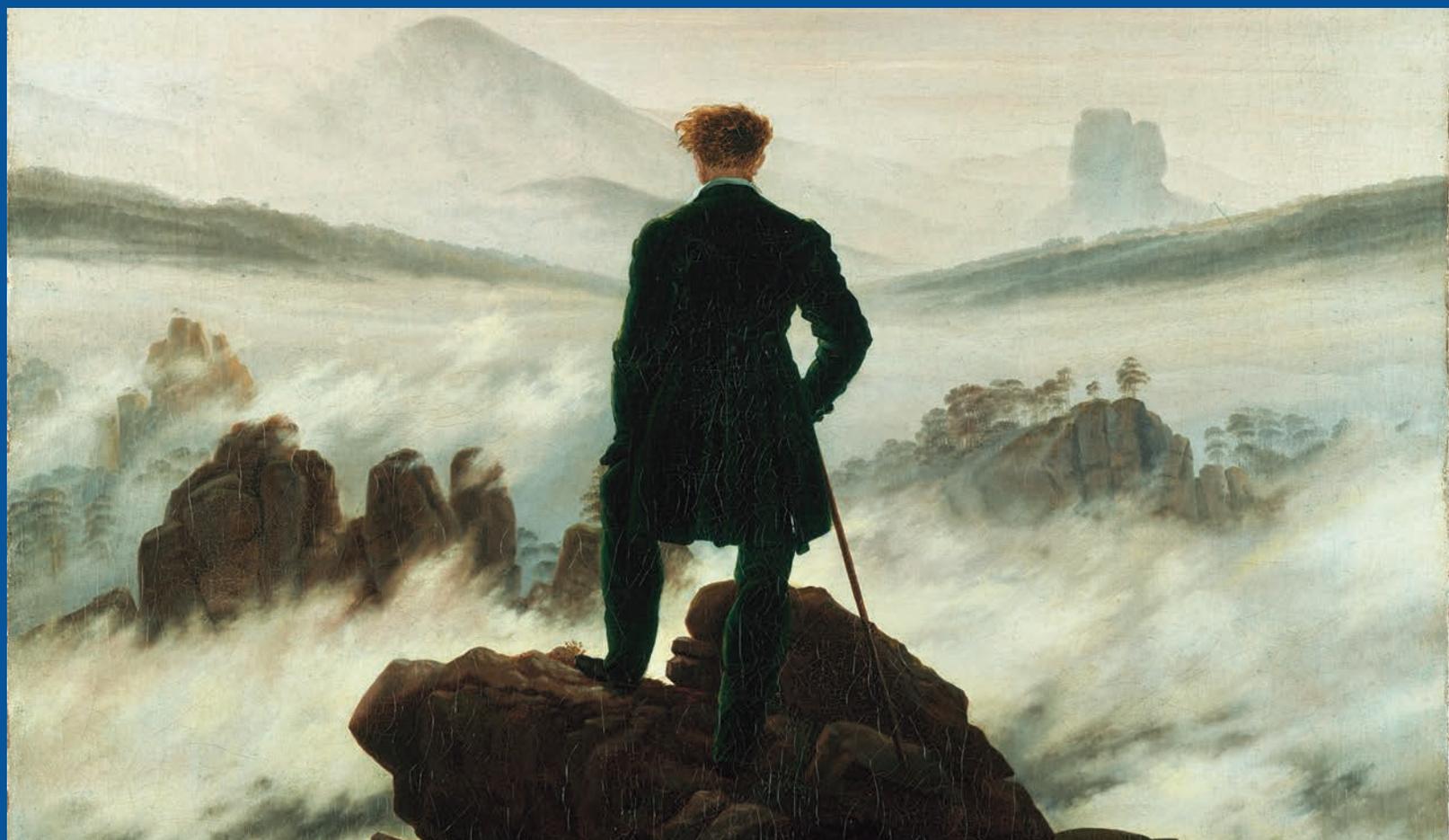


GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Anatomie d'une cyber-attaque contre une entreprise : comprendre et prévenir les attaques par déni de service
- La stratification dans le monde académique comme ordre statutaire : une proposition wébérienne
- L'auditeur nouveau est arrivé !

ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

N° 123 - MARS 2016

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

03

Éditorial

Pascal LEFEBVRE

Réalités méconnues

05

Anatomie d'une cyber-attaque contre une entreprise : comprendre et prévenir les attaques par déni de service

Albert DE MEREUIL et Annabel-Mauve BONNEFOUS

15

L'auditeur nouveau est arrivé !

Sébastien ROCHER

24

« L'innovation n'est pas un long fleuve tranquille »
Analyse sociotechnique de la trajectoire d'une innovation grand public : le bâton de randonnée automatique

Julie HALLÉ, Bénédicte VIGNAL et Bastien SOULÉ

L'épreuve des faits

35

La stratification dans le monde académique comme ordre statutaire : une proposition wébérienne

Sébastien DUBOIS

46

Les leviers de performance d'une stratégie collective : une analyse des filières vitivinicoles en Val de Loire, en Champagne et en Languedoc-Roussillon

Élodie LOUBARESSE et Florent PESTRE

Autres temps, autres lieux

60

L'affaire Rochette (1908-1914) : des relations entre comptabilité et scandale financier

Oussama OURIEMMI et Marie-Claire LOISON

Mosaïque

72

Manager et innover dans les services

À propos du livre de Marianne Abramovici, Sylvie Chevrier et Muriel Jougleux, *Management des services : conception, production et évaluation de la performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, collection « Management et innovation », octobre 2015 »

Damien COLLARD

74

À quoi rêvent les algorithmes ?

À propos du livre de Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes*, Paris, Éditions du Seuil et La République des idées, 2015, 106 p.

Paul HALLÉ

77

Une enseignante en management nous livre ses secrets en matière de pédagogie

À propos du livre de Sylvie Cordesse Marot, *Enseigner le management par des situations-problèmes* (préface de Michel Berry et postface de Jacqueline Costa-Lascoux), Chronique Sociale, 2015

Michel VILLETTE

80

L'État recomposé

À propos du livre de Patrick Le Galès et Nadège Vezinat, *L'État recomposé*, Paris, PUF, collection « La Vie des idées », 2014

Jean-Marc WELLER

83

Traductions

89

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,
Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique
120, rue de Bercy - Télédock 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 71
<http://www.annales.org>
Pierre COUVEINHES
Rédacteur en chef
Gérard COMBY
Secrétaire général
Carine GUÉGAN
Assistante de la rédaction
Marcel CHARBONNIER
Correcteur
Myriam MICHAUX
Webmestre

Membres du comité de rédaction

François VALÉRIAN
Président du Comité de rédaction, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique (CGE)
Pierre COUVEINHES,
Rédacteur en chef des Annales des Mines
Gilles ARNAUD,
Professeur, ESCP Europe
Rachel BEAUJULIN BELLET,
Professeur, Reims Management School
Nicolas Berland,
Professeur, Université Paris IX Dauphine
Michel BERRY,
Ingénieur général des Mines honoraire, Ecole de Paris du Management
Hamid BOUCHIKHI,
Professeur, Groupe Essec
Thierry BOUDES,
Professeur, ESCP Europe
Françoise CHEVALIER,
Professeur, Groupe HEC
Sylvie CHEVRIER
Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG)
Hervé DUMEZ,
Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Caroline ELUSSEFF,
Secrétaire de rédaction de Gérer & Comprendre, Ecole de Paris du Management
Dominique JACQUET,
Professeur, Université Paris X Nanterre
Pascal LEFEBVRE,
Université d'Evry-Val d'Essonne – Editorialiste de Gérer & Comprendre
Pierre MESSULAM,
SNCF
Christian MOREL,
Sociologue
Frédérique PALLEZ,
Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech
Jacques SARRAZIN,
Affiliate Partner, Lindsay Goldberg
Jérôme TUBIANA,
Directeur prospective et veille sociale, Groupe Danone
Michel VILLETTE,
Professeur, AgroParisTech
Jean-Marc WELLER,
Chargé de Recherche CNRS, LATTIS - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
Autres relecteurs
Aurélien ACQUIER,
ESCP Europe
Franck AGGERI,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Nicole AUBERT,
ESCP Europe
Eric BALLOT
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Julie BASTIANUTTI,
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jérôme BARTHELEMY
ESSEC
Nathalie BELHOSTE,
Reims Management School
Michel CAPRON,
Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est
Florence CHARUE DUBOC,
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Franck COCHOY,
CERTOP - Université de Toulouse
Bernard COLASSE,
Professeur, Université Paris IX Dauphine
Pascal CROSET,
Praxéo Conseil
Cédric DALMASSO
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Colette DEPEYRE
Université Paris Dauphine
Carole DONADA,
Groupe ESSEC
Christophe DESHAYES,
Tech2innovate
Corine EYRAUD
Université d'Aix-Marseille
Catou FAUST
Féparce en management interculturel et en FLE
Alain FAYOLLE,
EMLYON Business School

Jacqueline FENDT,
ESCP Europe
Patrice de FOURNAS,
Jouve et Associés
Sébastien GAND
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Gilles GAREL,
CNAM
Isaac GETZ,
ESCP Europe
Patrick GILBERT,
IAE Paris
Alain HENRY,
Agence Française de Développement
Isabelle HUAULT,
Université Paris Dauphine
Philippe d'IRIBARNE
Gestion et Société
Alain JEUNEMAÎTRE
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Sihem JOUINI BEN MAHMOUD,
Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR
Benoit JOURNE,
Université de Nantes
Jean-Yves KERBOURC'H,
Université de Nantes
Frédéric KLETZ,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Hervé LAROCHE,
ESCP Europe
Philippe LEFEBVRE,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Yannick LEMARCHAND
Université de Nantes
Pascal LIEVRE
Université d'Auvergne
Philippe LORINO,
Groupe ESSEC
Rémy MANIAK,
Télécom ParisTech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Éléonore MARBOT,
ESC Clermont
Etienne MINVIELLE,
INSERM
Yves MOLET
Mines ParisTech
Nicolas MOTTIS,
Groupe ESSEC
Thomas PARIS,
Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jean-Louis PEAUCELLE,
IAE - Université de la Réunion
Jérôme PÉLISSE
GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)
Brigitte PEREIRA
EM Normandie - IAE Caen
Xavier PHILIPPE
Neoma Business School
Grégoire POSTEL VINAY,
DGE
Gérard de POUVOURVILLE
ESSEC
Nathalie RAULET-CROZET,
IAE de Paris, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Emmanuelle RIGAUD
LACRESSE,
Reims Management School
Jean-Claude SARDAS,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jérôme SAULIERE
AFD
Blanche SEGRESTIN
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jean-Pierre SEGAL
École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société
Jean-Baptiste SUQUET,
Reims Management School
Thierry WEIL,
Mines ParisTech, La Fabrique de l'Industrie
Photo de couverture : Caspar David Friedrich (1774-1840), *Le Voyageur au-dessus de la mer de nuages*, détail. Huile sur toile v. 1818. Hambourg, Kunsthalle
Photo © AKG-images
Iconographie : Christine de CONINCK
Abonnements et ventes
COM & COM
Bâtiment Copernic - 20, avenue Edouard Herriot
92350 LE PLESSIS ROBINSON
Alain Bruel
Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01 40 94 22 32
a.bruel@cometcom.fr
Mise en page : Myriam MICHAUX
Impression : Printcorp
Editeur Délégué :
FFE – 15 rue des Sablons
75116 PARIS – www.ffe.fr
Fabrication : Charlotte Crestani : charlotte.crestani@ffe.fr
01 53 36 20 46
Régie publicitaire : Belvédère Com
Directeur de la publicité :
Bruno Slama – 01 40 09 66 17
bruno.slama@belvederecom.fr

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

GÉRER & COMPRENDRE

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

- oui car : l'article est publié tel quel et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;

- oui mais : l'article sera publié sous réserve de modifications plus ou moins substantielles, soit sur le fond, soit sur la forme ;

- non, mais : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des modifications substantielles ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;

- non car : l'article est refusé et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture. Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

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

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIENCE

Même si Gérer et Comprendre déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une

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

DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris. Ils devront être adressés par internet à l'adresse suivante :

francois.VALERIAN@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

Éditorial

Par Pascal LEFEBVRE

« *Comment être jeune et consultant ?* » Il y a bien longtemps, Michel Berry, dans un article publié dans le numéro de juin 1991 de *Gérer & Comprendre*, se posait déjà la question. L'auteur notait que : « *standardiser les méthodes et développer une panoplie d'outils séducteurs sont alors des moyens d'aider les jeunes à tenir leur place* », lorsque ceux-ci étaient confrontés à des situations insécurisantes et à des interlocuteurs expérimentés.

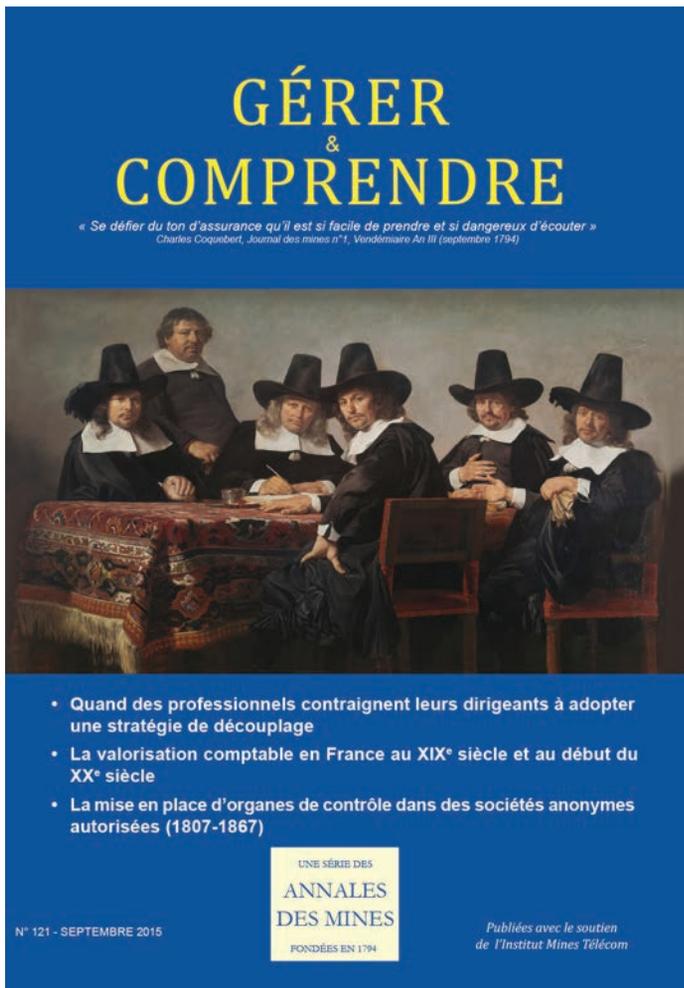
Qu'en est-il un quart de siècle plus tard ? Un début de réponse se trouve peut-être dans une bande dessinée, vecteur pourtant peu banal dans les sciences de gestion. En l'occurrence, il s'agit de l'œuvre d'un ex-auditeur d'un grand cabinet anglo-saxon, dont on peut penser qu'il connaît son sujet et qui relate les affres d'un jeune consultant, largement incompetent, mais suffisamment habile pour manipuler les apparences en sa faveur. Sébastien Rocher, qui analyse pour nous cette BD, fait de ce « héros », qui semble loin d'être un cas isolé, « *l'archétype de l'individu hypermoderne pour lequel le détachement et l'évitement ont supplanté l'engagement* ». Ce qui n'était que prémisses en 1991 semble aujourd'hui bien établi : des jeunes loups narcissiques de Wall Street ou de la City aux multiples populistes éludant les questionnements de fond au profit des effets démagogiques, ne peut-on penser que la confrontation avec le réel a largement fait place à la séduction et à l'habileté comme substituts à la compétence ?

Il en va ainsi dans un domaine cher à *Gérer & Comprendre*. Si la publication dans des revues classées semble, aujourd'hui, la clé incontestée de toute carrière académique, nul ne doute que la scientificité du propos doive être le seul critère pris en compte. Il semble pourtant que ce soit loin d'être le cas : le système que décrit Sébastien Dubois favorise et consolide l'organisation du monde académique en groupes de prestige inégal. Selon votre origine, nationale ou institutionnelle, les portes de l'Empyrée s'ouvriront, ou pas, devant vous. Vos qualités intrinsèques de chercheur, vos années de travail et la pertinence de vos conclusions passeront alors bien après vos habiletés stratégiques et votre séduction naturelle, dûment formatées dans les meilleurs cénacles. *Gérer & Comprendre*, qui se bat de longue date contre cet ostracisme et pour offrir leur chance à des démarches originales basées sur de réelles études de terrain, s'associe donc avec enthousiasme à l'analyse rigoureuse et documentée que l'auteur a réalisée.

Tout cela n'est pas récent et les beaux parleurs ont toujours su séduire, y compris les moins crédules ; l'affaire Rochette, qu'évoquent Oussama Ouriemmi et Marie-Claire Loison, est là pour nous le rappeler. Quand la crédulité, la cupidité ou l'arrogance leur tendent la main, aujourd'hui comme hier, les escrocs savent exploiter toutes les fragilités que nous leur laissons entrevoir. C'est du reste là leur principal talent, que ces failles soient psychologiques, techniques ou réglementaires.

Alors, résolument, quitte à ne pas être hypermoderne quand la rigueur cède le pas à une séduction qui ne masque souvent que des jeux de pouvoir, *Gérer & Comprendre* maintient le cap qui est le sien : des analyses originales, fondées sur de vraies expériences de terrain, bien écrites et sans sectarisme. À cela, nous sommes fidèles depuis trente ans, que nos auteurs et nos lecteurs en soient ici remerciés.

GÉRER & COMPRENDRE



n° 121 - Septembre 2015

Editorial - **Pascal LEFEBVRE**

In memoriam

Daniel FIXARI, le sage de Gérer & Comprendre
Comité de rédaction de Gérer & Comprendre

Dispute sur le sel et le fer (article publié dans le n°1 de Gérer & Comprendre)

Daniel FIXARI, professeur à l'École des Mines de Paris

Réalités méconnues

Quand des professionnels contraignent leurs dirigeants à adopter une stratégie de découplage

Sébastien MAINHAGU

Les pratiques managériales, clés de la maîtrise des effets de l'interculturalité sur les alliances stratégiques internationales

Karim TRABELSI

Des retours d'expatriation souvent difficiles à gérer : trois pistes d'analyse

Jérémy VIGNAL

L'épreuve des faits

Comment une idée abstraite peut devenir un dispositif de gestion : le cas du développement durable

Héloïse BERKOWITZ

Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial hybride ? Le cas des communautés de pratique « pilotées »

Jean-Pierre BOUCHEZ

Autres temps, autres lieux

Les concurrences entre modes de valorisation comptable en France au XIX^e siècle et au début du XX^e siècle

Karine FABRE et Pierre LABARDIN

La mise en place d'organes de contrôle dans un environnement non contraint : censeurs, commissaires, contrôleurs et inspecteurs des sociétés anonymes autorisées (1807-1867)

Christine FOURNÈS-DATTIN

Mosaïque

À quoi sert de ne pas savoir ?

À propos du livre de François DUPUY, *La Faillite de la pensée managériale - Lost in management 2*, Éditions du Seuil, 2015

Arnaud TONNELÉ

Dépendance : aider les proches aidants

À propos de l'ouvrage de Sébastien Gand, Léonie Hénaut et Jean-Claude Sardas, *Aider les proches aidants - Comprendre les besoins et organiser les services sur les territoires*, Éditions des Presses de l'École des Mines, 190 pages, 2014

(ISBN 978-2-356-71142-7)

Alain Max GUÉNETTE

Henri Fayol and the managerial point of view

A review of *Henri Fayol, the Manager* by Jean-Louis Peaucelle and Cameron Guthrie, Pickering & Chatto publishers, 2015

Ellen S. O'CONNOR

Pour plus d'information, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.annales.org>

Anatomie d'une cyber-attaque contre une entreprise : comprendre et prévenir les attaques par déni de service

Par Albert DE MEREUIL

Consultant en intelligence économique

et Annabel-Mauve BONNEFOUS

Professeur associé en leadership et management, responsable du département People and Organisations de NEOMA Business School.

Les cyber-attaques représentent une menace mal connue, mais pourtant bien réelle pour les entreprises, publiques comme privées. Les entreprises qui en ont été victimes peuvent témoigner de pertes financières colossales et d'une dégradation sans précédent de leur réputation. Comment prévenir de telles attaques ? À partir de l'analyse approfondie de 234 attaques par déni de service (DOS) s'étant produites entre septembre 2011 et janvier 2015, cet article met en lumière les profils des cyber-attaquants, leurs motivations et les types d'entreprises qui sont leurs cibles favorites. Sont ensuite discutées diverses pistes d'actions concrètes permettant de prévenir ces cyber-attaques avant que les entreprises ne soient contraintes à en gérer les conséquences - au prix fort.

Introduction

Le Forum économique mondial classe dans son rapport annuel *Global Risks 2014* le risque de cyber-attaque comme le cinquième risque d'ampleur mondiale le plus probable. Selon ce rapport, la connexion de plus en plus d'objets du quotidien démultipliera les points faibles du réseau Internet, et donc les possibilités d'attaques. Dans un monde informatique où il est toujours plus facile d'attaquer que de défendre, le danger est bien réel, car « nous ne pourrions être qu'à une innovation de rupture près de l'acquisition d'un avantage considérable par les attaquants » (p. 40). Une étude publiée en juillet 2013 par le *think-tank* américain *Center For Strategic and International Studies* évalue le coût total de la cybercriminalité à 500 milliards de dollars par an, dont 100 milliards de dollars et la destruction de 508 000 emplois pour les seuls États-Unis.

Le *Security risks survey* du Kaspersky Lab (2014a) confirme ce danger. Il révèle que 94 % des entreprises ont été victimes d'au moins une cyber-attaque au cours de l'année écoulée (sur un échantillon de 3 900 entreprises dans 27 pays) et que 12 % d'entre elles ont

été victimes d'attaques ciblées. Le problème est que la fréquence et l'intensité des cyber-attaques contre les entreprises tant publiques que privées ne cessent d'augmenter (HULT et SIVANESAN, 2013).

Cet article est consacré aux attaques DDoS (*distributed denial-of-service*), un type de cyber-attaque que les entreprises subissent très fréquemment. Au cours des quatre dernières années (2011-2015), nous avons répertorié et disséqué 234 attaques DDoS subies par des entreprises privées et publiques de toutes tailles et situées partout dans le monde. Nous restituons ici les fruits de cette recherche en portant à la connaissance des lecteurs les profils des cyber-attaquants, leurs motivations et leurs cibles favorites.

La première partie de l'article sera consacrée à la compréhension du phénomène. Dans une seconde partie, seront présentées les motivations de ses acteurs. Dans les deux dernières parties, seront identifiées les entreprises victimes des cyber-attaques, avant de traiter de la manière dont ces entreprises peuvent prévenir ce type particulier d'attaque.

La cyber-attaque, une notion récente

La notion de « cyber-attaque » n'a pas encore été définie dans les dictionnaires traditionnels. Toutefois, les internautes l'ont eux-mêmes définie sur l'encyclopédie libre Wikipédia comme « un acte malveillant envers un dispositif informatique *via* un réseau cybernétique ». Ils ajoutent : « une cyber-attaque peut émaner de personnes isolées, d'un groupe de pirates ou de vastes organisations ayant des objectifs géopolitiques ».

Cette définition non académique a le mérite de souligner la nature multiple des cyber-attaques aussi bien du point de vue de leurs acteurs que de celui de leurs objectifs. Selon François-Bernard Huyghe (2012), les attaques informatiques peuvent en effet répondre à un grand nombre d'objectifs : mettre à jour ou voler des données confidentielles, prendre le contrôle de machines, mettre en place des stratégies d'influence, de chantage, de manipulation, d'espionnage ou de sabotage.

L'ennemi n°1 : l'attaque par déni de service

Dans cet article, nous traiterons en particulier d'un type spécifique de cyber-attaque, l'attaque par déni de service. Il s'agit d'une attaque qui rend inutilisable un service, un site ou un réseau informatique - pour ses administrateurs et/ou pour ses utilisateurs. Pour cela, l'attaquant perturbe les connexions entre deux machines du réseau, ou bien il bombarde le réseau d'informations jusqu'à ce qu'il sature et se mette hors service.

Lorsqu'un seul ordinateur est utilisé pour lancer une telle attaque, celle-ci est qualifiée de *denial-of-service* (DoS). Si plusieurs ordinateurs sont sollicités pour lancer l'attaque, il s'agit d'un *distributed denial-of-service* (DDoS). Les DDoS peuvent être le fruit d'une collaboration entre plusieurs cyber-pirates, mais il est également possible que ce soit l'œuvre d'un seul individu.

En effet, le cyber-pirate installe un logiciel dans d'autres ordinateurs à l'insu de leurs propriétaires. C'est ce qui risque d'arriver lorsque l'on visite des sites peu fiables et mal protégés, ou lorsque l'on télécharge des fichiers sur Internet sans avoir vérifié tout le contenu de l'installation. Dans le jargon d'Internet, l'ordinateur ainsi infecté devient une « machine zombie ». Le cyber-pirate peut désormais contrôler l'ordinateur à distance et peut activer le logiciel d'attaque quand il le souhaite. Les professionnels des cyber-attaques disposent souvent d'un parc de plusieurs milliers de « machines zombies » qu'ils louent à d'autres cyber-pirates souhaitant réaliser des cyber-attaques ponctuelles.

Les attaques DDoS sont particulièrement redoutées : elles ont le triste avantage d'être faciles à mettre en œuvre, d'être peu onéreuses et extrêmement rentables pour les attaquants. Selon Sauter (2013), nul n'est besoin de disposer d'outils et de connaissances sophistiquées pour lancer ce type d'attaque contre une entreprise. En raison de leur simplicité, les DDoS sont d'ailleurs considérées comme des attaques « bas de gamme » par les *hackers* (ce qui ne les empêche pas de les employer très fréquemment).



« Mille images de l'océan », estampe de Hokusai Katsushika (1760-1849), Paris, Musée Guimet – Musée national des arts asiatiques

« Les professionnels des cyber-attaques disposent souvent d'un parc de plusieurs milliers de « machines zombies » qu'ils louent à d'autres cyber-pirates souhaitant réaliser des cyber-attaques ponctuelles. »

Adam, un cyber-pirate « repent », expliquait dans une interview postée en mai 2013 sur *whitehatsec.com* que les DDoS représentaient une véritable manne financière : « *Le DDoS n'est pas vraiment un exploit, mais ça peut quant même nous rapporter un « salaire » mensuel, en échange de notre « protection ». (...) Le racket est une grande part de ce commerce : on abat un site pendant une heure, on envoie un e-mail aux propriétaires (ou on les appelle) pour leur demander 200 dollars. On leur dit que s'ils ne paient pas, le(ur) site sera abattu pour de bon. Généralement, ils paient... Et s'ils ne le font pas, ils perdent des jours, des semaines, voire des mois de transactions.* »

Le Kaspersky Lab estime que 19 % des entreprises américaines ont été victimes de cyber-attaques en 2013. Notre propre recherche sur les cyber-attaques classe l'attaque DDoS en deuxième position parmi les attaques les plus utilisées contre des entreprises, après l'injection SQL.

Pour les entreprises qui en sont les victimes, une attaque DDoS peut être meurtrière : le magazine *Forbes* (2014) a chiffré les pertes financières des attaques DDoS à un million de dollars par jour en moyenne. Pour le Kaspersky Lab (2014b), une attaque qui dure de une à quelques heures fait perdre en moyenne 52 000 dollars à des TPE/PME, et 444 000 dollars à de grandes entreprises. De plus, les marchés financiers n'apprécient guère cette défaillance passagère des systèmes informatiques des entreprises. Une étude menée par Arundhati et ses confrères (2011) montre que les entreprises victimes de DDoS voient le cours de leurs actions et de leur capitalisation boursière chuter significativement. Leur réputation et leur crédibilité auprès des consommateurs sont également fortement impactées. En interne, il faudra inclure les pertes liées au ralentissement de l'activité de leurs salariés, qui sont momentanément privés de leurs outils de travail, ainsi que les éventuels coûts de réparation des dégâts informatiques occasionnés (D'AMICO, 2000). Assénant le coup de grâce, les études menées par Xuhua Bao, directeur de recherche au NSFfocus, révèlent que 42 % des victimes d'une cyber-attaque subissent des attaques analogues à répétition. Il ne s'agit donc pas d'un coup unique pour les attaquants, mais bien un repérage en bonne et due forme des meilleurs payeurs.

L'origine des DDoS

Les attaques par déni de service trouvent leur origine dans la « culture *Hacker* » et le fameux « *Lulz* », il s'agit d'une forme d'amusement partagée par des accros de l'informatique. Elle consiste à importuner d'autres internautes en postant des contenus offensifs, répugnants ou tordus sur des forums de discussion. Dans la continuité du « *Lulz* » sont apparus les « *Trolls* ». En langage Internet, les *Trolls* sont des individus qui sèment le désordre sur la Toile en déclenchant des disputes ou en tourmentant les internautes par des propos incendiaires, exagérés ou hors-sujet. Certains *Trolls* le sont sans en avoir réellement conscience, mais d'autres le font sciemment parce que cela les amuse.

Malheureusement, ces « jeux » en apparence anodins et stupides se sont métamorphosés, pour devenir de véritables armes. C'est le cas de l'outil favori des *Trolls*, le « *flood* », qui consiste à inonder de messages un forum de discussion afin d'empêcher qu'une conversation puisse y suivre son cours normal. Cette pratique est sortie des forums de discussion pour s'étendre aux sites Internet. En effet, en envoyant trop d'informations ou un trop grand nombre de requêtes à un site ou à un serveur, il est possible de le faire saturer et de le mettre ainsi « hors ligne » : il s'agit d'une cyber-attaque par déni de service (DoS).

234 attaques DDoS passées au crible

Comment peut-on prévenir ce genre d'attaque ? Pour aider les entreprises à mieux comprendre le phénomène, nous avons étudié 234 attaques DDoS perpétrées entre septembre 2011 et janvier 2015. Sur cet échantillon, 196 attaques ont été répertoriées grâce à la précieuse contribution du concepteur du site *hackmageddon.com*, que nous avons contacté à cet effet. Cet ingénieur italien recense depuis des années toutes les cyber-attaques ayant visé des entreprises et des gouvernements. Les 38 attaques restantes ont été repérées grâce à une analyse systématique des articles de la presse économique répertoriés dans la base de données Factiva. L'analyse en profondeur de chacune de ces attaques ainsi qu'une revue de littérature sur les cyber-mouvements nous ont permis de reconstituer le profil des attaquants, leurs motivations et leurs cibles favorites. Par la suite, nous avons interrogé des professionnels de la sécurité informatique afin d'envisager avec eux les moyens les plus efficaces de prévenir ce type d'attaque.

Profils et motivations des cyber-pirates

Nous avons pu construire sept profils de cyber-attaquants : les *hackers Black Hat*, les *hackers White Hat*, les *hackers libertaires*, les *trolls*, les cyber-dijihadistes, les censeurs et les justiciers géopolitiques.

Nous les passons en revue ci-après.

Les hackers Black Hat

Les concepts de « *Black Hat* » et de « *White Hat* » sont couramment utilisés dans le jargon Internet. Les « *Black Hat* » désignent les *hackers* non éthiques faisant usage de leurs talents à des fins personnelles et malveillantes. Ils sont à l'origine de 40 % des attaques DDoS recensées dans notre échantillon. Pour eux, leur technique est une source de revenus efficace fondée sur le chantage et la menace. Adam, le *Black Hat* « repent », admet disposer de 60 000 à 70 000 ordinateurs zombies pour réaliser des DDoS. Les réseaux zombies peuvent être plus impressionnants encore : ainsi, en avril 2012, le site *UK2.net*, l'un des plus gros hébergeurs du Royaume-Uni, a été attaqué par un réseau composé de plus de 10 millions d'adresses IP.

Adam nous confirme également que ces cybercriminels ne choisissent pas leurs cibles au hasard : « *S'il y a un grand événement sportif, comme le Super Bowl, vous pouvez être sûr que 95 % des sites de paris sportifs se sont fait extorquer de l'argent...* ». L'événementiel *online* est le secteur le plus juteux, car les victimes d'attaque sont dans l'impossibilité de refuser la transaction et les sommes en jeu sont très importantes.

Notre étude révèle (hélas) que les *Black Hat* s'intéressent à tous les types d'entreprise, de la TPE à la multinationale. En effet, ils soutirent habituellement entre 200 et 700 dollars par victime. Ce faible montant s'explique par le fait que ces cybercriminels souhaitent être payés très vite et qu'ils réalisent en moyenne une dizaine d'attaques par jour contre différentes entreprises. Ils optent donc pour une stratégie de volume.

Les sites *Web Meetup.com* et *Basecamp.com* ont ainsi été mis hors ligne durant plusieurs jours après avoir refusé de payer une rançon de 300 dollars. De même, une pizzeria de Dallas, *Mas Pizza*, a été contrainte de fermer son site en pleine opération promotionnelle de pizzas gratuites. En mai 2012, le groupe *Voyager Mobile* a, quant à lui, été obligé de reporter son inauguration à cause d'une attaque DDoS ayant visé son site principal.

Enfin, Adam nous rappelle à quel point les *Black Hat* sont dépourvus de morale : « *J'ai connu un groupe qui s'en était pris à un site de recherche contre le cancer, juste avant le lancement d'une grande campagne de collecte de fonds. C'est triste à dire, mais ce groupe a eu son argent...* ». On le constate : les *Black Hat* représentent donc une menace permanente pour les entreprises.

Les hackers White Hat

À l'extrême opposé des *Black Hat*, on trouve les « *White Hat* ». Ceux-ci sont des *hackers* éthiques qui n'attaquent qu'à la seule fin d'aider leurs cibles, parfois même contre leur volonté. En général, ils préviennent leurs cibles de leurs failles informatiques, et si celles-ci ne réagissent pas, ils divulguent publiquement ces failles pour les forcer à agir. C'est le cas d'*Abu Nazir*, un hacker polonais, qui a lancé une attaque DDoS en février 2012 contre le site de *Gram24*, une entreprise polonaise de *streaming vidéo*, afin de faire prendre conscience à ses responsables de certaines vulnérabilités susceptibles de mettre en danger les utilisateurs de leur site. Notre échantillon ne comporte que ce seul cas d'attaque par un *White Hat* (un unique cas qui s'explique par le fait que les *White Hat* recourent habituellement à des attaques bien plus complexes que ne le sont les DDoS).

Les hackers libertaires

Ces cyber-attaquants sont des représentants de la culture dite « *Hacker* ». Ils se battent pour un Internet ouvert à tous et pour une totale liberté d'expression. Ils sont responsables de 23 % des attaques DDoS que nous avons recensées au cours des quatre dernières années. Selon Vincent Cornalba (2013), ce

type de *hacker* serait « le Robin des Bois des temps modernes » faisant plier les puissants sous les coups de ses attaques informatiques. Ainsi, le mouvement *Anonymous* a perpétré 41 attaques DDoS sur la période étudiée. Leurs cibles étaient extrêmement variées, allant de l'Église de Scientologie à la loi Hadopi (en France), en passant par Sony (avril 2011), ou bien encore *Arcelor Mittal* ou l'entreprise pétrolière *Koch Industries*. Ils réagissent avant tout à des mesures de censure ou de restriction de la liberté d'expression sur Internet. Cependant, il leur arrive de s'engager dans d'autres combats, comme nous l'avons vu récemment : après les attentats perpétrés contre le mensuel satirique *Charlie Hebdo*, le 7 janvier 2015, ils ont décidé de se mobiliser pour détruire le plus grand nombre possible de sites Internet de propagande islamiste.

Les Trolls

D'autres groupes appartenant à la culture « *hacker* » se situent plutôt dans l'esprit « *troll* ». Ils lancent des attaques DDoS juste pour s'amuser. C'est le cas de *TheWikiBoat*, qui a notamment attaqué le groupe *KPMG*, et du collectif *UGNazi Collective* qui s'en est pris à Twitter, au NASDAQ et à l'entreprise *MGM* (*Metro Goldwyn Mayer*). Même s'ils sont minoritaires dans notre échantillon, leurs attaques sont tout aussi destructrices que celles des autres cyber-attaquants.

Les cyber-djihadistes

Le cyberspace est, hélas, devenu un lieu d'expression des luttes religieuses : 21 % des attaques DDoS visant des entreprises leur sont imputables. 48 attaques ont notamment été revendiquées par le groupe d'hacktivistes *Izz ad-Din al Qassam Cyber Fighters*. En réalité, il s'agit de véritables vagues d'attaques : au cours de ces 48 vagues, 135 attaques DDoS contre 35 banques ont été enregistrées (parmi les banques attaquées, peuvent être citées : *Bank of America*, *JP Morgan Chase*, *HSBC*, *American Express*). Ces vagues d'attaques sont en lien avec la parution de la vidéo *The Innocence of Muslims* publiée par le pasteur protestant américain *Terry Jones*. En représailles, le groupe a attaqué les banques supposées être « *la propriété de capitalistes sionistes américains* ». Pour les banques, les pertes financières sont difficiles à estimer. *Mike Rogers*, membre républicain de la Chambre des Représentants des États-Unis, a déclaré que les pertes, pour l'une d'entre elles (dont il n'a pas souhaité révéler l'identité), s'élevaient à cent millions de dollars.

Par ailleurs, le hacker saoudien *OxOmar*, un activiste antisioniste, a été lui aussi très actif durant la période étudiée. Il a notamment réussi à détruire le site Internet d'un artiste danois (l'auteur des caricatures de Mahomet) et à pénétrer dans les serveurs les plus sécurisés au monde, tels ceux de *Microsoft*, de *Kaspersky* ou de *Kevin Mitnick*.

Les censeurs

Cette catégorie de *hackers* regroupe des cyber-attaquants dont l'objectif est de censurer des internautes avec lesquels ils ne sont pas d'accord.

**JE SUIS
CHARLIE**



Nous vous traquons. Nous vous trouverons et nous ne lâcherons rien.

Photo © MAXPPP

« Les *hackers* libertaires réagissent avant tout à des mesures de censure ou de restriction de la liberté d'expression sur Internet. Cependant, il leur arrive de s'engager dans d'autres combats, comme nous l'avons vu récemment : après les attentats perpétrés contre le mensuel satirique Charlie Hebdo, le 7 janvier 2015, ils ont décidé de se mobiliser pour détruire le plus grand nombre possible de sites Internet de propagande islamiste. »

Les États sont souvent soupçonnés de commanditer ces attaques, mais leur responsabilité est difficile à démontrer. 12 % des attaques DDoS sont attribuées à ce profil de cyber-attaquant. En Russie, le *hacker* Hell attaque les blogueurs, les journalistes et les écrivains pro-démocratie. On recense également des attaques non revendiquées (et potentiellement commanditées) contre des médias indépendants, des agences de presse et des opposants politiques (comme celle ayant ciblé Mikhaïl Khodorkovsky, l'ancien PDG du *trust* pétrolier russe Youkos).

En Ukraine, l'agence de presse prorusse Ruptly, le site de la chaîne télévisée prorusse Channel One et le site de la Bank of Russia ont été mis hors ligne, à la suite du coup de force ayant entraîné l'éviction du président ukrainien Viktor Ianoukovitch. On recense des actions similaires liées au contexte politique dans de nombreux pays : au Mexique, en Chine, en Corée du Nord, ou encore au Zimbabwe. Enfin, aux États-Unis, le collectif Antileaks attaque toutes les entreprises qui soutiennent Julian Assange (le fondateur de Wikileaks) ou qui émettent une opinion positive à son sujet.

Les justiciers géopolitiques

Ces *hackers* utilisent les moyens Internet pour intervenir, à l'échelle internationale, dans des conflits géopolitiques. Leurs attaques ne représentent que

4 % de notre échantillon, car, la plupart du temps, ils attaquent directement les gouvernements. Les *hackers* tels que The Jester, patriote américain, et Israel Defense Forces (IDF Team), patriotes israéliens, agissent principalement en riposte. Ainsi, l'IDF Team a riposté aux attaques d'OxOmar. De son côté, The Jester a attaqué une série de sites Internet qu'il qualifie d'ennemis des États-Unis, comme 4chan. Il revendique également l'attaque de l'entreprise Datacell, parce qu'elle avait invité Edward Snowden (un informaticien américain à l'origine de la diffusion de données ultraconfidentielles de la NSA, notamment, à venir en Islande, en 2013).

D'autres « hacktivistes » essaient de faire entendre leur voix sur des sujets spécifiques. C'est le cas de Maxney, un membre du groupe de *hackers* turcs Ajan, qui souhaite que les États reconnaissent les « génocides en cours » en Palestine et au Turkestan oriental. Pour cela, il a attaqué par DDoS plusieurs entreprises prestigieuses, parmi lesquelles McDonald (Thaïlande), Avast (Allemagne), Acer (Inde), Renault (Bulgarie) et Nokia (Taiwan).

Le conflit syrien génère également de nombreuses cyber-attaques, telles celles de la Syrian Electronic Army, qui s'en prend aux médias supposés hostiles à Bashar Al-Assad. En août 2013, ils ont mené une attaque DDoS contre le *Washington Post*, parce

que celui-ci avait dressé un portrait peu élogieux du président syrien.

Quelles sont les victimes privilégiées des cyber-attaques ?

L'analyse des 234 attaques que nous avons recensées révèle que 62 % de celles-ci se sont concentrées sur le secteur de la finance (36 %) et sur celui des « *pure players* » (26 %), c'est-à-dire des entreprises de service travaillant uniquement sur Internet. 25 % des attaques visent le secteur des médias (14 %) et celui du divertissement (11 %). Enfin, les 13 % restants se répartissent entre les secteurs des télécommunications (5 %) et de l'industrie (4 %), ainsi que des autres services (4 %).

Le secteur financier

Le secteur financier est le plus fortement impacté par des attaques de type DDoS, et de très loin. Les banques en sont les premières victimes (83 % des attaques). Viennent ensuite les marchés financiers (11 %) et les sites de transaction de la monnaie virtuelle Bitcoins (6 %). Les opérations malveillantes des *Black Hat* ne représentent que 28 % du total de ces attaques. Selon nous, ce résultat s'explique par la nature des attaques DDoS, lesquelles, sauf à servir de support pour masquer une autre attaque, ne permettent pas de voler de l'argent directement.

71 % du total de ces attaques sont imputables à des groupes divers ayant comme motif principal l'« hacktivisme ». Celui-ci consiste à mettre son expertise informatique au service de ses convictions politiques, éthiques ou religieuses. Pour les hacktivistes, le secteur de la finance est un symbole : il représente le pouvoir en place et la société capitaliste. Cela explique notamment les vagues d'attaques contre les banques perpétrées par les djihadistes d'Izz ad-Din al Qassam Cyber Fighters et l'attaque de la bourse de Tel Aviv par OxOmar.

Pour les Anonymous, qui ont notamment attaqué le site du NYSE lors de l'opération « *OccupyWallStreet* », l'attaque des banques symbolise la lutte entre le peuple et l'élite économique. Sur l'une de leurs vidéos concernant l'opération « *Invade Wall Street* », le collectif de *hackers* explique : « *Nous avons observé les autorités chargées de l'application de la loi punir les 99 % tout en laissant les 1 % échapper à la justice* ». Les actions du collectif visent donc à rétablir la justice et à défendre les opprimés. Dans tous les autres cas étudiés d'« hacktivisme », la finance apparaît toujours comme une cible symbolique. Ces attaques sont aussi un excellent moyen de se faire remarquer par les médias.

Les « *pure players* »

Le deuxième secteur le plus attaqué est celui des services Internet (26 % des attaques). 82 % des attaques DDoS dans ce domaine relèvent de la cyber-criminalité. Les *Black Hat* savent que le modèle économique de ces entreprises repose totalement sur la disponi-

bilité de leurs services. Les attaques DDoS sont donc une arme efficace pour les faire chanter. 11 % des attaques relèvent de l'« hacktivisme », et notamment du mouvement Anonymous. Enfin, on observe, à la marge, des cas d'attaques purement gratuites, « pour le *lolz* ».

Les cibles privilégiées sont les hébergeurs. Ils représentent en effet des proies de choix pour les pirates, car de nombreux sites Internet reposent sur eux. Attaquer un hébergeur leur permet de mettre hors ligne tous ses clients. Il y a donc de fortes chances pour que celui-ci paie rapidement la rançon. Les hébergeurs intéressent également les hacktivistes et les justiciers géopolitiques : ainsi, par exemple, l'attaque d'un hébergeur israélien a permis de toucher l'ensemble de la société civile israélienne, et ce, grâce à une unique attaque bien ciblée.

Les services de partage de textes, comme Pastebin, sont également très attaqués. Il s'agit de sites habituellement utilisés par les *hackers* et les programmeurs pour partager du code source. Cependant, ces sites sont aussi utilisés par les pirates informatiques pour exprimer leurs revendications, car ils leur garantissent l'anonymat. Ainsi, OxOmar a attaqué Pastebin, car il estimait que ses messages de revendications étaient supprimés, alors que ceux de ses opposants israéliens étaient conservés sur ce même site.

Les entreprises du secteur de la sécurité Internet sont globalement peu attaquées de cette manière : nous n'avons recensé que quatre attaques sur la période étudiée. Trois attaques semblent d'origine cybercriminelle, avec notamment la spectaculaire attaque de Spamhaus (le 27 février 2013). Spamhaus est un fournisseur de protection en temps réel contre les spams et les pourriels. L'ampleur de l'attaque fut telle qu'elle a ralenti l'ensemble du trafic Internet mondial de manière perceptible par un internaute « *lambda* » et qu'elle a permis la propagation de milliards de spams sur l'ensemble des continents.

Enfin, les réseaux sociaux sont également assez peu attaqués. Les sites *Reddit.com*, *Meetup.com*, *soup.io*, *pof.com* et *Twitter* n'ont fait l'objet que d'une seule attaque chacun.

Le secteur des médias

Le secteur des médias a été victime de 14 % des attaques DDoS de la période considérée. L'« hacktivisme » est le premier motif d'attaque visant des médias. Les médias diffusant des informations de nature politique sont particulièrement exposés. Les hacktivistes les prennent donc pour cibles pour se faire connaître ou pour contester des informations diffusées par lesdits médias. Très attaqués par les Anonymous (21 % des attaques) qui, paradoxalement, défendent la liberté d'expression, les médias sont surtout la cible favorite des censeurs (49 %), tels qu'Hell et Antileaks, ou d'autres *hackers* anonymes, dont les liens n'ont pas été clairement établis. Enfin, 18 % des attaques attribuables aux *Black Hat* semblent être d'origine cybercriminelle.

Le secteur du divertissement

Ce secteur est une cible symbolique pour les *hackers* libertaires (plus de 50 % des attaques). Loin de la politique, cette cyber-guerre est économique et s'articule autour des droits de propriété et de la gratuité sur Internet. Les *hackers* libertaires veulent libérer Internet, alors que l'industrie du divertissement est partisane des droits d'auteur et des politiques sécuritaires. Les attaques les plus retentissantes ont eu lieu en janvier et en avril 2012 après la fermeture de *Megaupload* et l'interdiction de *The Pirate Bay*, deux sites majeurs de téléchargement illégal.

Anonymous et les groupes qui lui sont rattachés ont également attaqué l'industrie du sport pour des raisons politiques. Il s'agit de revendications politiques ponctuelles, telles que la défense des droits de l'Homme au Bahreïn (qui a motivé l'attaque des sites des grands prix de Formule 1 dans le cadre de l'opération #OpBahreïn), la protection des animaux en Ukraine (80 000 chiens auraient été tués à Kiev en lien avec l'Euro 2012) ou la condamnation de la guerre civile syrienne (pour laquelle une cible très visible comme la World Wrestling Entertainment a été choisie).

Par ailleurs, 31 % des attaques sont liées aux *Black Hat* et ciblent principalement les serveurs de jeux vidéo en ligne. La sortie d'un nouveau jeu vidéo est souvent propice à un déferlement d'attaques DDoS d'origine cybercriminelle. Ces entreprises sont aussi les cibles d'opérations de « *lulz* » de la part de *trolls*. Cependant, ces « *lulz* » sont mal perçus par les *hackers* et les internautes, du fait qu'ils affectent un secteur qui est particulièrement apprécié des accros de l'informatique.

Le secteur des télécommunications

Ce secteur représente seulement 4 % des attaques ciblées DDoS de la période considérée. Celles-ci sont surtout perpétrées par des *Black Hat* (67 % des attaques). Les seuls cas d'hacktivisme recensés (22 %) concernent des entreprises qui ont soutenu ou collaboré avec des gouvernements pratiquant la censure (comme l'Inde) ou ayant déposé des projets de lois liberticides, comme le projet de loi CISPA (*Cyber Intelligence Sharing and Protection Act*), aux États-Unis. Les opérateurs de réseaux de téléphonie mobile sont touchés à hauteur des 56 % et les fournisseurs d'accès à Internet représentent 44 % des victimes.

Le secteur de l'industrie

Nous avons recensé neuf entreprises industrielles ayant été attaquées par DDoS. Sept de ces entreprises ont fait les frais de l'hacktivisme des *hackers* libertaires et des justiciers géopolitiques. Ainsi, par exemple, l'opération #OpDefense (des Anonymous) punissant les entreprises ayant soutenu la loi CISPA a frappé Boeing et les associations d'entreprises technologiques National Cable and Telecommunication Association et Tech America. Les Anonymous ont également attaqué Microsoft Japon dans le cadre de #OpKillingBay afin de sensibiliser le public au massacre des dauphins. Les deux autres entreprises, Glencore et Videolan, ont

respectivement été attaquées pour le « *lulz* » et à des fins de racket cybercriminel.

Autres services et e-commerce

Les autres services concernent 5 % des attaques DDoS de l'échantillon. Les entreprises de l'e-commerce sont à 100 % victimes de la cybercriminalité. Il ne s'agit cependant que de trois cas d'attaque sur les 234 composant l'échantillon. Ce très faible nombre d'attaques tiendrait au fait que les entreprises de l'e-commerce sont bien équipées en moyens de lutte contre le DDoS.

Par ailleurs, des universités américaines ont également fait l'objet d'attaques DDoS dans le cadre de l'hacktivisme : il s'agit notamment de Harvard University, de la North-side Independent School District et du M.I.T. À chaque fois, il s'agit d'un cas très précis, aucune généralisation n'est donc possible. Harvard University a été attaquée pour son soutien à Julian Assange, le fondateur et rédacteur en chef de WikiLeaks. La North-side Independent School District en a été la victime suite à sa décision de géo-localiser ses élèves à l'aide de badges. Enfin, le M.I.T a été attaqué par les Anonymous en représailles au suicide du chercheur Aaron Swartz. Ce dernier avait été poursuivi en justice pour avoir utilisé frauduleusement la base de données documentaires (articles de presse de plus de 3 000 quotidiens et périodiques) payante JSTOR. Il était passible de plusieurs milliers de dollars d'amende.

Comment prévenir, plutôt que guérir ?

Nous avons interviewé plusieurs professionnels de la sécurité, une fois notre étude réalisée. Il ressort de ces entretiens que les solutions pour prévenir les attaques DDoS ne sont pas exclusivement techniques. Nous synthétisons ici le fruit de nos réflexions en la matière afin d'orienter les entreprises dans le dédale des pistes d'actions stratégiques à entreprendre.

Le juste prix de la protection technique

Pour l'ensemble des secteurs d'activité concernés, la première réaction est de se protéger techniquement contre les attaques DDoS. Cependant, les protections anti-DDoS complètes sont coûteuses. Il faut donc trouver un juste équilibre et protéger le site à hauteur des risques qu'il encourt. Les sites des *pure players* et les sites de l'e-commerce sont ceux qui devront investir le plus dans cette protection. Les professionnels leur recommandent d'ailleurs d'effectuer un audit et un test pour évaluer l'ampleur de leurs failles informatiques.

Pour les entreprises qui présentent un risque modéré d'attaque cybercriminelle, le *Black Hat* repentin Adam préconise d'investir dans le système Cloudflare, qui coûte 200 dollars par mois et qui constitue, selon lui, « *un obstacle notable* » aux attaques DDoS. Cet investissement est rentabilisé dès la première attaque subie.

Pour les petites et très petites entreprises (PME/TPE), dont le modèle commercial ne repose pas essentiellement sur leur site Internet, les professionnels interrogés

recommandent de créer une architecture des systèmes d'information qui soit très décentralisée et qui permette, de ce fait, de remettre sur pied tout leur système informatique très rapidement, après avoir subi une attaque.

Enfin, la majorité des attaques ont lieu lors d'événements importants pour les entreprises, comme des opérations promotionnelles, des inaugurations, la sortie de nouveaux produits ou à l'approche d'événements culturels et sportifs auxquels elles sont associées. Les PME sont particulièrement touchées par ce type de racket. Il est donc indispensable pour elles de relever les barrières de leur sécurité informatique avant la date de l'événementiel et de maintenir ce niveau de vigilance supérieur jusqu'à la fin de l'opération. Cet ajustement ponctuel permet de prévenir les attaques DDoS et de rendre la tâche plus difficile aux cyber-attaquants.

La mise en place d'une stratégie préventive

Une étude menée par Chalamon, Chouk et Guiot (2012) sur la cyber-résistance des consommateurs présente trois types de stratégie : la stratégie répressive, la stratégie préventive et, enfin, la stratégie collaborative. La stratégie préventive consiste à réaliser une veille avec prévention des failles informatiques et à anticiper les consommateurs mécontents. Pour les secteurs les plus touchés par l'hacktivisme, comme ceux de la finance, de l'industrie et des médias, la mise en place d'une cellule de veille est d'importance stratégique. En effet, nous avons constaté que la majorité des victimes d'hacktivisme de notre échantillon avaient été prévenues de l'imminence de l'attaque *via* des plateformes comme Pastebin. Une veille efficace permettrait de savoir comment relever les barrières de protection dès qu'une attaque se profilerait et de mettre en place une politique de relations publiques pour être à même d'anticiper les problèmes à venir.

Évaluer son capital symbolique

Le caractère symbolique des attaques des hacktivistes devrait amener les entreprises à réfléchir à l'image qu'elles véhiculent parfois sans le vouloir. Les entreprises évoluant dans le monde de la finance notamment présentent un capital symbolique élevé pour les justiciers géopolitiques. Il en va de même en ce qui concerne les grandes entreprises du secteur du divertissement et pour celles qui relèvent de certains types d'industrie. Plus l'imaginaire collectif les associe au pouvoir, à la suprématie et à la domination capitaliste, et plus ces entreprises sont susceptibles d'être victimes de ce genre d'attaque.

Par ailleurs, les entreprises les plus connues mondialement sont des cibles de choix pour les hacktivistes. Ils considèrent en effet qu'ils seront mieux entendus s'ils s'attaquent à des entreprises prestigieuses. Il est intéressant, pour ces entreprises, de réaliser des études sur la manière dont elles sont perçues par le grand public, car notre étude montre que plus leur capital symbolique est élevé, et plus la probabilité qu'elles soient attaquées est élevée.

Choisir ses combats et faire preuve de prudence dans ses prises de positions publiques ou sociétales

Quel que soit le secteur d'activité, il est essentiel que l'entreprise soit vigilante sur ses prises de positions politiques ou sociétales. Pour rappel, plusieurs entreprises, comme Bambuser, ont subi des attaques massives des Anonymous après avoir soutenu les projets de lois américaines SOPA (*Stop Online Piracy Act*) et PIPA (*Protect intellectual property Act*). La discrétion de l'entreprise et de ses dirigeants sur leurs positions politiques ou sociétales reste la meilleure manière d'éviter des cyber-attaques de type DDoS. De la même manière, tous les sujets en rapport avec la liberté d'expression, la surveillance et la régulation d'Internet sont susceptibles d'entraîner une réaction violente de la part des *hackers* libertaires.

Soigner sa e-réputation

Dans le secteur du divertissement, l'image de l'entreprise est particulièrement importante. Il s'agit en particulier de s'adresser aux *hackers* libertaires, qui sont des consommateurs assidus de ce type de produit. Pour cela, une stratégie collaborative semble être la plus appropriée. D'après Chalamon, Chouk et Guiot (2012), cette stratégie consiste à mettre en œuvre des outils de gestion de l'e-réputation et à créer une relation avec les internautes par l'intermédiaire d'un *Community manager*, l'idée étant de prendre en compte les réactions des internautes afin d'améliorer sans cesse la réponse de l'entreprise.

Un *community manager* bien formé interagissant sur les réseaux sociaux avec les clients peut être efficace. Il faut expliquer les prises de position de l'entreprise, notamment vis-à-vis des droits d'auteur et inciter les internautes à donner leur avis et à participer à l'évolution du modèle économique. Par ailleurs, l'attention portée à l'e-réputation est un levier pour gérer au quotidien le capital symbolique de l'entreprise.

Éviter les stratégies répressives

La stratégie répressive évoquée par Chalamon, Chouk et Guiot (2012) consiste à utiliser des moyens juridiques pour sanctionner les agissements frauduleux des *hackers*. Outre le fait qu'elle soit difficile à mettre en œuvre comme le soulignent les auteurs précités, notre étude tend à montrer que cette stratégie est plutôt contre-productive. En effet, une stratégie très répressive envers un *hacker* peut entraîner le soutien massif d'autres *hackers* qui s'empresseront de le défendre en attaquant sa victime par DDoS. Cela fut le cas en janvier 2013, suite au suicide du chercheur Aaron Swartz, ou encore en mars 2013, en ce qui concerne Gary McKinnon, un programmeur de l'entreprise Sendmail qui avait été renvoyé injustement. Les actions répressives doivent donc être mûrement réfléchies, car elles peuvent s'avérer contreproductives en attirant en retour les foudres de la communauté des *hackers*.



Photo © PANORAMIC

Piratage de la chaîne TV5 Monde – Capture d'écran du 9 avril 2015.

« À l'heure où nous écrivons ces dernières lignes, la chaîne TV5Monde vient de subir une cyber-attaque de grande ampleur, qui a été revendiquée par l'État islamique. »

Conclusion

Cette analyse des cyber-attaques de type DDoS nous a permis de mettre au jour plusieurs variables qui peuvent potentiellement prédire la survenue d'attaques ciblées à l'encontre d'entreprises privées ou publiques. Cette mise au jour est essentielle, car le nombre des attaques DDoS augmente d'année en année. Nous pensons d'ailleurs que, dans notre échantillon, les attaques des cybercriminels sont sous-représentées par rapport à la réalité. En effet, les cybercriminels comme leurs victimes restent souvent discrets à ce sujet. Les attaques recensées sont celles qui ont laissé des traces, parce qu'elles ont impacté la réputation des entreprises et qu'elles ont été relayées dans la presse spécialisée ou sur Internet.

Le milieu de la cyber-sécurité est tout aussi peu enclin à la diffusion d'informations. Au cours de nos entretiens, nous avons bien senti que certaines portes demeureraient fermées. La raison principale invoquée est que les détails techniques ne peuvent être révélés, de peur de faciliter la tâche aux cyber-attaquants. Des travaux de recherche dans ce domaine sont donc difficiles à réaliser.

Cependant, cette difficulté d'accès au terrain ne doit pas décourager les jeunes chercheurs en sciences de gestion de s'intéresser à ce domaine encore peu exploré. En effet, l'imbrication de plus en plus étroite entre le

monde économique et le cyberspace oblige les entreprises à intégrer cette dimension informatique dans leurs réflexions managériales et leurs outils de gestion. Elles ont besoin d'éclairages empiriques et théoriques pour mieux comprendre ces nouveaux risques. Il existe une grande variété de cyber-attaques, et il serait donc intéressant de poursuivre des recherches similaires sur d'autres types d'attaque afin de comparer les profils et les motivations des cyber-pirates. À l'heure où nous écrivons ces dernières lignes, la chaîne TV5Monde vient de subir une cyber-attaque de grande ampleur, qui a été revendiquée par l'État islamique. Des recherches dans ce domaine semblent donc absolument indispensables pour protéger les entreprises privées et publiques. Nous sommes aujourd'hui à l'aube de la structuration, dans le domaine des sciences de gestion, d'un champ de recherche appliquée à part entière dédié à la gestion des cyber-attaques.

Bibliographie

- D'AMICO (A.), *What Does a Computer Security Breach Really Cost?*, The Sans Institute, 2000.
- ARUNDHATI (R.), MOHAMED (W.) & WILLIAMS (J. L.), "Intraday Study of the Market Reaction to Distributed Denial of Service (Dos) Attacks on Internet Firms", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 15(2), 2011.

CHALAMON (I.), CHOUK (I.) & GIUOT (D.), « La cyber-résistance du consommateur : quels enjeux pour les entreprises ? », *Décisions marketing*, 68, octobre-décembre, pp. 83-88, 2012.

HULT (F.) & SIVANESAN (G.), "Introducing cyber", *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 7(2), pp. 97-102, 2013.

Group-XP-OxOmar (2012), Pastebin [consulté le 12 janvier 2015], <http://pastebin.com/DWi5MW6x>

HUYGHE (F-B.), « Stratégie dans le cyberspace », *Médium*, 2(31), pp.129-146, 2012.

KASPERSKY Lab. (2013), *Kaspersky Security Bulletin 2013*, http://media.kaspersky.com/pdf/KSB_2013_EN.pdf

Mcafee, Center for Strategic and International (2013), *The Economic Impact of Cybercrime and Cyber Espionage*, http://csis.org/files/publication/60396rpt_cyber-crime-cost_0713_ph4_0.pdf

OxOmar (2012), Pastebin, [consulté le 12 janvier 2015], <http://pastebin.com/u/0xOmar>

Hackmageddon.com, <http://www.hackmageddon.com/>

QassamCyberFighters (2012), Pastebin, [consulté le 10 janvier 2015], <http://pastebin.com/u/QassamCyberFighters>

SAUTER (M.), "LOIC Will Tear Us Apart: The Impact of Tool Design and Media Portrayals in the Success of Activist DDOS Attacks", *American Behavioral Scientist*, march 15, pp. 983-1007, 2013.

White Hat Security (2013) [consulté le 10 janvier 2015], <https://blog.whitehatsec.com/interview-with-a-blackhat-part-1/>

Wikipedia [consulté le 10 décembre 2014], https://fr.wikipedia.org/wiki/Attaque_par_d%C3%A9ni_de_service

Wikipedia [consulté le 10 décembre 2014], https://fr.wikipedia.org/wiki/Hacker_%28s%C3%A9curit%C3%A9_informatique%29

World Economic Forum (2014), *Global Risks 2014 Ninth Edition*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalRisks_Report_2014.pdf

L'auditeur nouveau est arrivé !

Par Sébastien ROCHER

Professeur des universités en Sciences de gestion, Faculté de droit, d'économie et de gestion d'Angers

À partir de l'analyse d'un roman graphique français prenant le monde de l'audit comme contexte, cet article met en lumière une nouvelle image du professionnel comptable dans la culture populaire, celle du « professionnel des apparences ». L'interprétation de cette œuvre permet de proposer des raisons organisationnelles, identitaires et professionnelles qui expliquent l'émergence d'un tel profil dans le monde de l'audit. De ce fait, c'est la possible naissance d'un stéréotype de l'auditeur et d'une représentation culturelle du monde de l'audit qui est au cœur de cette étude.

La littérature est simultanément un récepteur et un transmetteur des représentations sociales. Elle contribue à révéler autant qu'à diffuser ces formes de connaissance participant à l'émergence d'une vision partagée de la réalité dans un ensemble social ou culturel donné (JODELET, 1991), dont l'étude permet de comprendre le comportement des individus et le fonctionnement des organisations (BARTH, 2002). Dès lors, de nombreuses recherches visant à analyser les représentations de groupes professionnels dans la société et leurs conséquences s'appuient sur l'analyse d'œuvres littéraires. Tel est le cas, par exemple, des études relatives à l'image du comptable dans la culture populaire (voir, par exemple, ROBERT, 1957 ; WALKER, 1995 ; MALTBY, 1997 ; CARNEGIE et NAPIER, 2010 ; LABARDIN, 2010 ; CZARNIAWSKA, 2012 ; EVANS et FRASER, 2012 ; SMITH, 2014). C'est dans la continuité de ces travaux que s'inscrit cet article fondé sur l'analyse d'un roman graphique français intitulé *Catalyse* réalisé par Pierre-Henry Gomont et paru en 2011, une fiction prenant le monde de l'audit comme contexte et permettant au lecteur de découvrir le quotidien de Lionel Gutton, un jeune auditeur financier employé par un cabinet anglo-saxon sis dans un quartier d'affaires parisien.

L'étude de cette œuvre se justifie tout d'abord par sa nature. En accord avec la définition proposée par Groensteen (2012), un roman graphique est une bande dessinée témoignant d'une véritable ambition littéraire, dans laquelle s'expriment en premier lieu la sensibilité de l'artiste et le regard qu'il porte sur le monde. Ainsi, cet ouvrage offre la possibilité d'une confrontation entre la vision du professionnel comptable présentée dans l'œuvre et les représentations mises au jour dans des études analogues. Plus précisément, ce roman graphique, dont l'auteur est présenté sur la quatrième de couverture comme un « ancien cadre dans un cabinet de conseil anglo-saxon », permet de saisir l'image véhiculée de l'auditeur et du monde de l'audit, tous deux peu présents dans la culture populaire. C'est donc l'étude de la possible naissance d'un stéréotype

de ce métier (auquel cet article participe indirectement, et bien involontairement), à une époque caractérisée par l'explosion de l'audit dans la société (POWER, 1997), que permet l'analyse de cette œuvre. Certains remettront peut-être en cause la possibilité qu'une bande dessinée ayant bénéficié d'une couverture médiatique et commerciale aussi faible que *Catalyse*, noyée qui plus est dans la masse de la production annuelle de bandes dessinées, puisse jouer ce rôle malgré ses qualités indéniables et le succès d'estime qu'elle a rencontré. Mais le succès médiatique récent de son auteur (lauréat du prix SNCF du polar 2015 pour *Rouge Karma*) apporte un éclairage nouveau sur ses œuvres précédentes, notamment sur *Catalyse*.

Enfin, l'intérêt d'étudier cette œuvre est lié à l'image inattendue de l'auditeur (incarné par Lionel Gutton) qu'elle véhicule : celui-ci est un individu incompetent misant sur les apparences et les signes pour faire illusion et ainsi éviter les problèmes et les responsabilités, quitte à remettre en cause l'intérêt même de sa fonction, et, plus largement, de l'audit. Ce profil pourrait être considéré comme anecdotique si l'auteur de ce roman graphique ne présentait pas ce personnage comme étant loin d'être atypique dans le monde de l'audit (p. 51). Il est alors possible de se poser la question suivante : pourquoi de tels profils peuvent-ils exister dans le monde de l'audit ? Dès lors, outre l'analyse des représentations de l'auditeur présentes dans l'œuvre, l'objectif de cet article est également de proposer une interprétation de cette dernière afin de saisir la vision du monde de l'audit qu'elle comporte.

Comme le souligne Eco (1985, p. 79), l'interprétation des textes doit permettre « de découvrir ce que le texte, indépendamment de l'intention de l'auteur, dit en fait, [...] sur le monde même du lecteur ». Dès lors, la méthodologie suivie dans le cadre de cette étude s'articule en deux temps : d'abord une utilisation de l'œuvre pour mettre en lumière les diverses représentations de l'auditeur, puis une interprétation de celle-ci afin de proposer une explication du personnage et de sa présence dans le monde de l'audit. Ce mode

opérateur est cohérent avec l'argument avancé par Eco (1992, p. 46), selon lequel « *utilisation et interprétation sont deux modèles abstraits, et toute lecture résulte toujours d'un mélange des deux : un jeu commencé comme utilisation [et qui] finit parfois par produire une interprétation lucide et créative - ou vice-versa* ».

Cette approche nous a permis de mettre au jour trois catégories d'explications de la présence d'un personnage tel que Lionel Gutton dans le monde de l'audit, à savoir des raisons organisationnelles liées au mode de travail de l'auditeur, des raisons identitaires, en recourant à des travaux sur l'individualisme contemporain (GAUCHET, 1998) et sur l'individu hypermoderne (AUBERT, 2004), et, enfin, des raisons professionnelles, cette bande dessinée pouvant être lue comme une présentation d'un monde de l'audit passé de l'ère de la production à celle de la séduction, en reprenant la thèse de Baudrillard (1979) selon laquelle les rapports de séduction auraient supplanté une logique de production dans la société moderne.

La première partie de l'article propose un résumé de l'histoire de ce roman graphique et précise, parmi plusieurs lectures possibles, celle qui est privilégiée. La deuxième partie analyse les représentations des auditeurs présents dans le récit et met en lumière le particularisme du profil de Lionel Gutton. La troisième partie présente les raisons évoquées dans l'œuvre justifiant la présence d'un tel individu dans le monde de l'audit.

Catalyse, ou la séduction de l'auditeur

Lionel Gutton, un jeune homme d'environ 25 ans, est auditeur financier au sein du cabinet « Constant and Sons », depuis trois ans. Alors qu'il était prévu que sa prochaine mission soit l'audit d'une assurance située à Paris, Jacques Lemme, son supérieur hiérarchique, l'informe qu'il l'a assigné à une mission à la CRCI, une entreprise de chromage située dans une petite ville de province. La chef-comptable de cette entreprise a récemment été licenciée par M. Lebris, le dirigeant, et il faut maintenant remettre de l'ordre dans la comptabilité. Lionel Gutton aura donc la charge de préparer la clôture des comptes (il connaît bien cette entreprise, car il fait partie de l'équipe en charge de l'audit légal de sa comptabilité).

Le lecteur comprend rapidement que Lionel est incompetent. En effet, celui-ci ne cherche qu'à faire illusion à l'aide d'une stratégie des apparences lui permettant de rendre ses dossiers et son comportement vraisemblables aux yeux des autres. Ainsi, il se limite à refaire ce qui a déjà été fait l'exercice précédent (quand bien même il ne comprendrait pas ce qu'il fait), tout en évitant soigneusement les problèmes. En parallèle, il mise sur une manipulation des signes par un comportement maîtrisé et réfléchi lorsqu'il est en public. Mais au cours de sa mission, Jacques Lemme informe Lionel que son rôle au sein de la CRCI a changé : il doit maintenant établir les déclarations fiscales (p. 30). Il lui communique, à ce sujet, un guide comptable dont l'application nécessite des connaissances que Lionel n'a pas et

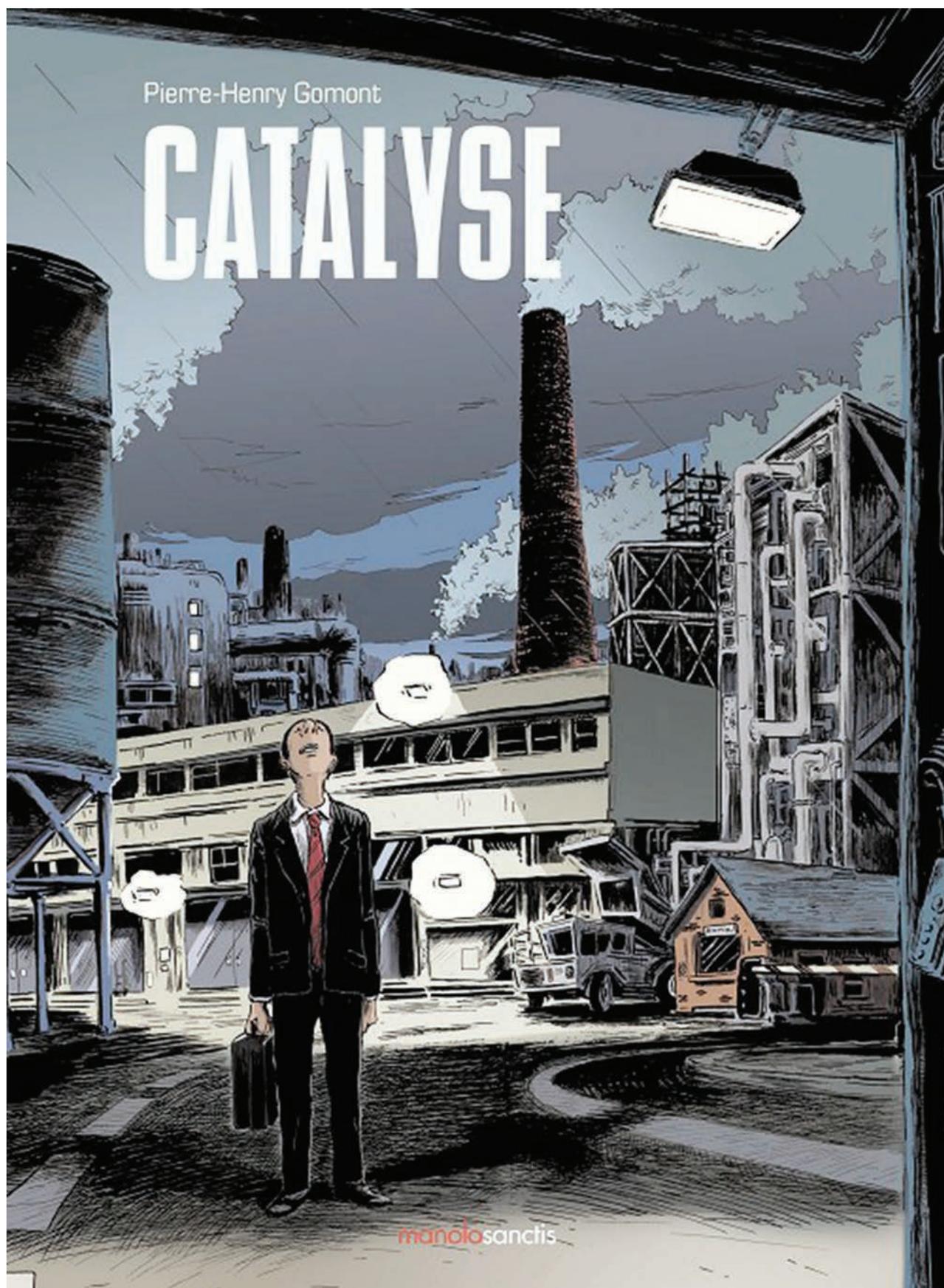
une capacité d'initiative qui lui fait défaut. La stratégie des apparences élaborée par Lionel Gutton atteint ici ses limites. Le dirigeant de la CRCI se rend compte de son incompetence et s'en plaint auprès de Jacques, qui décide d'envoyer un second collaborateur, en la personne de Simon Verdier, pour épauler Lionel dans ce travail. Récemment embauché par Constant and Sons, Simon Verdier a effectué toute sa carrière dans un petit cabinet d'expertise-comptable de Normandie. Il se montre rapidement rigoureux et bon technicien et ne tarde pas à découvrir à son tour que son collègue ne maîtrise pas les bases élémentaires de la comptabilité (p. 51). Cependant, au lieu de le dénoncer, il lui délègue le travail de recueil des informations nécessaires à l'établissement des déclarations qu'il a décidé d'effectuer lui-même.

Bien que ce ne soit pas l'objet de sa mission, Simon souhaite comprendre les raisons pour lesquelles le dirigeant de la CRCI a soudainement licencié sa chef-comptable sans avoir pensé à la remplacer (p. 46). Il émet deux hypothèses : soit elle a fait une grosse erreur, soit elle a découvert des fraudes auxquelles elle n'a pas voulu être mêlée. Simon veut élucider cette situation et il entraîne Lionel avec lui, malgré le faible intérêt de ce dernier, qui estime ce travail non conforme à la procédure à suivre (p. 65). Mais Simon se heurte à de nombreuses difficultés, parmi lesquelles l'opposition des membres du service comptable, qui rendent difficile la remontée des pistes d'audit possibles (p. 72), le refus de l'ancienne chef-comptable de lui indiquer les raisons de son départ (p. 76) et la colère du dirigeant, qui ne souhaite pas qu'il exécute d'autres tâches que celles qu'il lui a dévolues (p. 79, case 6 ; p. 80, case 3). Cependant, Simon, un ancien militant de la gauche radicale (p. 60), met un point d'honneur à mettre au jour de possibles agissements frauduleux au sein de la CRCI et il découvre que le dirigeant détourne de l'argent, *a priori* avec la complicité des membres du service comptable. Mais Jacques Lemme, dont le leitmotiv premier est la satisfaction de ses clients, voit rouge lorsqu'il a connaissance des pratiques et du comportement de Simon, et il décide de le licencier.

À la suite du départ de Simon, Lionel surprend le dirigeant de la CRCI en train de détruire le dossier de travail de son collègue, que lui a remis Jacques Lemme. Ayant progressivement fait siennes les motivations personnelles de Simon tant à son contact qu'en se plongeant dans la lecture d'essais sur le communisme et de pamphlets véhiculant une critique sociale radicale, Lionel souhaite empêcher le dirigeant de faire disparaître des preuves accablantes pour ce dernier. S'ensuit une altercation, au cours de laquelle M. Lebris lui fait comprendre que s'il a demandé son intervention, c'est parce qu'il avait conscience de son incompetence et de son incapacité à identifier la fraude (p. 96). Dans un accès de colère, Lionel tue le dirigeant, puis maquille son meurtre. Simon Verdier est alors injustement accusé, son passé et son comportement au sein de la CRCI faisant de lui le coupable idéal. Lionel Gutton peut ainsi continuer impunément sa carrière au sein du cabinet, avec le soutien d'un Jacques Lemme convaincu de la culpabilité de Simon Verdier et contrit d'avoir envoyé celui-ci en mission avec Lionel.

Pierre-Henry Gomont

CATALYSE



© Editions Manolosanctis

Sébastien ROCHER

« C'est la couverture du livre plus que le titre qui s'avère la plus éloquente : Lionel Gutton y apparaît perdu au sein de cette entreprise industrielle, sa mallette et sa cravate (toutes deux mises en surbrillance), ces deux accessoires qu'il juge si utiles pour se donner une image d'auditeur, ne lui étant d'aucune aide. »

Cette histoire est racontée par Lionel Gutton, en tant que narrateur, qui reconnaît que « *si toute cette histoire m'est arrivée, je le dois au moins autant à l'absurdité de ce travail qu'à une absence coupable d'engagement politique* » (pp. 5 et 6). Ces propos donnent le ton du récit. Dès lors, la compréhension de cette œuvre peut se faire au moins à deux niveaux :

- d'une part, sous l'angle de l'engagement politique et de la nécessité de cet acte, le personnage de Simon Verdier jouant le rôle de catalyseur pour Lionel Gutton, lui faisant prendre conscience du besoin de s'engager politiquement pour donner un sens à ses actions. « *Catalyse* », le titre de ce roman graphique, fait alors écho simultanément à la réaction chimique en lien avec l'activité de la société dans laquelle se déroule principalement l'action, et au rôle de Simon dans l'engagement politique de Lionel ;
- d'autre part, du point de vue de l'attitude professionnelle et du non engagement dans son travail de Lionel Gutton, un personnage caractérisé par son incompetence et son manque évident de compréhension de l'enjeu et du rôle social de son métier. Ici, c'est la couverture du livre plus que le titre qui s'avère la plus éloquente : Lionel Gutton y apparaît perdu au sein de cette entreprise industrielle, sa valise et sa cravate (toutes deux mises en surbrillance), ces deux accessoires qu'il juge si utiles pour se donner une image d'auditeur, ne lui étant d'aucune aide.

C'est cette seconde lecture qui sera privilégiée dans le cadre de cet article⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Selon cette seconde lecture de l'œuvre, il est possible de comprendre son titre, *Catalyse*, comme une évocation des catalyses identifiées par Barthes (1966) dans un récit, à savoir les éléments remplissant l'espace narratif entre deux charnières de celui-ci. En effet, la première lecture de ce roman graphique révèle le récit du passage de l'absence initiale d'engagement politique de Lionel Gutton à son engagement final. Le monde de l'audit apparaît n'avoir qu'une nature complétive, opérant ainsi comme une catalyse, c'est-à-dire que la suppression des moments touchant à la pratique de l'audit n'altérerait que le discours, et non l'histoire - à l'inverse des moments charnières relatifs à l'engagement politique progressif du personnage central. C'est donc une catalyse du récit (le discours sur l'audit qui l'émaille) qui est étudiée dans cet article.

Catalyse, ou l'auditeur campé en professionnel des apparences

Carnegie et Napier (2010) montrent, à partir de l'analyse d'essais économiques publiés en langue anglaise suite à l'affaire Enron, que l'image moderne du comptable n'est plus celle du stéréotype traditionnel d'un personnage perçu comme terne, ennuyeux, peu à l'aise socialement, manquant de créativité et doté d'une faible compréhension des enjeux économiques, mais celle d'un « professionnel des affaires », un individu dynamique et créatif faisant de la comptabilité le langage des affaires. Comme ils le soulignent, l'une des conséquences de cette évolution est la transformation de l'objectif premier de la profession comptable : alors que le stéréotype classique est associé à une profession dont le but principal est de servir l'intérêt public, la satisfaction des clients étant une conséquence secondaire, le professionnel des affaires cherche en premier lieu à maximiser la satisfaction de ses clients, ne servant plus l'intérêt public qu'indirectement et transformant la profession comptable en une industrie comptable (voir le Schéma 1 ci-dessous).

En reprenant la dichotomie opérée par Carnegie et Napier (2010) entre comptable traditionnel et professionnel des affaires, il apparaît que ces deux profils se retrouvent dans la bande dessinée *Catalyse*. Le personnage de Simon Verdier incarne le premier. Chauve, avec de petites lunettes rondes, des attributs physiques fréquemment associés à l'image du stéréotype classique dans la culture populaire, il porte non pas un costume, mais un pull sur sa chemise, ce qui lui donne un air vieillot. Pour lui, le vêtement semble relever avant tout d'une logique fonctionnelle plutôt que de la symbolique. Jacques Lemme le définit comme « *un comptable de province, docile, efficace et compétent* » (p. 106). Il s'acharne à démêler une situation trouble et à faire émerger la vérité, bien que ce ne soit pas sa mission. Sa motivation provient de sa vision du rôle de la comptabilité : servir la justice sociale en permettant de traquer et de révéler de possibles irrégularités et comportements frauduleux chez les dirigeants.

En parallèle, le professionnel des affaires est personifié par Jacques Lemme. Derrière son bureau, toujours

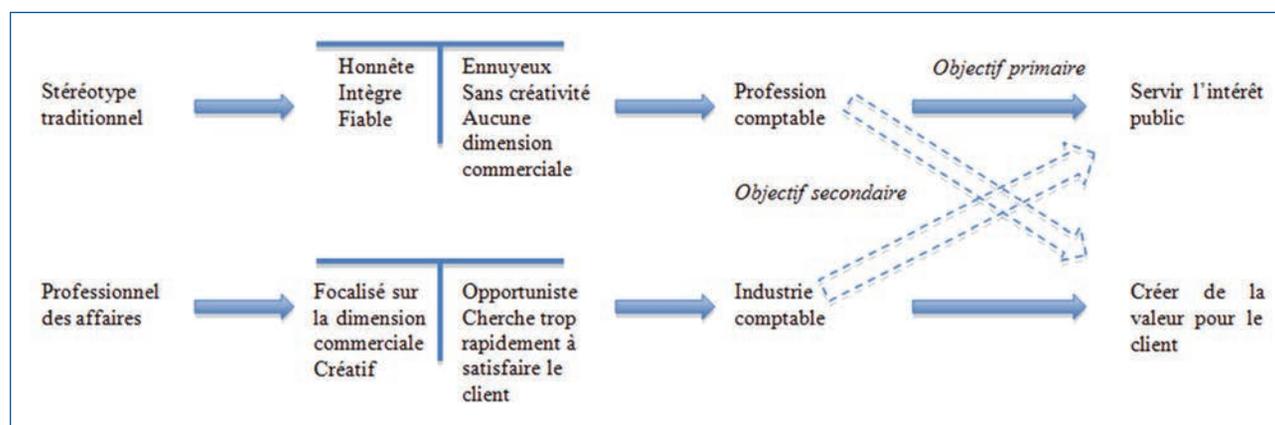


Schéma 1 : La transformation de l'image du comptable (traduit de Carnegie et Napier, 2010, p. 372).

au téléphone (pp. 8, 30 et 39), compétent techniquement, il gère à distance les dossiers et tire son pouvoir de sa maîtrise de l'information. Il ne se déplace dans l'entreprise que lorsqu'il y a un problème relationnel (p. 86). Plus intéressé par la satisfaction de son client que par la qualité des états financiers ou la détection d'éventuelles fraudes (pp. 86 et 87), il apparaît trop proche de son client pour pouvoir en remettre en cause l'honnêteté. Dès lors, il ne donne aucune crédibilité ni ne porte un quelconque intérêt aux conclusions de Simon Verdier et il n'hésite pas à remettre le dossier de travail de son collaborateur à son client pour satisfaire celui-ci. C'est également lui qui a répondu favorablement aux demandes de ce dernier d'envoyer Lionel Gutton pour superviser la clôture de l'exercice, alors même que celui-ci est membre de l'équipe d'audit. Il propose ainsi à son client à la fois des missions d'expertise et de conseil (établissement des comptes et des déclarations fiscales) et des missions de contrôle (audit légal).

Au travers du contraste entre ces deux personnages, il est possible de discerner l'opposition existant entre la logique du petit cabinet (duquel est issu Simon Verdier) et celle du grand cabinet (figurée par Jacques Lemme), soit l'opposition entre la profession comptable et l'industrie comptable, entre une logique sociale de la comptabilité (qui prévaudrait encore dans les petits cabinets, comme en témoigne Simon Verdier) et une logique financière et mercantile dominante dans les grands groupes, dont « Constant and Sons », qui est présenté comme l'ancre du capitalisme (p. 63, case 3), en serait une caricature.

Lionel Gutton n'est rattachable à aucune de ces deux catégories. Il se caractérise par son incompétence technique, qu'il masque en suivant trois règles simples. La première consiste à suivre scrupuleusement la procédure : « *Le fil rouge sur le bouton rouge... Le fil vert sur le bouton vert. La septième compagnie fait de la compta. Hop, je reprends ce que l'on a fait l'année dernière. Et je refais consciencieusement la même chose pour l'année en cours* » (pp. 23 et 24). Ensuite, ignorant les responsabilités qu'assume l'auditeur, il ne

vérifie que les factures « qui l'arrangent » afin d'éviter des situations difficiles et du travail supplémentaire : « *Mon boulot, c'est de vérifier les factures. En théorie, je rédige un rapport pour chaque erreur que j'identifie. En pratique, ma politique est nettement plus simple. Je mets un soin scrupuleux à choisir les bonnes factures* » (p. 27). Enfin, il apporte une attention particulière aux apparences et à son image : « *Je n'ai besoin que d'un matériel restreint, pour faire ce boulot : un Bic quatre-couleurs, une règle graduée, quelques classeurs..., une perforuse..., un costume de couleur sombre et une cravate. Essentiel, la cravate !* », explique-t-il sobrement (p. 25). Ce mode opératoire lui permet de faire illusion et de se ménager des moments de liberté. Sa journée type de travail est ainsi partagée entre quelques activités (apparemment) productives, telles que chercher des documents, faire des photocopies, vérifier des factures, afin de rendre ses dossiers et son comportement vraisemblables aux yeux des autres, et des activités personnelles, comme consulter ses messages électroniques et vocaux et les réseaux sociaux sur Internet, dormir, lire ou encore jouer à des jeux de cartes sur son ordinateur (p. 29).

Lionel Gutton entretient cette image de professionnel compétent auprès de son frère, à qui il fait croire qu'il peut l'aider à lire les comptes de l'exploitation familiale qu'il a reprise suite au décès de leur père. Mais il se révèle incapable de saisir le sens des provisions pour risques et charges s'y trouvant, lesquelles avaient été constituées suite à un contrôle fiscal, avec le risque pour son frère de perdre tous ses biens (p. 90). De même, il envoie des messages électroniques à une jeune femme, Céline, son ancienne colocataire, à qui il n'a jamais pu exprimer ses sentiments, en se présentant comme un professionnel épanoui (« *Je croule sous le boulot, mais j'apprends plein de choses intéressantes* », p. 28, case 1) et important (« *Je me suis arrangé pour faire taffer quelqu'un* », p. 49, case 4), et donc en usant, là encore, du mensonge afin de se composer l'image d'un « gagnant », d'un jeune homme rayonnant qui réussit dans un métier intéressant.

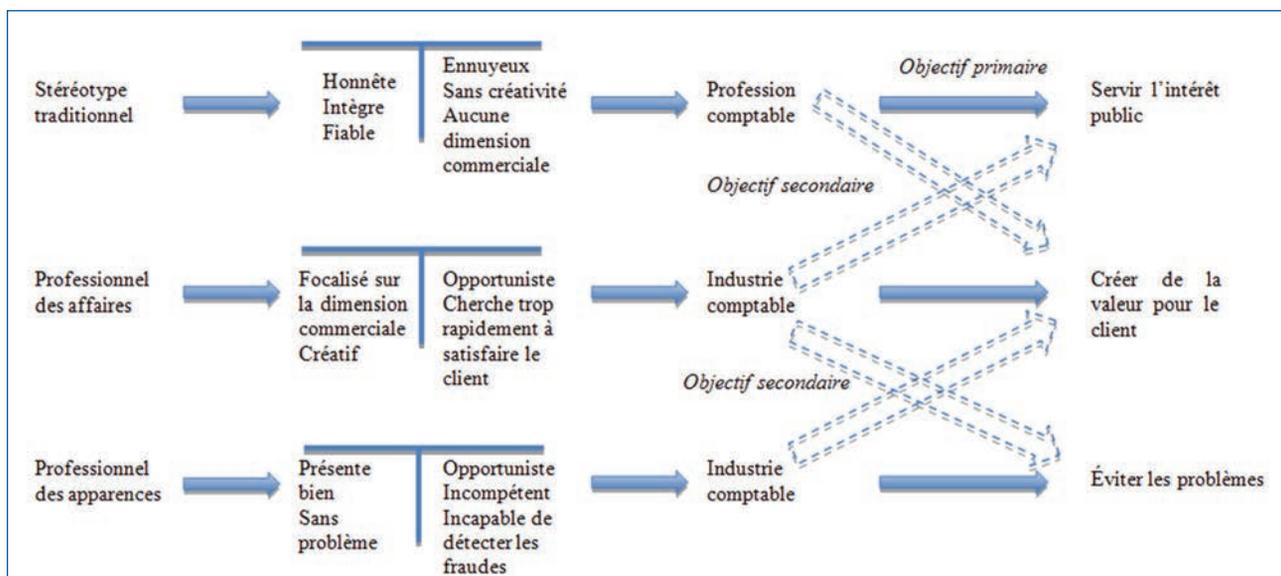


Schéma 2 : