¹⁰¹ Selon la terminologie de Pablo Ibanez, représentant d'ECHO, en 2002.

L'essor de nouveaux acteurs et projets innovants sur la scène humanitaire

Le marché de l'humanitaire est aujourd'hui florissant. De nombreuses initiatives privées voient le jour. L'engouement pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise participe à cette évolution. Enfin, le besoin de contribuer au développement local et solidaire s'amplifie face à la crise et aux inégalités persistantes. C'est un moyen pour les entreprises de se revêtir d'une nouvelle image sociale ou sociétale, et pourquoi pas dans certains cas de développer un nouveau potentiel d'affaires. Peut-on alors parler d'un nouveau « marché social » ? Quelle devient alors la place de l'Etat ?

Des projets humanitaires innovants qui se mettent en place sans l'aide des Etats ou presque

Les BOP (Base Of the Pyramide).

Le BOP est un concept développé par C.K Prahalad et Stuart Hart (2002). Il consiste à assurer aux populations des pays en voie de développement l'accès à des ressources de première nécessité à moindres coûts. Les entreprises contournent les lois du marché, en proposant des produits moins chers. Les populations concernées voient ainsi leur pouvoir d'achat augmenter.

Les facteurs de succès de cette théorie reposent sur 3 éléments :

- la réduction des prix des produits ne peut s'effectuer que parce que les volumes concernés sont importants et parce que l'organisation adopte une stratégie de rupture.

- la distribution des produits est particulière puisqu'elle touche une population pauvre et disparate

- cela nécessite souvent la création de nouveaux marchés en faisant prendre conscience aux populations l'intérêt d'une telle consommation sur leur territoire. L'entreprise doit alors se recentrer sur ses centres d'activités et recréer à partir de cela les méthodes de distributions adéquates.

Le BOP fut en partie impulsé par le social business développé par Muhammad Yunus qui a reçu le prix nobel de la paix en 2006.

Le social business (Yunus, 2008)

Le concept du social business repose sur la philanthropie actionnariale. En effet, les dividendes des entreprises ne doivent pas être reversés aux actionnaires. Ils sont au contraire réinvestis dans l'entreprise. L'organisation peut donc faire des profits mais ceux-ci sont réutilisés pour le projet social et humanitaire.

Le social business identifie un objectif social et prioritaire à atteindre (par exemple accès à l'eau...) et s'engage à œuvrer pour cet objectif en adaptant l'offre de services ou de produits aux besoins des consommateurs.

Ces projets sont innovants sous plusieurs aspects.

D'une part, ils introduisent une rupture avec la perception classique de la responsabilité sociale. Dans le cadre de la RSE, l'organisation met en avant des projets sociaux et sociétaux qui s'inscrivent ou viennent en complément de l'activité de son organisation. Le social business, en revanche, nécessite pour l'entreprise la mise en place d'une nouvelle stratégie organisationnelle et une implication relativement importante. En effet, le social business s'inscrit dans l'activité de l'entreprise et non pas en plus de son activité principale.

D'autre part, les organisations essaient d'adapter au mieux l'offre de produits en fonction des besoins atypiques qu'ils peuvent rencontrer, quitte à réajuster leur offre.

Enfin, ces projets introduisent une nouvelle dynamique dans la culture d'aide. Les dividendes générés par l'activité du « social business » par exemple, ne sont pas distribués aux actionnaires mais réinjectés dans l'organisation. Ces nouveaux projets s'inscrivent alors dans l'état d'esprit des « ventures philanthropies » américaines qui font l'objet d'une discussion ci-après.

Le BOP et le social business sont des projets d'inspiration libérale. Les précurseurs de ces concepts privilégient les mécanismes de marché et l'ajustement entre l'offre et la demande au détriment des politiques publiques qu'ils considèrent plus interventionnistes, moins flexibles et adaptables aux besoins des populations locales.

Le micro crédit

Le micro crédit fut initié dans les pays en voie de développement dans les années 80. Il consiste à octroyer des crédits à faible taux à un public pauvre afin que celui-ci puisse développer des activités économiques à moindres frais. Ce concept s'est très largement répandu dans les pays du sud et même jusque dans les pays occidentaux. Les banques ne voulant pas gérer de petites sommes, le système de prêt devenait compliqué.

A titre d'exemple, lorsque des femmes des pays du Sud souhaitent se mettre à leur compte et développer une entreprise, elles ont besoin d'acheter du matériel plus ou moins onéreux (exemple des machines à coudre). L'intérêt du micro crédit consiste alors à prêter de l'argent à ces femmes qui pourront rembourser le prêt dès les premiers résultats positifs de l'entreprise. Par ce biais, le micro crédit souhaite contribuer au développement économique local. Les organisations de micro crédit sont financées essentiellement par des entrepreneurs.

Les chercheurs¹⁰² et les entrepreneurs qui prônent les bienfaits du micro-crédit font aussi l'apanage du marché comme moyen de résoudre la pauvreté. Mais cela n'empêche pas les comportements opportunistes. Les coûts du marché peuvent donc aussi être très élevés.

D'autre part, les personnes tentées par le micro crédit le sont, parfois faute de mieux. Dès qu'elles peuvent trouver un emploi stable, elles laissent tomber toute initiative entrepreneuriale. Ce dernier ne s'avère donc pas comme étant la panacée.

Faire du micro crédit un lieu où le marché est roi, peut conduire à des malversations, des comportements opportunistes, des abus de pouvoir... Pourrait-on alors trouver un juste milieu où l'aide publique aurait sa place tout autant que le marché. C'est une réflexion qui mérite d'être posée.

L'économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire concerne toutes les organisations dont la finalité est sociale en plus d'être économique. Ce sont des organisations comme le commerce équitable, les entreprises d'insertion, etc... Nous illustrerons l'évolution des relations entre les gouvernements et les associations à travers le cas du commerce équitable.

La logique du commerce équitable vise à assurer aux petits producteurs du Sud un revenu décent afin de leur procurer une autonomie et leur donner accès aux marchés du Nord via les filières équitables. Max Haavelar est une enseigne qui s'est développée autour du commerce équitable.

Ces initiatives d'origine privées sont en partie financées par des subventions. Toutefois le montant de ces subventions vient à diminuer sous l'impulsion de l'Etat. En 2004, le gouvernement français mandate la DIES, la Délégation Interministérielle à l'Innovation Economique et Sociale, à travailler sur les projets innovants et à s'intéresser aux questions de commerce équitable (Thiery & Perrin, 2005). Il souhaite développer une norme européenne de commerce équitable (CE), la défendre devant l'Organisation Mondiale du Commerce et inciter les organisations de CE à s'autofinancer. Le projet sera soutenu avec les ONG dans les locaux de l'AFNOR.

Cette situation appelle deux constats. D'une part l'implication des pouvoirs publics dans la mise en place et la normalisation de filière équitable constitue un élément supplémentaire d'action. D'autre part, les pouvoirs publics en soutenant ces démarches favorisent la croissance du marché du commerce équitable et poursuivent leur action publique en permettant une régulation sociale via le soutien de ces normes.

Cette implication de l'Etat s'apparente à une forme de néo libéralisme (Delalieux & Bousalham, 2010). Si les libéralistes prônent une auto régulation par le marché, les néo libéraux prennent en compte une cohérence d'ensemble basée à la fois sur le marché et sur l'interventionnisme de l'Etat.

¹⁰² Pour une critique et une analyse pertinente du système du micro crédit, voir les travaux d'Esther Duflo.

Les fondations

L'importance des fondations n'est pas à négliger. Par exemple, la fondation de Bill Gates qui intervient dans le domaine de la santé notamment à travers les campagnes de vaccination dans les pays émergents, cherche à réunir les hommes les plus riches de la planète. Cette fondation atteindrait les 60 milliards de dollars. Son pouvoir financier lui permet d'intervenir dans les campagnes d'aides humanitaires et exercer un pouvoir non négligeable auprès des pouvoirs publics. Faut-il donc s'inquiéter de l'essor de telles structures dans la sphère humanitaire ? Quels rôles peuvent alors jouer les gouvernements dans cette nouvelle configuration ?

L'importance des fondations n'est pas nouvelle aux Etats-Unis. Dès leur plus jeune âge, les américains sont encouragés vers le bénévolat qui constitue une valeur de socialisation. Plus tard, ils s'impliqueront dans des structures locales de proximité. Cet engouement pour la sphère sociale naît d'un sentiment de dette envers la communauté. En effet, les américains estiment que la société contribue à leur bien-être et qu'il est de leur devoir de s'investir pour la communauté (community service). C'est pourquoi tous les individus contribuent massivement à l'essor des associations.

Au cours de leur vie professionnelle, ils sont encouragés à poursuivre ce devoir philanthropique par une participation active dans les conseils d'administration des associations (Bory, 2009). En 2003, environ dix millions d'Américains sont membres du conseil d'administration d'une association (Buhler, Light, Charhon 2003).

« L'originalité de la philanthropie américaine par rapport à d'autres sociétés qui ont développé des traditions caritatives, c'est qu'elle se veut sous le signe de la raison, exigeance en apparence contradictoire avec des pratiques qu'on place en général sous le signe de la sensibilité et de la compassion » (Abélès 2002).

Les Etats Unis sont le berceau de ce que l'on appelle la « Venture Philanthropie ».

Elle est née à l'origine des robbars barons, ces grands entrepreneurs, fortunés, qui investissaient leur argent dans les fondations qui portaient leur nom (Carnegie en 1911, Rockefeller en 1913...). Celles-ci sont organisées sur le modèle de l'entreprise capitaliste. Aujourd'hui, les philanthropes de la Silicon Valley fonctionnent sur le même principe (Abélès, 2002)¹⁰³. Ils appliquent des techniques propres aux entreprises pour s'assurer que leurs dons sont efficacement utilisés (venture philanthropie = philanthropie risque) et attendent un retour social sur investissement. L'acte philanthrope n'est donc pas considéré uniquement comme un acte charitable mais également comme un investissement (Letts, Ryan, Grossman, 2006). Les philanthropes jusqu'à lors œuvraient essentiellement sur le territoire local. Ils s'investissent de plus en plus à l'international. On les appelle alors les néo-philanthropes. En France, les fondations prennent leur essor après-guerre mais leur développement reste modeste comparativement à celui des Etats Unis. Plusieurs raisons permettent d'expliquer cette situation. Pendant très longtemps elles sont placées sous la tutelle de l'Etat, d'autre part elles souffrent d'une fiscalité qui n'a pas toujours été très avantageuse. Enfin le contrat d'association, plus souple était plus intéressant (le rapport effectué par la Fondation de France sur les « fonds et fondations en France de 2001 à 2010 » est très instructif à cet égard).

Typologie et carte de positionnement des acteurs ou projets humanitaires

A partir des éléments énoncés ci-dessus, nous pouvons dresser une première typologie des acteurs et projets développés.

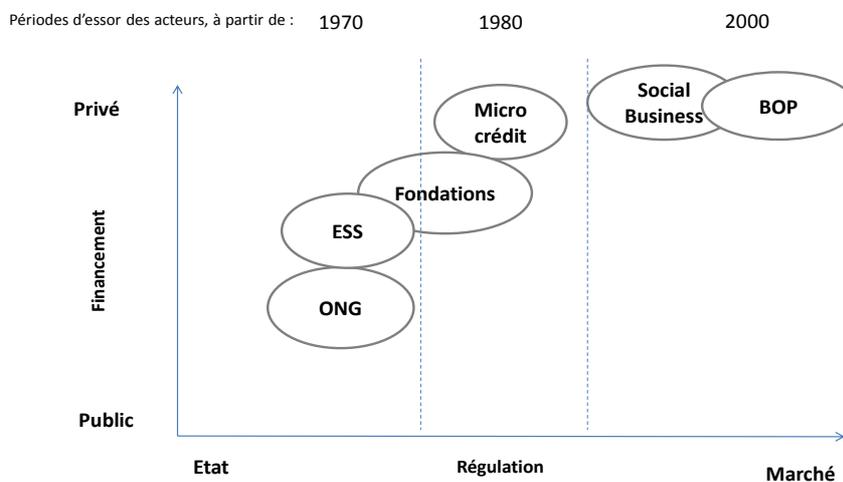
¹⁰³ Marc Abélès est directeur de recherche au CNRS, directeur du laboratoire d'anthropologie des institutions et des organisations sociales (LAIOS-CNRS).

Tableau 5 : Typologie des acteurs ou projets humanitaires

		Initiative	Mécanisme	Objectif	Intervention étatique
BOP	Concept	Entreprise	Contourner les lois du marché et donner l'accès à des ressources à moindre coût	Lutte contre la famine	Pas d'intervention
Social Business	Concept	Entreprise	Philanthropie actionnariale, les dividendes sont réinvestis dans l'entreprise pour des objectifs sociaux	Développer des projets de sociaux	Pas d'intervention
Micro Crédit	dispositif	Institution de crédit (banque ou entrepreneurs)	Accès au crédit pour développer des projets entrepreneuriaux	Accès pour les plus démunis à des projets entrepreneuriaux lucratifs pour vivre	Régulation étatique
Economie Sociale et Solidaire	Concept	Actions collectives d'initiative citoyenne sous forme associatives, mutualiste ou coopératives	Mettre des activités économiques au service de finalités solidaires	Concilier économie et solidarité	Régulation étatique
Fondations humanitaires	Organisation	Initiative privée	Philanthropie	Développer des projets sociaux	Tutelle de l'Etat en France puis intervention sur la fiscalité

Enfin, un certain nombre de caractéristiques rapprochent ou différencient ces acteurs et projets. Nous avons souhaité l'illustrer et le visualiser à l'aide d'une carte de positionnement des acteurs et projets (tableau 8) à partir de trois critères : leur période d'apparition, les modalités de régulation (Etat/marché) et les modes de financements (Publics/Privés). Les projets les plus récents (micro crédit, BOP et Social Business) fonctionnent essentiellement avec des fonds privés et sont régis par les lois du marché. Les initiatives les plus anciennes ont une interaction plus forte avec l'Etat soit via les financements, les modalités de régulation (Brabant, Dugoss, Bert, Massou, 2010 pour le micro crédit) ou par son implication dans le fonctionnement de ces organisations (fondations).

