LAREQUOI
Research Center of ISM
Graduate School of Management

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Laboratoire de Recherche en Management
Equipe d'accueil n°2452

Recueil de textes et d'articles

Volume 2014/1

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2014/1

Christophe ASSENS
Les stratégies d'entreprises dans la guerre économique

Annie BARTOLI & Guy GOZLAN
Vers de nouvelles formes hybrides de coordination en santé mentale : entre conformité et innovation

Jean-Pierre BOUCHEZ
Autour de « l'Economie du savoir » : ses composantes, ses dynamiques, ses enjeux

Martina KRASILNIKOVA & Ivan SAMSON
La classe moyenne en Russie : réalité naissante ou mythe ancien ?

Philippe LEPINARD
L'autre NEB

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

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2014/1

Achevé d'imprimé en février 2014 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2014

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 2014/1

Direction scientifique : Professeur Annie BARTOLI
Directrice de la recherche
Directrice du LAREQUOI
Laboratoire de recherche en management
annie.bartoli@uvsq.fr

Coordination des Cahiers : Emmanuel AMAN-MORIN
Ingénieur de recherche
emmanuel.aman-morin@uvsq.fr

Secrétariat du LAREQUOI : Cindy ROUGETET
secretariat.larequoi@uvsq.fr
+331 39 25 55 34

Auteurs des articles du Cahier 2014/1

Christophe ASSENS	*Maître de conférences HDR*	*ISM/LAREQUOI, UVSQ*
Annie BARTOLI	*Professeur des Universités*	*ISM/LAREQUOI, UVSQ*
Guy GOZLAN	*Docteur en Psychiatrie, Chercheur LAREQUOI*	*ISM/LAREQUOI, UVSQ*
Jean-Pierre BOUCHEZ	*Docteur en Sciences de Gestion Chercheur LAREQUOI*	*ISM/LAREQUOI, UVSQ*
Martina KRASILNIKOVA	*Maître de Conférences*	*Centre Levada, Moscou*
Ivan SAMSON	*Maître de conférences HDR*	*Université de Grenoble 2 LAREQUOI, UVSQ*
Philippe LEPINARD	*Capitaine Armée de Terre, Chercheur LAREQUOI*	*ISM/LAREQUOI, UVSQ*

SOMMAIRE DU N° 2014/1

Christophe Assens..……..…….....7
Les stratégies d'entreprises dans la guerre économique

Annie Bartoli et Guy Gozlan.....……..…….16
Vers de nouvelles formes hybrides de coordination en santé mentale : entre conformité et innovation

Jean-Pierre Bouchez.……..……..35
Autour de « l'Economie du savoir » : ses composantes, ses dynamiques, ses enjeux

Martina Krasilnikova & Ivan Samson ……..……..……..65
La classe moyenne en Russie : réalité naissante ou mythe ancien ?

Philippe Lépinard…….....81
L'autre NEB

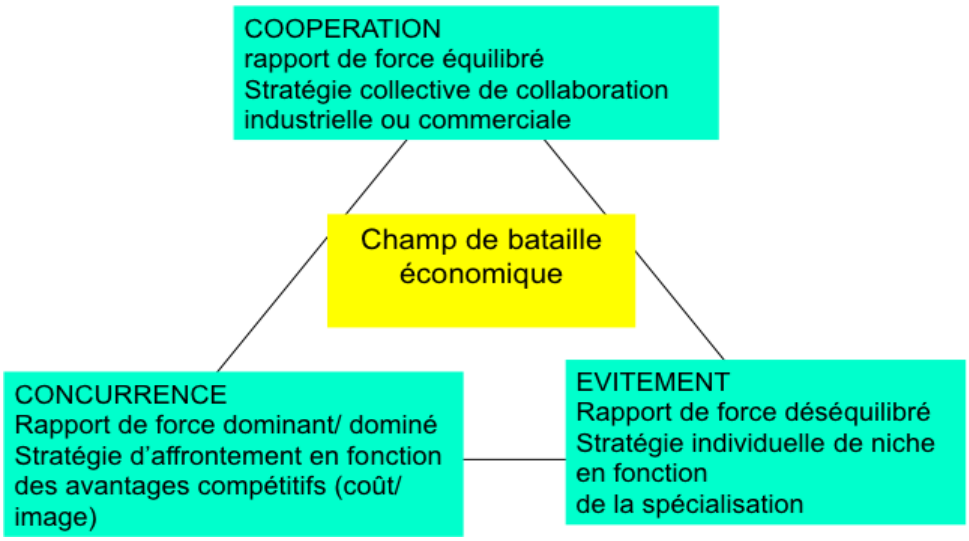
Les stratégies d'entreprises dans la guerre économique

_____ Christophe Assens _____

Article publié dans Revue de la Défense Nationale, Tribune n°449.

Parmi les travaux fondateurs consacrés à la stratégie militaire, ceux de Sun Tzu (1963) et de Clausevitz (1955) ont inspiré des réflexions sur les stratégies concurrentielles des entreprises. Sous certaines conditions, il devient possible de comparer l'environnement économique à un champ de bataille dans lequel des firmes ou des populations de firmes s'affrontent pour survivre. Cette métaphore est appropriée lorsque les entreprises sont clairement identifiées avec des frontières juridiques et managériales bien définies, et lorsqu'il est possible de délimiter les caractéristiques du secteur dans lequel elles évoluent : filière d'activité, segment de clientèle, marché de biens et services.

Dans ces conditions, Le Roy (1999) établit les fondements d'une analyse concurrentielle dans laquelle les stratégies industrielles sont comparables à celles déployées dans le registre militaire : la stratégie d'affrontement avec la guerre des prix par la maîtrise des coûts ou la politique de différenciation par l'image de marque, lorsqu'une firme cherche à dominer l'autre ; la stratégie d'évitement qui consiste à se spécialiser sur une niche de marché non retenue par les concurrents, lorsque le rapport de forces n'est pas souhaitable ; ou la stratégie de coopération qui consiste à chercher des alliés pour devenir compétitif à plusieurs, lorsque le rapport des forces est équilibré. Dès lors, l'analyse des conflits économiques porte sur l'étude du rapport de force entre les firmes, dans une logique de domination ou d'alliance, comme le résume le schéma ci-dessous.



Le pouvoir de domination d'une entreprise dépend de deux critères. En premier lieu, il concerne le domaine d'activité de l'entreprise, c'est-à-dire la fonction qu'elle remplit pour les autres firmes à l'intérieur d'une même filière d'activité si elle occupe une position incontournable comme maillon dans la chaîne de création de valeur, ou à l'interface de plusieurs filières si elle occupe un rôle clef d'intermédiaire entre plusieurs maillons. Par exemple, un revendeur d'ordinateurs portables peut appartenir à la fois au réseau de clients

d'IBM et au réseau de revendeurs de PC. S'il est revendeur exclusif IBM, il peut détenir une position très forte sur les deux réseaux. En deuxième lieu, le pouvoir de l'entreprise est relatif à celui des autres firmes. Ainsi, une entreprise détient du pouvoir lorsque ses partenaires ou ses compétiteurs lui accordent la capacité d'exercer une influence sur leur propre activité.

Ce pouvoir relatif dépend de plusieurs facteurs. Tout d'abord, il repose sur les disparités économiques entre compétiteurs. Dans une logique d'affrontement, si l'un des deux concurrents est de plus grande taille que l'autre en terme d'économies d'échelles, ou s'il possède davantage de parts de marché en matière de pouvoir de négociation ; s'il est en mesure de remplacer l'autre dans une transaction avec un tiers sans engendrer de coûts supérieurs ; s'il est capable de réaliser les activités de l'autre en son absence ; s'il exerce une autorité de régulation sur les flux d'entrée de ressources et les flux de sortie de marchandises dans le secteur: il sera en mesure d'exercer une pression économique supérieure.

La supériorité technologique est une autre forme de pouvoir, cruciale à notre époque où il est nécessaire de renouveler les besoins de biens et services par l'innovation. Si une firme dispose d'un avantage technologique, elle occupera une position privilégiée lui permettant de définir de nouveaux standards dans l'usage ou dans la compétition. Cela peut lui conférer un avantage pionnier difficile ensuite à rattraper par les concurrents retardataires. De même, l'entreprise capable de réunir les ressources et la compétence des autres membres du secteur au sein d'un même projet, détient un pouvoir d'expertise. L'entreprise qui inspire confiance aux autres détient aussi une forme d'influence. Cette confiance est souvent inspirée par le respect des intérêts spécifiques de chaque partie. Elle peut être à l'origine d'une autre source de pouvoir : la légitimité. Au cours d'un échange, si l'on pense spontanément à négocier avec une firme au détriment d'une autre, celle-ci détient alors un pouvoir symbolique par rapport à l'autre. Cette légitimité dépend essentiellement des moyens de pression dont elle dispose, de l'image qu'elle diffuse, du prestige dont elle jouit, de l'impression de pouvoir qu'elle donne.

Dans ce registre, il est donc possible de comparer l'étendue des forces de chaque concurrent par une batterie d'indicateurs. Plus précisément, il est nécessaire de tenir compte dans l'analyse de chaque entreprise, des indicateurs de taille, de croissance, de capacité d'endettement, d'attractivité financière pour les investisseurs, d'attractivité industrielle. Un diagnostic stratégique de la compétitivité d'une firme peut donc être fondé à partir d'un volet économique et financier portant sur la rentabilité et l'analyse des flux financiers dans la composition de son portefeuille d'activité. Des considérations stratégiques et managériales sont également prises en compte par cet auteur afin d'évaluer l'efficacité du style de management, la robustesse de la structure. Dans ce type d'approche, le conflit économique s'appréhende par l'analyse minitueuse des points forts et des points faibles de chaque concurrent, dans les ressources et la qualité du management, en supposant que l'environnement détermine, en grande partie, les décisions et les comportements adéquats.

Sous un angle sociologique, la guerre économique peut être vécue, sous certaines conditions, comme un facteur d'émulation. Dans les interactions entre individus, la rivalité sert en effet à revendiquer l'autonomie de décision. Dans cette mesure, elle stimule l'entrepreneuriat et l'innovation dont un pays comme la France a grand besoin. Dans un autre registre, la théorie des jeux met en lumière les vertus de la discorde entre des compétiteurs confrontés à des choix multiples et imbriqués. Pour Kaufmann *et al.* (1960), la théorie des jeux permet de représenter les décisions de chaque compétiteur face aux décisions des autres en tenant compte du caractère combinatoire des situations. Pour le modèle simplifié du jeu à somme nulle, l'un des joueurs gagne ce que l'autre perd sur un marché. Dans l'univers des possibles, le meilleur choix consiste donc à minimiser les pertes de l'un et à maximiser les profits de l'autre. Cette modélisation offre quelques variantes en fonction des règles de concurrence spécifiques à un environnement donné : duopole, oligopole, monopole imparfait, économie mixte. Dans chaque situation, le but du jeu et les règles sont identiques pour tous. Ce sont des paramètres exogènes qui affectent le raisonnement des joueurs.

Dans cette modélisation, la concurrence est donc animée par l'idée d'un calcul économique rationnel exprimé par le dirigeant de chaque firme introduisant les principes d'utilité, de pleine connaissance des solutions et conséquences de celles-ci et surtout de maximisation. Cette règle d'évaluation qu'est la maximisation constitue une constante dans l'esprit des économistes en matière de rationalité. Elle deviendra source de "satisfaction" par l'intermédiaire de Simon (1957) ; mais elle sous-entend néanmoins une volonté d'atteindre un seuil minimum d'utilité et un désir de s'y maintenir.

Avec l'introduction du concept de rationalité limitée, Simon (1957) remet en question l'idée selon laquelle le dirigeant d'une entreprise peut être parfaitement rationnel du fait de ses capacités cognitives limitées à recueillir et traiter l'information dont il a besoin pour agir de manière rationnelle au sens substantif. Par conséquent, le dirigeant ne peut se soumettre qu'à une rationalité liée à ses contraintes cognitives et temporelles, d'où une rationalité subjective, pouvant être variable au cours du temps pour un même individu et variables selon la personnalité des dirigeants. Dans la décision des dirigeants, les rivalités économiques échappent donc pour partie au raisonnement et à la volonté, d'où la difficulté de les résoudre. Il convient alors de se pencher sur les facteurs de contingence dans la guerre économique entre firmes.

D'après Hannan et Freeman (1977), il convient de transposer le raisonnement sur un plan macro-économique en comparant les entreprises à des espèces biologiques menacées par les lois de l'évolution. Selon un principe bien connu de sélection naturelle, la survie d'une firme dépend alors de sa capacité d'adaptation, dans un environnement hostile ou raréfié en ressources. En cela, la concurrence entre les firmes s'apparente à un phénomène d'évolution quasi-naturelle destiné à sélectionner les entreprises les plus "compétitives" au sein d'une population donnée. Cette approche naturaliste s'inspire fortement des travaux de Lorenz (1984) effectués dans le règne animal par l'observation des oies sauvages. D'après cet auteur, la compétition s'exerce surtout entre congénères pour des questions de partage de

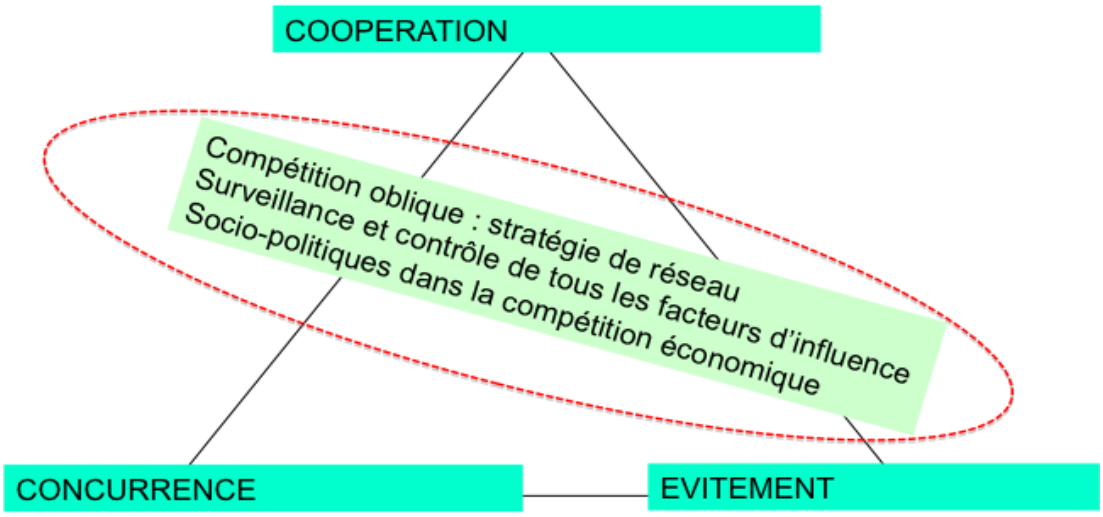
territoire et de conservation de l'espèce. La lutte pour l'existence « *struggle for life* » permet alors aux descendants de bénéficier des gènes des survivants. Au sein d'un même groupe ou au sein d'une même entreprise, la compétition entre firme est un moyen efficace de sélectionner les membres les plus compétitifs au sein d'une même communauté. Cela dit, il est parfois dangereux de s'en remettre uniquement au marché pour arbitrer les conflits ou à l'environnement pour décréter la compétition. Par exemple, l'adoption par mimétisme des stratégies de compétition des leaders conduit de nombreuses firmes à l'échec. En effet, les conditions de survie et les problèmes rencontrés ne sont pas identiques pour toutes les entreprises d'un même secteur en raison des divergences culturelles. En outre le comportement strictement mimétique des firmes concurrentes peut conduire à des crises systémiques sur le marché, au cours desquelles la stratégie individuelle est soutenable mais tend à détruire le marché lorsqu'elle est amplifiée au niveau collectif. C'est le cas des crises spéculatives où la demande pour une ressource s'auto-alimente avec l'augmentation mécanique des prix, jusqu'au point de non retour où la valeur spéculative de la ressource est complétement déconnectée de la valeur économique réelle.

En conséquence, il est difficile de croire aux vertus bénéfiques de la guerre économique totale, sans gardes fous, sans barrières, sans éthique des affaires. Par exemple, la concurrence au sein d'une même communauté d'entreprises peut servir d'émulation pour la compétitivité, mais elle peut également détruire la cohésion en isolant ou en excluant les firmes de la communauté les plus marginales, fragilisant alors le secteur d'activité de la communauté par rapport à d'autres communautés, à l'exemple du transfert de richesse de la distribution physique vers la distribution en ligne sur Internet. A ce titre, elle crée une atmosphère de frustration, en séparant les gagnants des perdants au sein d'une même « famille » de distributeurs. Le même phénomène est constaté dans le secteur agricole entre les éleveurs français qui rivalisent pour la survie de leur exploitation, lorsque l'ensemble de la filière des céréaliers prospère. Cette situation n'est pas durable, en considérant que la pérennité de la filière céréalière dépend aussi de la pérennité de la filière d'élevage.

Dans cette mesure, les entreprises cherchent le plus souvent à construire l'environnement concurrentiel plutôt que de le subir. Elles veulent par exemple éviter les conflits inutiles et coûteux, en adoptant une stratégie d'entente qui peut être répréhensible par la loi car contraire à l'intérêt de l'État. Les firmes peuvent également chercher à verrouiller le marché en rendant leur client captif par des barrières à la sortie après l'acte d'achat : clauses juridiques des contrats d'abonnement aux services, incompatibilité technologique des appareils par rapport à ceux des concurrents, exclusivité des contenus, notoriété de la marque irremplaçable dans l'esprit du consommateur, etc. Par ailleurs, dans beaucoup de secteurs d'activités, il existe des règles tacites de bonne pratique professionnelle, afin d'éviter les comportements déviants conduisant à des conflits ouverts auto-destructeurs. Le problème de la compétition frontale devient une sorte de dernier recours, lorsque les dirigeants d'une entreprise décident de transgresser sciemment ou « inconsciemment » les conventions en vigueur. Cela se produit par exemple lorsqu'une société pénètre sur un marché détenu historiquement par un rival, ou lorsqu'un nouveau produit menace la suprématie d'une offre concurrente comme cela se produit actuellement dans la téléphonie mobile avec l'arrivée de l'opérateur Free, face aux

opérateurs historiques Orange, SFR et Bouygues Telecom. Ces situations sont assimilées à des déclarations de guerre qui relancent la logique de l'affrontement frontal, avec l'engrenage de la baisse des prix, et avec la bataille des communiqués de presse. Du point de vue de l'économie nationale, ce schéma tactique est maladroit à partir du moment où il affaiblit les positions concurrentielles de toutes les firmes françaises, dont l'énergie est davantage consacrée à la survie sur le marché domestique, plutôt qu'au développement sur le marché international. C'est pourquoi, certaines entreprises décident de neutraliser leurs concurrents, au moindre coût, en évitant la logique de l'affrontement frontal, et en intervenant par des voies détournées pour déstabiliser l'adversaire. Pour cela, elles adoptent des stratégies d'affrontement non frontal par le blocage, la riposte décalée ou le contournement. Il peut s'agir de prendre le contrôle d'un fournisseur ou d'un distributeur, et de cette manière de réguler l'intensité de la concurrence. Une autre solution consiste aussi à exercer une influence de manière indirecte, en surveillant les signaux faibles et en contrôlant les parties prenantes dans l'environnement concurrentiel.

On peut parler de compétition oblique dans ce domaine, où il s'agit pour une firme, non pas de gagner la bataille économique de manière frontale, mais d'être associé aux forces socio-politiques, dont l'influence est non négligeable dans le jeu concurrentiel. Malgré les apparences, le rôle des acteurs socio-politiques peut en effet se révéler hautement stratégique dans certaines circonstances, à titre d'exemple, lors d'une situation de crise écologique, démographique, géopolitique, politique, économique, ayant des répercussions sur la pérennité de l'entreprise ou sur les règles de la compétition. Pour lutter contre les crises et développer un avantage compétitif, certaines firmes intègrent dans leur stratégie de nouveaux paramètres. Il s'agit par exemple de transformer les clients en partenaires dans la pratique du *crowdsourcing*, c'est-à-dire le brassage collectif d'idées pour résoudre un problème de gestion, à partir des forums de discussion sur internet. Cela concerne également les organisations syndicales ayant un pouvoir de lobbying ; le pouvoir des médias influençant l'opinion publique ; les législateurs réglementant la sphère privée, le pouvoir politique, les associations, les ONG ; les instances de régulations appliquant les lois. Travailler en réseau avec ces parties liées (*netholders*), permet à une entreprise de mieux surveiller son environnement et de tenir compte des enjeux sociétaux pesant sur sa stratégie, pas uniquement au niveau financier (*shareholders*), ou au niveau économique (*skakeholders*) mais également dans la sphère sociale : c'est le cas des firmes les plus influentes, embauchant ou entretenant des relations étroites avec d'anciens juges, des élus politiques en rupture de mandat, des publicitaires, des journalistes, des avocats issus de l'administration fiscale, des responsables d'associations humanitaires, etc. La complexité de la guerre économique entre firmes, où la polyvalence des rôles est très grande, avec une frontière floue entre le statut de partenaire et de concurrent, impose de recourir davantage à une stratégie d'influence, par la mise en réseau, comme le résume le schéma ci-dessous.


COOPERATION
Compétition oblique : stratégie de réseau
Surveillance et contrôle de tous les facteurs d'influence
Socio-politiques dans la compétition économique
CONCURRENCE
EVITEMENT

Éléments de bibliographie

Clausevitz (1955), *De la guerre*, Paris, Editions de Minuit.

Hannan M.T, Freeman J (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, Vol 82, n°5, 929-964.

Kaufmann A, Faure R, Le Garff A (1960), *Les jeux d'entreprises*, Paris, Que sais je, Presses Universitaires de France.

Le Roy F (1999), Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management, *Revue Française de Gestion*, Jan-Fev, 6-16.

Lorenz D (1984), *L'agression*, Paris, Flammarion.

Simon H. (1957), *Models of man, social and rational*, NY.Wiley.

Sun Tzu. (1978), *L'art de la guerre*, Ed. Flammarion.

Vers de nouvelles formes hybrides de coordination en santé mentale : entre conformité et innovation

Annie Bartoli & Guy Gozlan

Résumé : Cet article étudie les caractéristiques et besoins de la coordination dans le champ de la santé mentale et montre les apports d'une nouvelle forme de configuration organisationnelle qualifiée de « réseau intégré de services ». S'appuyant sur le concept d'organisation hybride de Williamson et sur l'étude du cas Prepsy, il met en évidence quelques conditions de réussite organisationnelles et stratégiques de ce type de dispositif.

Mots clés : Coordination, Intégration, Réseau, Santé mentale, Psychiatrie

Dans la plupart des milieux professionnels, les questions de coordination sont considérées depuis longtemps comme essentielles pour la performance. Les théoriciens des organisations en ont fait aussi un cheval de bataille majeur, que l'on retrouve dans de nombreux travaux devenus traditionnels (Fayol 1916, Mintzberg 1979, Miles et Snow 1986). Le secteur de la santé n'est pas en reste sur ce sujet, les pratiques informelles de mise en relation des praticiens et des structures ayant vraisemblablement toujours existé, au moins sur la base d'initiatives individuelles. La prise de conscience plus collective des besoins de coordination dans ce secteur s'est davantage affirmée en France dans les années 80, notamment avec le développement de réseaux (Bruyère 2008).

Le domaine de la santé mentale est particulièrement concerné par ces préoccupations, du fait de la complexité des prises en charge. Cependant, la mise en œuvre effective de dispositifs coordonnés s'avère délicate, compte tenu des besoins particuliers concernant l'intégration de services tant médicaux que sociaux (Leutz 1999). Des initiatives de réseaux de santé mentale se sont développées, et certains cas révèlent l'émergence de configurations hybrides combinant réseau et intégration (Fleury 2002).

Cet article s'efforce de montrer les apports et conditions d'une nouvelle forme de configuration organisationnelle qualifiée de « réseau intégré de services » (RIS) pour la prise en charge globale du patient en psychiatrie. L'objectif est en effet de tenter de caractériser une configuration organisationnelle adaptée au regard des besoins de coordination des soins et services dans le domaine de la santé mentale. Partant du concept d'organisation hybride de Williamson (1991), l'article tente de répondre à la question de recherche suivante : « Quelles sont les caractéristiques et conditions de réussite d'une organisation hybride adaptée au contexte et enjeux des soins et services en psychiatrie ? ». Nous montrerons, avec l'étude du cas Prepsy et de son évolution sur dix années, qu'une forme hybride en « Réseau Intégré de Services » (RIS) peut, sous certaines conditions, répondre aux besoins de coordination de la prise en charge en psychiatrie.

Une première partie de l'article souligne que l'enjeu de la coordination des activités relève à la fois d'une préoccupation ancienne, tant dans les théories que dans les pratiques, que d'une véritable question d'actualité pour toutes formes d'organisations, et plus particulièrement pour le milieu sanitaire. Les travaux de Williamson (1991, 1996) et de Ménard (2004) servent de cadre de référence pour le repérage des configurations-types de la coordination, notamment celles dites hybrides, car ne correspondant ni au marché, ni à la hiérarchie. L'analyse se centre ensuite sur le domaine de la psychiatrie et s'appuie sur le cas de Prepsy, structure intermédiaire de soins et services en santé mentale, initialement sous une forme de réseau, puis ayant dû évoluer dans le temps vers une nouvelle forme hybride plus adaptée aux enjeux. Cette étude de cas (Eisenhardt 1989, Yin 2009) révèle qu'aucune configuration-type liée à la hiérarchie, au marché ou au réseau, ne répond aujourd'hui aux besoins de la psychiatrie, confrontée à la complexité des variables médicales, sociales, organisationnelles et institutionnelles. Des formes de « réseau intégré de services » (RIS), combinant conformité et innovation au regard des usages antérieurs, sont définies et étudiées, ce qui permet également de mettre en évidence certaines conditions de réussite organisationnelles et stratégiques de ce type de dispositif.

1. La coordination des activités : un défi depuis longtemps d'actualité

Le thème de la coordination fait partie des grands classiques de la gestion des organisations, ses apports potentiels étant régulièrement soulignés. Le concept est cependant souvent utilisé comme s'il allait de soi, sans explicitation de son sens ou de ses déclinaisons. Nous commencerons donc par définir ce que nous entendons par coordination avant de retracer quelques-uns des travaux antérieurs permettant d'en situer les enjeux et contours. Plus spécifiquement, les travaux de Williamson sur les organisations « hybrides » serviront de base à l'analyse des configurations-types développées dans le cadre du secteur de la santé mentale et donneront des repères conceptuels pour l'étude du cas Prepsy.

1.1. La coordination dans les théories et pratiques des organisations

Nous proposons de définir la coordination comme *un processus organisationnel, social et matériel de pilotage des interactions d'activités variées dans le but d'atteindre un résultat qu'un ensemble d'acteurs ou de dispositifs agissant séparément ne pourrait pas obtenir*. Cette définition, qui permettra d'utiliser notamment les travaux sur les coûts de transaction et les modes de gouvernance de Williamson, a été nourrie de quelques grands apports majeurs que nous rappelons ci-après.

Depuis un siècle en effet, la plupart des grands théoriciens du management a de près ou de loin évoqué le concept de coordination. Ainsi, Henri Fayol (1916), en faisait déjà une des fonctions-clés de l'administration des entreprises, au même titre que la planification ou le contrôle. D'autres ont complété et approfondi ce concept (Follet 1924, Sloan 1963)**,** montrant que la capacité de travailler en commun avait un impact sur l'efficacité et la qualité du fonctionnement des organisations. Longtemps la thématique de la coordination a été plutôt associée à l'intégration des activités au sein de l'organisation, que celle-ci soit verticale ou horizontale (Bain 1968). C'est notamment le cas des établissements hospitaliers au sein desquels l'intégration de compétences distinctes et complémentaires permet de coordonner des actions pour la prise en charge des patients. Pour Mintzberg (1979), l'hôpital est ainsi une "bureaucratie professionnelle" pouvant s'appuyer sur différentes formes de coordination, telles que la standardisation des procédés (ou des méthodes) et des qualifications (à travers les formations). Au-delà de l'hôpital, le milieu de la santé est d'ailleurs décrit comme le lieu où la coordination est à la fois un réflexe pour les praticiens, et un manque du point de vue de l'usager (Tremblay 2007), tant existe une compartimentation en groupes de professionnels spécialisés.

Les travaux sur la coordination ont également été accompagnés d'estimations des coûts/avantages respectifs, comme l'illustre la théorie des coûts de transaction, qui repose sur la notion de coordination appliquée soit à la « hiérarchie » (lorsque les activités sont intégrées) soit au « marché » (lorsque les activités sont externalisées). Selon Coase (1937), le recours à la coordination des activités par le marché, c'est-à-dire basé sur un échange marchand avec un prix, entraîne pour l'entreprise des « coûts de transaction», incluant les coûts de recherche et d'information, de négociation et de décision, de surveillance et d'exécution. Dès lors, marché et hiérarchie représentent deux formes très distinctes de coordination, vers lesquelles les entreprises peuvent s'orienter en fonction de ces coûts. Ultérieurement, Williamson (1985) analyse les structures de gouvernance les plus appropriées pour minimiser les coûts de transaction, autour de différents arrangements possibles élaborés en tenant compte de la spécificité des actifs et de la mission de l'organisation, ainsi que du degré d'incertitude et de la fréquence des transactions. Apparaissent alors des formes d'organisations intermédiaires, qu'il qualifie d' « hybrides », telles que la sous-traitance, l'alliance ou les réseaux. Ses travaux

s'inspirent aussi des apports de Simon (1979), et intègrent le principe d'une rationalité limitée liée aux capacités cognitives et aux informations disponibles des décideurs.

Nous utiliserons le modèle de Williamson autour des trois configurations-types « Marché – Hiérarchie – Forme hybride », et ses prolongements (Ménard, 2004) afin d'analyser le cas de Prepsy. Dans notre analyse, la relation dite de marché renvoie au concept de « quasi-marché » dans le domaine de la santé (Halgand 2003) ; la hiérarchie se réfère aux processus d'intégration de compétences, et l'organisation hybride aux diverses formes de mise en relation réticulaire ou partenariale entre acteurs.

Depuis quelques décennies en effet, différentes formes de réseau sont apparues dans le paysage organisationnel, marchand ou non marchand. Les tendances antérieures à l'intégration par la croissance interne ou externe ont progressivement été remplacées après les trente glorieuses par des phases de recentrage sur les cœurs de métier. La recherche de solutions plus flexibles et plus globales pour répondre à des défis complexes s'est affirmée, et les structures de réseau se sont développées (Assens 2003), en partie du fait de leur impact sur la réduction des coûts de transaction liés aux échanges entre acteurs (Paché et Paraponaris 1993). Les réseaux organisationnels avaient été *classiquement décrits (Miles et Snow 1986) sous la forme d'une firme pivot (le coordonnateur) et d'acteurs (fournisseurs, distributeurs, producteurs, concepteurs), ce qu'illustrent assez bien certaines structures hospitalières ou sanitaires. Concernant le cas Prepsy, afin d'assurer une flexibilité de fonctionnement, sa toute première mise en place en 2002 s'était faite autour des acteurs-fondateurs, avec une structure pivot minimale, jouant exclusivement ce rôle de coordination. Comme nous le verrons, les effets de l'expérience ont cependant conduit dix ans plus tard à l'instauration d'une entité-pivot largement renforcée, comprenant une intégration partielle d'activités.*

Dans la théorie de l'acteur-réseau de Callon et Latour (1981), le réseau ne se limite pas à des parties reliées entre elles, mais réside dans la réconciliation du tout et des parties, en rassemblant les discours, les humains et les objets «non-humains». Ces derniers opèrent comme des médiateurs aidant à appréhender les relations du réseau, selon un phénomène de «traduction». Le rôle joué par les technologies de l'information pour la coordination des organisations peut être rapproché de ces objets non humains qui suscitent des relations entre humains au sein d'un ensemble indissociable. C'est précisément le cas des réseaux de santé qui utilisent des systèmes d'information et des bases de données pour fonctionner de façon pertinente. Pour autant, cela suppose une contextualisation de l'outil (David 1996), afin de donner un sens et une cohérence à l'action coordonnée, sachant que cet enjeu est particulièrement fort dans le domaine non marchand (Trosa et Bartoli 2011). Ainsi, dans le secteur non marchand, les travaux sur la coordination se sont d'abord appuyés sur les procédures et la standardisation des opérations ou des qualifications, puis se sont plus récemment intéressés aux structures hybrides, du fait des postures de plus en plus composites entre les statuts privés et publics (Bartoli 2009).

Dans la mesure où Prepsy est portée par une structure associative, fait l'objet d'agréments et de procédures institutionnels, et repose majoritairement sur des ressources publiques, son étude s'inscrit dans ce cadre composite non-marchand. La collaboration entre les administrations, les entreprises et le secteur associatif, est en effet désormais placée au cœur de l'action publique (Sullivan et Skelcher 2002), mais se heurte à des cultures administratives traditionnellement fondées sur des logiques de territoire ; géographique ou sectoriel. La sortie des cadres normés de la coopération entre institutions peut alors conduire à s'ouvrir sur des contributeurs moins habituels ou moins proches, pour bénéficier de « la

force des liens faibles » (Granovetter 1973). C'est ce que semblent chercher à faire la plupart des réseaux de santé.

1.2. La coordination et les réseaux dans l'activité sanitaire

Dans le domaine de la santé, la coordination est donc considérée comme un impératif (Sullivan 1997). En particulier, l'intégration des soins et services peut être vue comme un processus visant à « coordonner les interdépendances » (Contandriopoulos & alii 2001) pour la réalisation d'un projet collectif. Leutz (1999) propose des « lois » pour éviter les écueils, dont une concernant le territoire de l'action, arguant de l'impossibilité d'intégrer tous les services pour tous les usagers. C'est dans cet esprit qu'ont été développés en France les « territoires de santé », créés par ordonnance en 2003, pour apporter plus de souplesse que les secteurs sanitaires sur des zones supposées pertinentes pour l'organisation des soins. C'est également pour cela que les réseaux de santé se sont multipliés. Selon le Fonds d'Intervention pour la Qualité et la Coordination des Soins (FIQCS 2011), il existerait ainsi 730 réseaux en France, répartis soit par pathologie soit par population, dont seulement quatre en santé mentale. Ils sont ainsi essentiellement présents dans les domaines de la cancérologie, des soins palliatifs, du diabète, des personnes en situation précaire, des personnes âgées, et des addictions.

Dès 1996, le concept de réseau de santé a été inscrit dans le Code de la Sécurité Sociale et dans le Code de Santé Publique, en impliquant plusieurs types d'acteurs : les équipes hospitalières, les professionnels médicaux et paramédicaux libéraux, et les acteurs du champ social (assistantes sociales, éducateurs, services sociaux publics, associations). Ces réseaux visent à faciliter l'identification des situations complexes nécessitant la contribution d'acteurs hétérogènes et indépendants les uns des autres, tout en capitalisant sur leurs expériences. Ces dispositifs ont été officialisés par la Loi Kouchner du 4 mars 2002 qui les définit de la façon suivante : « *Les réseaux de santé ont pour objet de favoriser l'accès aux soins, la coordination, la continuité ou l'interdisciplinarité des prises en charge sanitaire ».* Plus largement, un ensemble législatif et réglementaire nourri montre un besoin d'efforts de coordination dans les politiques publiques de santé et plus particulièrement en santé mentale. Au niveau national ou international, les textes officiels de référence[1] mettant en lumière des besoins de coordination des soins sont en effet nombreux. Par ailleurs, des « critères d'éligibilité » définis formellement[1] pour conditionner l'obtention de fonds, explicitent des conditions organisationnelles, qualitatives et/ou financières pour la mise en place d'un réseau de santé en France. Cependant, au-delà des divers textes qui incitent à la coordination, les formes concrètes des structures en réseau restent assez hétérogènes, et traduisent une certaine marge de manœuvre de leurs initiateurs en ce qui concerne les modalités organisationnelles.

De façon complémentaire, on remarque aussi l'importance de la thématique de l'intégration des soins et services dans la littérature en management de la santé, les vocables d' « intégration » ou de « services intégrés » arrivant ou revenant ainsi en force dans ce milieu, sans que le concept de « réseau » n'ait disparu pour autant. Cela conduit au concept composite de « réseaux de services intégrés » (RSI) (Fleury 2002) développé notamment au Canada, qui comprend deux niveaux d'intégration : l'intégration fonctionnelle concernant la mise en réseau des activités sous la responsabilité d'une même coordination, et l'intégration clinique reposant sur une équipe multidisciplinaire d'intervenants rattachés à une ou plusieurs entités. L'articulation entre les deux dimensions « intégration » et « réseau » est supposée faciliter en effet la continuité des soins (Schaller et Gaspoz 2008) et la prise en charge

globale. Comme nous le verrons, Prepsy se trouve aujourd'hui dans une situation combinée entre réseau et intégration, après être parti d'une configuration plus nettement réticulaire. L'expérience des premières années, et l'évolution des besoins, l'ont ainsi conduit à des modalités actuelles plus composites.

On constate donc que l'enjeu de coordination est toujours considéré comme essentiel dans le domaine de la santé, mais que la forme simple en « réseau » s'avère souvent insuffisante et difficile à maintenir dans le temps. Cette situation est particulièrement aigüe dans le champ de la santé mentale.

1.3. Contexte de la recherche : les besoins de coordination spécifiques en psychiatrie

En France, la psychiatrie publique est régie selon le principe de la sectorisation depuis les années 1960, sur une aire géographique d'environ 70 000 habitants où seront pris en charge tous les types de pathologies psychiatriques. Les services d'hospitalisation sont pourvus de structures dites « ambulatoires » : les Centres Médico-Psychologiques (CMP) avec un rôle d'accueil de proximité et de soins ambulatoires, les Centres d'Accueil Thérapeutiques à Temps Partiel (CATTP) proposant des ateliers thérapeutiques et diverses actions de soutien, les hôpitaux de jour (HDJ) avec des soins quotidiens permettant de rentrer au domicile.

Selon l'OMS (2010), les maladies mentales se classent au troisième rang des maladies en termes de prévalence et sont responsables du quart des invalidités. En médecine générale, elles se situent au deuxième rang derrière les maladies cardio-vasculaires. Elles affectent une personne sur cinq chaque année et une sur trois si l'on se réfère à la prévalence sur la vie entière. Les études épidémiologiques comparées dans plusieurs pays européens montrent que la prévalence des différentes pathologies psychiatriques est relativement élevée en France. Globalement, les troubles psychiques émergents sont associés à des risques graves dont le risque suicidaire, les addictions, l'échec scolaire ou professionnel et l'isolement social.

L'enjeu paraît donc important. Or le suivi global et coordonné d'un usager souffrant de troubles psychiques repose sur la capacité à définir et à conduire un projet de soins et de services individualisés visant le rétablissement, le maintien des habiletés sociales et la prévention du handicap psychique (Gozlan et alii 2009). Divers textes institutionnels confirment cet enjeu. Ainsi, le rapport Couty (2009) évoque le besoin d'un « *niveau de proximité sur un territoire (…) assurant une coopération efficace et une coordination effective des différents acteurs concernés notamment : élus, soignants, travailleurs sociaux, responsables des secteurs du logement et de l'emploi* ». L'auteur signale que la nécessaire coordination des soins se heurte à des réflexes professionnels et institutionnels, et que seules certaines initiatives individuelles, qu'il faudrait encourager, vont à l'encontre de ces réflexes. De même, l'Office parlementaire d'évaluation des politiques de santé (OPEPS, 2009) suggère d'adapter l'organisation de la psychiatrie aux besoins de la population en encourageant les coordinations territoriales entre professionnels.

L'analyse de la situation de la santé mentale en France révèle donc des besoins structurels majeurs, parmi lesquels ceux de coordination et de coopération sont largement identifiés mais encore peu résolus. Ils incluent la prise en charge très en amont (détection précoce) et un meilleur suivi en aval, et supposent une articulation appropriée entre les objectifs et les moyens, entre les soins et les services, ou entre le médical et le social. Dès lors, il paraît assez naturel d'envisager des réponses en termes de réseaux de santé afin de favoriser le décloisonnement des secteurs et des pratiques et de mettre en place une prise en

charge globale et coordonnée au bénéfice de l'usager et de son entourage (Gozlan et Acef 2007).

Les réseaux de santé mentale sont aujourd'hui quatre au niveau national, avec des formes variées. Les dispositifs réticulaires simples, c'est-à-dire reposant seulement sur un petit noyau de coordination, ne semblent pas suffisants car l'objectif d'améliorer à la fois l'état de santé et la qualité de vie de l'usager nécessite aussi des stratégies d'intégration clinique des actions. C'est la raison pour laquelle les conceptions et les pratiques s'orientent de plus en plus vers des formes hybrides, ou intermédiaires, combinant réseau et structure intégrée. Comme Fleury et Ouadahi (2002) le rappellent, la nécessité d'organiser des services en « réseaux intégrés » est particulièrement importante lorsqu'ils sont destinés aux personnes souffrant de troubles mentaux chroniques nécessitant une diversité de soins et de services. De tels dispositifs coordonnés constituent selon les auteurs une alternative aux modes traditionnels que sont d'une part la bureaucratie, illustrée par exemple par l'hôpital psychiatrique, et d'autre part le marché, basé sur la compétition libre. Or, les services hospitaliers n'offrent pas l'ensemble des services associés dont a besoin le patient, et le parcours de type « marché » du patient avec les différents prestataires n'est pas réaliste et peut être contre-productif. De son côté, le réseau « pur » (avec coordonnateur et contacts interdépendants) manque de capacité de conviction et d'action, alors que les patients et leurs entourages attendent davantage un appui de professionnels coordonnés de type « réseaux de services intégrés ». Ces dispositifs évoquent ainsi très directement les travaux de Williamson présentés ci-avant, lequel distingue les trois configurations « marché (loi de l'offre et de la demande), « hiérarchie » (ou intégration) et « forme hybride » (dont le réseau et ses variantes).

L'exemple de l'organisation Prepsy, qui a connu au cours de ces dix années d'existence un cheminement fait d'essais-erreurs, traduit une évolution dans la forme hybride adoptée : d'abord en réseau simple, puis en réseau intégré de services.

2. Le cas Prepsy

Après une explicitation de la méthodologie, le « terrain » de la recherche sera présenté ici de façon plus détaillée, à partir de l'histoire, la mission et l'organisation de la structure Prepsy, le tout débouchant sur l'analyse des freins et conditions de son développement.

2.1. Méthodologie

Nos choix méthodologiques et épistémologiques sont présentés selon trois aspects : l'étude de cas longitudinale, la posture des chercheurs, les matériaux et outils utilisés.

2.1.1. Etude de cas longitudinale :

Notre méthodologie est qualitative et s'enracine dans la réalité empirique (Glaser et Strauss 1967). Elle repose sur les principes de l'étude de cas comme matériau de recherche, au sens de Yin (1981, 2009). Yin rappelle tout d'abord qu'un cas correspond à une réalité concrète (entité, événement, phénomène, ou action) et décrit les conditions et les étapes d'une démarche scientifique permettant de dégager des résultats théoriques. Cette démarche est selon l'auteur un processus linéaire mais itératif qui démarre par l'explicitation des raisons du choix de cette méthode. Pour cette recherche, notre travail empirique correspond à une démarche d'analyse d'un phénomène contemporain dans son contexte réel. Ce type de méthode semble approprié dans la mesure où les frontières entre le phénomène observé (la coordination en santé mentale) et le contexte opérationnel (les modalités de la prise en charge de l'usager) ne sont pas stabilisés, ni au plan scientifique ni dans les pratiques managériales.

En outre, ce travail vise à comprendre pourquoi et en quoi la coordination est nécessaire et délicate dans le cas de la santé mentale, et à identifier comment les acteurs et parties prenantes peuvent s'organiser pour l'améliorer. Il s'inscrit donc bien dans la forme du « *how, why?* » décrite par Yin.

Notre recherche est également longitudinale en ce sens qu'elle considère une même organisation dans son évolution, c'est-à-dire en l'examinant plusieurs fois dans le temps. Selon Yin (2009), le choix d'un cas unique est approprié notamment quand il est longitudinal, c'est-à-dire étudié en au moins deux moments différents. Nous avons étudié Prepsy en trois temps : à partir de 2007 en reconstituant son fonctionnement en réseau depuis sa création (nous écrirons « Prepsy 1 » pour évoquer cette phase) ; en 2010, au moment où ses activités ont été suspendues pour des raisons financières ; depuis 2012, alors que la structure a redémarré sous une autre forme hybride, en « réseau intégré de services » (« Prepsy 2 »).

Le travail de construction théorique basée sur des études de cas est généralement analysé comme porteur à la fois d'atouts et de faiblesses (Eisenhardt, 1989). Parmi les atouts figure la capacité à engendrer des théories innovantes par la juxtaposition de réalités conflictuelles et complexes. Les principales limites concernent non seulement l'absence de possibilité de généralisation, mais aussi la difficulté de perspective globale et les risques d'erreur de proportion dans les résultats. Conscients de ces risques, nous considérons que les conclusions tirées du cas de Prepsy doivent tout d'abord être relativisées en fonction du contexte spécifique du secteur de la santé mentale français, et de la localisation particulière (région à forte densité urbaine) de l'organisation étudiée. Pour autant, des travaux et conclusions relativement similaires conduits au Canada, et présentés dans le texte, permettent de considérer, moyennant ces réserves, que le cas étudié peut apporter une contribution significative aux questions de coordination en psychiatrie.

2.1.2. Posture des chercheurs :

Notre posture épistémologique se veut abductive (Peirce, 1931, Angué, 2009), dans la mesure où la compréhension des phénomènes observés s'est construite au sein d'une démarche itérative entre l'observation des faits dans la durée et le recours aux concepts et cadres théoriques pour aider à leur interprétation. En effet, les positionnements des deux auteurs traduisent cette posture d'abduction, à travers leurs interactions complémentaires pour construire cette démarche : l'un est médecin, professionnellement impliqué dans le milieu de la santé mentale et dans la direction du réseau étudié, tout en développant en même temps des activités de recherche en management ; l'autre est en position statutaire de chercheur en management, a priori plus distancié sur le terrain étudié. La complémentarité des deux regards et logiques a été un facteur clé de l'avancement du travail, et a facilité les allers retours entre la théorie et la pratique. Elle a également aidé à réduire les biais inhérents à la position particulière de l'un des auteurs, directement impliqué dans le cas étudié, donc susceptible d'une vision plus subjective. Cette situation a été analysée par les auteurs dans leurs travaux tout au long de cette recherche.

2.1.3. Matériaux utilisés :

Le recueil des données a reposé sur plusieurs sources, qui ont permis une triangulation :

- Des entretiens semi-directifs : dix entretiens avec les acteurs du réseau ont eu lieu[1]. Parmi eux, le fondateur/directeur a été formellement interviewé plusieurs fois, à des moments-clés différents : en 2007 soit pendant la période de la configuration classique en réseau (Prepsy 1); en 2010 et en 2011, soit pendant la période d'interruption de l'activité de Prepsy ; en

2012, soit peu après le lancement de la nouvelle forme hybride en « réseau intégré de service » (Prepsy 2).

- Une observation participante du fonctionnement de l'entité et de son évolution majeure au cours de cette même période : l'un des auteurs est professionnellement en charge du réseau et a directement contribué au fonctionnement de la structure pendant cette période ; bien qu'étant également chercheur, son analyse seule ne pouvait qu'être insuffisamment distanciée ; l'autre auteur, en dehors de l'activité, a donc été associé à certaines réunions et travaux, et à des réflexions sur les choix d'évolution du fonctionnement, et à des occasions informelles d'analyse du fonctionnement in situ.
- L'étude des documents internes et des diverses publications sur le cas, retraçant son fonctionnement et son évolution depuis 10 ans. En outre, la ré-exploitation du mémoire de master recherche d'une étudiante ayant travaillé sous notre pilotage sur ce cas (Dakhlaoui, 2008), sur la base d'entretiens semi-directifs et d'observation directe, a également permis de renforcer l'analyse de la première période de l'étude longitudinale (Prepsy 1).

Les données recueillies ont été traitées manuellement selon la méthode d'analyse de contenu (Aktouf, 1987) reposant sur une structuration des discours et données en thèmes et unités de sens. Les six grands thèmes suivants ont servi de grille d'exploitation : Origines et évolutions ; Mission et stratégie ; Acteurs internes et parties prenantes externes ; Choix et processus organisationnels ; Modalités de coordination et de gouvernance ; Facteurs de freins et leviers. Cette structuration a également directement servi à la présentation du cas dans cet article.

2.2. Histoire et missions de Prepsy

L'intervention psychiatrique démarre souvent par une approche curative qui débute en situation de crise ou d'urgence, et qui plonge le patient et ses proches dans un environnement complexe et parfois anxiogène, au sein duquel ils ont beaucoup de mal à se situer. L'entité Prepsy a été imaginée au début des années 2000 sur la base de ce constat, qui se traduit pas deux types de problèmes : d'une part la difficulté de détection précoce de certains de ces troubles, d'autre part le problème fréquent du manque de coordination dans les soins et services nécessaires. Prepsy a ainsi connu deux grandes périodes, qualifiées ici de Prepsy 1 et Prepsy 2.

2.2.1 : Prepsy 1, un réseau coordonnateur :

L'entité a été créée en 2002 comme un réseau de santé mentale destiné à faciliter le repérage précoce et le suivi coordonné des troubles psychiques émergents chez les jeunes. Il instaurait une coordination entre les professionnels de santé du secteur libéral, de la médecine scolaire, du secteur public, du médico-social, des associations de santé du domaine et tous les autres professionnels impliqués dans le dépistage et le suivi de ces pathologies débutantes (Gozlan et Acef, 2007). Agréé par l'ancienne Agence Régionale de l'Hospitalisation d'Île de France (actuelle ARS, Agence Régionale de Santé) et inscrit au Schéma Régional d'Organisation des Soins (SROS), Prepsy 1 a été géré par une association à but non lucratif représentative des différents partenaires. Desservant un territoire urbain à forte densité de services et de professionnels, il se positionnait en tant qu'équipe coordonnatrice pour aider à la prise en charge globale du patient, et à l'intervention des différents acteurs externes, que ceux-ci soient médicaux, soignants, éducatifs, professionnels, ou sociaux.

2.2.2. Prepsy 2, un réseau intégré de services :

Après avoir fonctionné pendant 7 ans selon ce dispositif de réseau coordonnateur, une nouvelle étape décisive a été franchie. Ainsi, depuis 2012, Prepsy 2 est désormais inscrit dans le cadre d'un « Samsah »[1] (**Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés)**. Le nouveau dispositif a été conçu en tenant compte de l'analyse des atouts et difficultés rencontrées au plan socio-organisationnel par la configuration précédente de Prepsy 1. La cotutelle Conseil Général / ARS permet, contrairement au statut simple de réseau de santé, un fonctionnement pérenne inscrit dans un schéma départemental et régional. Prepsy 2 comprendra à terme une quinzaine de membres internes, et plusieurs centaines d'acteurs externes, traduisant l'interdépendance des services en réseau.

Au regard de la littérature scientifique sur les réseaux, la récente configuration de Prepsy 2 peut être assimilée à une « firme pivot », ce qui n'était pas le cas de façon aussi nette dans le dispositif initial Prepsy 1. Son nouveau rôle inclut la précédente mission de coordination, mais la dépasse par la réalisation complémentaire de certaines prestations intégrées. Il existe ainsi une répartition entre des compétences-clés qui sont intégrées et des compétences externes en réseau, voire en « méta-réseau » : en effet, les partenaires du réseau Prepsy 2 sont susceptibles de mettre en relation leurs usagers avec des acteurs de leurs propres réseaux informels. Prepsy 2 agit ainsi au niveau de la liaison et de la coordination des soins et des services en garantissant la cohérence des plans individualisés, comme le préconise la littérature spécialisée (Leutz, 1999). Ses actions visent à raccourcir le délai entre l'apparition des troubles psychiques et l'accès à un accompagnement spécialisé et coordonné. Les mécanismes d'intégration des services pilotés s'appuient sur des méthodes comprenant : l'évaluation standardisée du handicap psychique, des réunions de concertation pluri-professionnelle, des protocoles de suivi coordonné médico-social, des formations pluridisciplinaires, et un système d'information gérant le parcours de l'usager. Une intégration fonctionnelle est également en place à travers la participation à des groupes de travail et de concertation. Lorsque l'équipe de Prepsy 2 est saisie d'une demande, elle procède à l'évaluation des besoins de l'usager et de son entourage, à la description du parcours de soin existant et à l'identification des intervenants-pivots de la prise en charge en vue de constituer un « filet de sécurité » autour de l'usager. Ce socle de compétences est susceptible de consolider par réciprocité l'action de chacun, et le maillage favorise la continuité du suivi, tout en diminuant l'isolement et les risques de ré-hospitalisation.

2.3. Acteurs et processus organisationnels

Prepsy 2 vise ainsi une offre de services intégrés, basée sur la prévention et l'accompagnement médico-social personnalisé des patients. L'une des évolutions organisationnelles majeures dans le temps a donc été l'augmentation de la taille de la « firme pivot » du réseau afin de renforcer les activités intégrées pour une meilleure qualité de services. Le dispositif d'intervention individualisée fonctionne dans l'environnement naturel de l'usager. L'organisation est placée sous la responsabilité du personnel d'encadrement afin de permettre aux « case-managers », ou gestionnaires des cas individuels, (Harris & Bergman 1993, Frankell & Gelman 2012) de fournir une intervention coordonnée, intensive et individualisée. La structure Prepsy 2 comprend ainsi une vingtaine d'emplois-clés et établit un système de contacts réguliers avec des partenaires externes qui contribuent à la prise en charge globale de l'usager. Son fonctionnement est centré sur une logique de compétences (Crémadez, 2004).

Ainsi, le choix récent de l'intégration de diverses compétences nécessaires s'appuie sur l'expérience des besoins non satisfaits dans la structure antérieure de Prepsy1, et sur l'identification de trois critères principaux: la rareté de la compétence, la fréquence du besoin, et la proximité du cœur de la mission. Ainsi, un métier rare comme l'ergonome chargé de l'évaluation du handicap psychique a été intégré. Par ailleurs, les infirmiers ou médecins qui coordonnent la prise en charge d'une douzaine de usagers chacun sont également intégrés car ces activités sont une « core-compétence », au centre de la mission de Prepsy 2. La figure ci-après présente le profil de chacun des emplois-clés internes ayant été intégré à la nouvelle structure.

Les principaux profils d'emplois de Prepsy 2

Le directeur : Responsabilité de l'encadrement de l'ensemble du service. Interlocuteur des tutelles partenaires du projet. Garant de la conformité des actions au vu des plans et objectifs de Santé Publique.

Le chef de service : Coordonnateur administratif de l'équipe. Responsabilité de la mise à contribution harmonieuse de l'ensemble des membres de l'équipe dans la conception et la réalisation des plans d'intervention individualisés.

Le psychiatre : En collaboration avec le chef de service, constitution d'un réseau d'acteurs médicaux et paramédicaux permettant le suivi ambulatoire global de l'usager.

Le médecin généraliste : En concertation avec le psychiatre, prévention des comorbidités. Garant de la mise en œuvre des thérapies nécessaires. En appui et en coordination auprès du médecin traitant dans le cadre du parcours de soins coordonné.

L'ergonome : Evaluation du handicap psychique et description des besoins spécifiques de l'usager.

Le gestionnaire de cas (ou case-manager) : Recruté parmi les infirmiers, assistants sociaux et éducateurs. Elaboration du plan d'intervention individualisé.et coordination du suivi de l'usager. Apport du soutien nécessaire à l'usager et à sa famille.

Le conseiller en insertion « pair-aidant » : Poste réservé à une personne qui a souffert ou est encore traitée / troubles psychiques. Expertise apportée à l'équipe. Encouragement des usagers à faire leurs propres choix.

L'assistant de coordination : Organisation du suivi des opérations administratives du service. Gestion des dossiers des usagers, du Système d'Information et des documents comptables. Réception et transmission des communications à l'équipe.

Le superviseur : Psychologue clinicien. Responsable de l'animation mensuelle d'un groupe d'analyse de pratique et de régulation. Prévention des risques de négligence/maltraitance des usagers, et de « burn-out » des équipes.

Cette configuration suppose un système d'information spécifique assurant le suivi de l'usager et l'optimisation des services proposés. En ce sens, on retrouve la nécessaire articulation des dimensions sociales et matérielles mises en avant dans la théorie de l'acteur réseau vue ci-avant. Chez Prepsy 2, cela se traduit notamment par un système d'information assurant le suivi de la trajectoire des usagers et un portail d'information accessible à tous, sachant que la transmission et la restriction de l'usage des données suivent le principe du secret professionnel. Par ailleurs, un outil d'évaluation, le CSQ 8 (Client Satisfaction Questionnaire) a été adapté et mis en place (Attkisson and Zwick 1982, Leichner and Perreault 1990) pour évaluer la satisfaction globale des services reçus en interne et en externe.

2.4. Freins et leviers dans l'activité de Prepsy

L'étude du cas Prepsy et de son évolution dans le temps révèle certains écueils et freins au changement dans la mise en place de cette structure de coordination en santé mentale, ainsi que des conditions de réussite tirées de l'expérience.

2.4.1. Freins rencontrés :

Quatre freins majeurs ont été repérés et explicités dans la recherche :

- Les inerties structurelles : les traditionnelles lourdeurs et inerties du système en place, qui peuvent être qualifiées de « freins structurels » au changement (Bartoli et Hermel, 1989), ont lourdement entravé l'instauration et le fonctionnement du dispositif : en tant qu'entité atypique, Prepsy avait du mal à s'ancrer dans un système de psychiatrie publique très institutionnalisé, tel que décrit ci-avant (§1.3.)
- Les perceptions négatives d'enjeux : ce que l'on appelle communément la « résistance au changement » se traduit ici par des comportements orientés par des perceptions d'enjeux plus ou moins réels (de Coninck, 1998). Ainsi, les enjeux de pouvoir ou la crainte de la perte du contrôle ont souvent été mis en lumière, y compris de la part d'organisations membres du dispositif en réseau. Cela a conduit par exemple à la faible implication de l'un des partenaires principaux du réseau, engendrant un impact négatif fort sur tout le système.
- Les difficultés d'obtention du consensus : dans un système en réseau faiblement hiérarchique reposant sur un minimum d'accord quant aux objectifs prioritaires de bon fonctionnement, chacune des catégories d'acteurs détient une parcelle d'expertise. Le manque de visibilité sur la complexité du système peut conduire à des prises de position parcellaires, peu compatibles entre elles, voire divergentes. Les acteurs de Prepsy témoignent de nombreuses difficultés de ce type.
- La pénurie de ressources : les ressources financières et humaines constituent un facteur majeur de développement et de pérennité du dispositif, lui-même confronté au climat concurrentiel face aux contraintes institutionnelles et financières de chaque organisation. Sans surprise mais avec une acuité particulière, la relation avec des acteurs-clés périphériques comme le secteur bancaire, a été déterminante pour certains déboires ou succès. L'activité de Prepsy 1 est restée constamment très vulnérable au regard des ressources, et a dû cesser pendant près de deux ans (2009 et 2010)

2.4.2. Conditions de réussite :

Si les quatre familles de freins ont été lourdement ressenties par les acteurs rencontrés, elles semblent également avoir été partiellement surmontées dans ce cas par la remise en cause totale du dispositif, et sa renaissance sur d'autres bases à partir de 2012. Ainsi, les responsables de Prepsy ont tiré de l'expérience un ensemble de leviers et conditions de réussite dans les domaines de l'organisation, de la gouvernance, de la communication, et des moyens du dispositif.

- Configuration organisationnelle :

L'intégration de compétences-clés au sein de la structure pivot et l'approche en réseau mieux piloté des autres professionnels contribuant à la prise en charge, sont apparues indispensables à la nouvelle configuration de Prepsy 2. Cela s'est accompagné aussi d'une clarification des mandats et rôles de chacun dans le fonctionnement, et d'une communication à cet égard. La configuration est donc devenue plus composite, entre réseau et intégration.

- Gouvernance :

Le point essentiel a été le renforcement de l'engagement des administrations de tutelle dans la durée, à travers l'inscription institutionnalisée de Prepsy 2 au sein des systèmes en place, avec un dispositif de « Samsah ». En outre, il est apparu nécessaire d'assurer une gouvernance forte pour le management des activités, ainsi qu'un pilotage du système basé sur le double principe de la rigueur et de la souplesse : le dispositif cherche ainsi à s'appuyer davantage sur l'implication des partenaires externes aux niveaux stratégiques, tactiques et opérationnels

- Communication :

Comme c'était déjà le cas dans Prepsy 1, l'instauration de mesures d'accompagnement (communication accrue, formations, échanges de services...) pour entretenir la motivation et l'activation du fonctionnement continue à être vécue comme essentielle. Prepsy 2 considère également qu'une explicitation régulière des activités à conduire, autour d'une vision partagée des objectifs et du sens de la démarche, se centrant sur les besoins du patient et intégrant les enjeux des différents partenaires, constitue un levier nécessaire pour l'activité. Cela comprend notamment la formalisation partagée des trajectoires les plus appropriées pour l'accès aux soins et aux services, autour des critères d'amélioration poursuivis (accessibilité, continuité, qualité)

- Moyens :

Les questions de moyens matériels, humains, et techniques, ont été déterminantes pour Prepsy. Outre les temps et budgets nécessaires à la mise en place et à l'entretien des relations partenariales, la recherche d'incitations appropriées en faveur d'une logique « gagnant-gagnant » pour les patients et les différents prestataires, s'est avérée être une condition majeure de la pérennité du dispositif, et a été intégrée dans Prepsy 2. En outre, l'usage d'outils adaptés pour la dynamique du réseau et pour le repérage des soins et services appropriés a toujours été présente : dès Prepsy 1 avec des logiciels de visualisation et des bases de données sur le territoire, et depuis Prepsy 2 de façon renforcée dans les modes de relation aux patients.

3. Discussion

L'étude longitudinale de Prepsy donne aux chercheurs l'opportunité de repérer les déterminants, caractéristiques, apports et limites de « l'organisation hybride » qui a été adoptée pour cette entité de coordination de la prise en charge en santé mentale.

A l'issue de cette analyse, peut-on associer Prepsy à une organisation hybride au sens de Williamson ? Celui-ci avait dès les années quatre-vingts (1985) montré que ces configurations intermédiaires devenaient les plus fréquentes et se traduisaient par des transactions multilatérales, pouvant prendre par exemple des formes de sous-traitances, d'alliances ou de réseaux. Selon Ménard (2004), les trois caractéristiques-clés de ces formes hybrides sont : la mise en commun (« pooling ») de ressources pour l'activité, la contractualisation plus ou moins formelle entre partenaires autonomes, et le contexte de possible compétition entre ces partenaires. Les formes organisationnelles développées par Prepsy, tant dans la première phase que dans la seconde, s'appuient sur une mise en commun de compétences dans la prise en charge du patient, sur une régularité transactionnelle entre des structures et acteurs professionnels autonomes, dans un contexte où une possible rivalité entre expertises existe, et s'est révélée notamment dans certaines résistances au changement. Sur ce dernier point, qui renvoie à une certaine logique de « coopétition » (Nalebuff and Brandenburger 1996) combinant coopération et compétition, il

est apparu dans le fonctionnement de Prepsy que la mise en exergue de l'approche « gagnant-gagnant » et de la réciprocité était essentielle. Ses responsables s'attachent d'ailleurs désormais à ce que les synergies apparaissent clairement aux yeux de chacun des acteurs, après avoir constaté antérieurement certaines difficultés de partenaires à percevoir spontanément les enjeux positifs du réseau. On peut donc considérer que Prepsy correspond bien à une « organisation hybride ».

La question des coûts en général, et des coûts de transaction en particulier, peut également être réexaminée à la lumière du cas. Les expériences de réseau de santé abordent rarement la question des coûts de façon centrale, bien que la maîtrise des dépenses soit un thème récurrent des réformes (Bruyère, 2008). Pourtant, la nécessité de développer de nouvelles formes d'organisation interroge les coûts inhérents à leur mise en œuvre, que ceux-ci soient financiers, liés au temps passé ou aux énergies déployées. L'étude du réseau intégré de services Prepsy 2 a montré que certains critères ont été présents dans les évolutions organisationnelles, notamment pour choisir d'intégrer ou d'externaliser la compétence : cohérence de l'activité au regard de la mission, spécificité et rareté de la compétence, importance du besoin, fréquence nécessaire des transactions, économie des moyens, et acceptabilité sociale. Le modèle des coûts de transaction semble donc approprié dans ce cas, dans la mesure où le raisonnement des responsables de Prepsy prend en compte les coûts de recherche et d'information, de négociation et de décision, de surveillance et d'exécution, définis par Coase, même s'ils ne sont pas directement nommés ainsi. De plus, les familles de freins ressorties de l'étude de cas (inerties structurelles, perceptions négatives des enjeux à combattre, difficultés d'obtention du consensus, etc.), entraînent également des coûts de transaction, que Prepsy 2 a voulu réduire.

Au plan organisationnel, il apparaît qu'aucune des configurations types du triptyque « marché – intégration – réseau » ne convenait pour l'objectif de coordination des soins et services en faveur de la prévention en santé mentale. Au-delà de la relation de « quasi-marché » entre le patient et le professionnel de santé, il est apparu que ni le réseau « simple » ni les formes d'intégration « pure »[1] de services ne peuvent suffire face aux défis de la prise en charge globale. La première étape Prespy 1 était un réseau « simple » qui a largement montré ses apports mais n'a pas pu fonctionner de façon pérenne. L'évolution dans le temps vers Prepsy 2, dictée par l'expérience accumulée, a conduit à définir une forme intermédiaire proche des « Réseaux de Services Intégrés » (RSI), au sens de Fleury, tels que nous les avons présentés ci-avant. Cette forme est ainsi basée sur une « firme-pivot » élargie, intégrant des compétences-clés et une mise en relation coordonnée des acteurs de l'environnement. Dans la mesure où la construction de la nouvelle configuration de Prepsy 2 repose sur un dosage ad hoc entre une entité intégrée créée ex-nihilo, et une mise en relation d'acteurs et services externes, ses créateurs préfèrent la qualifier de « Réseau Intégré de Services » (RIS), considérant l'expression plus adaptée que celle du RSI. Cette approche peut être entendue comme une autre forme « hybride » au sens de Williamson car elle correspond à un nouveau paradigme organisationnel qui allie plasticité et espace d'intégration (Crémadez 2004). On rejoint aussi ici l'idée du management « bureauganique » (Bouchikhi et Kymberly 1992) qui est un concept carrefour reposant sur un dosage entre « ordre et liberté », ou entre management bureaucratique et management organique.

Le RIS suppose en effet un choix délicat sur le seuil approprié entre Intégration et Réseau. Le cas étudié révèle que l'intégration est préférée quand la compétence est rare ou quand le besoin est fréquent, ce qui permet alors de minimiser les coûts de transaction. Chez Prepsy 2, les principaux acteurs intégrés dans la structure-pivot relèvent bien de ces deux

catégories : ceux qui possèdent des compétences relativement rares (les « case-managers » qui coordonnent plusieurs dossiers, l'ergonome évaluateur du handicap psychique, l'ingénieur de réseau de santé, le chargé de la prévention interne pour le personnel, etc.), et ceux qui représentent des besoins clés et fréquents pour l'activité (assistante sociale, éducateurs, etc.). Les autres métiers nécessaires sont externalisés et fonctionnent en réseau.

Enfin, le cas confirme et prolonge les analyses de Williamson en mettant en exergue - comme cet auteur l'avait souligné à la suite de Simon - l'importance dans les processus de décision de formes de rationalité limitée. Dans le fonctionnement d'un réseau de santé mentale, où les acteurs en présence sont des experts confirmés aux enjeux individuels variés, ce facteur joue à plein dans le choix de la configuration la plus adaptée.

Dans ce contexte, le Réseau Intégré de Services illustré par Prepsy 2 correspond à une nouvelle forme de coordination oscillant entre conformité et innovation, et s'exerçant ici au service de la prise en charge du handicap psychique. La conformité correspond à la nécessité d'entrer dans des cadres institutionnels qui imposent des objectifs et des contraintes liés à des politiques publiques nationales ou à des pratiques et des usages dominants. Bien que facilitant l'existence du dispositif sur certains aspects, ces cadres et usages ne se prêtent que difficilement aux besoins complexes de la prise en charge globale des jeunes souffrant de troubles psychiques chroniques, et imposent de s'y adapter pour des enjeux d'agrément et de budget. L'innovation est liée à l'importance formelle donnée aux processus de coordination et à leur combinaison par des mécanismes d'intégration interne (la « hiérarchie ») et d'alliance externe (le « réseau »). Le caractère novateur se retrouve également dans la place accordée à la participation du patient et de sa famille, à leur mise en situation, et à des systèmes d'information performants utilisés comme médiateurs.

Conclusion

Les enjeux de la santé mentale aujourd'hui reposent quasiment autant sur les processus organisationnels de prise en charge globale du patient que sur le contenu des soins et des traitements. La coordination des activités médicales et sociales au service d'un traitement global des troubles psychiques reste un enjeu majeur et un objectif prioritaire dans ce cadre. Par ailleurs, la prise en charge personnalisée, à travers les démarches d'accompagnement médico-social, et l'implication du patient lui-même jusque dans certaines modalités de partenariat avec les soignants, sont des facteurs de plus en plus clairement mis en exergue. Cependant, aucune configuration structurelle classique ne permet de répondre aux multiples défis rencontrés par les acteurs les plus concernés, qu'il s'agisse des patients eux-mêmes, de leurs médecins, soignants et aidants, ou de leur entourage personnel et professionnel. Ni les organisations traditionnelles reposant sur les principes de « hiérarchie » ou de « marché », ni les formes réticulaires les plus spontanées ne suffisent dans ce contexte, et ne conduisent à une réduction appropriée des coûts de transaction au bénéfice du patient.

L'étude longitudinale du cas du réseau Prepsy traduit un besoin d'adaptation organisationnel dicté par l'expérience, et conduit à mettre en lumière l'intérêt d'une imbrication entre réseau et intégration. Au final, c'est un dispositif hybride de réseau intégré de services, combinant l'internalisation de compétences-clés et la valorisation de compétences complémentaires externes adéquates, qui paraît susceptible d'assurer une meilleure réponse aux besoins. Cette structure originale et composite de coordination peut apporter une illustration particulière aux formes intermédiaires analysées par Williamson. Elle traduit d'une

part une certaine conformité au regard des principes de réseaux définis depuis plusieurs décennies et des cadres institutionnels au sein desquels la structure s'est insérée, et d'autre part une approche innovante concernant l'équilibre réfléchi entre internalisation et externalisation des compétences.

Pour les chercheurs en management de la santé, ce travail espère avoir ouvert un axe de recherche potentiellement fructueux dans le champ de la coordination des soins et services pour une prise en charge globale des patients. Il vise à montrer que des passerelles réfléchies et réciproques entre les travaux en organisation des entreprises et ceux en organisation de la santé peuvent aider à la compréhension des phénomènes observés et à leur transformation. Pour ce faire, il ambitionne d'encourager des recherches collectives et pluridisciplinaires portées conjointement par des auteurs d'origines scientifiques différentes, comme les auteurs de cet article ont voulu l'illustrer ici dans les domaines de la médecine et du management.

Nul doute que de nouvelles adaptations seront encore nécessaires dans le futur pour faire face à l'objectif ambitieux d'amélioration de la prévention et de la prise en charge en santé mentale. Les réflexions et analyses présentées dans cet article laissent espérer que des réponses managériales et organisationnelles adaptées pourraient alors venir compléter les indispensables compétences médicales, sanitaires et sociales, pour tenter de relever des défis aussi complexes.

Bibliographie

AKTOUF O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative, une introduction à la démarche classique et une critique,* Presses Université du Québec, Montréal

ANGUE K. (2009), « Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne », *Recherches Qualitatives*, vol 28(2), p. 65-94

ASSENS C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International* vol 7, n° 4, p. 49-59.

ATTKISSON C.C. and ZWICK R.J. (1982), « The Client Satisfaction Questionnaire», *Evaluation & Program Planning*, 5(3), p. 233-237

BAIN J.S. (1968), *Industrial Organization* John Wiley, New York

BARTOLI A. (2009), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris

BARTOLI A. et HERMEL P. (1989), *Le développement de l'entreprise. Nouvelles conceptions et pratiques,* Economica, Paris

BOUCHIKHI H. et KIMBERLY J. (1992), « Le Management "Bureauganique": Ou Comment Réconcilier le Clan avec la Bureaucratie » in *Gérer et Comprendre*, n ° 29, Décembre, p. 4-16.

BRUYERE C. (2008), *Les réseaux de santé français : de la compréhension d'une nouvelle forme organisationnelle des soins à la construction d'un modèle de management paradoxal* Thèse de Doctorat de Sciences de gestion, Université Aix-Marseille 2

CALLON M. and LATOUR B. (1981), *Unscrewing the Big Leviathan; or How Actors Macrostructure Reality and How Sociologists Help Them?* in C. KKAA (ed) Routledge, London

COASE R.H. (1937), "The Nature of the Firm" *Economica New Series* 4 #16 Nov, p. 386-405.

CONTANDRIOPOULOS A.P., DENIS J.L., TOUATI N. (2001), Intégration des soins: concepts et mise en œuvre, *Rupture, Revue transdisciplinaire en santé,* Univ. Montreal

COUTY E. (2009), *Missions et organisation de la Santé mentale et de la psychiatrie*, Rapport à la Ministre de la Santé et des Sports
CREMADEZ M. (2004), *Organisations et stratégies,* Dunod, Paris
DAKHLAOUI A. (2008), *Les réseaux d'entreprises,* Mémoire Master Recherche, Larequoi, Université de Versailles St-Quentin
DAVID A. (1996) *L'aide à la décision entre outils et organisation,* Entreprise et Histoire

De CONINCK F. (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion* n° 120, septembre-octobre

EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review,* Vol 14 N°4, p. 532-550
FAYOL H. (1916), *L'Administration générale et industrielle : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, réédité par Dunod en 1979

FLEURY M-J. et OUADAHI Y. (2002), « Stratégies d'intégration des services en réseau, régulation et moteurs d'implantation de changement » *Santé mentale au Québec* 27n°2 p.16-36
FOLLETT M.P. (1924), *Creative Experience* New York: Longman Green and C, xii-xiii, reprinted by P. Owen 1951
FIQCS (2011), *Rapport d'activité* Caisse Nle d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés

FRANKEL A.J. and GELMAN S.R. (2012) *Case Management. An Introduction to Concept and Skills,* Lyceum Books

GLASER B. and STRAUSS A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies of Qualitative Research,* London Wiedenfeld and Nicholson
GOZLAN G. et ACEF S. (2007), « **Stratégie d'intégration clinique des professionnels de l'action sociale dans le cadre du réseau de Santé mentale Prepsy », *Vie Sociale* n°1, p. 49-57**

GOZLAN G., ACEF S., PETITQUEUX-GLASER C. (2009), « Vers des soins intégrés en Santé mentale : l'expérience du réseau Prépsy » *Santé mentale au Québec*, vol. 34, n° 1, p. 221-238

GRANOVETTER M.S. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Volume 78, Issue 6 (May), p. 1360-1380

HALGAND N. (2003) « L'accréditation hospitalière : contrôle externe ou levier de changement », *Revue Française de Gestion* n° 147, p. 219-231
HARRIS M. and BERGMAN H. (eds) (1993), *Case Management for Mentally Ill Usagers: Theory and Practice*, Taylor & Francis, 296 p.

LEICHNER P. et PERREAULT M. (1990) *Echelle multidisciplinaire de satisfaction de usagers de services en psychiatrie,* Inst. Universitaire en Santé mentale, Douglas, Québec

LEUTZ W.N. (1999) “Five Laws for Integrating Medical and Social Services: Lessons from the US and the UK”, *Milbank Quarterly* Vol 77 Issue 1(March) p. 77–110

MENARD C. (2004), « The Economics of Hybrid Organizations » *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160 (3): p. 345-376
MILES M. and HUBERMAN A.M. (1984), *Qualitative Data Analysis,* Sage Publications
MILES R. & SNOW C. (1986), “Organizations: New Concepts for New Forms” *California Management Review* Vol28, n°3, p. 62-73

MINTZBERG H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall

MINTZBERG H. (1989), *On Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press
NALEBUFF B. and BRANDENBURGER A. (1996) Coopetition, Currency/Doubleday

OMS (2010), *Combler les lacunes en Santé mentale*, Programme d’Action

OPEPS (2009), « Psychiatrie, une situation préoccupante », *Vie publique, vie-publique.fr*

PACHE G. et PARAPONARIS C. (1993) *L’entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, PUF, puis Editions de l’ADREG 2006

PEIRCE C.S. (1931-1935), *Collected Papers*, Cambridge, Harvard University Press.

SCHALLER P. et GASPOZ JM. (2008), « Continuité, coordination, intégration des soins : entre théorie et pratique », *Rev Med Suisse*; 4: p. 2034-2039

SIMON H. (1979), “Rational Decision Making in Business Organisations” *American Economic Review,* vol. 69, n°4, p. 493-513.
SLOAN A. (1963), *My Years with General Motors* Doubleday, New York, reissue with J. McDonald & C. Stevens, 1998

SULLIVAN T.J. (1997), *Collaboration: a Health Care Imperative* McGraw Hill Medical

SULLIVAN H. and SKELCHER C. (2002), *Working across Boundaries: Collaboration in Public Services* Basingstoke, Palgrave

TREMBLAY J. (2007), *Bien gérer la santé, selon Henry Mintzberg,* affaires.lapresse.ca, 31 mai

TROSA S. et BARTOLI A. eds. (2011), *Le management par le sens au service du bien public,* Editions SCEREN-CNDP

WILLIAMSON O.E. (1996), *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, Business & Economics.
WILLIAMSON O.E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives." *Administrative Science Quarterly.* 36 (2): p. 269-296.
WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York,
YIN R.K. (1981), “The Case Study Crisis” *Administrative Science Quarterly* 26, p. 58-65
YIN R.K. (2009), *Case Study Research*. *Design and Methods,* 4th Edition, Sage Publications

Autour de « l'Economie du savoir » : ses composantes, ses dynamiques, ses enjeux

_____ **Jean-Pierre Bouchez** _____

Résumé : Cette contribution se propose d'éclairer le concept d'économie du savoir à travers une lecture de ses différentes composantes (ou pôles), le plus souvent insérées dans le cadre d'un espace territorial (économie d'agglomération). Cette perspective sera ensuite complétée et enrichie en soulignant les différentes combinaisons interactives entre ces composantes, mais également les effets souvent risqués associés à leur déploiement.

Mots clés : Economie du savoir, capitalisme financier, capitalisme cognitif, nouvelles technologies de l'intellect, économies d'agglomération, privatisation du savoir.

L'usage du concept « d'économie du savoir », ou « d'économie fondée sur le savoir » a fait l'objet de nombreuses déclarations, de discours, de publications ou d'études depuis la décennie 1990. Force est de constater que ce terme devient largement banalisé, mais aussi protéiforme et polysémique. Cette note de travail se propose ainsi, dans une première partie, d'éclairer et d'étayer ce concept, à travers une identification et une lecture de ces différents pôles : le savoir, les technologies numériques de l'intellect (TNI), et les finances, le plus souvent insérés et concentrés au sein d'un espace territorial souvent qualifié d'économies d'agglomération intensives en connaissances. Une seconde partie enrichira cette perspective en mettant en exergue les différentes combinaisons interactives entre ces pôles. Nous clôturerons cette contribution, une fois n'est pas coutume, par une mise en perspective allongée, qui soulignera les risques liés à la privatisation et à la marchandisation du savoir. Par ailleurs, de manière un peu paradoxale, on relèvera dès à présent, que l'économie du savoir se préoccupe très marginalement des questions attachées à l'apprentissage et à la formation des adultes, à l'exception allusive des tenants du courant de l'économie fondée sur les connaissances.

Rappelons, pour fixer le cadre de cette note de travail, que ce nouveau cycle « post-industriel », largement immatériel donc, se déploie à travers le nouveau régime de croissance du capitalisme, entamé approximativement dans le courant des années 1970. Cette dernière période est en effet caractérisée par une marchandisation fortement amplifiée des connaissances, une croissance très sensible des activités de services, sur fond d'une financiarisation marquée de l'économie.

1. DES COMPOSANTES DE L'ECONOMIE DU SAVOIR.

Nous nous proposons donc dans cette première partie, d'identifier, de clarifier le concept d' « économie de savoir », à travers une entrée par ses différentes composantes : savoir, technologies numériques de l'intellect (TNI), et finances, souvent localisées au sein d'agglomérations intensives en connaissances.

1.1. LE POLE DU SAVOIR[1].

De manière à saisir les contours, les caractéristiques et les enjeux de ce pôle, nous évoquerons en premier lieu, les principaux précurseurs référents de ce courant. Nous décrirons ensuite les différentes approches associées à ce nouveau régime de croissance autour de l'économie du savoir.

1.1.1. Les précurseurs récents de l'économie du savoir.

Quelques figures référentes ont joué un rôle précurseur en soulignant, à partir de la décennie des années 1960, l'importance des activités liées au savoir dans l'économie contemporaine. On les citera par ordre d'apparition. L'économiste Fritz Machlup, dans un ouvrage désormais classique (Machlup, 1962), souligne en particulier, statistiques à l'appui,

l'importance de la croissance des activités liées à la production du savoir *(knowledge-producing activities)* aux Etats-Unis. Il montre notamment qu'entre 1947 et 1958, ce secteur a connu une croissance double de celle du revenu national brut de l'ensemble de la population au travail. Kenneth Arrow, Prix Nobel d'économie en 1972 (avec John Hicks), est généralement considéré comme étant à l'origine d'une première conception économique attachée à la connaissance (qu'il assimilait toutefois à l'information). Il souligne alors que la connaissance n'est pas un bien comme les autres, réductible à une marchandise (1962). Sous son impulsion, émergeront deux propriétés associées aux connaissances : la notion de non-exclusivité et de non-rivalité (1962). Le sociologue Daniel Bell (1973), dans son ouvrage de référence, souligne en particulier que, si la société « *post-industrielle* » nous apparaît comme « *une société du savoir* », c'est en particulier parce que le rapport entre science et technologie se déplace de plus en plus nettement vers le « *secteur du savoir* », qui absorbe une part croissante de la main d'œuvre et fournit une part croissante du PNB. Au début des années 1970, le futurologue Toffler entame la publication de sa célèbre trilogie avec *Le choc du futur* (1970). *La troisième vague* (1980), fait naturellement suite aux vagues agricoles, puis industrielles, et va ébranler les économies et les institutions obsolètes et sclérosées de la vague industrielle. Dans le dernier ouvrage de sa trilogie (Toffler, 1990), il explique qu'à la richesse et à la force, va succéder l'ère du savoir. Si l'évolution vers le capital-savoir est une réalité, écrit-il, alors il s'ensuit que le capital devient lui-même de plus en plus « irréel » : il consiste largement en symboles qui ne représentent eux-mêmes que d'autres symboles, enclos dans les mémoires de la pensée des hommes ou des ordinateurs. Enfin, des auteurs français ont également investi ce champ d'analyse. Dans un livre passé relativement inaperçu, précisément intitulé *L'économie du savoir* (1972), l'économiste français Maunoury met en avant le phénomène « *d'intellectualisation de la production* », à travers des liaisons de plus en plus étroites entre recherche, éducation et production. Quelques quinze années plus tard, Pierre Caspar (1988), se penche sur le concept « d'investissement intellectuel », qu'il présente comme « *la mise en œuvre d'une pensée globale qui mise délibérément sur l'introduction de l'intelligence dans les processus de conception, de production, de commercialisation, dans l'organisation des rapports d'autorité, de communication, de travail et même dans les produits et services qui fondent l'activité et la raison d'être d'une firme ou d'une nation ».*

Ainsi entre le début des années 1960 et le début des années 1980, des économistes et sociologues éminents, principalement d'origine américaine, mettent en exergue la réalité d'une forme de basculement progressif du monde industriel vers un monde plus immatériel, sur lequel nous allons revenir.

1.1.2. Les différents approches et courants associés à ce nouveau régime de croissance autour de l'économie du savoir.

On distinguera deux courants contrastés. Un courant d'origine universitaire, relativement peu connu des économistes et des sociologues, qui se réfère au « capitalisme cognitif » et se situe dans la mouvance de l'école de la régulation (Boyer, 2004). Un second courant, d'essence plutôt néolibérale, est qualifié souvent d'économie fondée sur la connaissance (ou d'économie de la connaissance). Il se situe dans la mouvance des travaux de l'OCDE et plus généralement de ceux produits au sein d'organisations internationales, comme l'Union Européenne.

Le courant du capitalisme cognitif : un nouveau stade d'accumulation ?

Trois aspects saillants de ce courant seront successivement présentés, en s'appuyant sur les propos des principaux auteurs qui lui sont associés : son fondement, le concept de « système d'accumulation » associé à la connaissance et enfin la posture « politique » liée à ce courant.

L'apparition d'une nouvelle phase du capitalisme post-industriel.
Ses représentants ont forgé, dès 2001, ce concept, dans le cadre des travaux menés au sein de l'équipe ISYS du laboratoire Matisse de l'université de Paris I, pour rendre compte de l'importance du savoir dans cette troisième industrialisation (Azais et *alii*, 2001). La crise sociale du fordisme peut être interprétée comme une véritable rupture historique dans la dynamique longue du capitalisme, et se traduit par l'apparition d'une nouvelle phase du capitalisme post-industriel. Elle se concrétise en particulier à travers deux tendances principales : un processus de financiarisation et le passage vers une nouvelle configuration dite post-industrielle du capitalisme, que l'on peut précisément qualifier de capitalisme cognitif dans la mesure où la production et le contrôle des connaissances deviennent le principal enjeu de la valorisation du capital (Vercellone, 2002).

Un « système d'accumulation » portant sur « la connaissance et la créativité » et non plus sur « les machines et l'organisation du travail ».
Leurs représentants (Azais et *alii*, 2001) soulignent ainsi que le capitalisme cognitif correspond alors à une forme historique émergente de capitalisme, dans laquelle *« l'accumulation, c'est-à-dire la dynamique de la transformation économique et sociale de la société, est fondée sur une exploitation systématique de la connaissance et des informations nouvelles* ». Cette position se retrouve chez d'autres chercheurs comme Moulier Boutang (2007), selon lequel ce type de capitalisme peut s'assimiler à une nouvelle « *grande transformation* » (Polanyi, (1993 [1944]), dont l'objet de l'accumulation *« est principalement constitué par la connaissance qui devient la ressource principale de la valeur ainsi que le lieu principal du procès de valorisation ».* De même et de manière ramassée, pour Colletis et Paultré (2008), la connaissance devient ainsi l'enjeu de l'accumulation et la source principale de la richesse.

Une posture politique : la recherche par les « capitalistes » de la valeur produite et l'émergence d'un nouveau salariat.
Cette posture est en particulier soulignée par Paultré (2008), qui écrit que « *par capitalisme cognitif, nous désignons une configuration dans laquelle les formes nouvelles de travail et d'accumulation, centrées sur la connaissance, en un sens large, demeurent placées pour l'essentiel sous le contrôle des capitalistes. Il en résulte que ces derniers s'efforcent, et ils y parviennent, à s'approprier en tout ou en partie la richesse/valeur produite* ». Cette posture politique repose sur des hypothèses théoriques basées sur la création d'un nouveau salariat, liée aux conditions renouvelées de l'accumulation des connaissances (Vinceneux, 2008). Cette vision utopique de la société (admise d'ailleurs par Vinceneux), constitue à notre sens, l'une des limites de ce courant qui ne propose pas de perspectives réellement probantes. Retenons que ce courant propose une analyse originale à travers l'élaboration d'une nouvelle étape qualifiée de postfordiste, en rupture avec le capitalisme industriel reposant sur un nouveau mode de régulation.

Le courant de « l'économie de la connaissance » (E.C.) et de « l'économie fondée sur la connaissance » (E.F.C.).

Cette posture néolibérale est portée principalement par des économistes, souvent proches de l'OCDE. Nous présenterons successivement les tendances saillantes des représentants de ce courant et l'une des applications particulièrement prometteuses : la démarche et le processus de formalisation et de codification des connaissances tacites détenues par des personnes, en vue de leur usage économique.

S'agissant du premier aspect, on soulignera que depuis le dernier tiers du XX^{e} siècle, un certain nombre d'économistes, dont le français Foray et le danois Lundvall (1997), soutiennent la thèse (d'une certaine manière dans le prolongement des travaux cités de Machlup), de la place centrale de la connaissance dans les processus de production, de traitement et de diffusion, dans le cadre d'un nouveau régime de croissance économique. Le terme « *d'économie fondée sur les connaissances* » apparaît en effet dans un rapport référent de l'OCDE coordonné également par Foray et Lundvall (1996), qui souligne en particulier la forte corrélation entre la croissance et les secteurs qui fabriquent de la connaissance. Pour Foray, les T.I.C. sont au centre du développement des E.F.C., car elles offrent aux acteurs économiques une gamme nouvelle et sans précédent d'« *instruments du savoir* » (Foray, 2009), que l'on peut assimiler aux « nouvelles technologies de l'intellect », sur lesquelles nous reviendrons. Le processus de codification des connaissances en constitue, comme nous le verrons, un usage adéquat. S'appuyant sur plusieurs sources (dont l'OCDE), le chercheur relève que l'accroissement progressif et récent du rôle de l'E.F.C. s'observe clairement à travers trois tendances fortement reliées. L'augmentation de la part du capital intangible : les travaux de Kendrick (1994), montrent que c'est aux alentours de 1973 que l'on observe un basculement fortement symbolique aux États-Unis : la dimension du stock réel de capital intangible (éducation et formation, santé, sécurité, mobilité et recherche et développement) devient alors supérieure à la dimension du stock réel de capital tangible. Ensuite, il relève une expansion continue des industries de la connaissance, qui franchissent le cap de 50% du P.N.B. dans l'ensemble des pays de l'OCDE aux alentours de 1985 (Foray 2000). Enfin, l'économiste relève la progression des emplois hautement qualifiés, soulignée notamment par l'OCDE (1996) au sein de son périmètre, ainsi que par les économistes représentant ce courant. On peut d'ailleurs dans ce cadre, relever au moins pour la France, une croissance de l'activité des services professionnels intellectuels marchands, dans la période récente supérieure à celle de l'activité des services et naturellement supérieure à celle de l'économie (Bouchez, 2008). Smith (2002), pour sa part, souligne plus globalement que l'E.F.C. génère une contribution à la croissance de l'ensemble de l'économie**,** et non simplement aux seuls secteurs intensifs en connaissances. Tous ces aspects confirment, s'il en est, l'intellectualisation de plus en plus marquée du travail.

Nous soulignerons enfin, que pour les représentants de ce courant, l'entreprise constitue un espace approprié de formalisation, de codification, et d'usage des connaissances initialement tacites (David et Foray, 2002)[2]. Les T.I.C. constituent de ce point de vue un dispositif et un support appropriés pour réaliser cette opération. Ce processus conduit naturellement à limiter la dépendance cognitive de l'entreprise. Par ailleurs, Foray (2009) souligne de manière complémentaire que la codification *« constitue par elle-même un instrument de création de nouveaux savoirs* ». En inscrivant des connaissances codifiées sur

de nouveaux supports, on crée de nouvelles possibilités cognitives (réarrangements, combinaisons, etc.), qui étaient difficilement réalisables lorsque la connaissance de nature tacite, demeurait attachée à la personne. Cette démarche de captation des connaissances en vue de leur codification, est considérée comme primordiale par les représentants de ce courant. Elle permet de les rendre plus aisément reproductible et utilisable pratiquement indépendamment de son détenteur, mais demeure délicate et souvent couteuse en temps. Ce détenteur n'étant par ailleurs pas toujours désireux de transférer « gratuitement » une parcelle de son capital intellectuel, comme nous avons pu l'observer empiriquement. Par ailleurs les risques de détérioration, voir de dégradation des connaissances tacites, lors de ce transfert, sont inévitables en dépit du recours à des techniques rodées d'observations, de récits, de retour d'expériences, le plus souvent effectuées de « personne à personne ». Il s'agit ici, d'une des rares incursions notables dans le champ du transfert de savoirs tacites (et non de l'apprentissage stricto sensu), dans une perspective économique. Soulignons dans cette perspective, que des auteurs (Lauzon et *alii*., 2013) soulignent avec justesse, que l'expression gestion des savoirs, pouvait laisser croire que serait largement évoquée la question de l'apprentissage des adultes au sein des organisations. En réalité, cette expression renvoie pour l'essentiel à un ancrage théorique attaché au monde du management et de l'économie. Cette relative imperméabilité entre le champ économique et pédagogique du savoir est naturel-lement regrettable.

On ne peut enfin clore cette rapide présentation, sans évoquer les critiques et les limites du courant de l'E.F.C. Elles relèvent, sans surprise, notamment des tenants du capitalisme cognitif (Colletis et Paultré, 2008), en se portant d'abord sur l'occultation singulière de la prise en compte de la dimension financière, dans l'analyse et les composantes de ce courant. Elles se positionnent, par ailleurs, sur un registre de nature plus « politique », en soulignant l'absence d'analyse concernant l'organisation de la production des entreprises, les rapports salariaux et les conflits sociaux qui, il est vrai, sont chers à ce courant. On peut compléter ces remarques au regard du processus de captation et d'appropriation des savoirs, via leur codification, qui contribue à contrôler une partie du capital intellectuel de la firme, sans contrepartie réelle pour les « donateurs ». Mais on objectera à juste titre, que cette captation conduit également à une mise à disposition potentielle de savoirs utiles à tout ou partie de la collectivité de travail.

1.2. LE POLE DES FINANCES : « LES MARCHES » ET LES NOUVEAUX PROPRIETAIRES.

Pour bien saisir la montée et la domination du capitalisme financier, nous présenterons succinctement dans un premier temps la forme antérieure dominante du capitalisme managérial, qui a marqué de son empreinte une bonne partie du XX^{e} siècle. Nous décrirons ensuite la phase du basculement vers la « main invisible » du marché, et le retour de nouveaux propriétaires, phase qui s'est précisément déployée sous la forme d'une financiarisation, générant une profonde métamorphose de l'organisation.

1.2.1. Le temps du capitalisme managérial : formalisation et apogée.

Les précurseurs de la théorisation du capitalisme managérial sont principalement représentés par Berle et Means (1932) puis Burnham (1942). Après la crise de 1929, où le pouvoir de la bourse avait été largement délégitimé (Cohen, 2006), les « dirigeants » et les « managers » avaient progressivement récupéré la direction effective de grandes entreprises souvent dévolues antérieurement aux « propriétaires » aux Etats-Unis. De plus, la dispersion

des actionnaires (à l'exemple de la firme ATT) contribuait à générer cette « révolution managériale ». L'économiste Galbraith (1967) prolongera et éclairera ce courant en développant le concept de « *technostructure* », nouvelle forme que l'on pourrait qualifier de « bureaucratie technico-professionnelle », qui s'est en quelque sorte substituée aux propriétaires, détenteurs de capitaux. Ce basculement des formes de coordination des grandes firmes et cette professionnalisation des managers, lié à la complexité des taches des grandes organisations, que Burnham (1942) avait déjà pointé, s'imposera largement jusqu'à la fin des années 1970, dans les grandes entreprises institutionnelles de la plupart des pays industrialisés.

1.2.2. La « *grande transformation* » du capitalisme et la métamorphose de l'organisation.

Ce basculement vers le capitalisme actionnarial et financier est associé principalement à des éléments et des facteurs économiques et quasi-idéologiques. Ses effets sur le remodelage et la métamorphose de l'organisation interne des entreprises seront conséquents. On en rappellera succinctement les différents éléments les plus saillants. 1973, reste le marqueur symbolique de l'entrée dans un nouveau cycle plus incertain, de croissance ralentie, (même si celle-ci ne sera visible pour une majorité de Français qu'en 1979, au moment du second choc pétrolier). Mais, les observateurs attentifs comme Mendras (1991), avaient décelé les signes précurseurs de l'ébranlement de l'ordre socio-économique fordien vertueux dès le milieu des années 1960. De nouvelles bases doctrinales et idéologiques se déploient en parallèle dans la deuxième partie des années 1970, principalement à travers les travaux conceptuels référents des économistes Jensen et Meckling (1976, 1978, 1983), qui formuleront la « théorie de l'agence » et qui deviendront une référence. Retenons dans ce cadre, de manière très ramassée, que pour ces auteurs, la réalité d'un principe de « stricts droits de propriété » a pour effet de considérer les managers comme les agents des seuls actionnaires, leur relation étant présentée comme un cas particulier de relation d'agence. La « bonne gouvernance » est en définitive celle qui assure le meilleur contrôle au moindre coût, en minimisant en particulier les coûts de surveillance (monitoring), les dirigeants pouvant avoir intérêt à détourner les ressources à leur avantage en gardant « la main ». Elle constitue d'une certaine manière une réponse aux thèses évoquées, en particulier celle de Berle et Means, face à la montée du pouvoir des dirigeants dans la grande entreprise (Weinstein, 2010).

Leur mise en œuvre se déploiera dans le cadre de la « révolution conservatrice » anglo-saxonne durant la décennie 1980. Ces courants et pratiques aboutissent en effet à des perspectives analogues : la justification de la restauration de la figure de l'actionnaire aux dépens de dirigeants « visibles » dans un univers par ailleurs de plus en plus globalisé et interdépendant. Soulignons que ces « nouveaux propriétaires » ne sont plus majoritairement des familles, mais à présent – au moins pour les firmes cotées – des investisseurs institutionnels (fonds de pension, fonds mutuels ou fonds communs de placement et fonds spéculatifs), qui ont ainsi vu leur pouvoir se renforcer à travers de nouvelles règles de gouvernance *(corporate governance*), conduisant à un contrôle potentiellement accru des dirigeants. Mais certains de ces investisseurs spéculent de manière risquée sur les marchés en mobilisant des outils sophistiqués et ont une responsabilité importante dans la crise des *subprimes* ainsi qu'indirectement dans la chute d'institutions financières comme *Lehman Brothers*. L'ingénierie financière, comme nous le soulignerons dans la seconde partie, devient ainsi elle-même, une industrie fondée sur les connaissances

Enfin, de manière conséquente, l'organisation interne des firmes sera remodelée dans plusieurs directions combinées, en particulier le recentrage sur les « compétences clés », et la polarisation amont/aval de ses activités créatrices de valeur (R&D, design, marketing, etc.), dans le cadre d'une échelle de temps considérablement raccourcie (*time to market*).

1.3. LE POLE DES « NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INTELLECT » (N.T.I.).

Nous mobilisons ici avec ce second pôle, le terme de « *technologies de l'intellect* » (T.D.I.), en référence et dans le prolongement des travaux de Goody (2000), qui l'appliqua avec bonheur plus spécifiquement à l'écriture. Pour le grand anthropologue, le niveau le plus abouti mais aussi le plus difficile à manier, est associé à l'interaction entre le cerveau humain et l'écriture. Ce niveau, écrit-il, « *est le produit de l'interaction entre le cerveau humain et le mot écrit qui est extérieur à l'acteur d'une manière différente du langage parlé ».* Avec l'écriture, relève-t-il, « *le modus vivendi de l'intellect humain est transformé par cette interaction entre l'intérieur et l'extérieur ».* Ainsi, l'écriture « *implique un processus de réflexivité, une façon de faire rebondir ses pensées entre soi et une feuille de papier* ».

1.3.1. Une amplification de nos capacités cognitives.

Nous entendons pour notre part conférer une acceptation élargie et étendue à ce concept en prenant la liberté de l'appliquer à tous les outils et prothèses dont nous faisons usage pour accroitre, amplifier, accélérer et déployer toutes nos capacités cognitives. On peut ainsi rappeler que l'enchainement des T.D.I. historiques, structurantes et innovantes qui ont précisément contribué à accroitre nos capacités cognitives : l'écriture, l'alphabet, le volumen, le codex, l'imprimerie, les machines (à compter, à écrire, etc), les ordinateurs et l'Internet ont contribué ainsi à activer notre savoir. Mais pour être complet, il faudrait y adjoindre également de nombreux autres dispositifs, tels ceux associés à l'univers de l'invisible et de l'espace lointain (microscope et télescope), aux instruments d'écriture manuelle (du calame au stylo à bille). De même, les compilations et les dispositifs d'accumulation du savoir sous leurs diverses formes (archives, traités, bibliothèques sous toutes leurs formes, du rassemblement des tablettes jusqu'aux bibliothèques numériques). Ajoutons également dans cette liste non limitative, les outils ayant contribué à modeler et à affiner au plus juste, la carte du monde en particulier lors des voyages et expéditions maritimes (notamment les « grandes découvertes » du XVème siècle). C'est en particulier le cas du sextant et de l'abaque. En d'autres termes, ces N.T.I. issues pour l'essentiel de la création humaine, contribuent à activer notre savoir, au sens extensif et combiné où nous l'avons préalablement défini aussi bien pour compiler et classer des données, que pour traiter et transmettre des informations, approfondir des connaissances, étayer une argumentation, manipuler des concepts et des idées, etc.

1.3.2. Les illustrations contemporaines : des T.D.I. (technologies de l'intellect). aux T.N.I. (technologies numériques l'intellect).

Elles sont suffisamment connues pour que nous les survolions, mais elles s'inscrivant bien dans le prolongement des travaux de Goody (d'où leur appellation contemporaine de « technologies numériques de l'intellect » ou T.N.I. Elles ont-elles mêmes, ces dernières décennies, fortement évolué dans le cadre d'une dynamique cumulative en ce qu'elles se sont successivement ajoutées et combinées avec les précédentes. Elles scandent leur émergence par périodes quasi décennales, (sur lesquelles nous reviendrons dans la deuxième partie de ce travail) : le temps des « grands systèmes » (années 1970), le temps de la décentralisation

et des ordinateurs personnels (années 1980), l'arrivée de l'Internet (années 1990), et enfin du web 2.0 et les technologies collaboratives (depuis 2000).
Dans le cadre de cette synthèse, deux types d'effets doivent être particulièrement être soulignés. Le premier se réfère naturellement au nouveau rapport quasi réel au temps et à l'espace, sans omettre toutefois ses effets « polluants » liés à la surcharge informationnelle associée à leur usage). Il est par ailleurs généralement admis que ces N.T.I. contribuent de manière conséquente à l'accroissement des performances des firmes**.** Mais il faut également relever par ailleurs, que l'usage des ces dispositifs constitue de puissants moyens de contrôle, d'agrégation et de traçabilité. Le second effet est lié au nouveau cap qui a été franchi avec l'arrivée dans les années 2000 des technologies interactives et collaboratives associées au Web 2.0. Elles contribuent à accroître l'interactivité, favorisent le partage des connaissances et l'innovation. Cette phase s'est prolongée en pénétrant depuis les années 2010, dans la quasi-totalité des sociétés du CAC 40 (Bourhis, 2011), (mais également un certain nombre de P.M.E.), sous forme de réseaux sociaux d'entreprise (R.S.E.). Ils constituent une excroissance naturelle de l'annuaire et de l'Intranet et génèrent de multiples communautés professionnelles actives (plus de 1000, par exemple, chez France Telecom-Orange), contribuant largement à alimenter ce processus de gestion des connaissances, à condition que les acteurs se les approprient et que les entreprises mettent en œuvre une véritable stratégie numérique, mobilisant l'intelligence collective. Naturellement, ces nouvelles pratiques conduisent à remettre singulièrement en cause les pratiques de management traditionnelles.

1.4. LE POLE TERRITORIAL LIE A L'ESPACE FONDE SUR LES « *ECONOMIES D'AGGLOMERATION* ».

Ce quatrième pôle, constitutif de la dynamique de l'économie du savoir, se réfère au phénomène de regroupement et de concentration des activités intensives en connaissances, au sein d'un même espace géographique. Les chercheurs (notamment ceux qui seront évoques et cités dans la suite de cette présentation, mobilisent le terme d'« économies d'agglomération » ou d'« économies d'urbanisation » pour le caractériser. Ce phénomène attire et concentre, tel un aimant, le plus souvent au sein de grandes métropoles déjà réputées, et donc attractives, des professionnels et des organisations du savoir qui mobilisent des processus cognitifs complexes et créatifs, leur permettant de bénéficier des retombées d'un environnement favorable et propice aux échanges professionnels relationnels, informels ou formels. En retour et de manière combinée et interactive, ces derniers alimentent et irriguent ces agglomérations de leurs ressources cognitives et créatives.

1.4.1. Une brève histoire des « *effets d'agglomération* » : Marshall et Jacobs.

L'usage du terme « d'économies d'agglomération » est certes d'usage récent. Il n'empêche qu'il renvoie en une première analyse, intuitivement à l'observation du sens commun : la proximité d'acteurs intensifs en connaissance ou en créativité au sein d'un même espace, constituerait un terreau fertile favorable à l'accroissement des échanges cognitifs et économiques, susceptible de générer la création de nouveaux savoirs et de développer l'innovation. Ils seraient ainsi caractérisés par des rendements croissants. Sans remonter aux travaux historiques de Braudel (1979), ce sont principalement deux auteurs, Marshall et Jacobs qui ont été parmi les premiers à caractériser le concept d'économie d'agglomérations, à travers deux approches différenciées que nous allons présenter succinctement.

Marshall et l'« atmosphère industrielle » dans le cadre d'agglomérations intrasectorielles.

Le premier mobilisera le concept un peu flou d'« *atmosphère industrielle* », qui deviendra célèbre par la suite, proche à certains égards de l'économie d'agglomération. Par ce terme, il entendait souligner que « *lorsque l'industrie a choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps, tant sont grands les avantages que représentent pour des gens adonnés à la même industrie qualifiée, le fait d'être près les uns des autres. Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets. Ils sont pour ainsi dire dans l'air* (…)*. On sait apprécier le travail bien fait ; on discute aussitôt les mérites des inventions et des améliorations qui sont apportées aux machines, aux procédés, et à l'organisation générale de l'industrie. Si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres, et combinée avec des idées de leur cru ; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles*» (Marshall, 1890 [1906]). Par le recours au terme d'« *atmosphère industrielle* » et la citation associée, il annonce ainsi les districts comme formes de collaboration intra-organisationnelle (ou spécialisation industrielle intrasectorielle) auquel l'Italie sera la plus « réceptive », notamment à travers les travaux de Becattini (1990, 2004), disciple de Marshall.

Ainsi, à travers les effets des « *économies d'agglomérations* », Marshall se situe clairement dans ce que l'on nommera les économies d'agglomération intrasectorielles (dites de spécialisation industrielle), reposant sur la proximité d'entreprises pratiquant des activités similaires, favorisant les possibilités d'échanges et de rencontres entre acteurs du même secteur industriel et encourageant l'innovation. Les économistes qualifieront ce modèle de Marshall (1890)-Arrow (1962)-Romer (1986), en référence aux auteurs favorables à ce courant.

Pour notre part, le terme de secteur professionnel nous paraît toutefois plus approprié, rejoignant les travaux d'Arbour (2008). Cette chercheuse considère que les réseaux de travailleurs issus d'une même profession sont plus à même de se croiser, d'échanger et d'interagir entre eux, facilitant ainsi la diffusion du savoir tant tacite qu'explicite. La similarité des préoccupations et des compétences contribue à favoriser ces interactions entre les personnes.

Jacobs et la diversité intrasectorielle.

Jacobs (1961, 1969, 1984), qui a observé avec attention les villes nord-américaines, considère pour sa part qu'elles sont souvent les berceaux de l'innovation et de la croissance, dans la mesure où elles rassemblent une diversité accrue en termes de population comparativement à des environnements non urbains. Elle soutient particulièrement que la diversité et les échanges d'idées jouent un rôle important pour la création d'une puissante et dynamique vitalité urbaine (Jacobs, 1961). Ses travaux inspireront largement ceux du controversé Florida (Tremblay et Tremblay, 2010). Elle s'inscrit ainsi dans un autre cadre que celui ouvert par Marshall, en considérant que la diversité sectorielle favorise l'innovation entre des personnes issues de domaines d'activité différents. À la suite de ses travaux, Robert Lucas (prix Nobel d'économie en 1995 et théoricien de la croissance endogène) utilisera et popularisera le terme d'« externalités de Jane Jacobs ». Cette diversité, qualifiée également d'« effet d'urbanisation » permettant l'échange et l'accumulation de savoirs, principalement tacites, en provenance d'acteurs et de secteurs professionnels variés, favoriserait les gains de productivité et les innovations. En d'autres termes, ces externalités profitent d'un marché plus large, englobant une plus grande diversité de firmes de secteurs d'activité différents. De nombreux auteurs, comme Feldman et Audretsch (1999) se situeront dans la lignée des

travaux de Jacobs et de sa perspective de diversification, notamment en termes d'innovation intersectorielle.

Naturellement, dans la pratique, cette distinction intrasectorielle-intersectorielle n'est pas totalement imperméable et clivée. Ces deux perceptives ne s'excluent pas nécessairement l'une de l'autre. Elles peuvent se combiner et se cumuler au sein d'agglomérations au hasard d'échanges et de contacts.

La question des « externalités géographiques de connaissances ».

Le tableau qui suit présente le concept important d'« externalités des connaissances », qui constitue une forme particulièrement illustrative des effets d'agglomérations et renvoie également aux caractéristiques des connaissances évoquées dans la partie I, notamment en ce qu'elles sont difficilement contrôlables et cumulatives. On peut approcher ce concept, dans sa version positive, en référence à la célèbre phrase de l'économiste et géographe Feldman (1994), selon laquelle « *le savoir traverse les corridors et les rues plus facilement que les continents et les océans* » Cette formule rend bien compte du fait que les idées et les connaissances à caractère tacite circulent, s'échangent, s'évaporent, se captent et « fuitent », volontairement ou non, au sein de ces agglomérations, compte tenu des effets de la proximité des différents acteurs.

ENCADRÉ 1 : LES EXTERNALITÉS DE CONNAISSANCES (*KNOWLEDGE SPILLOVERS*)

Origine.

Le concept d'externalité a été défini la première fois par l'économiste Pigou (1932). Il correspond à une situation où « *une personne A, alors qu'elle est en train de rendre un certain service, contre paiement, à une autre personne B, affecte incidemment, en bien ou en mal, d'autres personnes , (non productrices de services similaires), et cela de telle manière qu'un paiement ne puisse être imposé à ceux qui en bénéficient, ni une compensation prélevée au profit de ceux qui en souffrent* ».

Définition et distinctions.

On distingue les externalités de connaissances positives et négatives. Les premières se définissent comme étant des connaissances qui, une fois produites par des personnes ou des organisations (entreprises, universités, etc.), bénéficient à d'autres personnes ou d'autres organisations, sans que le producteur de ces connaissances soit rémunéré par ces personnes ou par ces organisations. On se situe dans une logique « hors marché ». Il s'agit plutôt d'une « fuite », d'une « retombée » non intentionnelle, que le détenteur de la connaissance ne peut empêcher, et non d'un échange (marchand) de connaissances. Ces effets positifs peuvent également se traduire indirectement par une réduction des coûts. À noter que ces externalités peuvent également se présenter sous forme d'informations (externalités d'informations) qui circulent dans les rencontres informelles (hôtels, restaurants, séminaires, conférences, colloques, presse locale, etc.), parfois qualifiées d'externalités relationnelles. Elles ne sont donc en principe pas observables et difficilement contrôlables. Enfin, on distingue, comme nous l'avons souligné, des externalités « intersectorielles » et des externalités « intrasectorielles ».

Les externalités de connaissances peuvent également avoir des effets négatifs. Ils peuvent

par exemple être liés à l'accroissement de certains coûts, tels que le montant élevé de

l'immobilier et des rémunérations des professionnels, l'accroissement de la pollution atmosphérique, la surcharge des réseaux de transports et les embouteillages, voire une concurrence plus ardue entre les firmes, etc. Ces externalités négatives peuvent notamment contribuer à réduire la productivité des entreprises. Enfin, on admet logiquement que les connaissances généreront des externalités d'autant plus localisées qu'elles comportent un caractère tacite et contextualisé. En effet, à partir du moment où les connaissances sont codifiées et s'inscrivent dans une logique marchande, elles se transforment en externalités de nature pécuniaire en prenant la forme de brevets ou de licences.

Formes de transmission et d'acquisition.
Les mécanismes de transmission et d'acquisition des externalités positives s'exercent à l'occasion de situations diverses. Elles peuvent ainsi être liées à des mouvements inter-organisationnels de professionnels (mobilité d'un professionnel vers une autre firme, concurrente ou non) ou à des interactions personnelles et professionnelles entre les personnes, volontaires ou non intentionnelles, compte tenu de la proximité géographique (concourent également à transmettre « gratuitement » des concepts et des idées), à l'occasion par exemple d'échanges informels (« effet cafétéria »). À l'extrême, la pratique de l'espionnage industriel entre dans ces processus d'acquisition. À contrario, dès lors que les connaissances sont codifiées et transitent via des relations marchandes, elles deviennent des sources d'externalités pécuniaires.

1.4.2. Des typologies des formes de collaboration interorganisationnelle et de leurs effets.

Dans cette section, nous aborderons successivement les différentes formes, mais aussi les limites de ces formes de collaborations.

Les formes de collaborations interorganisationnelles.
Il ne rentre pas dans notre travail de détailler les différentes typologies de collaborations interorganisationnelles dans le cadre des agglomérations du savoir. Nous ne reprendrons à ce stade que la typologie simplifiée proposée par Retour (2009), dans son tableau synthétique qui suit, en sachant qu'une certaine élasticité et des hybridations sont possibles entre ces différentes formes. Par ailleurs, ces différentes formes peuvent être concurrentes ou se recouvrir partiellement, dans la mesure où les caractéristiques qui les sous-tendent ne sont en effet jamais totalement stabilisées, même si des dominantes sont effectivement clairement perceptibles, comme le suggère d'ailleurs le tableau.

TABLEAU 1 : FORMES DE COLLABORATIONS INTERORGANISATIONNELLES		
	La collaboration est	**La collaboration est reconnue**

	d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registre industriel).	**et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique).**
Les partenaires sont tous des entreprises	**DISTRICT INDUSTRIEL**	**SYSTÈMES PRODUCTIFS LOCAUX (S.P.L.)**
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	**CLUSTERS**	**PÔLE DE COMPETITIVITÉ**

Des effets et des limites des économies d'agglomération.

On ne peut clôturer cette présentation sans tenter d'en évaluer les effets, les impacts, mais aussi les doutes, les limites et les critiques. On soulignera d'emblée qu'il ne semble pas exister de démonstration scientifique et de contenu théorique sur ces effets. Ainsi, Niosi et Bourassa (2008) concluent à propos de leur recherche sur l'innovation dans les villes canadiennes, qu'en aucun cas on ne peut tester les hypothèses établissant un lien entre la taille de l'agglomération et sa productivité en matière d'innovation. Plus généralement, Maftei (2010), dans sa synthèse de l'ensemble de la littérature, souligne que les preuves qui confirment l'importance relative des différents types d'externalités de connaissances sont ambiguës. Par ailleurs, des critiques et des interrogations ont été émis. Rallet et Torre (2007) observent notamment que, depuis ces deux dernières décennies, beaucoup de systèmes ont soit échoué, soit disparu. Par ailleurs, la proximité peut également comporter des risques pour une firme ou un centre de recherche produisant ou mobilisant les mêmes techniques ou connaissances qu'une entreprise voisine. Elle peut en effet générer des effets dommageables au regard de la « fuite » de savoirs stratégiques, de l'espionnage ou de l'intelligence économique. De manière opposée, ces chercheurs font état de travaux, où fréquemment des entreprises préfèrent nouer et entretenir des relations à distance, plutôt qu'avec leurs voisins proches, en particulier lorsque qu'elles ont établi des relations de collaboration avec des partenaires situés à une distance respectable. Enfin, une ressemblance ou une similitude trop marquée en matière de production de connaissances ou d'innovations entre organisations géographiquement localisées (entreprises, laboratoires, etc.) peut contribuer à rendre toute éventuelle collaboration dénuée d'intérêt.

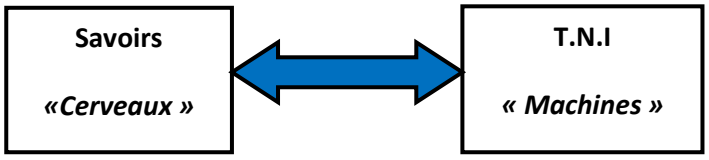
Cette première partie a permis ainsi d'identifier et de mettre en exergue les différents pôles le plus souvent insérés et polarisés au sein d'un espace territorial qualifié d'économies d'agglomération intensives en connaissances. Il nous est maintenant possible de souligner et d'illustrer les multiples interférences et combinaisons entre ces différents pôles, de manière à caractériser la dynamique de l'économie du savoir, mais aussi ses enjeux et ses risques.

2. LES LIAISONS INTERACTIVES ENTRE CES DIFFERENTS PÔLES COMME DYNAMIQUE DE L'ECONOMIE DU SAVOIR.

Ces trois premiers pôles composent en effet un « système » et se nourrissent mutuellement. Le quatrième pôle, lié aux « économies d'agglomérations », constitue en quelque sorte le socle et l'espace à la fois d'attraction et de mobilisation des activités exercées par des professionnels détenant des compétences expertes et/ou du talent et par des organisations intensives en connaissances et/ou créatives, que nous approfondirons dans la deuxième partie de ce travail.

Nous décrirons et analyserons ces interactions en se focalisant successivement sur leurs liens combinés : « savoir » et « technologies numériques de l'intellect » (T.N.I.) d'une part, « savoir » et « finances » d'autre part, et enfin, « finances » et « T.N.I.) ». On peut également, suivant en cela un certain nombre de chercheurs, observer un ordre d'apparition préalable à l'interaction entre ces pôles. Ainsi, pour Mouhoud et Plihon (2009), l'émergence de l'économie du savoir dans l'économie contemporaine a été un processus économique antérieur à la globalisation financière et, au départ, distinct de celle-ci. La finance les a ensuite accompagnés. Pour Batch (2002), la financiarisation des entreprises a précédé la diffusion des N.T.I. qui, comme nous l'observerons, permettra à ces dernières de se déployer sur un terreau porteur.

2.1. LES INTERACTIONS ENTRE « SAVOIR » ET « T.N.I. ».



Une double perspective sera abordée pour rendre compte de cette interaction : le rapprochement progressif entre ces deux pôles et les bénéfices réciproques de cette combinaison.

2.1.1. Du « portage des informations » au « partage des connaissances ».

Ces deux expressions successives traduisent bien la dynamique historique récente de leur rapprochement à travers une évolution des acteurs et des usages. Rappelons, en effet, que la décennie 1970 est marquée par la domination des informaticiens, propriétaires exclusifs de leur savoir technique. Ils travaillent sur la base de « langages experts » inaccessibles au commun des mortels. Deux applications sont alors dominantes : le traitement de la paye et celui des facturations.

La décennie suivante est caractérisée par une progression légère de la coopération entre « experts » et utilisateurs. C'est en particulier le cas pour le traitement informatisé des fichiers clients par une organisation, nécessitant par nature, des informations fournies à l'« expert » informaticien par le responsable concerné (nature du contrat, caractéristiques du payeur, etc.). Si, dans cette relation l'« expert » partage en partie son pouvoir avec l'utilisateur (consultations, recueil d'informations), il en conserve toutefois le monopole de l'usage technique.

Au milieu des années 1990, apparaît alors la première génération de *Knowledge Management*, orientée au départ sur la gestion des données et des informations, en les

stockant et les distribuant via des systèmes experts ou à base de connaissances. Cependant, le basculement vers le champ de la gestion des connaissances individuelles progresse, notamment en ce que des experts de l'entreprise acceptent de livrer leur savoir.

Un saut technologique et coopératif sera franchi durant la décennie 2000, à travers l'arrivée et l'usage des plateformes collaboratives et des réseaux sociaux. Les alliances coopératives entre les acteurs du pôle des T.N.I. et ceux du pôle du savoir progressent de manière significative, de sorte que le pouvoir est totalement redistribué entre les informaticiens et les détenteurs de savoir, dont la position est alors singulièrement rehaussée. On pénètre alors dans le champ du collaboratif rendu possible par les technologies de type 2.0. Les applications les plus prometteuses se concentrent en particulier autour des communautés de pratiques professionnelles (Wenger, 1998) et leurs plateformes numériques, au travers de relations et d'échanges individuels ou collectifs entre leurs membres (en face à face où de manières collaboratives via une plateforme numérique). Il est acquis aujourd'hui, nous l'avons souligné, que de nombreuses grandes firmes dites du CAC 40 ont intégré ces dispositifs, au regard des bénéfices qu'elles étaient susceptibles d'en retirer. Ils concernent notamment la mutualisation et la capitalisation des connaissances, la résolution de problèmes associés à une pratique professionnelle, l'accélération de la circulation et du partage, voire de la création de savoirs.

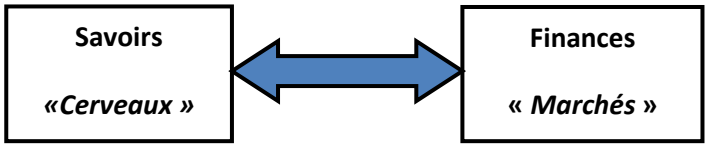
2.1.2. Des gains respectifs réciproques potentiels associés à cette combinaison.

Ils concernent principalement trois domaines dorénavant bien connus, que nous ne ferons qu'évoquer et rappeler. Il s'agit d'abord de l'abolition des distances et des coûts tant au niveau de l'accès que de l'échange ou du partage de savoir et, de manière plus générale, de la coopération entre personnes et groupes dispersés au sein d'espaces géographiques et sectoriels éloignés.

Il faut également citer le cas de la constitution d'entrepôts de connaissances codifiées, réceptacles de connaissances initialement tacites ou non, au vue de leur partage et partant de leur usage par les personnels et les collectifs des firmes.

Par ailleurs et de manière plus globale, ces T.N.I. permettent un accès potentiel en temps réel à une multitude de formes de savoir différentes (notamment des données, des informations, des connaissances explicites, des études, des contributions académiques, etc.), constituant ainsi une source d'exploration et d'exploitation quasiment illimitée (sous réserve, dans certain cas, de coûts d'accès). Comme on peut le constater, les interactions entre ces deux pôles sont donc patentes et contribuent à favoriser la croissance et la diffusion du savoir et à en générer de nouveaux, soulignant ainsi sa dimension cumulative. Naturellement, elles comportent souvent une limite inhérente à leur nature : l'absence de présence physique, même si des technologies de type Skype, permettent d'en limiter partiellement les effets.

2.2. LES INTERACTIONS ENTRE « SAVOIRS » ET « FINANCES ».



Ces interactions combinatoires entre « actifs financiers » et « actifs cognitifs » seront dans un premier temps mises en exergue, avant d'être ensuite illustrées.

2.2.1. Le savoir, comme « objet » de marchandisation.

Si ces deux familles d'actifs s'autoalimentent, c'est toutefois dans le cadre d'une échelle de temps différenciée, source potentielle de tensions.

Une auto-alimentation de ces formes d'actifs.

Elle est en effet patente. Ainsi, le pôle des finances constitue un levier susceptible de fournir les capitaux nécessaires et de valoriser le pôle du savoir dans une perspective marchande. En retour, il bénéficie potentiellement des retombées commerciales associées à cette valorisation. Par ailleurs, il importe de souligner que les secteurs bancaires et financiers, et plus particulièrement les banques d'investissement, repose de plus en plus sur l'accumulation de savoirs complexes (comme les mathématiques financières) à travers le montage d'ingénieries sophistiquées et deviennent ainsi de véritables industries intensives en connaissance. Ces secteurs profitent ainsi des effets de ces savoirs complexes qui contribuent à accroître leur performance et leur rentabilité, mais parfois aussi à leur destruction… En témoignent les effets des externalités négatives des connaissances, « polluées » au service de la spéculation à court terme, déconnectées de l'économie réelle et les pratiques opaques et collusives qui ont généré des « affaires » et des crises tristement célèbres comme Parmalat, Enron, Lehman Brothers, etc., mais aussi la crise des *subprimes*. On se positionne alors clairement dans le champ de la « finance incestueuse » (Bouchet, 2010).

Des chercheurs ont d'ailleurs cherché à prolonger ce lien interactif de manière à déterminer au-delà, lequel des deux pôles est au service de l'autre. Ainsi, pour Mouhoud et Plihon (2009), la financiarisation du capitalisme constitue une réponse aux besoins de l'économie du savoir. L'essor des principales institutions du capitalisme contemporain (notamment la Bourse) est celui d'instruments au service d'un système économique fondé sur les connaissances. Pour sa part, Morin (2008), qui se positionne dans le cadre du capitalisme cognitif, considère que le processus de production des connaissances apparaît doublement asservi : d'un côté, par le niveau des investissements qui ne peut être que contraint par une rentabilité financière exigée *a priori*. De l'autre côté, par la quasi-impossibilité de développer, par accumulation des connaissances, des activités nouvelles qui pourraient en dériver. Formulé autrement, seuls les investisseurs institutionnels ont la réalité du pouvoir de décider des investissements nouveaux, sur la base de critères purement financiers. La posture de Morin nous semble plus convaincante certes, mais le savoir s'assimile à un bien marchand. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question dans la partie conclusive de ce travail.

Des échelles de temps différentes.

Il va de soi que cette valorisation financière de cet actif cognitif doit être réalisée au plus vite, en particulier face à la contrainte temporelle du *time to market* intégrant de ce fait une part de risque. Cette échelle de temps ainsi raccourcie entre nécessairement en tension avec l'actif cognitif, qui s'inscrit dans un cycle de temps plus long. L'entreprise peut être ainsi décrite comme un objet hybride : actif financier au regard des investisseurs, mais aussi actif cognitif, centré sur le cœur du métier et de ses compétences-clés, pour accroître sa

rentabilité, tout en développant des services et des produits innovants à un rythme de renouvellement de plus en plus élevé.

2.2.2. Des interactions illustratives fondées sur de fortes prises de risque.

Trois illustrations seront ici proposées : un bref rappel de l'épisode de la nouvelle économie et le rôle des sociétés de capital-risque au sein de la Silicon Valley.

L'épisode de la « nouvelle économie ».

Rappelons que cet « épisode », qui s'est singulièrement déployé aux États-Unis durant la décennie 1990, période vertueuse dite des « Dix Glorieuses », s'est soldé par le célèbre éclatement de la bulle Internet et est parfaitement illustratif des risques inhérents à une surévaluation boursière excessive des rendements futurs des entreprises du secteur des nouvelles technologies. Il illustre en particulier la difficulté pour les marchés de procéder à une évaluation projective du capital immatériel et donc de sa valeur boursière. Mais, pour être équitable, il importe de relever que, durant cet épisode contextuel, le rythme des créations d'entreprise s'est fortement accéléré, particulièrement sous la forme de *start-up* générant des emplois le plus souvent intensifs en connaissances.

Le rôle des sociétés de capital-risque (S.C.R.) : le cas du cluster de la Silicon Valley.

On présentera dans l'encadré qui suit l'étude illustrative de Ferrary (2009) consacrée à ce thème.

ENCADRE 2 : LES FONCTIONS DES SOCIETES DE CAPITAL-RISQUE DANS L'INNOVATION RADICALE AU SEIN DU CLUSTER DE LA SILICON VALLEY.

Dans une son étude, l'auteur décrit les différentes fonctions que les S.C.R. remplissent en tant que « transiteurs » de l'innovation inter-organisationnelle. Elles sont au nombre de cinq.

Le financement de la phase de transition de l'innovation radicale.

Cette première fonction contribue à permettre à une start-up de recruter et de financer sa demande de services auprès des prestataires dédiés à la création d'entreprise (avocats, consultants de diverses spécialités, etc.).

La sélection des innovations radicales.

Les critères retenus, s'agissant de cette seconde fonction, sont le plus souvent la qualité de la technologie, l'existence d'un marché potentiel et les qualités humaines du ou des entrepreneurs. Le choix est très sélectif et inférieur à 1%... Très spécialisées notamment dans la mouvance des technologies associées à l'Internet, elles accumulent une expertise des enjeux économiques et technologiques du secteur, reconnue dans les réseaux de la Valley. Ce « *mécanisme de réputation* » permet ainsi d'attirer de nombreux entrepreneurs en fonction de leur spécialisation vers les capital-risqueurs. Il constitue, selon Ferrary, un processus de sélection collectif reconnu par les autres acteurs du réseau d'innovation.

La signalisation.

Elle correspond à la qualification de la troisième fonction, en référence à la valeur de l'innovation radicale au sein du cluster, vis-à-vis de ses autres acteurs. Les S.C.R. réputées comme Sequoia Capital ou Menlo Venture contribuent alors à lever les incertitudes des acteurs économiques de la Silicon Valley.

L'apprentissage collectif des connaissances.

Cette quatrième fonction concerne *l'apprentissage collectif des connaissances* liées à la phase de transition en référence à l'accumulation de l'expertise et de l'expérience des capital-risqueurs, souvent eux-mêmes anciens créateurs d'entreprise, dans le champ de la connaissance entrepreneuriale spécifique à la phase de transition de l'innovation radicale, portée par une start-up.

L'encastrement social de l'innovation radicale de l'entrepreneur

Enfin, cette dernière fonction se réfère à la nécessité pour l'entrepreneur de s'insérer dans le réseau d'innovations du cluster, de manière à accéder à ses ressources. Un rôle d'intermédiation important est joué par les S.C.R., en favorisant la création de liens sociaux « économiquement justifiés » entre les entrepreneurs et les acteurs-partenaires de la *Valley*

(avocats, consultants, banquiers d'affaires, industriels, etc.). Cet aspect a été également souligné par Abittan et Assens (2011), évoquant pour leur part, les « hommes orchestres » jouant un rôle clé dans la performance des écosystèmes d'innovation, en raison de leur capital social, leurs compétences techniques et leur esprit d'entreprise.

Ainsi que le souligne Ferrary, cette coordination organisationnelle au sein de la région met clairement en relief les différents rôles-clés tenus par les S.C.R. auprès des entreprises et des acteurs de la Silicon Valley. Ces sociétés constituent une illustration typique du lien combiné et risqué entre le pôle du savoir et celui de la finance.

L'illustration de l'industrie pharmaceutique autour de la financiarisation et de l'innovation.

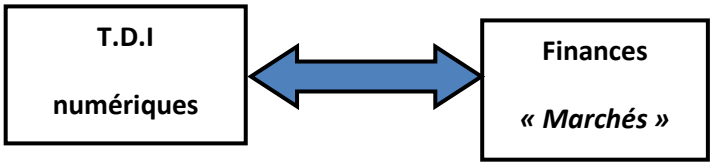
Montalban (2008) entend souligner que les modèles productifs pharmaceutiques illustrent la réalité d'un double mouvement vers le capitalisme financier et cognitif. Cette industrie étant fondée sur la science, l'innovation produit est positionnée au cœur du processus de production.

Ce secteur constitue en effet un placement stratégique privilégié particulièrement rentable. En particulier, les ventes demeurent relativement prévisibles. La création de valeur actionnariale étant privilégiée, les analystes financiers y occupent une place importante, notamment en ce qu'ils donnent des ordres d'achat ou de vente aux investisseurs institutionnels. Pour ces derniers, la valeur d'une société pharmaceutique est avant tout associée à la valeur espérée du pipeline, (qui se rapporte au portefeuille de molécules en développement), doté de blockbusters potentiels (en référence aux médicaments éthiques générant plus d'un milliard de chiffre d'affaires). Conséquemment, nombre de groupes pharmaceutiques ont effectué des cessions ou des spin off de leurs activités auprès les moins rentables. Cela a eu pour effet d'accroitre la concurrence, en adoptant soit le modèle du blockbuster, afin d'éviter d'être distancié, soit un positionnement sur des niches, en cas de taille insuffisante. Ces groupes deviennent ainsi à la fois de plus en plus dépendants des blockbusters et du jugement de la communauté financière, incitant fortement à un renouvellement permanent de leur offre de produit.

Par ailleurs, cette financiarisation combinée avec l'arrivée des biotechnologies à eu pour effet de modifier la conception et l'organisation de la recherche et de l'innovation, qui deviennent simultanément plus réticulaires et plus réactives. L'accroissement nécessaire de la productivité de la R&D, ainsi que les compétences technologiques complémentaires en biotechnologies, conduisent une majorité de groupes pharmaceutiques à externaliser une partie de leurs recherches précliniques. Elles nouent ainsi des accords avec des biotechs de manière à constituer des réseaux susceptibles d'assurer une captation d'externalités de connaissances, permettant notamment de réduire les risques de la recherche par le partage de leurs couts.

Retenons donc de ces différentes illustrations, la complexité et l'importance des liens interactifs entre les « finances » et le « cognitif » pour valoriser les innovations.

2.3. LES INTERACTIONS ENTRE « N.T.I. » ET « FINANCES ».

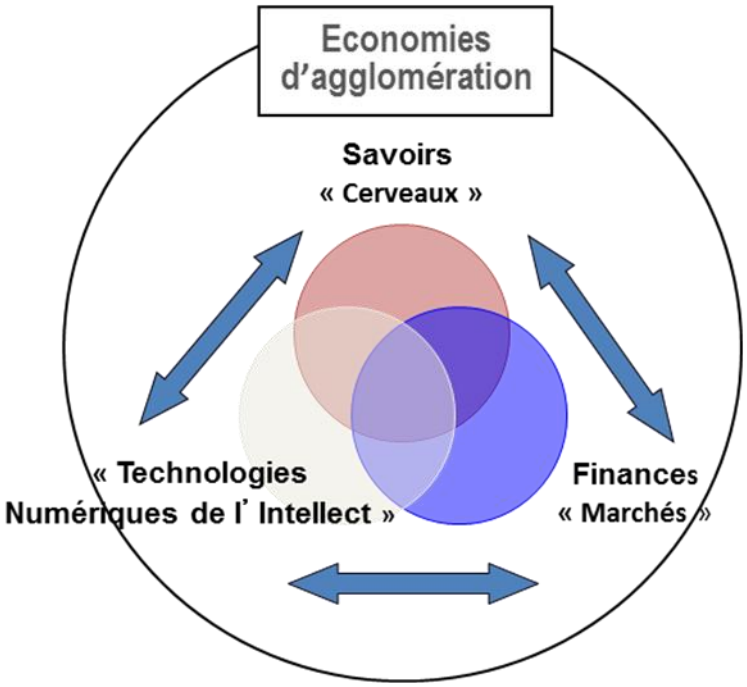


Les interactions entre « N.T.I. » et « finances » seront ici survolées, dans la mesure où elles ont été plus ou moins explicitement évoquées lors des deux précédentes présentations. Ainsi les N.T.I. permettent, à travers leurs multiples dispositifs (Internet, ordinateurs, logiciels, etc.), combinés avec leur puissance de calcul, de transmettre en temps réel aux différents opérateurs et acteurs financiers planétaires, un nombre quasi infini de données et d'informations financières, générant une quantité considérable d'opérations aux montants de plus en plus élevés. Le cas souvent cité du système de cotation électronique dont s'est équipé la bourse de Paris, remplaçant les cotations traditionnelles « à la criée », en constitue une illustration typique.

En retour, les N.T.I. ont bénéficié des traitements associés à la finance de marché, qui ont contribué à leur développement. Elles apparaissent comme de puissants amplificateurs de ce traitement en termes de quantité et vitesse et ont pu ainsi concevoir des applications de plus en plus sophistiquées, associées en particulier au développement des marchés financiers. On peut donc considérer qu'elles sont devenues des industries intensives en connaissances (du moins pour certaines activités), illustrant ainsi ces interactions entre ces différents pôles.

On peut donc ainsi confirmer de manière synthétique que l'économie du savoir, singulièrement dans notre époque contemporaine, repose largement sur une dynamique interactive de trois pôles fréquemment localisés au sein d'économies d'agglomérations. Toutefois, cette dynamique repose souvent sur un fragile équilibre comportant de nombreuses tensions. On retiendra en particulier que les risques et les enjeux sont plus spécifiquement localisés dans trois domaines : le développement d'externalités négatives des connaissances liées à la centration sur les seules opérations à des fins totalement spéculatives à risque, déconnectées de l'économie réelle, la pression sans fin à la course à l'innovation vis-à-vis notamment des chercheurs et des créatifs et, enfin, plus globalement, une tendance à la privation du savoir, assimilable alors à un seul objet de marchandisation. Cet aspect fera l'objet de développement dans la conclusion de notre note de travail. On soulignera que la course à l'innovation « à tout prix », contribue à générer un déplacement de l'exploitation de savoirs au détriment de leur exploration, ainsi que nous l'évoquerons dans la conclusion de cette synthèse.

SCHEMA 1 : LA DYNAMIQUE INTERACTIVE DE LA NOUVELLE ECONOMIR DU SAVOIR ET SES DIFFERENRES COMPOSANTES.



CONCLUSION SOUS FORME DE MISE EN PERSPECTIVE : PENSER LA PRIVATISATION DU SAVOIR.

Nous nous de clore cette note de travail, non pas, comme il est souvent de coutume, sous la forme d'une conclusion classique, reprenant les éléments saillants du texte ainsi que ses limites, mais plutôt par une mise en perspective assez développée, qui s'inscrit sommes toutes logiquement dans son prolongement, intitulée : penser la privation du savoir. Cette approche quelque peu hétérodoxe, va nous conduire à survoler, d'une part les risques associés à une tendance à la privatisation, singulièrement marquée dans la période récente, et d'autre part, de suggérer un certain nombre de pistes et recommandations pour en limiter les effets.

1. LES RISQUES ASSOCIES A LA PRIVATISATION ET LA MARCHANDISATION EXCESSIVE DU SAVOIR ET DE SON MANAGEMENT.

De manière à décrire et à illustrer ces risques, nous évoquerons quatre types de situations : le processus de captation et de la codification des connaissances, le développement de la privatisation du savoir (notamment à travers une certaine forme d'exercice des droits de propriété intellectuelle), les relations ambivalentes et contestables entre brevets et innovations, et enfin, l'asymétrie entre les finances et le savoir.

1.1. DE LA CAPTATION ET DE LA CODIFICATION DES CONNAISSANCES.

Cette démarche constitue une pratique ancienne, remontant au moins au XV^{e} siècle (Caron, 2010). Elle constitua d'ailleurs pour Taylor un dispositif-clé du *Scientific Manage-ment* (Taylor 1957 [1911]). S'agissant de la période contemporaine, nous avons souligné les bénéfices qu'escomptaient les représentants du courant de l'économie de la connaissance dans la mouvance de l'OCDE, du fait de la démarche de codification des connaissances, considérée à la fois comme la cause et la forme la plus commune de l'usage et de l'expansion de ces dites connaissances. On peut en effet penser que ce processus s'apparente d'une certaine manière à un contrôle et à une appropriation des connaissances tacites en les extrayant du cerveau de leurs détenteurs, en les déposants dans des dispositifs technologiques de manière à permettre leur réutilisation. Il conduit à réduire la dépendance de l'entreprise à l'égard des détenteurs « propriétaires » de connaissances critiques ou expertes, sous réserve qu'ils acceptent de les livrer… Il est toutefois possible d'objecter avec justesse, que cette captation conduit également à une mise à disposition potentielle de savoirs utiles à une partie de la collectivité (notamment de démarches de *Knowledge Management*), voire à la création de nouveaux savoirs (dimension cumulative). Une stratégie complémentaire de captage plus directe utilisée par les entreprises consiste à recruter des professionnels du savoir réputés, experts et/ou talentueux, et des « *stars scientists »* (Rothaermel et Hess, 2007), mais ces « *actifs spécifiques* » sont naturellement volatiles. Le processus d'acquisition de start-up prometteuses (à l'exemple bien connu de l'entreprise Cisco), constitue également une forme de captation d'actifs stratégiques.

1.2. LE DEVELOPPEMENT DE LA PRIVATISATION DU SAVOIR : LA PROPRIETE INTELLECTUELLE COMME DISPOSITIF AMBIVALENT.

Nous pointons ici probablement le véritable danger de cette appropriation, qui se localise dans le versant sombre du droit de propriété intellectuelle. Rappelons en effet que ce droit constitue un dispositif relativement ambivalent (Commissariat Général du Plan, 2006, Mouhoud et Plihon, 2009, Weinstein, 2010) et paradoxal.

D'un côté, il peut être considéré comme un véritable outil stratégique pour de nombreux acteurs et génère un effet incitatif important, susceptible de favoriser les conditions de l'innovation, dans une perspective qui s'inscrit davantage dans le long terme. De l'autre côté, dans sa face plus sombre, ce droit fait l'objet de critiques et de remises en cause plus ou moins radicales, conduisant notamment à un excès de privatisation, dans une logique souvent courtermiste. En particulier, le phénomène d'accélération générale de privatisation des connaissances sous forme de prise de brevets, dans le cadre du contexte concurrentiel exacerbé du nouveau régime de croissance, en vient parfois à stopper, ou du moins à freiner, l'exploitation de la connaissance (que d'autres acteurs auraient pu utiliser si elles n'avaient pas été privatisées), et de l'innovation, alors que son objectif est précisément de la stimuler. Dans cette perspective, certains économistes, comme Boyle (2003), mobilisent le concept de

« *second mouvement enclosures* », en référence au mouvement des enclosures (clôtures) qui, entre le XII^{e} et XVII^{e} siècle en Angleterre, avaient transformé l'agriculture traditionnelle en un système de propriété privée, se substituant à la propriété partagée reposant sur un usage collectif des terres. Un équilibre subtil, complexe et contextuel se localise entre l'exclusivité, liée à la propriété intellectuelle, et la libre distribution ou la divulgation de la connaissance.

1.3. UNE RELATION CONTESTABLE ET AMBIVALENTE ENTRE BREVETS ET INNOVATIONS.

De nombreuses recherches, études et illustrations soulignent cet aspect. Nous en proposons ici une courte recension. Morand et Manceau (2009) soulignent ainsi que les dépenses de R&D reflètent davantage la performance de l'activité de recherche que de l'innovation proprement dite. Ils relèvent également que l'innovation est le fruit d'un « *processus global, dans lequel la R&D n'est qu'un ingrédient parmi d'autres, à intégrer dans une démarche organisationnelle complexe* ». Madies et Prager (2008) avaient déjà observé que les brevets ne mesurent qu'une partie mal précisée de l'innovation. C'est ainsi que d'autres auteurs (Le Masson, Weil, Hatchuel, 2006) proposent de créer des dispositifs ad hoc s'agissant de l'innovation, autonomes par rapport à la R&D. Ils suggèrent et invitent à passer de la R&D à la R-I-D pour Recherche-Innovation-Développement, l'innovation n'étant envisagée que comme un maillon intermédiaire. Dans une étude, le cabinet Booz Allen Hamilton (Jaruzelski B., et *alii*., 2005) ne relève pas de liens significatifs entre, d'une part, les dépenses en R&D et, d'autre part, le chiffre d'affaires ou le bénéfice. Pour leurs auteurs, c'est la qualité du management de l'innovation et son efficacité et non la quantité d'argent investie qui fait la différence. Morand et Manceau (2009) soulignent de manière plus globale que de nombreux brevets ne sont pas exploités commercialement par les entreprises qui les déposent, préférant ainsi protéger dans l'immédiat leurs inventions sans nécessairement savoir si, et quand, elles l'intégreront à des innovations. Elles peuvent également se réserver la possibilité de les céder ultérieurement à un tiers. Par ailleurs, en référence à la tragédie des « Anticommuns » développée par Haller (1998), le détenteur d'un brevet peut éventuellement abuser de son monopole de manière à en empêcher la diffusion de perfectionnements. Ce phénomène renvoie au gaspillage par des personnes possédant un droit exclusif sur une ressource particulière en la sous-utilisant. Ce qui est le cas lorsque le coût engendré pour utiliser cette ressource de manière collaborative est supérieur aux bénéfices produits.

1.4. UNE RELATION GLOBALEMENT ASYMETRIQUE ENTRE LE POLE DES FINANCES ET LE POLE DU SAVOIR, COMME FORME D'APPROPRIATION DE CE DERNIER.

Nous ne ferons ici que rappeler pour mémoire (voir point 5.2.), que la sphère de la finance reste pour l'essentiel en position fortement dominante dans cette relation tendanciellement asymétrique, au détriment du savoir. Ce qui constitue, en réalité, une nouvelle forme d'appropriation.

2. DE QUELQUES PISTES ET RECOMMANDATIONS.

Cinq pistes et recommandations diversifiées, centrées sur la création et la diffusion du savoir en tant que bien public, plus égalitaires et moins contraignantes seront ici évoqués.

- **Sanctuariser les dépenses d'investissements publiques de R&D et d'éducation.**

Cette décision pourrait se réaliser dans le cadre de budgets des États européens, labellisés par une autorité européenne, comme le propose l'économiste Tirolle (2003). Il s'agit s'une prise de position volontariste qui nous parait particulièrement judicieuse et pertinente.

- **Mobiliser un levier fiscal.**
  Ce type de mobilisation incitative pourrait permettre de stimuler plus fortement l'investissement orienté vers la connaissance pour reprendre les suggestions de Mouhoud et Plihon (2009). Dans cette logique, l'idée serait de taxer les revenus issus des brevets industriels au motif que toutes les productions industrielles utilisent, pour une bonne part, un fond commun appartenant de façon indivisée à l'ensemble de l'humanité. On pourrait en effet imaginer que ces recettes financent les systèmes éducatifs et de recherche des pays de la périphérie, afin d'y favoriser la production et la diffusion de savoirs, en particulier au moyen des T.I.C.

- **Augmenter le montant des ressources des institutions françaises susceptibles d'appuyer l'aide et le financement d'innovations associées à des projets prometteurs.**
  Il existe déjà des acteurs comme BPI finances (résultant de la fusion entre OSEO et CDC entreprise en juin 2013, et CDC). Ils demeurent encore probablement insuffisants pour répondre aux besoins.

- **Gérer équitablement la « fuite des cerveaux », en particulier entre les pays du Nord et ceux du Sud.**
  Ces mouvements semblent s'accélérer et contribuent sensiblement à accroître les déséquilibres cognitifs et les inégalités entre le Nord et le Sud. Bhagwati et Hamada (1974) avaient déjà proposé d'instaurer une taxe assise sur le « *brain drain* » et donc prélevée sur les migrants possédant un niveau d'éducation et de qualification élevée. Elle vise à dissuader cette « fuite des cerveaux » et à répartir les dépenses d'éducation entre les pays du Nord et ceux du Sud. Cette proposition demeure, à notre sens, toujours pertinente. Mais il serait nécessaire de l'ajuster en la rendant plus équitable, en faisant en sorte que le pays d'origine du migrant bénéficie de la taxe versée non pas par le migrant, mais bien par le pays d'accueil, bénéficiaire effectif de cette ressource intellectuelle.

- **Reconnaître et considérer effectivement le savoir comme étant « bien public mondial » (B.P.M.).**
  Ce concept – dont la définition d'origine remonte à deux courtes contributions déjà anciennes du prix Nobel d'économie en 1970 de Samuelson (1954, 1955) – a trouvé un prolongement plus récent, particulièrement dans un ouvrage publié par le PNUD (Kaul et *alii*, 1999), intitulé *Les biens publics mondiaux : coopération internationale pour le 21e siècle*, ayant bénéficié d'un fort retentissement. Relevons que parmi ces biens figurent en très bonne place le savoir, l'éducation et la santé. L'UNESCO a également proposé « *la mise en œuvre et la promotion d'un "domaine public mondial" qui serait accessible à tous* » (Quéau, 2000). Dans cette perspective, la connaissance, et plus généralement le savoir en tant que B.P.M., devrait pouvoir circuler plus librement sur la totalité de la planète, en particulier dans les pays du Sud. Nous pouvons à ce stade formuler le vœu que l'UNESCO, qui attribue par ailleurs la liste et la reconnaissance, tant recherchée, des

patrimoines mondiaux, puisse également définir une position de principe adaptée aux B.P.M., notamment dans le champ du savoir. Cette institution, aux ressources relativement limitées, pourrait par exemple contribuer à favoriser la diffusion et l'utilisation de manière plus équitable du savoir (mais aussi d'autres B.P.M.), sous des formes à déterminer, en reprenant certaines propositions suggérées ci-dessus. Toutefois, la mise en œuvre de telles dispositions demeure particulièrement complexe au regard du poids et de l'influence relativement faible de l'UNESCO, comparativement à d'autres institutions internationales singulièrement plus puissantes comme le Fond Monétaire International, la Banque mondiale ou l'Organisation Mondiale du Commerce. Une coopération plus marquée sur cette problématique cruciale serait plus qu'opportune.

BIBLIOGRAPHIE.

ABITTAN Y. ET ASSENS C. (2011), « Le rôle stratégique des hommes orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité », *Vie & sciences économiques*, n° 199, pp. 22-37.

ABRAMOVITZ M. ET DAVID P.A. (2011), *Two Century of American Macroeconomic Growth : From exploitation of Resource Abundance to Knowledge–Driven Development*, Stanford University, SIEPR Discussion Paper, n° 01-05, pp. 1-160.

ARBOUR S. (2008), « Les économies d'agglomérations du savoir, plus qu'une question de spécialisation industrielle », *Revue d'Economie Régionale Urbaine,* n°5, pp. 647-669.

ARROW K. (1962), "Economic welfare and the allocation of resources for inventions", in *The rate and direction of inventing activity*, Nelson R., ed. Princeton University Press.

AZAÏS C. et *Alii*, (2001), *Vers un capitalisme cognitif,* L'Harmattan, Paris.

BATCH L. (2001), *Le capitalisme financier*, collection « Repères », La Découverte, Paris.

BECATTINI G. (2004), *Industrial District*, *A new approach to industrial chang,* Cheltenham , Elgae.

BECATTINI G., dir. Puke et *alii*. (1990), "The marshallian Industrial district as a socio economics notion", *Industrial districts and interfirm cooperation in Italy,* Genève, International Institute for Labor Studies, pp. 37-51.

BELL D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society. A venture in social forcasting,* Basic Books, Inc., New York. Traduction française : *Vers la société post-industrielle*, Robert Lafont, 1976, Paris.

BERLE G. et MEANS C. (1932), *Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, New York.

BHAGWATI J. N. et HAMADA K. (1974), « The brain drain, International Integration of Markets for Professionals and Unemployment: a Theoretical Analysis", *Journal of Development Economics*, n°1.

BOUCHET M.-H., dir. Dibiaggio L. et Meschi P.-X., (2010), « Économie de la connaissance et hyper finance : de la globalisation des crises aujourd'hui à la régulation de demain ? », *Le management dans l'économie de la connaissance,* Skema/Pearson, pp. 77-94, Paris.

BOUCHEZ J.-P. (2008), *Le management invisible*, Vuibert, Paris.

BOUCHEZ J.-P. (2006), *Le management des travailleurs du savoir*, Editions Liaisons, Paris.

BOURHIS A. (2011), « La Gestion des ressources humaines à l'heure WEB 2.0 », *Effectif*, vol. 14, n° 1, janvier-mars.

BOYER R. (2004), *Théorie de la régulation. 1. Les fondamentaux*, collection « Repères », La Découverte, 2004, Paris.

BOYLE J. (2003), « The second enclosure movement and the construction of the public domain », *Law and* Contemporary *Problems*, n° 66, pp. 33-74

BRAUDEL F. (1979), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XV^e^-XVIII^e^ siècles, 3. Le temps du Monde,* Armand Colin, Paris.

BURNHAM J. (1942), *The Managerial Revolution,* Indiana University Press, New York. Traduction française : *L'ère des organisateurs*, Calmann-Lévy, 1947, Paris.

CARON F. (2010), *La dynamique de l'innovation,* Gallimard, Paris.

CASPAR P. (1988), « L'investissement intellectuel », *Revue d'économie industrielle*, n° 43.

COHEN D. (2006), *Trois leçons sur la société post-industrielle*, La république des idées/Seuil, Paris.

COLLETIS G. et PAULTRE B., coord. (2008), « Le capitalisme cognitif : une approche schumpétérienne des économies contemporaines », *Les nouveaux horizons du capitalisme,* Economica, Paris.

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN (2006), *Quel système de propriété intellectuelle pour la France d'ici 2020 ?* Rapport du groupe de projet « Prospective de la propriété intellectuelle pour l'État stratège » *(*PIETA), Paris.
DAVID P.A. et FORAY D., "Une introduction à l'économie et à la société du savoir", *Revue internationale des sciences sociales,* 2002/1, n° 171, pp. 13-28.
ERNST & YOUNG (2008), *Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise*, Paris.
FELDMANN M. (1994), *The geography of innovation*, Kluver Academic Publisher, Dordrecht, Boston, London.
FERRARY M. « Les capital-risqueurs comme "transiteurs" de l'innovation dans la Silicon Valley », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 190, janvier 2009, pp. 179-196.
FORAY D. (2000, 2009), *L'économie de la connaissance,* La Découverte, collection « Repères », Paris.
FORAY D. et LUNDEVALL B.-A. (1997), « Une introduction à l'économie fondée sur la connaissance », in Guilhon B et *alii*., (ed.) : *Economie de la Connaissance et des Organisations*, l'Harmattan, Paris, pp. 16-37.
FORAY D. et LUNDVALL B.-A. (1996), *Employment and Growth in the Knowledge – based Economy,* Paris OCDE.
FRIEDMAN T. (2007), *The world is flat,* ICM Incorporation, Londres. Traduction française : *La terre est plate*, Éditions Saint Simon, 2007, Paris.
GALBRAITH J. K. (1967), *The New Industrial State*, Princeton University Press, Princeton. Traduction française : *Le nouvel état industriel*, Gallimard, 1968.
GOODY J. (2000), *The Power of the Written Tradition*. Smithsonian Institution Press, Washington, 2000. Traduction française : *Pouvoirs et savoirs de l'écrit*, La Dispute, 2007.
HELLER M.A.. (1998), "The tragedy of the Anticommons", *Harvard Law Review,* vol. 111, n° 3, janvier 1998.
JACOBS J. (1984), *Cities and wealth of the nation*, Penguin, Harmondsworth. Traduction française : *Les villes et la richesse des nations*, Les Éditions du Boréal, 1992, Montréal.
JACOBS J. (1969), *The Economy of the Cities,* Random House*,* New York.
JACOBS J. (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, Random House USA Inc., New York.
JARUZELSKI B. et *alii*. (2005), *L'argent ne fait pas toujours le bonheur !* Booz Allen Hamilton, Strategy &business, (version française), Paris.
JENSEN M. C., et MECKLING W. H. (1983), "Corporate governance and 'economic democracy' an attack freedom", *Proceedings of Corporate Governance. A Definitive Exploration of the Issues,* C. J. Huizenga editor, UCLA Extension.
JENSEN M. C., et MECKLING W. H. (1978), "Can the corporation survive?" *Financial Analyst*. *Journal*, vol. 3, n° 1, janvier.-février.
JENSEN M. C. et MECKLING W. H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost, and capital structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
KAUL I., GRUNBERG I., et STERN M.A. (1999) *Global public goods: International cooperation in the 21st century*, Oxford University Press, New York.
KENDRICK J.W., (1994), « Total capital and economic growth », *Atlantic Economic Journal*, vol. 22, n° 1, pp. 1-18.
LAUZON N., TOUSSEL J.-T., SOLAR C., BOUFFARD M. (2013), « La transmission interorganisationnelle des savoirs : une perspective managériale anglo-saxonne e », *Savoirs*, 31.

LE MASSON P., WEIL B., HATCHUEL A. (2006), *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès, Paris.
MACHLUP F. (1962), *The production and Distribution of Knowledge in the United States,* Princeton University Press, Princeton.
MADIES T. et PRAGER J.-C., (2008), *Innovation et compétitivité dans les régions*, Rapport du Conseil d'analyse économique, Paris, La documentation française, Paris.
MAFTEI A., (2010), « Les externalités de connaissances localisées. Aspects empiriques et théoriques », CES Working Papers, (1).
MARSHALL A. (1961 [1890]), *Principles of Economics*, Macmillan and co., Londres.
MAUNOURY J.-L. (1972), *Économie du savoir*, Armand Colin, Paris.
MENDEZ A. et BARDET M. (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME ?», *Revue française de gestion,* Volume 35, numéro 190, janvier, pp. 123-142.
MENDRAS H. (1991), *La seconde révolution française*. Gallimard, Paris.
MONTALBAN M., coord. Colletis G. et Paultré B. (2008), « Financiarisation et capitalisme cognitif. Interprétation institutionnaliste du cas de l'industrie pharmaceutique », *Les nouveaux horizons du capitalisme,* Economica, Paris, pp. 255-275.
MORAND M et MONCEAU P. (2009), *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, La documentation Française, Paris.
MORIN F. (2008), coord. Colletis G. et Paultré B. (2008 « Le capitalisme de marché financier et l'asservissement cognitif », *Les nouveaux horizons du capitalisme,* Economica, Paris.
MOUHOUD E. M. et PLIHON D. (2009), *Le savoir et la finance,* La Découverte, Paris.
MOULIER BOUTANG Y. (2007), *Le capitalisme cognitif*, Éditions Amsterdam, 2007, Paris.
NIOSI J., BOURASSA M. (2008), « L'innovation dans les villes canadiennes », Institut de la statistique au Québec, Montréal et Québec, pp. 47-56.
OCDE (1996), *Technologie, productivity and job creation*, vol. 2, Analytical report, Paris.
PAULTRE B., coord. Colletis G. et Paultré B. (2008), « Le capitalisme cognitif : une approche schumpétérienne des économies contemporaines », *Les nouveaux horizons du capitalisme,* Economica, Paris, pp. 23-46.
PIGOU A. (1932), *The Economics of Welfare*, (4° edition), McMillan, Londres,
POLANYI K. (1944), *The Great Transformation*, Beacon Press Boston. Traduction française : *La grande Transformation,* Gallimard, 1983, Paris.
QUEAU P. (2000), « Le bien commun mondial de l'information », *Transversales Sciences/Culture,* n° 62, mars-avril.
RALLET A. ET TORRE A., dir. (2007), « Faut-il être proche pour innover ensemble ? », *Quelles proximités pour innover ?* L'Harmattan, Paris, pp. 7-16.
RETOUR D. (2009), « Pôles de compétitivité, propos d'étape », *Revue française de gestion,* vol. 35, n° 190, pp. 93-99.
ROMER P. M. (1990), Endogenous Technical Change", *Journal of Political Economy* 98 (5), p. 71-102.
ROTHAERMEL, F.T., A.M. HESS. (2007), "Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm-, and network-level effects". Organization. Science, 18 (6), pp. 898-921.
SAMUELSON P.A, (1955), "Diagrammatic Exposition of theory of Public Expenditure", novembre, *The Review of Economics and Statistics,* Massachusetts, vol. 37, pp. 350-356.
SAMUELSON P.A, (1954), "The pure Theory of Public Expenditure" novembre, *The Review of Economics and Statistics,* Massachusetts, Vol. 36, pp. 387–389.

SMITH K. (2002), “What is the ‘knowledge economy’?” *Knowledge Intensity and Distributed Knowledge Bases. The United Nation University*, INTECH Discussion Paper series/2.
TAYLOR F.W. (1957 [1911]), *The Principles of Scientific Management*, Harper & brothers, New York and London. Traduction française : *La Direction Scientifique des entreprises,* Dunod, 1957, Paris.
TIROLLE J. et *alii* (2003), *Propriété intellectuelle*, *rapport au conseil d’analyse économique,* n° 53, La documentation française, Paris.
TOFFLER A. (1990), *Powershift : Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, New York. Traduction française : *Les nouveaux pouvoirs*, Le livre de Poche, 1991.
TOFFLER A. (1980), *The Third Wave*, William Morrow and Company, New York. Traduction française : *La troisième vague*, Médiations, 1985, Paris
TOFFLER A., (1970), *Future Shock*, Random House. New York. Traduction française : *Le choc du futur*, Médiation, 1971.
TREMBLAY R. et TREMBLAY D.-G. (2010), *La classe créative selon Richard Florida,* Presses de l’Université du Québec/Presses Universitaires de Rennes, Rennes, France.
VERCELLONE C. dir. (2002), *Sommes-nous sortis du capitalisme industriel ?,* La dispute, Paris.
VINCENEUX H. coord. Colletis et *alii* (2008), « Nouvelle économie, économie de la connaissance et capitalisme cognitif », *Les nouveaux horizons du capitalisme,* Economica, Paris, pp. 47-69.
WEINSTEIN O. (2010), *Pouvoir, finance et connaissance*, La découverte, Paris.
WENGER. E. (1998), *Communities of practice: Learning, meaning and identity,* Cambridge University Press, Cambridge.

La classe moyenne en Russie : réalité naissante ou mythe ancien ?

_____ Martina Krasilnikova & Ivan Samson _____

Article publié dans Agir, n°42, mars 2011, Paris et dans Vestnik n°4(106) 2010, Moscou.

Y-a-t-il une classe moyenne en Russie ? Quelles en sont les particularités ? Ces questions font l'objet d'abondants débats parmi les chercheurs, mais aussi parmi les officiels russes et les journalistes occidentaux. Après avoir tenté d'y répondre, ce bref papier s'interrogera justement sur le questionnement lui-même et le pourquoi de son intensité. Un florilège des différents avis sur la question introduit la réflexion en soulignant la grande confusion qui existe sur le sujet.

Les fondements théoriques de la classe moyenne

Le panorama des différents avis sur l'existence de la classe moyenne russe révèle l'omniprésence de l'analyse empirique et la faiblesse des fondements théoriques. La réflexion méthodologique qu'ils sous-tendent est quasiment absente. Il n'est pas certain que l'état de la science sur la question soit suffisant pour capturer la réalité de la structuration sociale de la Russie, mais comme on vient de le voir, ignorer ces fondements théoriques laisse l'analyste déboussolé. On procédera en trois temps, en analysant les théories des classes sociales, puis celles de la classe moyenne et enfin celles des fonctions supposées de la classe moyenne.

L'approche théorique des classes sociales

D'un point de vue épistémologique, la science des classes sociales est particulière du fait que sa méthode n'est ni hypothético-déductive, ni empirico-théorique (ou expérimentale), elle est *herméneutique* : autrement dit cette théorie repose sur des inférences qui ne sont pas des déductions, mais des inductions. Celles-ci prennent essentiellement la forme d'interprétations destinées à produire du sens. Ainsi une proposition considérée comme vraie du point de vue herméneutique est celle que la communauté scientifique (ou plus largement) considérera comme permettant de *comprendre mieux* un phénomène social. On ne peut démontrer la vérité des théories de Marx ou de Weber sur la classe capitaliste, mais on peut discuter et admettre ou pas leur puissance interprétative, leur apport dans la compréhension de l'histoire des sociétés et des dynamiques sociales. Cette dimension interprétative donne un sens particulier à l'observation empirique, qui se trouve à la fois valorisée et déclassée. Valorisée car la production de sens consiste à réunir des faits objectifs dans un schème interprétatif qui engendrera concepts et théories. Déclassée car jamais l'analyse empirique ne permettra de démontrer l'efficacité d'une interprétation. Par contre une fois la théorie construite, les attributs des concepts pourront être testés empiriquement, comme Weber traquait la corrélation entre protestantisme et capitalisme. Mais l'analyse empirique reste toujours conditionnée par la pertinence de l'induction initiale. Autrement dit on ne peut démontrer empiriquement l'existence d'une classe, mais on peut en démontrer l'inexistence, compte tenu d'un schéma interprétatif donné.

Karl Marx et Max Weber sont les deux principaux fondateurs de la théorie des classes sociales. Ils ont en commun l'idée que l'existence d'une classe repose sur des caractéristiques objectives et subjectives, matérielles et culturelles dirait-on aujourd'hui. Pour Marx, pour exister, la classe ouvrière ne doit pas seulement exister « en soi », par sa place non-possédante et subordonnée dans la production. Elle doit aussi exister « pour soi », être habitée par sa conscience d'exister comme classe avec la mission historique que lui attribuait Marx, concrétisée finalement par son expression politique qu'est le Parti Communiste. Weber reprochera à Marx son déterminisme économique, le fait que la conscience et les

représentations des groupes n'ont pas d'autre origine que leur place dans la production. Une idéologie qui a sa dynamique propre, l'éthique protestante, va conforter les valeurs constitutives de l'esprit du capitalisme que sont le goût pour le travail et la soif de réussite. Une théorie de la stratification sociale doit donc non seulement tenir compte de la réalité de classe, la fonction économique et la richesse, elle doit également intégrer les phénomènes sociologiques que sont les inégalités de pouvoir et les statuts (prestige, religion). La théorie wébérienne canonique de la stratification sociale repose sur la trilogie : la classe reflétée par la richesse, le statut mesuré par le prestige attaché à chaque position et le parti, ce dernier comme expression du politique et du pouvoir, la capacité d'un groupe à réaliser ses objectifs.

La sociologie américaine va apporter une dimension plus descriptive à ces monuments théoriques. Sur la base de l'anthropologie sociale W. L. Warner construit un modèle à trois classes aux USA, les classes supérieure, moyenne et inférieure, chacune divisée en segments supérieur et inférieur (Warner, 1949). La distinction entre les classes repose plus sur le type d'activité que sur le simple montant de l'argent gagné. Le critère le plus important sera celui des *attitudes partagées* : ainsi la classe moyenne inférieure sera la plus conservatrice car peu de choses la séparent de la classe ouvrière, et la classe moyenne supérieure, peu nombreuse, va devenir la norme de l'Américain moyen. Ce schéma pyramidal de la société, où le nombre se rétrécit au fur et à mesure qu'on va vers les classes supérieures, sera remis en cause par Lipset en 1960. Il considère que ce modèle, qui correspondait à la fin du 19ème et au début du 20ème siècle, a été bouleversé par le développement des biens de consommation et un accès plus équitable à l'éducation, qui ont réduit considérablement les différences entre les classes (Lipset, 1960). Si l'on prend en compte la diminution constante de la part des ouvriers industriels, la distribution des revenus et des activités professionnelles prend aujourd'hui la forme d'un *diamant*, renflé dans sa partie centrale. Cette thèse consensuelle est critiquée par le sociologue français Pierre Bourdieu pour qui cette représentation de la hiérarchie sociale est justement une idéologie destinée à masquer les mécanismes de domination qui continuent de se reproduire dans la société, à travers notamment l'enseignement (Bourdieu, 1979). Il insiste sur l'importance du capital social - réseaux sociaux de pouvoir - et du capital culturel dans la reproduction de la stratification sociale. Il ajoute avec le concept d'*habitus* une dimension comportementale dans la théorie des classes sociales, qui est un ensemble de dispositions acquises inconscientes mais constitutives de l'identité de chaque classe sociale. Certains auteurs considèrent même que si toutes les sociétés restent hiérarchisées d'une façon ou d'une autre, la pertinence du concept de classe sociale disparaît dans les sociétés post-industrielles (Dogan, 2004). Il n'y a plus de classe gouvernante cohérente en raison de sa complexité, de la division sociale du travail et des multiples niveaux de stratification. D'autres formes d'identification sociale apparaissent qui sont largement culturelles ou religieuses, et qui engendrent des conflits d'identités.

Les théories des classes moyennes

Il n'y a pas à proprement parler de théorie analytique des *middle class* ou classes moyennes qui se déduise des théories des classes sociales ou qui emporte une large adhésion de la communauté scientifique. Les ouvrages sur les classes moyennes qui ont le plus d'impact restent des ouvrages descriptifs : trivialement on dit que ce sont les classes qui se trouvent au milieu de la hiérarchie sociale. Marx et Weber n'ont pas fait de théorie de la middle class, sans doute parce qu'à leur époque le besoin ne s'en faisait pas sentir. Tout au

plus peut-on réinterpréter dans les paradigmes marxiens et wébériens ce qu'on croit savoir des classes moyennes. Dans le système capitaliste de Marx elles se trouvent entre la bourgeoisie qui est la classe propriétaire dominante, et le prolétariat qui est la classe dominée et exploitée. La place est étroite et elle est occupée par ce que Marx appelle la petite-bourgeoisie : artisans et paysans, à la fois petits propriétaires mais n'employant pas de salariés. Ralf Dahrendorf dans sa théorie du conflit social réalise une synthèse *sui generis* entre Marx qui formule une définition trop étroite des classes, et Weber qui accorde trop peu de place à la réalité des conflits sociaux (Dahrendorf, 1959). La clé de la division sociale n'est plus la propriété comme chez Marx, mais l'exercice ou l'exclusion de l'autorité. Observant la tendance dans les sociétés occidentales modernes à une classe moyenne nombreuse, en relation avec la main d'œuvre qualifiée nécessaire aux économies technologiques, Dahrendorf réintègre celle-ci dans les schémas théoriques bi-polaires. Une partie de la classe moyenne, celle des « bureaucrates » exerçant une autorité, peut être analysée avec les outils destinés à la bourgeoisie, alors que l'autre partie, celle des « cols blancs », relève de l'analyse de la classe ouvrière. E. O. Wright modernisera le schéma marxien en divisant bourgeoisie et prolétariat en six groupes chacun afin d'identifier des groupes-pivots : managers et cadres, petits employeurs, employés semi-autonomes etc. (Wright, 1980). Dans la sociologie wébérienne qui repose sur la trilogie de la stratification sociale - classe, statut et parti - les classes moyennes vont se trouver entre la classe dominante et la classe ouvrière. Cette approche wébérienne conduit à une segmentation de plus en plus fine de la société devenue mille-feuille qui ouvre grand la porte à l'analyse descriptive des classes moyennes.

La figure de la « nouvelle classe moyenne » américaine apparaît en 1951 dans le tableau saisissant du « col blanc » que décrit Mills, de l'employée de bureau soumise au travail taylorisé au représentant de commerce faisant du porte à porte (Mills, 1951). Cette description d'une nouvelle classe née dans le monde industrialisé technocratique et bureaucratique prédit son importance grandissante On y trouve réunis un certain pessimisme face à l'aliénation sociale du monde urbain où dominent les grandes corporations et la mentalité commerciale. Mais Mills pense aussi que cette nouvelle classe peut peser sur les grandes organisations et le processus parlementaire. Warner avait déjà deux ans auparavant décrit la hiérarchie sociale qui signalait l'existence de la classe moyenne, située entre deux autres classes, et dont le segment supérieur devient l'archétype de l'Américain moyen. Si l'unité de la classe moyenne découle de sa centralité (middleness), les sociologues refusent en général d'en faire une classe « en creux » définie principalement par sa distance avec ceux d'en haut, qu'elle sert, et ceux d'en bas dont elle échappe à la condition. L'objectif de l'analyser en tant que telle passe alors inévitablement par sa segmentation. Gilbert divise la classe en deux groupes. La classe moyenne supérieure ou professionnelle représente 15%-20% des ménages, avec un niveau d'études élevé, des salariés aux qualifications supérieures et de managers (1992). La classe moyenne inférieure représente un tiers des ménages, avec des salariés aux qualifications moyennes, des artisans qualifiés et des cadres moyens. Ces deux segments ont en commun un niveau de vie confortable, une sécurité économique réelle et une autonomie importante dans le travail : fondamentalement ils comptent sur leur compétence pour vivre. Le sociologue anglais Goldthorpe produit la même année une analyse de la segmentation sociale en onze classes, regroupées en « *service class* », classe intermédiaire et classe ouvrière, qui devient une référence (Goldthorpe, 1992). Un des principaux critères utilisés par Goldthrope est celui des qualifications et de la position dans le travail dont jouissent les personnes, définie par le degré d'autorité, d'autonomie, etc. L'appartenance de classe est alors un facteur déterminant

les chances des individus, décrivant leurs ressources et contraintes, et un puissant facteur prédictif des comportements. La segmentation des classes moyennes n'est pas qu'une problématique d'ordre cognitif, elle est aussi une menace potentielle pour l'unité de la classe. C'est la question que posent Savage et d'autres chercheurs en observant que la classe moyenne britannique est divisée en deux groupes : une classe moyenne professionnelle cohésive et bien installée, et une classe moyenne d'indépendants et de petits entrepreneurs incertaine et marginale (Savage *et alii*, 1992). Cette division s'approfondit, menaçant l'unité de la classe moyenne.

En effet les analyses descriptives des segments des classes moyennes peuvent s'énoncer à l'infini car elles dépendent largement des critères utilisés : revenu, autorité, autonomie dans le travail, éducation, perception subjective, etc. Gilbert concède : « *there is really no way to establish that a particular model is 'true' and another 'false*' ». Si l'on ne peut se satisfaire des théories descriptives des classes moyennes qui s'émoussent dans l'infinité des modèles de segmentation, on va s'intéresser aux théories analytiques de la classe moyenne qui la définissent par une fonction particulière, non pas dans la production, mais pour l'ensemble de la société.

La classe moyenne et la démocratie

On attribue souvent à Aristote l'idée d'une fonction modératrice ou stabilisatrice exercée par les catégories intermédiaires de la société. En effet dans *La Politique*, le philosophe grec écrivait que si l'équilibre des classes penche vers les riches ou les pauvres, la démocratie se transforme en oligarchie ou en tyrannie ; si l'équilibre des classes produit une majorité de classe moyenne, alors la démocratie sera stable et inclusive. La question centrale, au-delà d'Aristote, serait la nature commerciale de la classe moyenne, qui a porté la création des institutions démocratiques et du droit, la limitation des pouvoirs et la participation électorale (Glassman, 1995). On retrouve chez Weber l'idée qu'une classe moyenne importante contribue à stabiliser la société parce qu'elle n'a pas le potentiel explosif et révolutionnaire de la classe inférieure, ni les tendances absolutistes d'une classe supérieure installée. En effet sa définition de la classe moyenne composée des professionnels ou des petits indépendants à leur compte lui associe les attributs d'une culture partagée de l'urbanité et du confort domestique et d'une relative immunité à l'égard des vagues économiques. Lipset va moderniser la dimension historique et presque messianique de cette équation avec l'argument que la culture politique et la structuration sociale produites par la classe moyenne permettent au développement économique d'avoir un effet positif sur la probabilité d'établir et de préserver la démocratie (Lipset, 1959). D'une part celui-ci diffuse l'éducation qui véhicule les comportements démocratiques de confiance interpersonnelle et de tolérance de l'opposition. D'autre part il s'accompagne du gonflement de la classe moyenne selon le modèle du diamant, réduisant par la même la proportion de la population susceptible de comportements anti-démocratiques. Moore renforcera la thèse en montrant que la démocratie émerge quand la bourgeoisie commerciale ou classe moyenne est forte, alors que quand les propriétaires fonciers dominent, ils amènent la dictature (Moore, 1966). Glassmann établit un lien entre les différentes formes de capitalisme et de démocratie dans l'histoire. Aujourd'hui le capitalisme industriel et technologique engendre de nouvelles classes, alors que la démocratie est altérée par la télévision et Internet (vote électronique et visioconférence interactive à son domicile) et que la bureaucratie et les structures hiérarchiques ont un impact négatif sur l'économie et la politique (Glassman, 1995). Sur cette base il va développer une théorie de la transition à la

démocratie basée sur la thèse d'Aristote de l'équilibre des classes et de la classe moyenne majoritaire. Cette vision sera poussée à l'extrême par Rona-Tas, professeur à l'Université de Californie : « *Toutes le sociétés ont un segment intermédiaire, mais pour qu'une société ait une classe moyenne, elle doit avoir un groupe social important en son milieu dont les membres sentent que leur vie s'améliore. L'essence de la classe moyenne est la promesse d'une mobilité sociale….La classe moyenne est un état d'esprit, une identité, un ensemble d'aspirations partagés par un segment de la société plus grand que ceux qui sont au milieu. Une classe moyenne qui est minoritaire est un oxymoron. Dans une démocratie, la classe moyenne est la nation* » (Rona-Tas, 1996). Il y a une congruence entre classe moyenne, développement économique et démocratie : nous sommes revenus à Aristote, le membre de la classe moyenne est le citoyen de la nation. Dans la tradition empirique des sciences sociales, ces approches donneront lieu à de nombreux tests économétriques multi-pays visant à établir une causalité de la classe moyenne à la démocratie, faisant contre-point aux économistes qui cherchent à établir une causalité entre démocratie et croissance (Barro, 1991). Easterly, économiste à la Banque Mondiale, montrera qu'une part de revenus plus importante accordée à la classe moyenne est associée à des revenus et à une croissance plus élevés, ainsi qu'à plus de modernisation sociale et plus de démocratie (Easterly, 2001). Muller précise que le développement économique peut conduire au recul de la démocratie s'il s'accompagne d'un accroissement des inégalités. Le développement de la classe moyenne est ainsi associé à celui de la démocratie dans la mesure où le premier produira une réduction des inégalités (Muller *et alii*, 1995).

Cette thèse de la classe moyenne comme creuset de la démocratie, si elle est fort répandue, est pourtant loin de faire l'unanimité et elle est loin d'être vérifiée. Il y a de nombreuses situations où la classe moyenne a joué contre la démocratie, et où une démocratisation effective se produit sans naissance ou croissance d'une classe moyenne. A partir d'un modèle de choix rationnel de constitution d'intérêt collectif de classe, et en mettant en avant les effets du développement économique plutôt que ceux de l'éducation ou d'une nouvelle culture politique, Ruschemeyer montre que la classe ouvrière a un intérêt à la démocratie plus conséquent que la classe moyenne. Le lien entre le développement économique et la démocratie s'explique par un équilibre des classes plus favorable à la classe ouvrière, et défavorable aux forces anti-démocratiques (propriétaires fonciers) (Ruschemeyer *et alii*, 1992). La classe moyenne au contraire, composée de professionnels urbains, d'employés du privé et du public, d'artisans et de paysans, a rôle charnière mais ambigu : identifier leurs intérêts laisse la place à de nombreuses interprétations, et leur position charnière les rend susceptibles d'alliance avec les forces antidémocratiques terriennes et bourgeoises. Parfois c'est sa propre idéologie qui la rend anti-démocratique, comme l'a montré la fameuse monographie de Johnston sur la ville américaine de Portland durant le 20ème siècle intitulée « *The Radical Middle Class* » (Johnston, 2003). Pour l'auteur la classe moyenne américaine n'existe pas comme entité, et il s'intéresse à la politique et la culture des « *middling folks* » de cette Amérique profonde. Ces classes du milieu ont créé une des traditions américaines la plus démocratique, le *populisme*, qui challenge les élites politiques. Les middling folks s'intéressent plus aux questions locales et à une souveraineté populaire qui s'éloigne du spectacle partisan : ils développent les idées non-conventionnelles de démocratie directe radicale, d'unicaméralisme, de représentation proportionnelle, de parité ou de quotas majoritaires pour les élues femmes au foyer, de défense de la petite propriété privée contre le capitalisme et même d'antivaccinisme ! Et si le Ku-Klux-Klan y a obtenu une fugace victoire en

1920, Johnston reste optimiste sur l'avenir de ce qu'il appelle la démocratie populiste. Dans un autre contexte, celui des pays en développement ou en transition post-communiste, la démocratisation ne passe pas nécessairement par la classe moyenne. Sundhaussen rejette les dogmes occidentaux en soulignant la nécessité de s'interroger sur les modèles de démocratie existants et dans quelle mesure une classe moyenne, ou quel type de classe moyenne serait nécessaire (Sundhaussen, 1991). Il montre que la démocratie dans le Tiers Monde n'est pas nécessairement bloquée par l'autoritarisme, à condition de se libérer justement des modèles occidentaux de démocratie. A propos des Etats néo-patrimoniaux d'Asie centrale post-soviétique, Zagainova analyse comment les pratiques de clientélisme développées par l'oligarchie peuvent favoriser une concurrence de type horizontal et l'émergence de nouveaux oligarques non affiliés au pouvoir par des allégeances claniques (Zagainova, 2011). Ainsi les nouvelles élites économiques peuvent jouer un rôle essentiel dans le développement de l'économie de marché et de la démocratie sans modifier une structure sociale verticale construite autour des oligarques. Il n'est plus possible de se satisfaire de l'équation « classe moyenne = démocratie », il deviendrait pour le moins nécessaire de préciser ce qu'on entend par démocratie.

La réalité des segments intermédiaires de la société russe

Aujourd'hui il est possible d'avoir une image assez précise de la réalité de ce qui est supposé représenter la classe moyenne en Russie. Plusieurs études ont été conduites par les Instituts russes de sociologie, qui ont donné lieu à des publications récentes (Maleva, 2003 ; Gudkov, 2008 ; Tikhonava, 2009 ; Grigoriev, 2009 ; Maleva, 2009). Il en ressort que ces segments intermédiaires ou ce qu'on appelle la classe moyenne en sont encore à leur genèse. Ils manifestent déjà certaines caractéristiques spécifiques qui les distinguent des autres groupes sociaux, mais par d'autres aspects ils n'ont rien qui les différencie.

Le même Institut a conduit une étude comparable en 2008, juste avant la crise de 2009 et après 9 ans de croissance euphorique de l'économie russe - plus de 6% en moyenne, dopée par les prix élevés des hydrocarbures (Maleva *et alii*, 2009). Cette recherche permet d'avoir une analyse plus précise de la structuration des segments intermédiaires en Russie et de son évolution depuis 2003, ainsi que des obstacles au développement de ces groupes sociaux. Cette exceptionnelle dynamique économique est un facteur de croissance et de transformation des segments intermédiaires. De 2000 à 2007 on assiste aux résultats macroéconomiques suivants :

1. Les revenus réels et les salaires ont augmenté de 2,5 fois ;
2. Le nombre de personnes actives en moyenne annuelle a augmenté de 3,3 millions de personnes ;
3. Le niveau d'études des salariés a augmenté. Si en 2000 la part des personnes actives ayant fait des études supérieures était de 21,6%, en 2007 elle a atteint 25,6%.

Ce niveau d'études supérieures des personnes actives est une source de croissance de la classe moyenne russe. Un autre potentiel d'élargissement de la classe moyenne est représenté par les revenus. En 2000, 30% de la population avait des revenus leur permettant de couvrir les dépenses courantes, en 2007 cette part est passée à 40%-50%. Les auteurs ont utilisé une triple entrée pour mesurer la classe moyenne en 2007 :

1. La richesse mesurée par les actifs matériels ;
2. Les caractéristiques professionnelles et les compétences des personnes actives ;
3. L'auto-identification.

Selon les critères matériels en 2007 plus d'un quart de la population russe (26%) était considéré comme classe moyenne ; selon les critères professionnels la classe moyenne comptait 19 ,5% et selon les critères subjectifs elle atteignait 30%. Les trois critères sont remplis simultanément seulement par 5% en moyenne des ménages russes – il s'agit du *cœur de la classe moyenne* (13% à Moscou et St Petersbourg). Si l'on ne retient que deux critères parmi les trois, on a environ 20% des ménages en 2007. Mais il s'agit déjà d'une définition très extensive. Les autres groupes sociaux sont à 10% la classe exclue, et à 70% la « classe en dessous de la moyenne » : ce dernier groupe comprend d'après les auteurs pour 30% des ménages qui peuvent être candidats à la classe moyenne, et pour 40% le groupe des russes pauvres, candidats à la descente vers la classe exclue. Il faut rappeler que dans cette stratification sociale la « classe moyenne » rassemble le haut du panier, il n'y a pas de classe supérieure. La comparaison avec 2000 est édifiante puisque malgré les neuf glorieuses, les segments intermédiaires n'ont pas grossi. Au contraire, le cœur de la classe moyenne est même passé de 7% à 5%. *Pourquoi l'augmentation des salaires et du niveau d'études n'a pas permis la croissance de la classe moyenne ?* Pour comprendre cette situation, il faut tenir compte des très puissantes transformations sociales survenues depuis 1990, dans le contexte de la transition période postsoviétique. Pendant la période de récession (1992-1998), les revenus réels, les salaires et les retraites ont connus une baisse importante. A la fin de cette période, en 1998, le PIB n'était qu'à 60% du niveau de 1991, les salaires réels et les retraites ont diminué de plus de 3 fois, et les revenus ont baissé de 42%. En 2009 l'économie russe subit très durement la crise mondiale avec un PIB qui chute de 8%. Les retraites réelles ont non seulement retrouvé le niveau de l'année 1991, mais leurs taux de croissance pour la période 2005-2007 ont été supérieurs à ceux des autres sources de revenus. Les transferts sociaux nécessaires à la gestion des crises ont freiné la modernisation sociale. A l'inverse les nouvelles sources de revenus marquent le pas : les revenus de la propriété, qui étaient passés de 2,5% en 1990 à 6,8% en 2000 de l'ensemble des revenus, stagnent à 6,7% en 2007. Pour les revenus issus de l'activité entrepreneuriale, l'image est encore plus nette : ils étaient passés de 3,7% à 15,4% de 1990 à 2000, et retombent à 10% en 2007. Les explications de la stagnation, voire du recul de la classe moyenne russe pendant les années de croissance sont les suivantes (Maleva *et alii*, 2009) :

- L'absence d'un environnement économique favorable au développement du petit entrepreneuriat ;
- L'accès limité de la population aux revenus de la propriété ;
- La présence massive de schémas non-transparents de la formation des salaires ;
- La limitation des programmes d'assistance sociale aux familles avec enfants ;
- Quand les inégalités se creusent à cause des taux de croissance plus élevés des revenus des 20% de la population les plus fortunés, une croissance générale des revenus réels ne suffit pas pour l'expansion de la classe moyenne ;
- Pendant les années de décollage économique les employés du secteur public, considérés comme la principale source de croissance de la classe moyenne n'ont pas vu changer leur situation dans la différenciation sociale.

Cette étude centrée sur les aspects économiques de la classe moyenne est heureusement complétée par une analyse détaillée des comportements et des opinions réalisée par le Centre Levada (Gudkov *et alii*, 2008)[i]. Il faut noter que les plus hauts revenus sont assurés non pas par l'entrepreneuriat, mais à Moscou par les emplois dans les agences gouvernementales ou indépendants (experts free-lance), et en province par les entreprises

publiques. Le groupes des Russes éduqués et prospères décrit dans cette étude n'est pas très différent du reste de la population dans sa compréhension de la situation dans le pays et des perspectives de son développement. Ceux-ci sont convaincus que la situation actuelle favorable de la Russie renforce son autorité sur la scène internationale, que la Russie devient un pays fort et ils relient ces réalisations avec Poutine dont l'activité est très largement approuvée. En même temps, la «stabilité» réalisée semble assez fragile, non pas en raison des changements dans le système institutionnel, mais surtout à cause des prix du pétrole qui peuvent changer à tout moment. La liste des problèmes préoccupants est très différente de celle de l'ensemble de la population. Pour la population, les principales préoccupations portent sur la hausse des prix, la stagnation de l'économie et des principaux secteurs de l'industrie (non liés au pétrole et au gaz), le manque de modernisation de l'industrie. Pour l'hypothétique «classe moyenne», les signes les plus menaçants sont la violence dans la société, les agressions, la corruption, la faiblesse des tribunaux, la pollution, l'afflux des immigrés et le piètre état des systèmes de santé et des retraites. La majorité d'entre eux considèrent que leur position n'est pas juridiquement et politiquement sûre, et 83% admettent qu'ils ne peuvent pas influencer la politique du pays en aucune façon, non seulement pour les décisions prises par le gouvernement, mais même dans les débats sur la situation du pays ou les questions vitales pour eux. C'est pourquoi ils sont prêts à utiliser des méthodes de résolution des problèmes qui ne sont pas conformes à la loi (pots de vin, relations personnelles). Ils admettent que ces méthodes sont désagréables et mauvaises, mais elles sont inévitables dans la société actuelle. Cela induit pour la classe moyenne, comme pour la population, une situation forcée de traditionalisation de la famille. Les résultats obtenus ne sont pas toujours perçus comme à la hauteur de l'effort accompli pour réussir, ce qui conduit à une tension intérieure considérable. En conséquence, dominent le sentiment d'insécurité, la fragilité de leur position, la possibilité d'une perte rapide de ce qui a été acquis et une anxiété permanente. D'ailleurs une majorité écrasante (63%) souhaite que leurs enfants partent étudier ou travailler à l'étranger. Ils veulent ainsi sécuriser et convertir leurs réalisations, dans une sorte d'attitude de fuite du capital familial.

Etes-vous d'accord avec l'opinion que l'Occident n'aime pas une Russie forte avec ses progrès actuels, et que le refroidissement des relations entre la Russie et l'Occident est en rapport avec ce fait (%)

	S'intéresse à la politique	Ne s'intéresse pas à la politique	NSP
D'accord	78	66	50
Pas d'accord	15	24	25
Ne sait pas	7	10	25

Les tendances évidentes à l'adaptation, à l'acceptation passive de la situation conduit à de nombreux mécanismes de compensation ou de remplacement de l'identité déficiente par des

symboles de puissance collective et le regain de l'autorité du pays dans le monde. Dans ce groupe, le soutien à la rhétorique anti-occidentale est plus fort que dans la population. D'autres formes de mécanismes de compensation peuvent être la xénophobie, le ressentiment ou la peur des étrangers et de l'afflux des non-résidents. Ce groupe atomisé et largement démoralisé manifeste également d'autres formes de relâchement de la tension comme l'apathie, l'asthénie, l'indifférence ostentatoire aux événements politiques, ainsi que des attitudes d'évasion : vacances à l'étranger, très forte implication dans l'Internet, ou encore souhait d'émigrer : 21% y pensent tout le temps ou très souvent.

La non existence d'une classe moyenne en Russie

De ce qui précède il devient maintenant possible de répondre par la négative à la question sur l'existence de la classe moyenne en Russie. Cette réponse se fera en trois temps. On va d'abord souligner les faiblesses méthodologiques dans l'approche de la question, pour revenir ensuite sur les particularités de la Russie à cet égard. On pourra enfin faire l'inventaire des attributs des classes moyennes qui sont insuffisamment représentés.

Questions méthodologiques

L'erreur méthodologique la plus fréquente est que l'approche descriptive de la classe moyenne russe se focalise sur la mesure quantitative, les enquêtes et les sondages, les études de cas et d'autres approches qualitatives. Pour précieuses que soient ces informations, elles ne règlent pas la question de l'existence même de cette classe. D'ailleurs elles ne sont en général pas basées sur une théorie ou une définition conceptuelle de la classe moyenne. Autrement dit les chercheurs mesurent un objet en oubliant d'en fonder l'existence, ou plutôt en faisant comme si - *as if* - elle allait de soi. Plus grave encore serait l'idée que la mesure sert de preuve de l'existence de cette classe russe : on dira alors que la classe moyenne russe se trouve à telle tranche de revenus où à telles professions, intermédiaires dans la hiérarchie sociale, ce qui correspond à tel pourcentage des ménages. La définition devient alors complètement tautologique, la classe moyenne n'est plus que celle qui se trouve « au milieu » selon des critères bien aléatoires. Le deuxième problème est que si la classe moyenne existe en Russie, celle-ci ne peut se réduire à un mille-feuille, ou à un empilement de secteurs ou de strates. On rencontre en effet la redoutable critique de Gilbert, qui souligne le caractère complètement ad hoc, voire subjectif, de la définition des strates. C'est une question de fond, qui ne concerne pas que la Russie, et qui est d'ordre théorique. Pour qu'une catégorie sociale soit considérée comme classe, il faut qu'elle représente par elle-même une certaine totalité qui n'est pas que la somme de ses parties. Il faut définir l'essence de cette classe, qui passe nécessairement par des interactions et des relations avec les autres classes. Deux critères ont été repérés ci-dessus pour aborder cette totalité. D'abord il peut s'agir d'une approche fonctionnelle de la classe moyenne pour l'ensemble de la société, dans la lignée de la vision d'Aristote. Il faudrait alors définir une fonction spécifique de la classe moyenne russe, qui apporterait sa touche à l'ensemble social, et qui en ferait un acteur. On a ensuite l'existence des attitudes partagées de Lipset, qui sont non seulement des habitus spécifiques qui se distinguent éventuellement de ceux d'autres classes, mais également des représentations partagées, non seulement par les membres de la classe, mais encore par le reste de la société. Ces représentations peuvent porter sur la structuration en classes de la société, à savoir sur les contours des autres classes, ou bien encore sur l'existence d'une classe de référence, à laquelle toute la société voudrait ressembler. Un autre problème méthodologique soulevé, qui ne concerne la Russie qu'à rebours, mais qu'il faut

quand même indiquer, est celui de la dimension ou de l'unicité de la classe moyenne. A la suite de Mills, les sociologues américains ont bien repéré l'hypertrophie de la classe des « cols blancs », qui devient la classe majoritaire de la société post-industrielle. Pour Róna-Tas, elle devient même la classe unique, s'identifiant presque à la nation. Outre le fait qu'une « partie totale » est aussi un oxymoron, cette unicité de la classe moyenne entre logiquement en contradiction avec son approche fonctionnelle qui la relie justement aux autres classes. Autrement dit, il faut se débarrasser de la jauge américaine pour aborder la classe moyenne en Russie. Elle pourrait se concevoir conceptuellement même avec moins de 50% de la population, mais pas avec 5% ! C'est à se demander si le génie de Marx n'aurait pas été sa vision dialectique des classes qui ne peuvent exister qu'à plusieurs et en inter-relation.

Le concept est-il pertinent pour la Russie ?

Le plus surprenant est que cette question n'est presque jamais posée, ce qui est encore une faiblesse méthodologique considérable. Sans entrer ici dans le débat de savoir si le modèle de la classe moyenne américaine s'applique à tous les pays occidentaux, on fait là encore « comme si » le concept était pertinent pour la Russie. Autrement dit, il existerait un concept universel de classe sociale, ou bien la Russie serait une société pas foncièrement différente de celle des pays développés. Il n'est pourtant pas besoin d'être grand clerc, quand on situe la Russie parmi les grands pays émergents aux côtés de la Chine, de l'Inde ou du Brésil, pour suspecter de profondes particularités sociétales. Il ne faut pas reproduire en sociologie les erreurs des approches de type « *mainstream economics* » du consensus de Washington, à travers lesquelles des institutions comme le FMI ou la Banque Mondiale ont voulu considérer les économies post-soviétiques comme non fondamentalement différentes de celles des pays développés ou en développement. Elles ont échoué en préconisant des politiques économiques qui n'ont pas produit les résultats attendus parce qu'elles ont voulu ignorer les différences (Stiglitz, 2002). Les descriptions les plus précises conduisent pourtant à la prudence, car la classe moyenne est abordée comme la classe supérieure de la société, ce qui contredit plutôt le concept. Pour Maleva, la classe moyenne représente les 20% des ménages les plus riches de Russie, et son segment supérieur est inexistant (Maleva, 2009). Il y a en bas un groupe de 10% qui représente celui des exclus, ce qui laisse entre les deux 70% des ménages plus ou moins inclassables, et dont certains peuvent rejoindre le haut et d'autres le bas. On ne pourrait mieux dire que la stratification sociale de la Russie post-soviétique n'est *pas encore constituée*, et que la société russe est encore en transition. Il est troublant d'ailleurs que les catégories les plus aisées n'aient pas fait l'objet d'une analyse spécifique, avec leur richesse insolente au point que Moscou est devenue la ville la plus chère du monde : elles se pressent dans les grande surfaces ouvertes 24h/24, dans les nombreux restaurants à 100$ et dans les logements exorbitants. Les sociologues ne voient qu'une classe moyenne là où la société russe ne connaît que les « *nouveaux russes* ». Sam Vaknin, consultant américain issu de l'émigration russe en Israël, a lui aussi écrit son livre sur la classe moyenne (Vaknin, 2002). Il dit à propos de ses pairs : « *La nouvelle classe moyenne est une minorité distincte. Mais cette métaphore est trompeuse. La classe moyenne russe est une exception naissante - pas une règle… loin de représenter le consensus, elle réifie l'abîme croissant entre ceux qui ont et ceux qui n'ont pas. La consommation ostentatoire de ses de membres, principalement des importations, ne contribue guère à soutenir l'économie domestique. Sa puissance politique est égoïste. Elle n'a ni ethos, ni morale distincte, ni récit, ni idéologie. La classe moyenne russe est à l'état de nature de Hobbes* »[ii]. C'est peut-être le représentant politique de la « classe moyenne », Sergei Mitrokhin, leader du parti liberal

Yabloko, qui pourra le mieux en parler. Ces personnes sont avant tout guidées par la peur de perdre les biens et les revenus accumulés depuis 20 ans : « *La structure des droits de propriété en Russie n'est pas sans rappeler une pyramide à l'envers : plus on est élevé dans la hiérarchie sociale, plus la propriété et les droits sont garantis. Plus on est en bas, moins on a les deux ... avec une telle pyramide inversée, il n'y a pas de niche pour le développement d'une classe moyenne à part entière, qui dans la plupart des pays transformés a été le principal porteur social du projet de modernisation ... l'élite doit donner la première impulsion, mais si cet élan n'a pas de porteur puissant, la modernisation ne sera qu'élitiste et s'éteindra rapidement* »[iii]. Aux élections de 2007, la coalition politique à laquelle appartenait Yabloko a disparu de la Douma avec 1,6% des voix. Elle en avait eu 8% en 1993.

On n'observe pas en Russie les attributs qui sont prêtés aux classes moyennes

A part une certaine aisance matérielle dans certains segments de la population, qui n'est pas en soi fondatrice de la classe, pratiquement tous les attributs des classes moyennes sont absents en Russie. Elle n'a pas la stabilité de sa situation matérielle, n'a que peu ou pas d'épargne et ne peut, même sur le plan économique, exercer la fonction stabilisatrice identifiée par Weber. Cela s'explique très bien : les nouveaux revenus dont elle dispose résultent moins d'une activité entrepreneuriale qui lui assurerait son autonomie que de la redistribution de la rente issue des immenses ressources en matières premières dont dispose ce pays. Cette redistribution est doublement incertaine et elle interdit la sécurité économique identifiée par Gilbert : les cours sont volatiles et le pouvoir et les oligarques arbitrent le partage du gâteau. Elle n'a pas plus d'autorité au sens de Weber et Dahrendorf que ceux d'en bas. Les enquêtes confirment que l'influence sur les décisions politiques et le sentiment de maitriser son destin n'habitent pas ces segments intermédiaires comme chez Mills. Frileuse, la classe moyenne russe est bien loin de l'optimisme intrinsèque associé à une croissance qui serait irrésistible. Un quart d'entre elle est tenté par l'émigration, et les trois-quarts espèrent envoyer leurs enfants vivre à l'étranger. Rien n'indique que ces groupes aient ou même souhaitent avoir un rôle actif et modernisateur dans la société, les votes en témoignent : les stratégies de « *voice »* laissent la place à celles d'« *exit »*. Si l'on cherche maintenant une fonction stabilisatrice des opinions politiques, la promotion de la modération et du consensus, on risque la déception. Le pouvoir les rassure, leur cri de rappel est « *mieux vaut des chefs forts que tout un attirail de lois* » et le chauvinisme anti-occidental est majoritaire. Vaknin les décrit comme « *nationalistes, autoritaires et xénophobes* » (Vaknin, 2006). Ils n'ont pas d'identité collective constituée, et leurs opinions et leurs comportements ne se distinguent pas fondamentalement du reste de la population. Leur seule particularité réside dans les sujets de préoccupation : ils se soucient moins des problèmes matériels qui ne les affectent guère –sauf le système de santé et des retraites -, et plus de questions sociétales comme la criminalité ou la corruption. Il n'y a pas d'habitus constitutif d'un groupe et leur image même est brouillée par celle des nouveaux riches tapageurs. Sans classe, statut et parti, les segments intermédiaires de la société russe ne peuvent exister comme groupe social.

Derrière le mythe de la classe moyenne, celui de la convergence
Répartition des revenus en Russie

Population	**1991**	**1995**	**2000**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Premiers 20 %	11.9	5.5	5.8	5.4	5.3	5.1	5.1	5.5

Deuxièmes 20 %	15.8	10.2	10.4	10.1	9.9	9.7	9.7	10.3
Troisièmes 20 %	18.8	15.0	15.1	15.1	14.9	14.8	14.8	15.3
Quatrièmes 20%	22.8	22.4	21.9	22.7	22.6	22.5	22.5	22.7
Cinquièmes 20%	30.7	46.9	46.8	46.7	47.3	47.9	47.9	46.2
Coefficient de Gini	**0.26**	**0.38**	**0.39**	**0.41**	**0.42**	**0.42**	**0.42**	**0.40**

Source : Rosstat 2010. Se lit : Les 20 % des ménages les plus pauvres ont 11,9% des revenus.

Le **coefficient de Gini** mesure l'inégalité de la répartition des revenus dans une société. Il varie de 0, égalité parfaite à 1, inégalité parfaite.

Si l'on mesure la distribution des revenus en Russie et si l'on suppose que les « classes moyennes » se trouvent dans les troisièmes et quatrièmes 20% de la population, on observe que depuis 1991 leur poids a au mieux stagné, et a sans doute régressé. Il s'est produit en 20 ans en Russie une extraordinaire concentration des revenus, avec presque un doublement du coefficient de Gini. Une telle polarisation en si peu de temps se rencontre rarement dans l'histoire. Ce phénomène est sans équivoque et connu de tous. Il signifie la désagrégation de la classe moyenne, si tant est qu'elle a un jour existé. L'obstination à chercher, analyser, décortiquer une classe moyenne en Russie ne relève donc pas d'une démarche scientifique, mais d'une croyance. Autrement dit la classe moyenne russe est *un mythe*. Un autre mythe, fort répandu dans l'histoire sociale, était que le capitalisme ou l'économie de marché ont besoin de la démocratie. On peut trouver la démocratie fort sympathique, mais il faut alors s'efforcer de susciter une demande de démocratie auprès des populations concernées, et non pas prophétiser que c'est au nom du marché que la démocratie doit se développer. Ce mythe véhiculé par l'occident cache la volonté d'instaurer des Etats de type occidental partout dans le monde, et notamment dans les pays post-communistes. Malheureusement pour cette croyance, l'économie de marché se développe mieux en Chine totalitaire qu'en Russie semi-démocratique. Le mythe de la classe moyenne comme support de la démocratisation est une variante du mythe de la démocratie. Mais les principales classes moyennes qui se développent en Chine sont les fonctionnaires du Parti Communiste, peut-être pas très enclins à la démocratisation, ni nourris de culture démocratique. Au fond, la courbe de Kuznets n'est bien établie que dans sa première partie, qui associe le développement économique et l'accroissement des inégalités. La deuxième partie, qui associe mécaniquement la poursuite de la croissance avec la réduction des inégalités, et donc avec l'apparition de la classe moyenne, reste très controversée. Il est clair maintenant que la structuration sociale en Russie n'est pas la même que dans les sociétés occidentales pour lesquelles le terme « classe moyenne » a été créé. Les spéculations sur la classe moyenne en Russie ne servent en rien à comprendre la société russe. Elles servent à étayer le mythe que toute la planète va converger tôt ou tard vers le modèle occidental, et plus précisément américain. Mythe qui trouve écho en Russie où les épigones de la classe moyenne répondent : « *Regardez, nous sommes presque comme vous* !»

[1] Enquête menée du 26 avril au 15 mai 2008 dans 14 villes russes auprès de 1004 familles répondant aux caractéristiques admises du groupe social étudié : revenu mensuel familial moyen de 1500 € à Moscou, 1000€ à St Petersbourg et 800€ dans les autres villes ; niveau d'études au moins supérieur incomplet, âge 24-39 ans, trois-quarts travaillent dans le secteur privé.

[1] Interview à The St. Petersburg Times, Mars 2006.
[1] Sergey Mitrokhin, *Modernization or Stagnation?* Politkom.ru, 15 juin 2010 http://politcom.ru/10274.html)

Références bibliographiques

Avraamova E. (2002): The Formation of a Middle class in Russia: Definition, Methodology, and Quantitative Assessments, Sociological Research, vol. 41, n° 6, pp. 57-68.

Barkhatova N., McMylor, P. and Mellor, R. (2001): Family business in Russia: the path to middle class? The British Journal of Sociology, vol. 52, pp. 249–269.

Barro R.J (1991): Economic Growth in a Cross Section of Countries, Quarterly Journal of Economics, vol. 106, n° 2, May, pp. 407-433.

Beliaeva L. (1999): The New Middle Classes in Russia, Sociological Research, vol. 38, n°5, pp. 77-90.

Bourdieu P. (1979) La Distinction Critique sociale du jugement, Ed. Minuit.

Dahrendorf R. (1959): Class and Class Conflict in Industrial Society, Routledge, London.

Dogan M. (2004): From Social Class and Religious Identity to Status Incongruence in Post-Industrial Societies, Comparative Sociology.vol. 3, n° 2.

Easterly W. (2001): The Middle Class Consensus and Economic Development, Journal of Economic Growth vol. 6, n° 4, pp. 317-335.

Florida R. (2002): The rise of the Creative Class, Basic Books.

Gilbert D. (1992): The American Class Structure: A New Synthesis, Wadsworth Publishing Company.

Glassman R. (1995): The middle class and democracy in socio-historical perspective, E.J. Brill 1995, NL.

Goldthorpe J. (1992): Revised class schema, Social and Community Planning Research, London.

Johnston R. D. (2003): The radical middle class: Populist democracy and the question of capitalism in progressive era Portland, Oregon, Princeton University Press.

Grigoriev L., Salmina A., Kuzina O. (2009): La classe moyenne russe : analyse des structures et des comportements économiques, Econ-Inform, Moscou
http://uisrussia.msu.ru/docs/nov/insor/middle_class_gr.pdf

Gudkov L., Dubin B., Zorkaya N. (2008) : La classe moyenne « as if » : les opinions et les attitudes de la population jeune et aisée en Russie (« Srednii klass 'as if': mnenia I nastroenia visokodokhodnoi molodezhi v Rossii ») published in « Vestnik obschestvennogo mnenia » #3(95), pp. 27-41, Moscow.

Lipset S. M. (1959): Some Social Requisites of Democracy: Economic Development and Political Legitimacy, American Political Science Review, vol. 53, pp. 69-105.

Lipset S. M. (1960): Political man: The Social Bases of Politics, Doubleday & Company.

Maleva T. (2003): The Russian Middle Class, paper presented at the Carnegie Endowment for International Peace, April 9, 2003, Moscow.

Maleva T., Ovtcherova L. (2009): Modernisation sociale et classe moyenne (en russe), Demoscope n°381, 20 juillet 2009, Moscou
http://www.polit.ru/research/2009/06/28/demoscope381.html

Mill J. S. (1992): Essays (1828) reprinted in: *James Mill: Political Writings,* Cambridge University Press.

Mills C. W. (1951): White collar: The American middle classes, Oxford University Press, NY.

Moore B. (1966): The Social Origins of Dictatorship and Democracy, Beacon Press, Boston, MA.

Muller E.N., Bollen K. A. and Jackman R.W. (1995): Economic determinants of democracy, American Sociological Review; Dec 1995; vol. 60, n° 6.
Ochkina A. (2006): Sociological Theory in Russia: the Issue of the Middle Class, Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Montreal Convention Center, Montreal, Quebec, Canada, August.
Róna-Tas A. (1996): Post-Communist Transition and the Absent Middle Class in East-Central Europe Location: Global, Area, and International Archive. Retrieved from: http://escholarship.org/uc/item/2z84j1dd
Rueschemeyer D., Stephens E. H. and Stephens J.D. (1992): Capitalist Development and Democracy, University of Chicago Press.
Savage M., Barlow J., Dickens P. and Fielding T. (1992): Property, Bureaucracy and Culture: Middle Class Formation in Contemporary Britain, Routledge, London.
Stiglitz R. (2002): La grande désillusion, Fayard, Paris.
Sundhaussen U. (1991): Democracy and the Middle Classes: Reflections on Political Development, Australian Journal of Politics & History vol. 37, n) 1, pp. 100–117.
Tikhonova N., E., Mareyeva S., V. (2009): Classe moyenne, théorie et réalité, Alfa-M, Moscou.
Vaknin S. (2002): Russia's Middle Class, United Press International (USA).
Warner W. L. (1949): Social Class in America: A Manual of Procedure for the Measurement of Social Status, Science Research Associates, Chicago.
Wright, E. O. (1985): Classes. London: New Left Books.
Zagainova A. (2011): Patrimonial systems and features of virtuous clientelism, the case of Kazakhstan, in: Dijkema C., Gatelier K., Samson I. and Tercinet J.: Rethinking the Foundations of State, Bruylant, Brussels.

L’autre NEB

Centre d’expertise de l’infovalorisation et de la simulation (CEISIM)
Section technique de l’armée de terre (STAT)

_____ **Capitaine Philippe Lépinard** _____

Introduction

La numérisation de l'espace de bataille (NEB) n'est pas une simple strate technologique s'ajoutant à nos systèmes d'armes. Elle implique une évolution importante de la configuration homme – système difficile à appréhender sans bouleverser nos schèmes actuels. La vision classique technologie – humain, même par des approches sociotechniques, n'est peut-être plus le cadre adéquat pour étudier la NEB. Car la NEB est un outil de pensée avant d'être un outil technique. Elle nous offre l'opportunité de questionner la place de la technologie dans nos activités puisque ses outils ne sont ni plus ni moins que les orthèses ou prothèses computationnelles cognitives imaginées par la cybernétique et le transhumanisme. Certes ils sont externes à nos tissus biologiques, mais pour combien de temps encore ? Dans ce contexte d'hybridation où la technologie se dissout peu à peu dans l'ensemble de nos tâches quotidiennes, la question de l'appropriation des technologies de l'information (TI) devient prédominante car le succès de l'infovalorisation des forces terrestres dépendra de sa réussite. Cette appropriation ne se décrète cependant pas. Au mieux elle se constate lorsque la technologie ne fait finalement plus parler d'elle, lorsque les outils sont intégrés profondément dans les routines organisationnelles. Elle s'apparente donc davantage à un bricolage empirique qu'à des évaluations sommatives et normatives de formations ultratechniques. Nos propos abordent cette problématique grâce à l'exemple du module de préparation de mission des équipages hélicoptères (MPME) qui équipe l'aviation légère de l'armée de Terre (ALAT) depuis 2008.

Le Module de Préparation de Mission des Équipages

Développé par SAGEM – Groupe SAFRAN, le MPME est la composante sol de la numérisation de l'ALAT (NumALAT). Il est dédié à la planification, à la coordination et aux débriefings des missions. Son sigle correspond à la fois à son infrastructure matérielle et à sa suite logicielle ; cette dernière s'apparentant à un Système d'Information Géographique dans lequel de nombreuses fonctions chronophages ont été automatisées. Issus du monde de la géomatique, les applicatifs permettent de représenter l'espace de bataille en deux ou trois dimensions afin de réaliser différentes actions comme l'analyse spatiale, le *rehearsal*, et l'analyse après action (3A). Le MPME possède trois caractéristiques organisationnelles. Il est tout abord un outil fédérateur car les équipages travaillent ensemble sur des données communes quel que soit le système d'information terminal (SIT) dont ils disposent en vol. Il est ensuite intégrateur en s'insérant entre le système d'information régimentaire (SIR) et les différents SIT. Il bénéficie depuis cette année d'une connexion avec le simulateur tactique EDITH (Thales Training & Simulation) et sera interopérable avec le système d'information et de combat scorpion (SICS). Enfin, le MPME autorise un travail collaboratif. À l'image d'un système d'aide à la décision de groupe, chaque action des équipages est automatiquement retranscrite sur les écrans des autres participants.

Dans sa perspective matérielle, le MPME se présente sous deux formes : une version d'infrastructure à six postes (ordinateurs de bureautique) et une version tactique à douze postes (portables durcis, tentes gonflables, etc.). *Combat proven*, il a été utilisé sur tous les

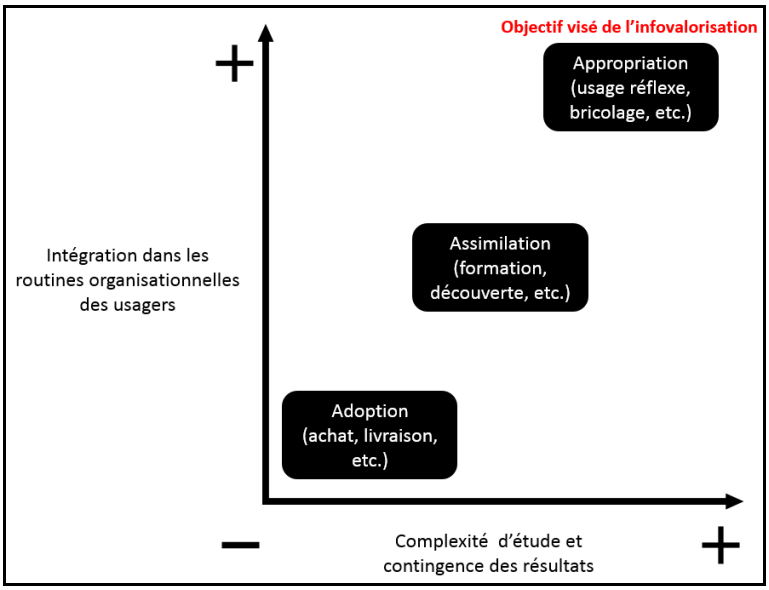
théâtres d'opérations : Afghanistan, Libye et Mali. À ce titre, il devient progressivement un élément clé de l'aérocombat et un outil indispensable aux équipages. Toutefois, ce ne sont pas tant ses capacités techniques qui nous intéressent ici mais plutôt son effet structurant sur les compétences, procédures et méthodes de préparation d'une mission. L'usage de logiciels de cartographie numérique est devenu un acte réflexe des pilotes. Les outils de géovisualisation, de la maquette 3D à la conception de missions complexes incluant la situation tactique, ont rapidement démontré leurs capacités d'aide à la décision tout en soulevant de nouvelles contraintes, notamment en termes de ressources humaines (géomaticiens, informaticiens, etc.). Le MPME ne contredit donc pas l'adage de l'outil informatique : il est à la fois habilitant et contraignant mais certainement pas neutre. Que l'on soit partisan du déterminisme technologique ou de son contraire, on assiste dorénavant à une insertion du MPME dans les pratiques habituelles des pilotes. Nous sommes certainement à un point de non-retour entre des pratiques analogiques et des pratiques numériques. Les compétences sont en train d'évoluer, parfois subrepticement, que ce soient en termes managériaux où apparait clairement un besoin de présence du chef plus élevé que lors de préparations de missions sur carte papier ou en termes d'habiletés cognitives difficilement mesurables. Par exemple une fonction géodécisionnelle maintenant largement répandue comme l'intervisibilité volumétrique interroge à elle seule certaines compétences possédant un poids culturel important dans l'aéronautique militaire. Si la réduction de la complexité implique un filtrage spécifique des informations par le pilote, on peut vraisemblablement imaginer que les compétences cognitives activées dans ce processus de compréhension cartographique en environnement dynamique évolueront entre la carte papier et la géovisualisation 3D.

Système d'Information et appropriation : deux notions à repenser

Il nous faut en premier lieu faire la distinction entre un système d'information (SI) et les technologies de l'information (TI) ; concepts malheureusement entendus comme équivalents. Cette confusion est due à l'utilisation dans les armées françaises du digramme particulièrement équivoque de SI au sein même des noms des dispositifs techniques (SIT, SIR, etc.). Cette traduction en termes purement informatiques est pernicieuse et incomplète. Un SI peut, à un premier niveau, s'envisager comme un objet multidimensionnel mais Marciniak et Rowe en proposent une définition mieux adaptée : un SI est un « système d'acteurs sociaux qui mémorise et transforme des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires »[iii]. Cette approche renvoie à une perspective sociomatérielle de l'organisation où la technologie n'est plus dissociable (externe) des activités des hommes. Plus précisément, la sociomatérialité est un concept inventé par W. Orlikowski (MIT) afin de dépasser les visions monocausales (technocentrée et humain-centrée) et la vision sociotechnique (couplage des domaines de la technologie et du social, chacun appréhendé toutefois d'une manière distincte). La sociomatérialité redonne à la technologie un pouvoir structurant dans une organisation mais lui ôte tout déterminisme technologique puisque les nouvelles pratiques et adaptations sont locales et imprévisibles[iii]. L'infovalorisation, si elle est menée à son terme et que la validité écologique des outils informatiques est au rendez-vous, sera finalement paradoxale. On assistera à la fois à une synergie qui produira une techno-symbiose[iii] créatrice de capacités militaires et à une techno-

dépendance qui pourrait rendre les soldats devenus cyborgs inaptes au combat dans le cas de défaillances de l'informatique embarquée. Un SI n'est donc pas seulement un ensemble de technologies mais bien le résultat émergent d'une construction organisationnelle. La NEB et l'infovalorisation ne sont pas de simples artefacts mais pleinement des SI en construction.

L'appropriation est le second concept théorique actuellement galvaudé. Ce terme est généralement utilisé comme synonyme de qualification professionnelle. Or, l'appropriation est la troisième étape, et de loin la plus complexe, de l'intégration d'un dispositif technique dans une organisation. Elle se définit comme le processus contextuel émergent, complexe, contingent et adaptatif par lequel la technologie fait sens pour les utilisateurs qui la mettent réellement en pratique au sein de l'organisation pour réaliser les missions et tâches qui leur sont assignées. Elle correspond donc aux usages réels d'un outil technique, c'est-à-dire dans notre cas, lorsque le MPME fera partie intégrante des routines organisationnelles des équipages. L'appropriation s'observe et s'évalue de l'extérieur (sous ou sur-appropriation). Par contre, si elle n'a pas lieu, le dispositif technique sera rejeté, parfois d'une manière invisible via l'utilisation d'éléments anciens ou proscrits. De là à aborder le thème de la résistance au changement, il n'y a qu'un pas qu'il faut pourtant éviter de franchir sans une approche réflexive afin de ne pas le confondre avec un rejet légitime des utilisateurs. Dans le même ordre d'idée, la surcharge de travail provoquée par la NEB est parfois causée par le doublement des tâches. On s'aperçoit par exemple que, dans le cas du MPME, la carte papier est utilisée dans certaines unités en complément de l'affichage numérique parfois jugé insuffisamment adapté à une appréhension globale du théâtre d'opérations ; ce double affichage nécessitant alors une double mise à jour. Par conséquent, si nous voulons réussir l'appropriation des dispositifs de la NEB, c'est-à-dire leur intégration réflexe dans les procédures de combat, il est difficilement envisageable d'imaginer un quelconque retour à un mode non numérisé. Ce serait comme remplacer une suite bureautique par la machine à écrire. Sans parler de leurs avantages et inconvénients respectifs, cette réversibilité n'est pas possible rapidement car l'outil informatique fait tout simplement partie de nos activités quotidiennes et habiletés incarnées.



Adoption, assimilation et appropriation.

Conclusion

Les outils de la NEB modifient, ou vont modifier, profondément et durablement nos méthodes et procédures de combat et, par voie de conséquence, les compétences des combattants. Pourtant, il est difficile d'anticiper sur ces changements car le rythme des technoruptures est tel qu'il ne nous permet pas de développer une réflexivité suffisante pour appréhender ou imaginer leurs impacts possibles hors de l'environnement technologique. Le « SI infovalorisation » et l'appropriation des TI sont tous deux des processus contingents. L'enchevêtrement irrémédiable de la technique et de l'humain produira des usages émergents que nous ne découvrirons qu'après avoir fait certains choix technologiques et doctrinaux.

Cette nouvelle immersion phénoménologique dans un environnement cyber pervasif vécue par les combattants doit toutefois être envisagée d'une manière positive. En effet, si les données numériques et les algorithmes présents dans les TI de la NEB ne sont pas forcément classifiés et tendent même vers une certaine standardisation au niveau mondial (la version export du MPME, Helipsys, est à ce titre caractéristique), c'est toujours dans la symbiose homme – machine – organisation, et plus largement DORESE[iii], qu'il faudra rechercher des leviers innovants qui permettront d'obtenir et de conserver la supériorité sur l'adversaire. Par conséquent, et afin de tirer parti de l'effet démultiplicateur espéré de la NEB, nous ne devons pas nous dédouaner d'une profonde réflexion sur ses impacts et enjeux en nous positionnant naïvement dans l'un des deux camps opposant technophiles et technophobes. Par exemple, le mode dégradé, avancé par de nombreux auteurs et abordé enfin plus longuement dans ce numéro (J-F. Lebraty et J. Pâris), doit être véritablement débattu afin de dépasser la simple maxime récurrente à laquelle tout le monde adhère tant elle parait intellectuellement rassurante. La recherche académique en Sciences Humaines et Sociales nous paraît dès lors indispensable pour nous engager dans cette « odyssée incertaine et hybride anthropo –

machinique »[iii] afin de s'émanciper de l'unique tutelle techniciste et accompagner nos forces dans ce processus de numérisation.

Les Cahiers de recherches du LAREQUOI

RÉTROSPECTIVE DES SOMMAIRES 2013 – 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 2013 : Emmanuel AMAN-MORIN, Ingénieur de recherche

de 2011 à 2013 : 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 2013/2

Fadia Bahri Kerbi & Karim Said ……...**X**
Quelle place pour le SI dans le pilotage des alliances stratégiques Nord Sud ? Le cas des alliances interentreprises Euro-tunisiennes

Annie Bartoli & Jean Yves Juban ……..……..……...**X**
Le management des personnels administratifs et techniques à l'université : le défi de sortir de l'ombre

Thierry Come & Gilles Rouet ……..……..……**X**
Évaluation et management de la recherche dans les universités, le cas français en perspective

Christelle Perrin ……..……..……...**X**
La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance

Edina Soldo & Charlène Arnaud & Olivier Keramidas …..……**X**
La nature de la relation entre gouvernement et associations : le rôle de la confiance

SOMMAIRE 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’’

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'EPLE. 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 Ressources 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 s 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 rationnalité. 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 », 13ème 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, 6ème 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 Quebec, 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 », 2ème 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 », 2ème 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 », 2ème Colloque International du MAAOE, septembre 2001.

Hélène CRETIEN
« 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», 78ème 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», 2ème 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», 2ème 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).

LAREQUOI
Research Center of ISM
Graduate School of Management

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

www.ism.uvsq.fr