Tableau 6 : Carte de positionnement des acteurs ou projets humanitaires en 2012



Le paysage des organisations à action humanitaire est contrasté. A la fois, cela constitue un avantage pour la sphère humanitaire qui se dote ainsi de nouveaux acteurs toujours plus innovants et intéressés par la cause sociale. Mais cela peut générer également des conflits d'intérêts entre les acteurs liés notamment à la finalité de leurs actions qui seront pour certains plus axées sur des missions d'intérêt général, là où d'autres seront plus orientées sur une finalité économique.

Vers quelles perspectives d'aide humanitaire ?

La place croissante des entreprises sociales.

La place croissante des entreprises privées agissant dans le domaine social et de l'humanitaire s'inscrit dans le développement des politiques de RSE et de DD. Ce mouvement participe également à la naissance d'entrepreneurs sociaux qui jouent un rôle de changement dans ce domaine et qui s'inscrivent dans un processus continu d'adaptation et d'innovation.

Les frontières de la sphère marchande et de la sphère publique ou sociale s'effacent

D'autre part, nous assistons à un autre mouvement impulsé par les partenariats développés entre les différents acteurs. Si le « New Public Management » incite les pouvoirs publics à être plus entrepreneuriaux, à s'ouvrir à la concurrence, à multiplier les partenariats publics privés, les associations de par leurs activités travaillent de plus en plus avec les entreprises.

Dans le cas du commerce équitable, Max Haavelar, pour écouler sa production, s'est associé à Carrefour dans un premier temps puis à d'autres chaînes de distribution. Les partenariats sont de plus en plus impliquants. Les organisations s'échangent leurs manières de travailler et leurs outils, leurs stratégies. Les frontières entre les différentes sphères marchandes et sociales s'estompent.

Des acteurs de poids sur la scène internationale

La politique humanitaire ne semble plus être le monopole des Etats. Des acteurs de poids sont présents et actifs dans le milieu humanitaire. Cela impacte considérablement les règles du jeu au niveau notamment des pouvoirs et des politiques en matière de développement international. Nous avons cité la fondation de Mélinda et Bill Gates. Cette fondation est de plus en plus présente au sein des processus décisionnels des grandes institutions internationales. Sont repris, par exemple, au sein des G8 et G20 les problématiques de développement soulevées par cette fondation : un nouvel outil de

financement pour la vaccination l'IFFIm ou « facilité internationale pour l'aide à la vaccination » a vu ainsi le jour en 2005. Cet outil améliore la disponibilité des fonds à destination des programmes de vaccinations.

En 2002, lors du Forum Economique Mondial, Kofi Annan lance le Global Health Initiatives (GHI). Il a pour mission d'inciter les entreprises à conclure des partenariats publics-privés afin de lutter contre le sida, la tuberculose, la malaria et de renforcer les systèmes de santé. La fondation Gates s'implique dans l'administration de cette structure.

Ces exemples permettent de mettre en évidence le poids que peuvent représenter de telles fondations dans la sphère humanitaire internationale.

Quelle place occupe les Etats dans ce développement ?

La question qu'il convient alors de se poser est quelle est la place de l'Etat dans cette évolution de la sphère humanitaire. Certains chercheurs trouvent des réponses dans les théories néo libéralistes (Delalieux & Bousalham, 2010, Dardot & Laval, 2009) et dans la théorie de la gouvernementalité. Ces théories permettent d'expliquer les nouvelles formes d'intervention de l'Etat. Ni interventionniste, ni complètement libéral, l'Etat interviendrait pour favoriser les mécanismes du marché tout en encadrant leur fonctionnement.

Cette perspective s'inscrit toujours dans une vision de gouvernance verticale où les relations sont encadrées par des processus institutionnels ou contractuels tels que les normes, les règles, mais aussi les contrats.

Aujourd'hui la multiplicité des acteurs impliqués dans l'aide humanitaire nous invite à revoir cette configuration organisationnelle qui s'achemine non plus vers une administration de l'humanitaire mais plutôt vers un **management de l'humanitaire** (Brinkerhoff, 2008). Un management qui ne remettrait pas en cause les relations déjà existantes et qui ont démontré leur performance mais qui élargit les modalités d'aides par rapport à des problématiques plus globales qui tiennent à la fois compte des enjeux économiques, sociétaux et politiques. Les partenariats sont alors imbriqués dans un réseau de relations. L'aide humanitaire financière internationale fait l'objet d'une réflexion stratégique mondiale en prenant en compte des partenariats internationaux (Brinkerhoff, 2008).

On assiste donc à l'émergence d'un réseau d'acteurs d'aide, qu'ils soient publics et privés. Se dessine alors une aide à deux vitesses : des « multinationales » de l'aide composées d'un réseau d'acteurs et des « PME » de l'humanitaire intervenant sur des situations très ciblées avec des spécificités propres et des structures plus traditionnelles.

Dans une approche réseau chaque acteur est indépendant. Toutefois, l'enjeu du réseau consiste à favoriser les coopérations et les complémentarités en vue de satisfaire un objectif commun qu'il soit social, politique, ou économique. Au-delà des divergences d'intérêts il est utile que l'ensemble des acteurs coopèrent pour une meilleure performance de l'aide humanitaire. L'organisation en réseau pose aussi la question de la coordination. Or c'est l'un des points très sensible de l'aide humanitaire. Le manque de coordination est souvent pointé du doigt et dénonce des erreurs stratégiques et le manque de performance de l'aide. On a pu observer ce manque de coordination en Haïti. Cette mission de coordination est souvent attribuée aux bailleurs multilatéraux, c'est-à-dire à l'Organisation des Nations Unies (ONU) et par la suite à ECHO. Mais en réalité ce rôle de coordinateur est bien compliqué (HPG report 12 chap 3, 2002). Cette coordination passe par un équilibre préservé, une contribution à la bonne gouvernance mondiale. Les Etats ont alors une place nécessaire dans la préservation des équilibres planétaires. Mais il convient de se poser la question de savoir quel est l'acteur le plus pertinent dans la coordination de ce réseau d'acteur.

La qualité du réseau dépend de la confiance, de l'éthique de chaque membre et s'inscrit dans une légitimité institutionnelle qui vise à protéger les acteurs des risques d'inéquité dans la redistribution de valeur. Le réseau peut alors devenir un terrain d'innovation et d'entrepreneuriat social.

Cela nécessite de redéfinir les contours du management de l'aide autour d'éléments fédérateurs et constructifs : un partage des valeurs, des outils permettant de définir les modalités des coopérations, la prise en compte des compétences de chacun des acteurs.

La gouvernance du réseau humanitaire revient donc à coordonner, à mettre des jalons institutionnels, à définir de nouveaux outils propres à la collaboration. Elle vise à l'efficacité mais surtout à la réussite d'un contrat social.

Conclusion

L'implication des Etats dans l'aide financière internationale contribue à la mise en place d'une « administrations de l'humanitaire » qui a permis de mieux rationaliser et organiser l'aide financière internationale. L'émergence de nouveaux acteurs du monde des affaires nécessite de repenser l'architecture organisationnelle de l'aide humanitaire vers un « management humanitaire » imbriqué dans un réseau d'acteurs. Les théories économiques ont jusqu'alors été d'un bon support de compréhension pour expliquer les relations entre les donateurs et les associations et contribuer à leur efficacité. Néanmoins il est nécessaire de s'appuyer sur les approches plus politiques pour appréhender la coordination et le management du réseau d'aide humanitaire dont l'objectif réside à la réussite d'un contrat social. Loin de remettre en cause le pouvoir de l'Etat dans ce réseau, il convient cependant de lui redéfinir un rôle qui consistera sans doute à la préservation d'un équilibre mondial et donc d'une bonne gouvernance.

" Auparavant les Nations Unies ne traitaient qu'avec les gouvernements. Aujourd'hui, nous savons que la paix et la prospérité ne peuvent être réalisées sans un partenariat mettant à contribution les gouvernements, les organisations internationales, le monde des affaires et la société civile. Dans le monde d'aujourd'hui, nous dépendons tous les uns des autres".

Kofi Annan, Secrétaire Général des Nations Unies

Bibliographie

- ABBES-SAHLI M., PERRIN C. (2005), La confiance au cœur des relations ONG/Bailleurs, Communication à la XIVème conférence de l'AIMS, Pays de la Loire, Angers-Nantes, 6-9 juin.
- ABELES M. (2002), La nouvelle philanthropie américaine et l'esprit du capitalisme, Problèmes économiques, n°2758, 24 avril.
- BORY A. (2009), Le monde des affaires à la tête du secteur non lucratif américain ?, un regard sociologique, Entreprises et histoire, 56, 117-130.
- BRINKERHOFF J.M (2002), Government-Nonprofit partnership : a defining framework, Public Administration and Development, 22, 19-30.
- BRINKERHOFF J.M (2008), The State and International Development Management: Shifting Tides, Changing Boundaries, and Future Directions, Public Administration Review, dec 2008 supplement, 68 (6), 985-1001.
- BRINKERHOFF J.M., BRINKERHOFF D.W. (2002), Government-Nonprofit relations in comparative perspective : evolution, themes and new directions, Public Administration and Development, 22, 3-18
- BUHLER P., LIGHT P.C, CHARHON F. (2003), L'économie du don et la philanthropie aux Etats-Unis et en France : analyse comparée, Institut Français des Relations Internationales, France.
- DARDOT P., LAVAL C. (2009), La nouvelle raison du monde. Essai sur la société libérale », Paris, La découverte.
- DELALIEUX G., BOUSALHAM Y.(2010), Le développement des programmes de certification des ONG dans le secteur textile professionnel français comme rationalité de gouvernement : une analyse foucauldienne, Colloque International de Management, Gouvernance, Management et Performance des Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire. Quelles spécificités ?, 4 et 5 nov, Lyon.
- DI MAGGIO P.J., POWELL W.W.(1983), The Iron Case Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, 48 (2), 147-160.
- DUNLEAVY P., HOOD C. (1994), From old Public Administration to New Public Management, Public Money and Management, 14(3), 9-16.
- ENJOLRAS B. (2010), Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne, Géographie, économie, société, 12, 15-30.
- FOWLER A. (1996), Demonstrating NGO performance : problems and possibilities, Development in Practice, 6, 58-65.
- GRANOVETTER M.S.(1985), Economic Action and Social Structure, The Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology, 91, 481-510.
- IGALENS J, QUEINNEC E. (dir) (2004), Les organisations non gouvernementales et le management, ed Vuibert, coll Institut Vital Roux, Paris.
- LETTS C., RYAN W., GROSSMAN A (1997), Virtuous Capital : What Foundations Can Learn from Venture Capitalist?, Harvard Business Review, 75 (2), 36-44.
- NAJAM A. (2000), The four C's of Government-Third Sector relations : cooperation, confrontation, complementarity, co-optation, Nonprofit Management and Leadership, 10 (4), 375-396.
- NIZET J. et PICHAULT F.(1995), Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin, Paris.
- NORTH D.C. (1994), Economic Performance Through Time, The American Economic Review, 84 (3), 359-368.
- PERRIN C. (2008), Une explication de la gouvernance associative : l'exemple de l'aide humanitaire », Revue Française de Gouvernance, 4, 159-180.

PERRIN C. (2007), La relation ONG/bailleurs institutionnels : une contribution à la gouvernance associative », Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris 2, Panthéon-Assas.

PRAHALAD CK., HART S. (2002), The Fortune at the Bottom of the Pyramid, in *Strategy & Business*, 26 : 115.

SAKO M. (1992), *Prices, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.

THIERY P., PERRIN C. (2005), Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence, *Histoire et Gestion*, 35, 77-90.

YUNUS M. (2008), *Vers un nouveau capitalisme*, ed JC Lattès, Paris.

WEISBROD B.A (1977), "Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy" in B. Weisbrod (ed), *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington, MA : DC Heath.

WILLIAMSON O.E. (1993), Calculativeness, Trust and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, 36 (1), 453-486.

ZIMET J. (2006), Les fondations philanthropiques américaines peuvent-elles jouer un rôle significatif dans le paysage de l'Aide au développement au XXIème siècle ?, Agence Française de Développement.

Rapports :

BRABANT M., DUGOS P., BERT T., MASSOU F. (2010), *Le microcrédit, Rapport Public, La documentation Française, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi : Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat*, 321p.

GHA report 2010, Global Humanitarian Assistance.

HPG Report (2002), *The changing role of donors in the coordination of humanitarian action*.

Fonds et fondations en France de 2001 à 2010 (mai 2011) : Etude réalisée par la fondation de France, le centre français des fondations en collaboration avec le Bureau des groupements et associations du ministère de l'Intérieur et avec le concours de Viviane Tchernonog, chargée de recherche au CNRS

Rapport annuel 2010 de la Direction Générale ECHO

La relativité des pratiques d'analyse et de prise d'une décision risquée en question : Les cas des banques Françaises implantées en Bulgarie

_____ **Stela RAYTCHEVA & Karim SAID** _____

Article publié sous la référence : Raytcheva S/ K SAID (2013), « La relativité des pratiques d'analyse et de prise d'une décision risquée en question : Les cas des banques Françaises implantées en Bulgarie », Management et Avenir, 2013/3 n° 60

Résumé : Ce papier se propose de comparer les modes d'analyse et de prise d'une décision risquée dans le cadre d'octroi de crédit de deux banques françaises et leurs filiales bulgares. Nos résultats confirment l'hypothèse de « *cross-vergence* » internationale des modes d'octroi de crédit. Si certaines pratiques occidentales managériales et de traitement du risque semblent aisément transférables d'un pays à un autre, il s'avère que des différences socioculturelles subsistent et impactent le comportement des acteurs locaux. Il ressort ainsi de notre recherche que les différences de pratiques entre le pays d'origine et le pays d'implantation peuvent s'expliquer tant par des différences en termes de développement de l'environnement institutionnel et économique que par les valeurs individuelles face au risque propres aux employés des filiales bulgares.

Mots clés : Comportement face au risque, secteur bancaire, management comparé, relativité des pratiques bancaires

La relativité culturelle des pratiques managériales est au cœur des travaux portant sur le management interculturel. Si certains mettent en avant le fait que la mondialisation favorise la convergence des valeurs et pratiques culturelles (Inglehart et Carballo, 1997), d'autres en revanche soulignent leurs divergences au sein même de pays comparables en termes de développement économique (Barkema et Vermeulen, 1997). Les tenants des deux approches se retrouvent autour du concept de « *cross-vergence* » selon lequel les processus de convergence et de divergence sont parallèles (Craig et al., 1992 ; Elenkov, 1997)¹⁰⁴.

De par leur capacité à exploiter à l'échelle mondiale des compétences distinctives développées au sein de leur pays d'origine (Dunning, 2000), les multinationales sont susceptibles de contribuer à la standardisation internationale des pratiques managériales. Doz et al. (2001) affirment que le transfert de compétences de la société-mère vers ses filiales est la pratique la plus répandue en matière d'internationalisation et tout particulièrement dans le cadre des stratégies d'expansion horizontale (Hennart, 1982).

Pour autant, le processus de transfert de pratiques et de connaissances d'un pays à l'autre est marqué par ses dimensions socio-culturelle (Geppert, 1996) et institutionnelle (Kostova, 1999). S'inscrivant dans une perspective néo-institutionnelle et culturelle, ce papier se propose d'étudier le degré de convergence internationale des pratiques d'analyse et de prise de risque au sein de deux banques multinationales ayant des filiales à l'étranger. Il s'agit plus précisément d'analyser l'impact des valeurs individuelles ancrées dans des contextes socioculturels spécifiques sur le comportement face au risque.

Après une revue de la littérature consacrée à l'étude du comportement face au risque et au processus de transfert international de pratiques et de connaissances, nous expliciterons notre protocole de recherche et nos résultats avant d'en tirer les principaux enseignements tant sur les plans théorique que managérial.

1/ Comportement face au risque à l'épreuve du contexte socioculturel

Dépassant la théorie néo-classique du risque qui suppose la rationalité illimitée du décideur, nous mobilisons, dans cette recherche, les approches psychologique, managériale, néo-institutionnelle et anthropologique du comportement face au risque avant de nous attarder sur les conséquences du transfert de pratiques au niveau international. Notre grille d'analyse repose sur une conception de l'entreprise définie en tant que système social ouvert (Baum et Rowley, 2002) au sein duquel les logiques technico-économiques ne peuvent pas être dissociées de la quête de sens et de légitimité par les acteurs économiques.

1.1/ Lectures psychologique et managériale du comportement face au risque

Le risque peut être défini comme un danger futur dont la réalisation est incertaine. Par conséquent, le concept du risque est multidimensionnel et composé du degré d'incertitude et de la nature des pertes (monétaires, sociales, de statut, etc.) à envisager. De par ses capacités cognitives limitées (Simon, 1976)¹⁰⁵, le décideur ne peut le plus souvent pas appréhender toutes les dimensions du risque. Ceci nous amène à introduire la notion de perception du risque.

La perception du risque est une représentation du degré et de la nature du risque considéré par l'individu. Le degré de risque perçu peut être étudié à travers l'appréciation du décideur du degré d'incertitude inhérente aux différentes alternatives possibles et du danger qu'elles représentent. La nature du risque perçu pourrait être cernée par l'intermédiaire des caractéristiques de l'événement redouté par les acteurs. Williams et Narendran (1999) observent que la perception du risque est conditionnée par les préférences pour le risque (des prédispositions individuelles générales à l'égard du risque) et oriente le comportement.

Bien que le degré de risque assumé (comportement) soit plus ou moins élevé en fonction du degré de risque perçu

¹⁰⁴Une conception restreinte de la « *cross-vergence* » suppose la création de nouvelles pratiques à l'issue de la rencontre de plusieurs cultures (nationales et /ou organisationnelles) (voir Sarala et Vaara, 2010). Nous adoptons, pour notre part, dans ce travail une définition plus large de la « *cross-vergence* » de pratiques.

¹⁰⁵Sans ignorer la portée fondamentale de ses recherches sur les processus de prise de décision, il est à noter que les travaux de Simon ne traitent pas de manière explicite et centrale le comportement face au risque, ni l'impact des influences culturelles sur celui-ci. Baum et Rowley (2002) estiment, à cet égard, que Simon s'inscrit dans une vision de l'entreprise en quête d'une rationalité imparfaite même si elle est représentée en tant qu'un système ouvert.

(Bettman, 1973), le comportement face au risque ne renvoie pas systématiquement à la perception du risque. Une fois le risque perçu, le décideur est souvent en mesure de mobiliser différentes stratégies visant à diminuer les pertes, à augmenter les bénéfices ou à réduire l'incertitude (MacCrimmon et Wehrung, 1986). Dans ce contexte, nous pouvons considérer le comportement risqué comme l'acceptation de risques dont le degré d'incertitude et les bénéfices potentiels sont importants. Le degré de risque assumé peut être étudié à travers le nombre de fois que l'individu est prêt à entreprendre des actions dont les conséquences sont incertaines. La nature du risque assumé peut, dans ce cas, être approchée par les critères de prise d'une décision risquée les plus fréquemment utilisés par le décideur.

Considérant que chaque type de problématique (financière, comptable, marketing, etc.) se caractérise par des modes décisionnels spécifiques, nous en déduisons que les pratiques ancrées dans des activités particulières contribuent à attirer l'attention de l'individu sur certaines dimensions du risque tout en sous-estimant d'autres (Chakravarti et Lynch, 1983). L'étude du comportement risqué apparaît dès lors nécessairement contextualisé (MacCrimmon et Wehrung 1986). Kahneman et Tversky (1979) observent ainsi que les décideurs changent leurs attitudes face au risque en fonction de la formulation du problème qu'ils ont à résoudre¹⁰⁶. Ainsi lorsque la situation est définie en termes positifs, les managers adoptent un comportement averse au risque alors qu'ils sont plus enclins à prendre des risques importants lorsque le contexte est dépeint de manière négative.

Les grilles d'analyse psychologiques et managériales du comportement face au risque n'abordent que marginalement les spécificités culturelles et institutionnelles du contexte décisionnel car leur unité d'analyse est le décideur individuel. Par conséquent, le succès du transfert de pratiques de gestion du risque au profit des acteurs locaux est supposé dépendre des caractéristiques individuelles (compétences, motivation) des récipiendaires de ce transfert faisant ainsi peser sur eux l'essentiel de la responsabilité en cas de difficultés rencontrées dans le processus d'appropriation des pratiques managériales. Les approches anthropologiques et institutionnelles tentent de remédier à cette limite.

1.2/ Lectures culturelle et néo-institutionnelle du comportement face au risque

Les tenants des approches anthropologiques et culturelles du risque mettent en avant le fait que les présupposés culturels conditionnent tant le degré que la nature des risques perçus et assumés (Taylor-Gooby et Zinn, 2006). Les valeurs culturelles et schémas cognitifs qui en découlent ainsi que le comportement face au risque forment ainsi un ensemble cohérent s'inscrivant dans une structure sociale globale (Douglas et Wildavsky, 1982). En s'appuyant sur des règles socialement élaborées qui se traduisent par des catégorisations spécifiques du temps et des conséquences des événements futurs, les acteurs élaborent des interprétations partagées des dangers potentiels. Celles-ci façonnent et légitiment autant les sources informationnelles que les modes d'appréciation des conséquences potentielles des décisions prises ainsi que leurs probabilités d'occurrence. Brenot et al. (1998) observent que la culture affecte la nature des risques perçus. Williams et Narendran (1999) montrent de leur côté que les préférences individuelles pour le risque sont susceptibles d'être influencées par la nationalité des décideurs. Dans la lignée des travaux de (Hofstede, 1991), Kreiser et al. (2010) observent que le degré du risque assumé est aussi influencé par les spécificités du contexte culturel.

Ne traitant pas explicitement du comportement face au risque, l'approche néo-institutionnelle repose de son côté sur l'hypothèse selon laquelle l'être humain tente de limiter l'incertitude consubstantielle à son existence (DiMaggio, 1988). Ce postulat sous-tend la structuration des institutions définies comme des règles de jeu en vigueur au sein d'une société (North, 1990) qui représentent des sources de légitimation des comportements qui finissent par se généraliser du fait de la légitimité sociale qu'elles ont acquises plutôt que par leurs ressorts économiques et techniques (DiMaggio, 1988). La tendance des organisations à se conformer aux institutions sociales résulte de l'interdépendance des acteurs du champ institutionnel (DiMaggio et Powell, 1991). Les pressions institutionnelles régulatrices, normatives et cognitives (Scott, 2001) locales sont ainsi susceptibles d'influencer le comportement des acteurs y compris celui face au risque (Manolova et al., 2008)¹⁰⁷.

Les caractéristiques du contexte socioculturel semblent ainsi influencer autant la perception du degré et de la nature des dangers à affronter que le comportement face au risque qui en découle. Nous pouvons ainsi sur la base des développements théoriques précédents formuler les hypothèses suivantes :

¹⁰⁶ Avec leur théorie du prospect, Kahneman et Tversky (1979) créent les fondements du courant de la finance comportementale. Pour autant, la théorie du prospect s'inscrit dans une vision de l'entreprise définie en tant qu'un système rationnel (Baum et Rowley, 2002), au sein duquel, les acteurs doivent tenter d'éradiquer au maximum leurs biais cognitifs.

¹⁰⁷ Il est à noter que les courants néo-institutionnel et culturel divergent en termes d'unité d'analyse (Westney, 2005) se focalisant pour l'un sur les règles du jeu du champ institutionnel et pour l'autre sur les normes, valeurs et pratiques cognitives en vigueur au sein d'une société.

Hypothèse 1 : il existe des différences dans le degré de risque perçu est assumé entre les salariés du siège par rapport à leurs homologues de filiales étrangères évoluant dans des contextes socioculturels différents.

Hypothèse 2 : il existe des différences dans le choix et le poids d'importance des critères d'analyse et de prise de décision mobilisés par les salariés du siège par rapport à leurs homologues de filiales étrangères évoluant dans des contextes socioculturels différents.

1.3/ Lectures néo-institutionnelle et culturelle du transfert international de pratiques

Le processus de transfert de compétences d'un environnement à un autre dépend des caractéristiques des connaissances transférées. Certaines pratiques, comme le souligne Ying (1998), notamment celles liées aux fonctions production, finance ou encore R&D semblent plus aisément transférables que celles relatives au marketing ou à la gestion des ressources humaines lesquelles reposent sur des dimensions tacites beaucoup plus prégnantes. Lu et Bjorkman (1997) suggèrent qu'au sein d'un même domaine de management, les méthodes de travail mobilisées se prêtent à des degrés variés de standardisation. Ceci s'explique par le fait que la combinaison de composants techniques, institutionnels et culturels diffère selon les pratiques concrètes.

Caractérisée par des dimensions tant comportementale que symbolique (Kostova 1999), l'adoption de connaissances et de pratiques transmises peut être appréhendée au travers des processus d'implémentation et d'internalisation. L'implémentation s'apprécie au travers de comportements observables (l'apprentissage comportemental ou encore cérémonial). Ce type d'adoption des pratiques imposées est fréquent lorsque le récepteur est dépendant pour sa survie de l'émetteur mais pour qui les valeurs infuses dans ces pratiques sont contradictoires avec les siennes (Oliver, 1991). L'internalisation renvoie à un apprentissage cognitif dans lequel le bénéficiaire du transfert est convaincu de la pertinence de la nouvelle pratique (apprentissage cognitif) et se trouve en osmose avec les valeurs qui la sous-tendent. Cette compatibilité de valeurs facilite l'appropriation de ces pratiques ainsi que leur utilisation sur le long terme (Andrews et Chompusri, 2001).

Dans le cadre du transfert international de pratiques au sein d'un groupe international, les filiales sont soumises à une double pression institutionnelle de conformité. Il y a d'une part les modes de travail légitimes au sein de leur environnement local et d'autre part les meilleures pratiques diffusées au sein du réseau de la firme internationale (Mayer et al., 2011).

Si les travaux de management comparé mobilisant des grilles de lecture néo-institutionnelles ou culturelles sont nombreux, force est de constater que peu d'entre eux ont exploré le lien entre les dimensions institutionnelles normatives et cognitives associées aux pratiques managériales. Globokar (2007) met en avant la pertinence du recours à une telle grille d'analyse. Les valeurs d'un individu sont ainsi susceptibles d'influencer son mode de traitement de l'information et de légitimation des décisions (Meglino et Ravlin, 1998).

Nous formulons, à la lumière de ce qui précède, les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3 : les différences de pratiques entre les salariés issus de filiales opérant dans des contextes socioculturels différents de celui de leurs homologues du siège sont plus prononcées au niveau des critères qualitatifs d'analyse et de prise d'une décision risquée qu'au niveau des critères quantitatifs.

Hypothèse 4 : les différences en termes de perception et de comportement face au risque entre les salariés issus de filiales opérant dans des contextes institutionnels différents que celui de leurs homologues du siège s'expliquent par des différences de valeurs à l'égard du risque.

Hypothèse 5 : l'impact des valeurs à l'égard du risque est plus fort en matière de perception du risque qu'en termes de comportement face au risque (renvoyant ainsi à une adoption cérémoniale des pratiques émanant du siège).

2/ Protocole de recherche

Nous expliciterons, au cours de cette partie, nos terrains d'étude, les échantillons retenus, les instruments de recherche ainsi que la méthodologie adoptée.

2.1/ Justification des terrains d'étude et choix de l'échantillon

2.1.1/ Présentation du secteur d'activité

Nous avons retenu comme terrain d'observation le secteur bancaire qui constitue le secteur de prédilection pour appréhender l'activité de gestion des risques. Notre recherche se limite à l'étude du comportement face au risque d'octroi de crédit aux entreprises. Le risque de crédit représente pour le prêteur le risque de non-remboursement du capital et des intérêts par l'emprunteur. Deakins (1994) affirme que le rejet d'une demande de crédit potentiellement solvable entraîne

la perte de la rémunération du capital bancaire ainsi que celle des commissions sur les services accompagnant le crédit. Le travail du chargé d'affaires consiste alors dans la sélection de certains risques par rapport à d'autres.

La spécificité des décisions d'octroi de crédit réside, comme le font remarquer Jankowicz et Hisrich (1987), dans le fait qu'elles s'appuient autant sur des informations objectives et quantifiables (exemple, la santé financière de l'entreprise) que sur des appréciations subjectives et qualitatives (exemple, la fiabilité du dirigeant ou encore les compétences organisationnelles). Ces auteurs notent que l'intuition joue un rôle important lors de la prise de décision d'octroi de crédit aux entreprises et semble associée à des performances supérieures (Casey, 1980).

Les travaux conduits dans le secteur bancaire font notamment ressortir qu'il est fortement institutionnalisé (Lane et Quack, 1999) et que les pratiques bancaires sont ancrées dans des contextes spécifiques qui impactent l'activité d'octroi de crédit (Clay et Cowling, 1996). Pour autant, l'effet des spécificités socioculturelles sur l'activité bancaire n'a été que très peu exploré par la littérature tant dans une perspective de management comparé qu'au sein de banques internationales ayant des filiales à l'étranger.

2.1.2/ Présentation des terrains d'investigation et de l'échantillon d'étude

Nous avons retenu pour cette étude deux banques françaises ayant des implantations en Bulgarie et ce au moment où le pays préparait son intégration à l'Union Européenne. Les contextes nationaux des deux pays se caractérisent par des cultures spécifiques (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997) s'inscrivant dans des héritages historiques, politiques et économiques différents. L'environnement bulgare tant général que financier longtemps marqué par l'héritage socialiste se caractérise par une longue et laborieuse transition vers l'économie de marché.

Les deux banques françaises, étudiées en 2003, font partie des dix premiers établissements bancaires européens et ont une forte présence internationale¹⁰⁸. En 1999, l'une des organisations françaises a acquis 97,95 % du capital d'une banque bulgare. La dernière a été créée en 1993 suite à la consolidation de 12 petits établissements. La stratégie affichée par l'acquéreur français est d'apporter sa crédibilité et son savoir-faire aux clients bulgares tout en s'adaptant à leurs spécificités. L'autre filiale franco-bulgare a été créée en 1994 sous forme d'une joint-venture entre la banque française (40%), un établissement allemand (40%) et la Banque Européenne de Développement et de Reconstruction (20%). En 2000, le partenaire français a racheté les parts de capital de la banque allemande et il est devenu l'actionnaire majoritaire à 80% du capital de sa filiale bulgare avec la volonté affichée de faire bénéficier ses clients bulgares du savoir-faire français. Tableau 1 représente le nombre de répondants par établissement et la taille des organismes bancaires étudiés.

Tableau 1 : Nombre de répondants et taille des banques étudiées

	Banques françaises		Les filiales bulgares	
	Société-mère de la filiale créée	Société mère de la filiale acquise	Filiale créée	Filiale acquise
Actif en millions d'euros	Supérieur à 800000	Supérieur à 400000	Inférieur à 400	Inférieur à 400
Nombre de répondants	19	10	9	12

2.2/ Instruments de recherche

2.2.1/ Etude des pratiques d'analyse et d'octroi de crédit

Nous avons adopté une méthodologie couramment utilisée dans le secteur bancaire en élaborant des scénarii d'entreprises demandant un crédit (voir Zimmer, 1980 ; Libby, 1975) à évaluer par les répondants. Les fortes contraintes de confidentialité et l'importante charge de travail dans le secteur bancaire nous ont amenés à créer des scénarii fictifs¹⁰⁹, lesquels ont été précédemment mobilisés par MacCrimmon et Wehrung (1986) dans leurs travaux portant sur la perception et le comportement face au risque.

L'activité d'octroi de crédit aux entreprises se caractérise par la multitude d'informations nécessaires pour apprécier le risque et prendre une décision. Souhaitant s'approcher le plus à la situation de travail réelle d'un chargé d'affaires, nous

¹⁰⁸Si les accords de Bâle II soient rentrés en vigueur en 2007, il est à noter que l'amorce des changements réglementaires en France et en Europe a commencé en 2003 au moment de la réalisation de cette recherche.

¹⁰⁹Nous précisons que nous n'avons pas eu la possibilité d'observer l'ensemble du processus de prise de décision, à partir de la recherche d'informations jusqu'à la prise de la décision finale par les comités de crédit des établissements étudiés.

avons étudié la littérature existante ainsi que deux méthodologies bancaires (une bulgare et une française). Nous avons élaboré une liste des caractéristiques discriminantes les entreprises saines de leurs consœurs défailtantes que nous avons analysé avec cinq banquiers français et cinq chargés d'affaires bulgares. Suite à ces entretiens, nous avons sélectionné 16 critères les plus décisifs lors de l'octroi d'un crédit d'investissement (voir tableau 3). Nous avons créé 32 cas d'entreprises fictives sollicitant un crédit sur la base de ces critères. Les cas étaient rédigés en français et ensuite traduits en bulgare. Ils ont été soumis à un processus rigoureux de traduction/ retraduction. Cinq banquiers bulgares et deux analystes financiers français ont validé la version finale des 32 cas.

Après avoir pris connaissance des informations disponibles sur chaque cas, le chargé d'affaires devait évaluer le degré de risque inhérent à chaque entreprise (sa perception du risque) selon une échelle de 1 (risque majeur) à 6 (risque mineur) et sa décision de recommander ou pas l'octroi de ce crédit selon une échelle de 1 (très défavorable à l'octroi du crédit) à 4 (très favorable à l'octroi du crédit).

Nous avons apprécié la fiabilité des réponses données par nos 50 répondants (tous des analystes financiers) au travers d'une régression linéaire. Ainsi, nous étions en mesure d'estimer à quel degré les réponses de chaque individu sur la perception et le comportement face au risque sont cohérentes pour l'ensemble des 32 cas traités (Hitt et al., 2000). Nous avons retenu comme seuil d'élimination un R^2 ajusté de 0,30 et un coefficient de signification de 0,05. Aucun répondant n'a été éliminé.

2.2.2/ Etude des valeurs individuelles face au risque¹¹⁰

A partir d'une revue de la littérature sur le comportement face au risque des managers et des entrepreneurs, nous avons sélectionné six valeurs susceptibles d'affecter le degré et la nature des risques perçus et assumés.

Das et Bing-Sheng (2001) soulignent, dans cette perspective, que l'importance et la nature des enjeux d'une décision risquée varient suivant l'impact temporel des conséquences potentielles. Ainsi il est probable que l'orientation individuelle vers le court ou le long terme soit en mesure d'influencer le comportement face au risque. Comme le font remarquer Douglas et Wildavsky (1982), les dangers différents impliquent des victimes de nombre et de nature différents. Par conséquent, la valeur attachée à la place de l'individu au sein du groupe est susceptible d'affecter la prise d'une décision risquée. De son côté, la théorie néoclassique du risque distingue le concept du risque par rapport à celui de l'incertitude. Il nous a semblé ainsi pertinent de distinguer les préférences pour le risque de l'intolérance à l'incertitude (Ghosh et Ray, 1997). La littérature sur l'entrepreneuriat associe, pour sa part, la prise de risque au comportement proactif renvoyant à une attitude individuelle visant à chercher à agir sur l'environnement plutôt que de s'y conformer (Kreiser et al., 2010). Le comportement face au risque est susceptible d'être conditionné aussi par le degré de confiance que le décideur porte aux autres. Ces six valeurs s'avèrent varier selon les cultures (Hofstede, 1991 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 1997).

En nous appuyant sur des échelles existantes, nous avons élaboré un questionnaire visant à cerner les valeurs individuelles mentionnées plus haut. Nous avons limité le nombre d'items à trois par échelle pour faciliter la tâche à nos répondants. Un processus rigoureux de traduction/ retraduction de ce questionnaire a été réalisé. La fiabilité α de Cronbach de nos échelles, qui varie de 0,51 à 0,72¹¹¹, est acceptable. Après s'être assuré de la distribution normale de nos données, nous avons étudié leur structure factorielle par une analyse des correspondances principales avec une rotation Varimax. Cinq facteurs expliquant 71,58% de la variance ont été identifiés (voir tableau 2). Le facteur 3 regroupe deux valeurs, à savoir, les préférences pour le risque élevé et une attitude proactive à l'égard de l'environnement¹¹². Ce résultat renvoie au concept d'orientation entrepreneuriale (Kreiser et al., 2010).

¹¹⁰Nous n'avons pas eu pour ambition d'étudier les spécificités de la culture bulgare par rapport à la culture française. Il s'agissait plutôt d'observer si les valeurs individuelles à l'égard du risque, notamment celles qui diffèrent entre les deux échantillons nationaux, étaient susceptibles d'impacter le comportement des décideurs.

¹¹¹ La fiabilité relativement réduite de nos échelles s'explique, en partie, par la faible taille de l'échantillon ainsi que par son caractère biculturel.

¹¹²Pour faciliter l'interprétation des résultats, nous avons choisi de désigner le facteur 3 par le terme de préférence pour le risque élevé.

Tableau 2 : Structure factorielle de notre instrument de recherche sur les valeurs individuelles face au risque.

Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5
Intolérance à l'incertitude	Orientation individualiste	Préférence pour le risque élevé et propension de contrôle sur l'environnement	Confiance accordée aux individus plutôt qu'aux règles impersonnelles	Orientation temporelle à court terme

2.3/ Mode de traitement des données

Les résultats ont été traités par la méthode des modèles linéaires hiérarchiques (HLM 5). Selon Hofmann (1997), ce traitement statistique des données est particulièrement approprié aux études de niveaux multiples (par exemple, plusieurs décisions d'un même individu). Il permet d'identifier le degré de variance des réponses de la variable dépendante (par exemple, la perception du risque des trente-deux alternatives étudiées par le banquier) expliqué par les variables indépendantes de premier niveau hiérarchique (les spécificités des entreprises à créditer) et par les variables indépendantes de deuxième niveau hiérarchique (la nationalité du décideur) (voir Bryk et Raudenbush, 1992). Aussi sommes-nous en mesure d'identifier les critères significatifs pour l'ensemble des répondants, les degrés de risque perçus et assumés, les différences de poids des facteurs soumis à l'étude entre les deux groupes nationaux, ainsi que ceux dont l'utilisation est affectée par les valeurs individuelles. Pour faciliter les analyses et afin d'étudier des sous-échantillons de plus grande taille, nous avons opté pour des comparaisons entre banquiers de nationalité différente plutôt que par établissement bancaire¹¹³.

Grâce à la méthode HLM, nous étions en mesure de surmonter les difficultés liées à la confidentialité du travail bancaire (Arrègle, 2002). Sachant que chaque répondant a analysé 32 cas, l'échantillon final des entreprises traitées s'est élevé à 32x50 (1.600 cas).

3/ Présentation et mise en perspective des résultats de la recherche

Nous présentons, dans un premier temps, les résultats relatifs aux modes d'octroi de crédit des filiales bulgares et de leurs sociétés mères françaises avant d'analyser l'impact des valeurs partagées à l'égard du risque sur la perception et le comportement face au risque.

3.1/ Différences de pratiques bancaires entre les sociétés mères françaises et leurs filiales bulgares

En matière de perception et de comportement face au risque, trois des seize critères intégrés dans cette étude s'avèrent non statistiquement significatifs (voir les tableaux 3 et 4 où seuls les résultats significatifs sont détaillés). Dix des treize autres critères sont utilisés de manière identique par les salariés des unités bulgares et françaises.

Nos résultats confirment l'hypothèse de *cross-vergence* des pratiques d'octroi de crédit. En effet, malgré une forte convergence des modes de raisonnement et de prise de décision, des différences subsistent entre les filiales bulgares et les sièges. Celles-ci concernent tant le degré que la nature des dangers redoutés et évités et portent sur des critères impactant significativement la perception et la décision finales. Nos résultats n'infirment pas nos hypothèses 1 et 2.

La prégnance du critère de la confiance dans les perceptions et les décisions des banquiers bulgares peut s'expliquer par le climat d'incertitude qui caractérise l'environnement général du pays¹¹⁴. Le système judiciaire bulgare ne semble pas, pour sa part, en mesure de prémunir les établissements financiers contre les risques d'insolvabilité de leurs clients et amène les chargés d'affaires locaux à privilégier plutôt le critère de la qualité de la relation personnelle établie avec le client que l'analyse d'informations factuelles figurant dans les dossiers de crédit corroborant ainsi les travaux de Trompenaars et Hamden Turner (1997).

Il ressort, par ailleurs, que les chargés d'affaires des filiales bulgares privilégient plus que leurs homologues du siège le

¹¹³Nous précisons que ce choix induit un biais car nous ne prenons pas en considération le mode d'implantation choisi par l'établissement bancaire. En effet, Barkema et Vermeulen (1998) font remarquer que les pratiques entre une société-mère et sa filiale étrangère sont plus faciles à standardiser dans le cadre d'une création de filiale plutôt que dans celui d'une acquisition.

¹¹⁴ Sala-I-Martin (2004) précise à cet égard que la France occupe la 23^{ème} place alors que la Bulgarie la 62^{ème} dans le monde en matière de qualité de l'environnement institutionnel.

critère de couverture des charges financières. Cela suppose que les établissements français implantés en Bulgarie cherchent à écrémer le marché et à dégager des bénéfices importants. De par leur statut et leur image de marque, les banques étrangères semblent pouvoir exiger des taux d'intérêt plus élevés de leurs clients locaux. Il est à noter dans ce cadre que le secteur bancaire bulgare est particulièrement favorable à l'application de primes de risque élevées¹¹⁵ en raison du profil globalement plus risqué des entreprises comparativement à leurs homologues françaises (désavantage de nouveauté, difficultés à structurer leurs activités, compétences managériales et stratégiques moins développées, etc.).

Tableau 3 : Comparaison des pratiques d'analyse de crédit des sièges français avec celles de leurs filiales bulgares

Perception du risque				
Critères	Valeur	Signif.	Différence filiales bulgares	Signif.
Perception moyenne du risque	3.47	0.000***	-0.47	0.000***
Durée de la relation avec le client	0.08	0.001***		
Confiance octroyée au client	0.14	0.000***	0.23	0.000***
Contacts avec d'autres agents économiques				
Propension à l'innovation	0.11	0.000***		
Orientation vers le marché				
Personnel polyvalent				
Importance sociale	0.06	0.005**		
Rentabilité des services bancaires	0.05	0.029*		
Cessibilité de l'actif	0.09	0.000***		
Rentabilité économique	0.14	0.000***		
Croissance du chiffre d'affaires	0.16	0.000***	0.10	0.032*
Délai de remboursement du capital	0.10	0.008**		
Couverture des charges financières	0.26	0.000***	0.26	0.000***
Autonomie financière	0.28	0.000***		
Liquidité	0.17	0.000***		
Rotation des actifs	0.07	0.002**		

¹¹⁵ En Bulgarie en 2007, les taux d'intérêt pour les crédits d'investissement de moins de 5 ans sont de l'ordre de 10-11% (BNB, 2007).

Tableau 4 : Comparaison des pratiques d'octroi de crédit des sièges français avec celles de leurs filiales bulgares

Octroi de crédit				
Critères	Valeur	Signif.	Différence filiales bulgares	Signif.
<i>Moyenne des crédits octroyés</i>	2.57	0.000***	-0.14	0.034*
Durée de la relation avec le client	0.04	0.009**		
Confiance octroyée au client	0.010	0.000***	0.15	0.000***
Contacts avec d'autres agents économiques				
Propension à l'innovation	0.06	0.000*		
Orientation vers le marché	0.04	0.050*		
Personnel polyvalent				
Importance sociale				
Rentabilité des services bancaires	0.05	0.003**		
Cessibilité de l'actif	0.07	0.000***		
Rentabilité économique	0.10	0.000***		
Croissance du chiffre d'affaires	0.10	0.000***		
Délai de remboursement du capital	0.09	0.003**		
Couverture des charges financières	0.16	0.000***	0.13	0.001***
Autonomie financière	0.18	0.000***	-0.09	0.035*
Liquidité	0.11	0.000***		
Rotation des actifs	0.05	0.001***		

Nos résultats sont cohérents avec les conclusions d'Artus (2005) selon lequel l'accord de Bâle I favorise le financement d'entreprises risquées. A cet égard, la réglementation bulgare du secteur bancaire est particulièrement restrictive en exigeant des provisions importantes de la part des opérateurs bancaires¹¹⁶. L'activité d'octroi de crédit en Bulgarie apparaît ainsi limitée et se caractérise par une politique de taux d'intérêts élevés.

Les spécificités du contexte économique bulgare expliquent probablement les autres différences de pratiques bancaires constatées. La relative forte croissance de l'économie bulgare¹¹⁷ due notamment aux activités d'entreprises récemment créées explique en partie le recours au critère de la « croissance du chiffre d'affaires » dans l'analyse du risque et de la plus faible importance accordée au critère de l'« autonomie financière » dans la décision finale d'octroi de crédit.

¹¹⁶ En Bulgarie, les établissements bancaires sont contraints de provisionner en fonds propres et quasi fonds propres 12% (au lieu de 8%) de leurs engagements risqués et 6% (au lieu de 4%) de leurs engagements totaux.

¹¹⁷ Selon Eurostat (2010), le taux de croissance du PIB bulgare est de plus de 5% entre 2003 et 2008.

Nous observons par ailleurs que la perception du risque des chargés d'affaires bulgares a un poids dans la décision finale plus faible que chez leurs homologues français (différence -0.14, signification 0.000**). La décision d'octroi de crédit des analystes bulgares apparaît ainsi plus intuitive et fondée davantage sur des appréciations personnelles que sur une analyse factuelle d'un dossier.

Il ressort de nos résultats que l'environnement socioculturel est susceptible d'influencer le degré et la nature des risques perçus et sélectionnés ainsi que le poids de la perception du risque dans la décision finale. Nous pouvons rapprocher nos résultats de ceux de Lane et Quack (1999). A l'instar des analystes britanniques, les chargés d'affaires bulgares privilégient la rentabilité du crédit tout en ayant une perception du risque élevée. Les divergences constatées de pratiques bancaires entre l'Allemagne et la Grande Bretagne semblent se confirmer au sein d'un même réseau de groupes internationaux opérant dans les deux environnements étudiés français et bulgare.

Par ailleurs, les différences significatives en termes de traitement du risque sont tant quantitatives (degré de risque perçu et assumé) que qualitatives (poids d'importance des critères d'analyse et d'octroi de crédit). Il est intéressant de noter que les divergences identifiées entre les banques françaises et leurs filiales bulgares concernent tant les critères implicites (ex. confiance allouée au client) qu'explicites et supposés plus propices à la standardisation d'un pays à l'autre (ex. taux de couverture des charges financières, taux de croissance du chiffre d'affaires, autonomie financière). Ainsi, notre hypothèse 3 n'est pas confirmée.

Nous observons que les banquiers bulgares pour lesquels les bénéfices futurs semblent plus importants que les pertes potentielles tant pour l'analyse du risque que pour la décision finale ont une perception du risque plus élevée et un comportement plus conservateur que leurs collègues français. Autrement dit, une prise de risque qualitative (nature des dangers évités) est susceptible d'être neutralisée par une aversion quantitative au risque (degré du risque perçu et assumé). En outre, ces résultats sont cohérents avec la théorie du prospect de Kahnemann et Tversiky (1979). Cependant, nos observations nous permettent d'aller plus loin, en suggérant que les biais cognitifs sont eux aussi susceptibles d'être influencés par les caractéristiques du contexte socioculturel.

Il ressort également de notre recherche que le comportement d'octroi de crédit ne reflète pas fidèlement la perception du risque tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Par exemple, la stratégie marketing de l'entreprise cliente ne semble pas être intégrée dans l'analyse du risque relatif au projet à financer. En revanche, ce critère est plus important lors de la prise de la décision d'octroi du crédit.

3.2/ Impact des valeurs face au risque sur les différences de pratiques entre les sociétés mères françaises et leurs filiales bulgares

Nous avons été amenés à identifier les dissimilitudes de valeurs entre les deux échantillons nationaux pour savoir si les divergences franco-bulgares de pratiques bancaires sont susceptibles d'être expliquées par des différences en matière de valeurs à l'égard du risque. Dans ce but, nous avons effectué une comparaison des moyennes de celles-ci. Les résultats montrent que les répondants bulgares ont des préférences pour le risque plus élevé que leurs homologues français (moyenne bulgare pour cette variable + 0.6 ; moyenne française - 0.44 ; signif. 0.000). Aucune autre différence significative n'a été relevée. Ce résultat a été confirmé par un test non métrique de Mann-Whitney et justifie le choix de mobiliser pour les analyses suivantes que la seule valeur de préférences pour le risque élevé. Nos résultats sont cohérents avec ceux de Gotcheva et Miettinen (2008) selon lesquels les bulgares s'estiment capables de maîtriser leur environnement et ont un goût prononcé pour la prise de risque (Aleksandrova, 2009).

Il ressort en outre qu'une attitude positive à l'égard du risque augmente le degré du risque perçu (tableau 5¹¹⁸, cases 1 et 2). Ce résultat est cohérent avec les observations de Williams et Narendran (1999) qui soulignent l'importance de l'expérience passée avec les dangers dans l'étude du comportement face au risque. Nous pouvons supposer que la préférence pour le risque élevé relatif à l'activité d'octroi de crédit bancaire soit liée à une expérience négative avec le

¹¹⁸Un impact positif des préférences pour le risque élevé sur le poids d'importance des critères d'analyse et d'octroi de crédit signifie que les individus se caractérisant par ce type de préférences sont plus sensibles aux changements de valeur du critère concerné.

risque entraînant ainsi une surestimation des dangers¹¹⁹.

Lors de l'analyse du risque et de l'octroi de crédit, il apparaît que les chargés d'affaires caractérisés par une préférence pour le risque élevé soient plus sensibles à la cessibilité de l'actif acquis. Ce résultat peut paraître surprenant, car la rapidité avec laquelle l'actif financé par le crédit peut être revendu traduit plutôt une volonté de limiter les pertes potentielles. Il semble ainsi que les personnes avec une préférence pour le risque élevé ne sous-estiment pas les risques démesurés (Entrialgo et al. 2000). En revanche, ils se préoccupent moins du délai de remboursement du capital et plus de la couverture des charges financières. Nous en déduisons qu'une préférence pour le risque élevé incite les décideurs à focaliser leur attention sur les bénéfices potentiels plutôt que sur les pertes susceptibles d'être entraînées par l'octroi du crédit. Pour autant, il semble que la préférence pour le risque élevé n'influence pas directement le degré de risque assumé.

En analysant conjointement les résultats présentés dans les tableaux 3, 4 et 5, (tableau 5, case 1) nous observons que les divergences en matière de préférences pour le risque élevé qui distinguent les banquiers bulgares de leurs homologues français expliquent, en partie et dans le sens supposé théoriquement, les différences franco-bulgares en termes de degré de risque perçu et d'utilisation du critère de la couverture des charges financières dans l'appréciation du risque encouru. Ainsi, il se peut que les pratiques rejetées partiellement par les chargés d'affaires bulgares ne soient pas cohérentes avec les valeurs locales et ne peuvent donc pas être légitimées et intériorisées.

Nous observons, par ailleurs, que certaines différences franco-bulgares de pratiques bancaires d'analyse et d'octroi de crédit (tableau 5, case 3) s'expliquent moins par les divergences de préférences pour le risque que par les spécificités du contexte socio-économique bulgares (dimensions cognitives et techniques).

Parallèlement, certains critères dont l'utilisation est a priori influencée par les préférences individuelles pour le risque et qui diffère d'un pays à l'autre, sont utilisés de manière identique par les analystes bulgares et français (tableau 5, case 2). Nous supposons que ces pratiques explicites (Kostova 1999), soient susceptibles d'être mobilisées de manière cérémoniale.

Il ressort de notre recherche qu'une partie seulement des différences franco-bulgares de pratiques cognitives s'explique par les différences de valeurs à l'égard du risque (H4), lesquelles valeurs contribuent à expliquer la variété de pratiques uniquement en matière de perception du risque (H5). Nous en déduisons que notre hypothèse 4 est partiellement validée alors que l'hypothèse 5 n'est pas invalidée par nos résultats.

Nous notons enfin qu'onze critères d'analyse et de prise de décision sont mobilisés conjointement par les Français et les Bulgares (tableau 5, case 4). Nous pouvons expliquer cela notamment par des facteurs inter et intra-organisationnels à l'instar de : la prégnance des cultures organisationnelles renvoyant à l'identification des chargés d'affaires bulgares aux groupes multinationaux ; la dépendance des filiales vis-à-vis de leurs sociétés-mères ; la complexité de l'environnement local se traduisant par une forme de désinstitutionnalisation des pratiques locales ; la compatibilité de certaines pratiques à fortes dimensions techniques avec les valeurs et les modes cognitifs locaux.

¹¹⁹ La Bulgarie a, en effet, vécu en 1997 une profonde crise financière. Les institutions monétaires internationales ont dû donc imposer l'instauration d'une caisse d'émission et l'application de conditions restrictives d'exercice des activités bancaires et financières.

Tableau 5 : Impact des valeurs face au risque sur la perception et l'octroi de crédit

	Pratiques cognitives divergentes			Pratiques cognitives similaires		
		Valeur	Signif.		Valeur	Signif.
Variables et critères dont le poids est influencé par les valeurs	1			2		
	Perception moyenne du risque	3.47	0.000***	Cessibilité de l'actif (perception)	0.09	0.000***
		-0.13	0.012*		0.07	0.004**
	Couverture des charges financières (perception)	0.26	0.000***	Délais de remboursement du capital (perception)	0.10	0.006**
		0.07	0.018*		-0.09	0.012*
	Cessibilité de l'actif (comportement)			Délais de remboursement du capital (comportement)	0.07	0.000***
			0.04		0.015*	
Variables et critères dont le poids n'est pas influencé par les valeurs	3			4		
	Moyenne de crédits octroyés			Les autres 11 critères d'analyse et d'octroi de crédit		
Confiance octroyée au client (perception)						
Confiance octroyée au client (comportement)						
Croissance du chiffre d'affaires (perception)						
Couverture des charges financières (comportement)						
Autonomie financière (comportement)						

Nos résultats corroborent ainsi partiellement la théorie culturelle du risque (Douglas et Wildavsky, 1982) en matière de perception du risque et non en termes de comportement face au risque. Conditionnées par les valeurs culturelles (Hofstede, 1991), les valeurs individuelles semblent n'affecter le comportement qu'indirectement à travers la perception du risque. Nos résultats sont ainsi cohérents avec ceux du courant néo-institutionnel. Les pratiques d'analyse et de prise d'une décision risquée représentent des combinaisons spécifiques de dimensions sociotechniques et leur transfert international dépend de leur pertinence et de leur intégration dans un cadre de pratiques propres à chaque contexte institutionnel et culturel.

Au sein des filiales contrôlées par des banques étrangères, nous observons, en somme, une adoption cérémoniale de certaines pratiques sous la pression de mécanismes de contrôle interne propre à chaque organisation lesquels se révèlent en revanche plus faiblement en mesure d'influencer les perceptions individuelles.

4/ Conclusion

Ce papier vise à apporter des éclairages complémentaires au débat sur la convergence versus la divergence internationale des modes de travail. Nos résultats montrent que les banquiers bulgares semblent s'appuyer davantage sur leurs connaissances du contexte local ainsi que sur leur intuition que les chargés d'affaires français. Ainsi se pose la question du transfert de certaines pratiques, développées au sein d'un environnement institutionnel mature, dans un contexte émergent dans lequel les règles du jeu peuvent être affichées mais pas complètement intégrées par les acteurs clefs du secteur.

Prévoyant l'intégration dans le calcul des provisions en fonds propres et quasi fonds propres du niveau de risque représenté par chaque client individuel et imposant aux établissements la standardisation internationale de pratiques par l'instauration des ratings internes ou externes (Leuschen, 2005), l'accord de Bâle II en vigueur depuis 2006 soulève incontestablement des questions liées à son application dans des contextes nationaux variés. Nos résultats nous incitent à considérer que cette réglementation pourrait avoir des effets mitigés. La standardisation internationale des pratiques d'analyse et d'octroi de crédit ne peut pas faire l'économie d'une analyse approfondie de l'impact des différences socioculturelles (Cornford, 2005) en termes d'interprétation de l'information, des modes de raisonnement (D'Iribarne, 2009) ou encore du rôle de la perception dans la prise de décision finale.

Il ressort ainsi de notre recherche que la prise d'une décision risquée, notamment celle relative à l'octroi de crédit, apparait socialement construite et ancrée dans le contexte institutionnel et culturel dans lequel elle s'inscrit. Aussi les entreprises ayant des implantations à l'international doivent-elles être particulièrement vigilantes dès lors qu'elles transfèrent leurs procédures de travail et pratiques managériales au profit de leurs filiales locales. Elles sont appelées à concilier la nécessaire standardisation et uniformisation des pratiques et des modes de contrôle en place dans leurs unités tout en leur accordant une certaine marge de manœuvre pour favoriser la réactivité et la capacité d'innovation locales. Les compétences développées localement et ayant fait leurs preuves sur le terrain peuvent, à leur tour, être transposées dans des contextes institutionnels similaires¹²⁰. La stratégie transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1998) de gestion du risque de crédit semble s'imposer tant par la difficulté de standardiser complètement les pratiques du fait de leur ancrage dans le contexte socioculturel local que par les opportunités d'innovations locales qu'elle offre.

Il est à noter que notre dispositif de recherche ne nous permettait pas d'avoir accès spécifiquement aux modes de transfert des pratiques d'octroi de crédit au sein des filiales bulgares ni au processus d'octroi final du crédit. L'exigence de confidentialité propre à l'activité bancaire associée à la visée comparative de cette recherche nous a amenés à nous appuyer exclusivement sur des cas fictifs d'entreprises sollicitant un crédit sur la base d'un nombre restreint de critères. Par ailleurs, la taille relativement réduite de nos deux échantillons nationaux ne nous permet pas d'affirmer, à ce stade, que les différences observées en matière de valeurs face au risque sont d'ordre exclusivement culturel. Nous n'étions pas en mesure non plus d'analyser l'impact des évolutions de la réglementation bancaire internationale sur les pratiques bancaires, leur convergence dans le temps ou encore le rôle et la place des modes d'entrée des multinationales (Raytcheva, 2004) ainsi que celui des stratégies d'acteurs dans les processus d'octroi de crédit.

Pleinement conscients des limites de notre recherche, nous considérons que son apport principal est d'ouvrir des pistes de recherche intéressantes et prometteuses. En mobilisant des méthodologies de recherche qualitatives et/ ou en améliorant notre outil de recherche relatif aux valeurs culturelles face au risque (tout en augmentant la taille de l'échantillon) nous serions en mesure d'appréhender en profondeur l'impact de la culture sur la perception et le comportement face au risque et d'apprécier le degré de convergence internationale des modes de prise de décision. Un accès au terrain qui s'inscrirait sur la durée serait de nature à nous permettre d'analyser en profondeur le transfert de pratiques et de connaissances entre les unités des entreprises multinationales et de considérer les aspects dynamiques des processus de standardisation des pratiques managériales. En intégrant des variables sur la stratégie internationale ainsi que sur les relations filiales/ siège nous pourrions d'autant mieux contextualiser l'impact de la culture nationale sur le transfert de pratiques et ainsi apporter un éclairage complémentaire au débat sur la convergence internationale des modes de travail. Ce dernier est susceptible d'être enrichie par une étude dynamique de l'impact des évolutions institutionnelles dans chaque contexte national, en particulier, dans les pays en transition.

¹²⁰Michailova et Worm (2003) observent que les managers russes et chinois tout comme les banquiers bulgares ont tendance à s'appuyer sur leurs réseaux relationnels pour conduire leurs affaires.

Bibliographie

- Aleksandrova, M. (2009), *Orientation entrepreneuriale : une approche culturelle*, Communication personnelle.
- Andrews, T.G., Chompusri, N. (2001), « Lessons in « cross-vergence » : Restructuring the Thai subsidiary corporation », *Journal of International Business Studies*, 32, p.75-93.
- Arrègle, J.L. (2002), « Policy capturing et modèles linéaires hiérarchiques : Une démarche de collecte et d'analyse des jugements managériaux ». Dans I. Dostaller, H. Laroche, O. Boiral (Eds.), *Perspectives en Management Stratégique*, tome VIII, EMS, Paris.
- Artus, P. (2005), « De Bâle 1 à Bâle 2. Effets sur le marché du crédit », *Revue Economique*, 56, p.77-97.
- Banque Nationale de la Bulgarie (BNB) (2007), *Statistiques des taux d'intérêt : décembre 2007*, www.bnb.bg
- Barkema, H.G., Vermeulen, F. (1998), « International expansion through start-up or acquisition : A learning perspective », *Academy of Management Journal*, 41, p.7-27.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1998), *Managing across Borders : The Transnational Solution*, 2th éd., Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Baum, J., Rowley, T. (2002), « Companion to organization : An introduction », Dans Baum, J. eds., *Companion to Organizations*, Blackwell, Oxford, p. 1-34.
- Bettman, J.R. (1973), « Perceived risk and its components : A model and empirical test », *Journal of Marketing Research*, 10, p.184-190.
- Brenot, J., Bonnefous, S., Marris, C. (1998), « Testing the cultural theory of Risk in France », *Risk Analysis*, 18, p. 729-739.
- Bryk, A.S., Raudenbush, S.W. (1992), *Hierarchical Linear Models : Applications and Data Analysis Methods*, Sage Publications, Newbury Park.
- Casey, C.J. (1980), « The usefulness of accounting ratios for subjects' predictions of corporate failure : Replication and extensions », *Journal of Accounting Research*, 18, p. 603-613.
- Chakravarti, D., Lynch, J.G. Jr. (1983), « A framework for exploring context effects on consumer judgment and choice », *Advances in Consumer Research*, 10, p. 289-297.
- Clay, N., Clowling, M. (1996), « Small firms and bank relationships : A study of cultural differences between English and Scottish banks », *Omega, International Journal of Management Science*, 24, p. 115-120.
- Cornford, A. (2005), « Capital requirements for banks in non-standard contexts », *Finance & Bien Commun*, 1, p. 68-80.
- Craig, S. C., Douglas, S.P., Grein, A. (1992), « Patterns of convergence and divergence among industrialized nations 1960-1988 », *Journal of International Business Studies*, 23, p 773-787.
- D'Iribarne, Ph. (2009), *L'épreuve des différences: L'expérience d'une entreprise mondiale*, Editions du Seuil, Paris.
- Das, T.K., Bing-Sheng, T. (2001), « Strategic risk behavior and its temporalities : Between risk propensity and decision context », *Journal of Management Studies*, 38, p. 515-535.
- Deakins, D. (1994), « Risk assessment with asymmetric information », *International Journal of Bank Marketing*, 12, p. 24-32.
- DiMaggio, P. (1988), « Interest and agency in institutional theory », Dans Zucker, L. eds., *Institutional Patterns and organizations: Culture and Environment*, Ballinger Publishing, Cambridge, p. 3-22.
- Douglas, M., Wildavsky, A. (1982), *Risk and Culture*, University of California Press, Los Angeles.
- Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. (2001), *From Global to Metanational – How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dunning, J. (2000), « The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity », *International Business Review*, p. 163-190.
- Elenkov, D. S. (1997), « Differences and similarities in managerial values between U.S. and Russian managers », *International Studies of Management and Organisation*, 27, p. 85-106.
- Entrialgo, M., Fernández, E., Vázquez, C.J. (2000), « Characteristics of managers as determinants of entrepreneurial orientation : Some Spanish evidence », *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1, p. 187-205.
- Eurostat (2010), *EU economic data pocketbook 4-2009*, European Commission.
- Geppert, M. (1996), « Paths of managerial learning in the East German context », *Organization Studies*, 17, p. 249-259.
- Ghosh, D., Ray, M.R. (1997), « Risk, ambiguity, and decision choice : Some additional evidence », *Decision Science*, 28, p. 81-104.
- Globokar, T. (2007), « Contextes culturels des pays de l'Europe centrale et orientale : éléments d'apprentissage culturel », Dans Lee, Y., Calvez, V. et Guénette, A.M. eds., *La compétence culturelle : S'équiper pour les défis du management international*, Harmattan, Paris, p. 281-298.
- Gotcheva, N., Miettinen, A. (2008), « Achieving styles of Bulgarian managers and politicians: a longitudinal perspective », *Human Resource Development International*, 11, p.135-149.
- Hennart, J.F. (1982), *A Theory of Multinational Enterprise*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Hitt, M.A., Levitas, E., Arrègle, J.L., Borza, A. (2000), « Partner selection in emerging and developed market contexts :

Resource-based and Organizational learning perspectives », *Academy of Management Journal*, 43, p. 449-467.

Hofmann, D.A. (1997), « An overview of the logic and rationale of Hierarchical Linear Models », *Journal of Management*, 23, p. 723-744.

Hofstede, G. (1991), *Culture and Organizations : Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.

Inglehart, R., Carballo, M. (1997), « Does Latin America exist ? : A global analysis of cross-cultural differences », *Political Science and Politics*, 30, p. 34-47.

Jankowicz, A.D., Hisrich, R.D. (1987), « Intuition in small business lending decisions », *Journal of Small Business Management*, 25, p. 45-53.

Kahneman, D., Tversky, A. (1979), « Prospect theory : An analysis of decision under risk », *Econometrica*, 47, p. 263-291

Kostova, T. (1999), « Transnational transfer of strategic organizational practices : A contextual perspective », *Academy of Management Review*, 24, p. 308-325.

Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P. Weaver, K.M. (2010), « Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SME », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Septembre, p. 959-983.

Lane, C., Quack, S. (1999), « The social dimensions of risk : Bank financing of SMEs in Britain and Germany », *Organization Studies*, 20, p. 987-1010.

Leuschen, F. (2005), « Bâle II: Impact pour les entreprises », *Finance & Bien Commun*, 1, p. 19-21.

Libby, R. (1975), « Accounting ratios and the prediction of failure : Same behavioral evidence », *Journal of Accounting Research*, spring, p. 150-161.

Lu, Y., Bjorkman, I. (1997), « HRM practices in China-Western joint ventures : MNC standardization versus localization », *The International Journal of Human Resource Management*, 5, p. 614-628.

MacCrimmon, K.R., Wehrung, D.A. (1986), *Taking Risks : The Management of Uncertainty*, The Free Press, London.

Manolova, T.S., Eunni, R.V., Gyoshev, B.S. (2008), « Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe », *Entrepreneurship and Practice*, Janvier, p. 203-218.

Mayer, K., Mudambi, R., Narula, R. (2011), « Multinational enterprises and local contexts : The opportunities and challenges of multiple embeddedness », *Journal of Management Studies*, 48, p. 235-252.

Meglino, B.M., Ravlin, E.C. (1998), « Individual values in organizations : Concepts, controversies, and research », *Journal of Management*, 24, p. 351-390.

Michailova, S. Worm, V. (2003), « Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi », *European Management Journal*, 21, p. 509-519.

Navarro, M. (2008), « Les accords de Bâle », *Regards Croisés sur l'Economie*, 3, p. 243-245.

Oliver, C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, 16, p. 145-179.

Raytcheva, S. (2004), *L'impact de la culture et des changements culturels sur le comportement face au risque des individus : Application aux banques françaises, bulgares et franco-bulgares*, Thèse de doctorat, Université de Nice.

Sala-I-Martin (2004), *Global Competitiveness Repport : Executive Summary*, Forum économique mondial.

Sarala, R., Vaara, E. (2010), « Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions », *Journal of International Business Studies*, 48, p. 1365-1390.

Scott, W.R. (2001), *Institutions and Organisations*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Simon, H.A. (1976), *Administrative Behavior*, The Free Press, London.

Taylor-Gooby, P., Zinn, J.O. (2006), « Current directions in risk research: new developments in psychology and sociology », *Risk Analysis*, 26, p. 397-411.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Westney, E. (2005), « Institutional theory and the multinational corporation », Dans Ghoshal, S. et Westney, E., eds., *Organizational Theory and the Multinational Corporation*, Palgrave, New York, p. 47-67.

Williams, S., Narendran, S. (1999), « Determinants of managerial risk : Exploring personality and cultural influences », *The Journal of Social Psychology*, 139, p. 102-125.

Ying, F. (1998), « The transfer of western management to China », *Management Learning*, 29, p. 201-221.

Zimmer, I. (1980), « A lens study of the prediction of corporate failure by bank loan officers », *Journal of Accounting Research*, 18, p. 629-636.

Les Cahiers de recherches du LAREQUOI

RÉTROSPECTIVE DES SOMMAIRES 2012 – 1999

Direction scientifique :

- depuis 2011 : Professeur Annie BARTOLI
Directrice de la Recherche
Directrice du LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management
- de 1999 à 2010 : Professeur Philippe HERMEL
Doyen de l'Institut Supérieur de Management - UVSQ

Coordination des Cahiers :

- depuis 2011 : Fatima YATIM, Ingénieur de recherche
- de 2010 à 2011 : Sébastien CHEVREUIL, Ingénieur de recherche
- de 2009 à 2010 : Jean-Marie SECA, Directeur Adjoint du LAREQUOI, MCF HDR
- de 2007 à 2009 : Pascal CORBEL Maître de Conférences HDR
- de 2003 à 2006 : Jihen SEBAÏ, Maître de Conférences depuis 2009
- de 1999 à 2002 : Odile UZAN, Maître de Conférences

Secrétariat du LAREQUOI :

- Depuis 2012 : Cindy ROUGETET
- de 2009 à 2011 : Arbia POLLET, Laetitia GIORLANDA
- de 2008 à 2009 : Nathalie DEVIN
- de 1999 à 2007 : Sylvie YUNG

secretariat.larequoi@uvsq.fr

Tél. +331 39 25 55 34

SOMMAIRE 2012/2

Christophe Assens & Christelle Perrin	8
L'intelligence économique une stratégie de réseau pour les entreprises	
Mourad Attarça & Hervé Chomienne	26
Le rôle managérial des chefs d'établissement : une évolution symétrique aux mutations des « bureaucraties professionnelles »	
Annie Bartoli & Cécile Blatrix	49
Des sciences modestes de l'action publique ? Politiques et management publics face à la crise	
Théodora Miere Pelage & Alain Kiyindou	68
Réseaux virtuels, reconstruction du lien social et de l'identité dans la diaspora noire	
Yannick Rakotondravoavy	80
Fondements théoriques de la gouvernance stratégique des partenariats public-privé	
Michael Viegas Pires	101
La perspective culturelle multiple en management interculturel : proposition d'un cadre théorique	

SOMMAIRE 2012/1

Christophe ASSENS

Les comportements opportunistes dans la coopétition. Le cas de l'union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale.

Annie BARTOLI & Martine BRASSEUR

Le management public. Pour un management public performant et humaniste.

Annie BARTOLI & Bruno PAULMIER

Forgeville. Mobiliser les agents publics dans un contexte de crise.

Alain BOUVIER

Un petit pas vers la méta-évaluation. 25 ans de réflexion sur l'EPL. Quel avenir ?

Théodora MIERE

Les modes d'appropriation innovants de la téléphonie mobile au Congo Brazzaville.

Maurice NIVEAU

La crise financière internationale.

Jacques RODET

Propositions pour l'ingénierie tutorale.

Ivan SAMSON

La polarité urbaine : analyse d'un indicateur et d'un concept.

Nadia TEBOURBI

L'apprentissage organisationnel au sein de la PME. Quelles spécificités ? Une étude exploratoire au sein d'une PME de conseil.

SOMMAIRE 2011/1

Christophe ASSENS

Le Management d'un bien commun : Le Territoire.

Annie BARTOLI

Le management et le leadership : Vers une réconciliation porteuse de sens.

Jean-Pierre BOUCHEZ

Autour des services professionnels intellectuels :
Origine, formes contemporaines et perspectives d'un modèle professionnel.

Sébastien CHEVREUIL

Manager l'implication du volontaire : Le cas des sapeurs-pompiers.

Pascal CORBEL et Stela RAYTCHEVA

Mieux comprendre le management stratégique des brevets :
résultats intermédiaires d'une étude exploratoire.

Philippe HERMEL et Imane KHAYAT

Small Firm's Internationalization and Managerial Cognition :
French Case Studies.

Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT-JULIEN

Le stress des "survivants" à un plan social.

Gilda SIMONI

Evaluation et modes de reconfiguration des interactions
relations connaissances.

Sylvie TROSA

Performance et évaluation : le sens est-il mécanique ou construit ? ou...
Peut-on se passer d'interprétation humaine des chiffres et résultats ?

SOMMAIRE 2010/1

Mourad ATTARÇA et Hervé CHOMIENNE

Les cadres publics pilotes du changement : le cas des chefs d'établissement dans la réforme du baccalauréat professionnel.

Alain BOUVIER

La gouvernance éducative territoriale.

Hervé CHOMIENNE et Lydie-Marie LAVOISIER

Genèse et structuration de la politique de sécurité routière en France : vers une stratégie intégrée ?

Nicolas Yawovi DAKEY et Annie BARTOLI

La prise en charge globale des personnes âgées au sein des maisons de retraite : ambivalence des représentations et des pratiques des soignants.

Mourad HANNACHI, François COLENO et Christophe ASSENS

Collective strategies and coordination for the management of coexistence : the case studies of Alsace and western South of France.

Mourad HANNACHI, François COLENO et Christophe ASSENS

Space and coordination in strategy: the case of the GMO in France.

Théodora MIÈRE-PELAGE

Quelle est l'approche des sciences de l'information et de la communication dans la réflexion sur le management des projets mécatroniques ?

Stela RAYTCHEVA et Philippe HERMEL

Does Human Resources Management based on Creativity Enhance the Innovation Capability? An Exploratory Study of French Firms.

Jihane SEBAÏ

Innovation et compétences dans l'industrie pharmaceutique.

SOMMAIRE 2009/1

Christophe ASSENS et Yoni ABITTAN

Networking et pôles de compétitivité : Le cas du Technopark de Casablanca.

Christophe ASSENS et Philippe ACCARD

La construction d'un réseau : l'Union Européenne (Networking Process: The European Union).

Bessem BOUBAKER

Paradoxes de l'évolution des «tic » dans les organisations hôtelières.

Hervé CHOMIENNE

Figures de cadres coordinateurs : le cas de la sécurité routière.

Christelle PERRIN

Quel modèle relationnel entre les associations et les bailleurs de fonds institutionnels ?

Jean-Marie SECA

La logique du simulacre en sciences sociales : examen de quelques vrais et faux-débats sur la scientificité.

Milé TERZIOVSKI

Innovation Practice and its Performance Implications in Small to Medium Enterprises (SMES) in the Manufacturing Sector: a Resource-Based View.

Milé TERZIOVSKI et Jose-Luis GUERRERO

ISO 9000 Quality Systems Certification and its Impact on Innovation Performance (Best Paper Finalist Operations Management Division, Academy of Management, Chicago, August 2009).

SOMMAIRE 2008/1

Jihene CHERBIB et Christophe ASSENS

La dynamique asymétrique des alliances stratégiques.

Alain BOUVIER

Réflexions sur les débuts de mise en œuvre de la LOLF à l'Éducation nationale.

Pascal CORBEL

Évaluation de la valeur des brevets : Difficultés et pistes de recherche

Pascal CORBEL, Francis FERNANDEZ, Pierre GENDRAUD

Le budget comme relais de la stratégie : le cas du brevet.

Pascal CORBEL, Franck LENTZ, Sophie REBOUD

Les batailles de standards : Proposition d'une grille d'analyse et d'application au cas du remplacement du DVD.

Antoine PLACET

Dirigeant territorial : Un métier en quête d'harmonie.

Claude ROCHET

The Risks of Efficiency Indicators in the Monitoring of Public Policies.

Claude ROCHET ...

Quelles capacités stratégiques pour les managers publics ?

Georges TRÉPO et Olfa EL AJROUD-AYOUB

RSE et santé au travail.

SOMMAIRE 2007

Christophe ASSENS et Jacques ANGOT

Conflits de rationalité. Le duel Deep Blue/Kasparov.

Annie BARTOLI

Les outils du management public : Fausses pistes et vrais défis.

Annie BARTOLI et Philippe HERMEL

Quelle compatibilité entre « Orientation client » et service public ?

Annie BARTOLI et Philippe HERMEL

Pilotage et management des organisations éducatives : Pour un dépassement des stéréotypes et une ouverture disciplinaire.

Annie BARTOLI

The study of Public Management in France.

Annie BARTOLI et Sylvie TROSA

Le Management public à l'interface de l'administration et du Politique.

Annie BARTOLI

L'évolution de la GRH dans les administrations publiques.

Bessem BOUBAKER

TIC et RH dans les organisations hôtelières : une relation d'influence mutuelle.

Alain BOUVIER

«Projet-Projet»

Alain BOUVIER

Enseignant, formateur : un même métier ?

Jean-Philippe DENIS et Pascal CORBEL

Synthèse du programme MINE France : vers une (re)conception de la gouvernance des SI ?

Philippe HERMEL et Annie BARTOLI

Quality and Democracy : synergies or contradictions ? The case of local government services.

Ramzi MAAMER

Le gouvernement des universités françaises : transversalités des champs d'analyse et réflexions sur les compétences des managers universitaires.

SOMMAIRE 2006/2

Christophe ASSENS et Christophe BOUTEILLER

Mesurer la création de valeur dans un réseau.

Annie BARTOLI et Philippe HERMEL

Quality and Democracy : synergies or contradictions? The Case of Local Government Services.

Bachir MAZOUZ et Claude ROCHET

De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises.

Claude ROCHET, Lugdivine BOUT-COLONNA et Olivier KERAMIDAS

La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques.

Claude ROCHET et Olivier KERAMIDAS

La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques.

Hicham SAOUD

La Conception Stratégique des Projets de E-administration Locale.

SOMMAIRE 2006/1

Alain BOUVIER

Vers des centres d'intelligence pédagogique.

Pascal CORBEL, Jean-Philippe DENIS et Rouba TAHA

Systèmes d'information, innovation et création de valeur : premiers enseignements du programme MINE France.

Pascal CORBEL et Francis FERNANDEZ

Vers une théorie du brevet comme ressource stratégique.

Krista FINSTAD et Philippe HERMEL

Management Training within a Total Quality Approach.

Bachir MAZOUZ et Claude ROCHET

De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises.

Claude ROCHET et Olivier KERAMIDAS

Les organisations publiques face à l'innovation : la crise comme stratégie de changement organisationnel.

Claude ROCHET

De la création de connaissance à la création de valeur

Claude ROCHET, Lugdivine BOUT-COLONNA et Olivier KERAMIDAS

The risks of efficiency indicators in the monitoring of public policies.

Milé TERZIOVSKI

Quality management practices and their relationship to customer satisfaction and productivity improvement.

Milé TERZIOVSKI et Gavin THOMPSON

Innovation leadership practices and their relationship to customer satisfaction and productivity improvement.

SOMMAIRE 2005/1

Christophe ASSENS et Rodica Corina MICU

Le rôle de la motivation dans la gouvernance d'entreprise.

Annie BARTOLI et Hervé CHOMIENNE

Les déterminants des politiques publiques « transversales ». Le cas de la politique de sécurité routière française.

Yves BONHOMME, Pascal CORBEL et Jihen SEBAI

Une étude des citations de brevets appliquée à l'industrie du médicament : enseignements et limites.

Alain BOUVIER

L'intervention en établissement scolaire.

Sébastien CHEVREUIL

Les services d'incendie et de secours face à la « crise du volontariat » : Ampleur du phénomène et stratégies mises en œuvre.

Isabelle GABOURIN

Les établissements « Hybrides » (PSPH), une réponse aux enjeux majeurs de santé ?

Isabelle GABOURIN, Nathalie SAMPIERI-TEISSIER et Isabelle SAUVIAT

Les évolutions du positionnement des acteurs du système hospitalier : le cas de la situation du patient-usager-client.

SOMMAIRE 2004/2 (B)

Hervé CHOMIENNE & Lydie-Marie LAVOISIER-MERIEUX

De la nécessité d'appréhender le changement social de manière intégrée.
L'analyse de la politique de sécurité routière française», Actes des 17èmes
Journées des IAE, Lyon, septembre 2004.

Imane KHAYAT

L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative.

Vonny MANOUK

Les origines du concept de blanchiment d'argent. Présomptions d'une hérédité
européenne de l'expression en fin de période médiévale.

Théodora PELAGE

Les approches du changement organisationnel dans les SIC.

Théodora PELAGE

La communication au service du management.

SOMMAIRE 2004/2 (A)

Nathalie AMORIM

Comment un outil multicritère permet d'anticiper relativement aisément le déroulement et les issues », Actes des 17èmes Journées des IAE, Lyon, septembre 2004.

Gérald AUGUSTIN

Vingt-six ans de la revue de la comptabilité 1980-1906.

Annie BARTOLI

L'impact de la formation continue des personnels sur les réformes du secteur hospitalier public : entre dada et tabou », A paraître au sein de l'ouvrage « Trente ans de réforme de l'Etat », Dunod, janvier 2005.

Annie BARTOLI

La recherche en management public : Etat des thèses entre 1998 et 2004, Actes des 17èmes Journées des IAE, Lyon, septembre 2004.

Annie BARTOLI & Philippe HERMEL

Managing Change and Innovation in IT Implementation Process, Journal of Manufacturing Technology Management, vol 5, n°5, 2004.

SOMMAIRE 2004/1

Annie BARTOLI

Quel impact des politiques de formation continue sur les réformes du secteur public », 13^{ème} Colloque International de la Revue « Politiques et Management Public » Strasbourg, Ecole Nationale d'Administration, novembre 2003.

Annie BARTOLI

La modernisation du secteur public français... ou le pilotage d'un changement très spécifique» Article paru dans « La Lettre du Cadre territorial », juin 2003.

Sébastien CHEVREUIL

Quelle bureaucratie pour les sapeurs-pompiers : apports du dialogue sociologie – sciences de gestion».

Catherine de la FOUCHARDIERE

Les consommateurs face aux promotions prix en euro.

Analyse comparative de la perception et de l'impact sur le comportement d'achat de trois techniques classiques : prix barrés, bons de réduction, produits gratuits.» La Rochelle, 6^{ème} Colloque Etienne Thil, septembre 2003.

Maryvonne MANOUK

Vers une dissolution des firmes : essai de prospective stratégique.

Claude ROCHET

Making crisis a momentum for change within public services, 2003.

SOMMAIRE 2003/1

Annie BARTOLI

Le management stratégique des systèmes éducatifs : pour une gouvernance sans dilution des responsabilités », Colloque « Territoires éducatifs et gouvernance » Clermont-Ferrand, avril 2003.

Hervé CHOMIENNE

L'évolution de l'action locale de l'État : vers une logique partenariale ? Le cas politique locale de sécurité routière en France », Rencontres Internationales Ville-Management au Québec, mai 2003.

Pascal CORBEL

Le brevet : un outil de coopération/exclusion.

Jean-Philippe DENIS

Goold et Campbell contre Bartlett et Ghoshal – Le management stratégique des groupes : actualités et perspectives de recherche.

Krista FINSTAD

Convergences et divergences dans les relations de travail : une étude comparative Etats-Unis, Canada et France », Congrès « Relations de travail et organisations : Europe – Amérique du Nord, les dimensions transfrontalières » Metz, juin 2003.

André FRAYSSE

L'apport de l'analyse dans le management des territoires d'un établissement d'enseignement secondaire », Colloque « Territoires éducatifs et gouvernance » Clermont-Ferrand, avril 2003.

André FRAYSSE

La recherche en sciences de gestion face à un champ d'investigation presque vierge : l'enseignement secondaire français », séminaire du RECEMAP, juin 2002.

Claude ROCHET

Le pilotage par la valeur dans les services publics », in l'Expansion Management Review, juin 2003.

SOMMAIRE 2002/2 (B)

Annie BARTOLI

« Ouvrir la boîte noire de l'université française : une condition nécessaire à son évolution ? », publié dans Mélanges en l'honneur de Robert le DUFF : « Organisations privées, organisations publiques », Presses Universitaires de Rouen, Septembre 2002.

Céline DESMARAIS

Une évaluation des stratégies de modernisation de la GRH par l'évolution de la fonction d'encadrement : une enquête dans 7 villes moyennes », communication au congrès de l'AGRH 2002.

André FRAYSSE

« Pour un pilotage intégré du changement dans les établissements scolaires : ébauche de construction d'un modèle », publié dans M.BOIS (coord): "Les systèmes scolaires et leurs régulations", CRDP, Lyon, 2002.

André MAISSEU

« Le savoir, bien public ou bien marchand », Publié dans Mélange en l'honneur de Robert le DUFF : « Organisations privées, organisations publiques », Presses Universitaires de Rouen, septembre 2002.

Frédérique PIGEYRE et Patrick GILBERT

L'activité productive: une variable oubliée de la gestion des ressources humaines ?

Claude ROCHET

« Productivité, oui ; profitabilité pas encore : la révolution technologique reste devant nous », présenté à l'assemblée générale du CIGREF, 25 septembre 2002.

SOMMAIRE 2002/2 (A)

Philippe ACCARD

Autonomie et autorité dans les organisations de R&D : une approche basée sur la notion d'agencement organisationnel complexe.

Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO

«Impact of Social Innovation on French Companies Performance : a study of high-involvement practices », publié dans Measuring Business Excellence, vol6, n° 2, 2002, pp42-48.

Annie BARTOLI

« La modernisation des services de l'Etat : enjeux, freins et leviers », article pour la délégation interministérielle à la ville, février 2002.

Annie BARTOLI, Philippe HERMEL et Juan RAMIS-PUJOL

«Innovation Assessment as a Management Information Tool : A case study », in actes de l'International Research Conference, MAAOE, Paisley, Ecosse, avril 2002.

Hervé CHOMIENNE, Pascal CORBEL et Karim SAÏD

« Managing the Implementation of ICTs : a key strategic capability ? », in actes de l'International Research Conference, MAAOE, Paisley, Ecosse, avril 2002.

Céline DESMARAIS et Jean MOSCAROLA

«Analyse de contenu et analyse lexicale, le cas d'une étude en management public », 2ème Colloque International du MAAOE, Versailles, septembre 2001.

André FRAYSSE

« Établissements scolaires publics du second degré français et technologies de l'information et de la communication : des organisations professionnelles face au changement », In actes du XIIème congrès de l'AGRH, Liège, 13 et 14 septembre 2001 « La GRH dans /et/ ou la société de l'information ».

SOMMAIRE 2002/1

Philippe ACCARD

« Conditions organisationnelles de la performance de la R&D : essai de définition complexe », 2^{ème} Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO

« Impact of social innovation on company performance : an empirical study of high-involvement practices », 2^{ème} Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

Pascal CORBEL

« L'apport des approches évolutionnistes à l'analyse du rôle du brevet dans la stratégie technologique des entreprises : illustration par le cas des entreprises du secteur des NTIC », juin 2001.

Pascal CORBEL

« Technological Choices and Organizational Excellence : the EDF case », 2^{ème} Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

Hélène CRETEN

« Adaptation et notion d'adaptation : le cas des expatriés d'une grande multinationale allemande dans les pays en transition », mars 2002.

Samiha FERCHICHI

« Brevets, Droit de concurrence et risque sur le marché de l'innovation : cas des organismes de biotechnologies en France », 78^{ème} Conférence Internationale AEA, Bruxelles, novembre 2001.

Stéphanie HERAULT

« Mesure de la performance des annonces publicitaire : synthèse des pré-requis théoriques et validation d'une modélisation générale à vocations explicative des processus de persuasion ».

Philippe HERMEL et Juan RAMIS-PUJOL

« An evolution of Excellence : some main trends », 2^{ème} Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

Lydie-Marie LAVOISIER

« De l'efficacité des stratégies de communication publicitaires menaçantes : une étude de la relation entre émotions négatives et persuasion dans le domaine de la lutte contre l'insécurité routière », 2^{ème} Congrès International, Paris-Venise 2002.

Odile UZAN et Philippe ACCARD

« Approche théorique de la coordination managériale », mai 2002.

SOMMAIRE 2001

Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO

« Mobiliser les salariés : oui, mais comment ? », mars 2001.

Annie BARTOLI

« Ouvrir la boîte noire de l'Université française : une condition nécessaire à son évolution ? », janvier 2001.

Stéphanie HERAULT

« Etude des processus de formation de l'attitude envers la marque dans un contexte publicitaire : pour une prise en compte des dimensions attitudinales non évaluatives reflétant la force du construit d'attitude », mars 2001.

Philippe HERMEL et Annie BARTOLI

« Barriers to innovation in the management of information technologies », in proceedings of the 5th International and 8th National Research Conference on Quality and Innovation Management, University of Melbourne, February 2001.

SOMMAIRE 2000

Valérie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO

« Les pratiques de mobilisation : un exemple des nouvelles pratiques de management », mai 2000.

Annie BARTOLI et Philippe HERMEL

« Quality in french universities : a case study », In proceedings of the Qualcon 2000 Symposium, University of Melbourne, Australie, février 2000.

Hervé CHOMIENNE

« Contours et limites de la responsabilité managériale des acteurs dans les Organisations Administratives Publiques : le cas de l'informatisation de services du Ministère de l'Équipement », janvier 2000.

Philippe HERMEL et Annie BARTOLI

« Strategic, organisational and managerial innovations in the pharmaceutical industry, the case of a large european pharmaceutical laboratory », novembre 2000 (à paraître in TQM Magazine, Year 2001, Issue 3).

Philippe HERMEL et Juan RAMIS

« Reengineering and emerging paths for organizational excellence », august 2000 (in proceedings of the 1st MAAOE International Conference, University of Colorado).

SOMMAIRE 1999

Valérie BARRAUD-DIDIER

« Une typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres dans les entreprises françaises », Congrès de l'Agrh, Lyon, septembre 1999.

Annie BARTOLI

« Specificities of quality management in the public sector : does the case of French universities present a greater challenge ? », In proceedings of the TQM for Higher Education Institutions II, Conference, Verona, Italy, august 1999.

Céline DESMARAIS et Nathalie LEQUART

« GRH dans les organisations publiques », séminaire Recemap du 17 novembre 1999.

Philippe HERMEL

« New trends of international and multicultural management », Introduction to the Journal of International Business Studies, Special Issue Vol 30, #4, Fourth Quarter 1999.

Philippe HERMEL et Philippe ACCARD

« Quality management and R&D performance », European Conference on Quality Management and Economic Development, Portoroz, Slovenia, septembre 1999.

Philippe HERMEL et Philippe ACCARD

« Les conceptions de la valeur de l'innovation et la performance des activités de R&D », communication au XIVème Journées Nationales des IAE, thème « valeur et gestion », avril 1998.

Philippe HERMEL et Philippe ACCARD

« Processus d'innovation technologique et management par la qualité », in les cahiers Qualité Management, Innover pour gagner, le défi de l'entreprise, Institut Qualité et Management n°5, 1999.

Philippe HERMEL, Rick L. EDGEMAN et Jens J. DAHLGAARD

« History and specifics of the quality movement in France », Quality Engineering, 11 (4), 619-624 (1999).

LES CAHIERS
DE RECHERCHE DU
LAREQUOI

LAREQUOI

ISM - Institut Supérieur de Management
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
47 boulevard Vauban - 78047 Guyancourt CEDEX - FRANCE

T + 33 (0) 1 39 25 55 34 - F + 33 (0) 1 39 25 50 14
secretariat.larequoi@uvsq.fr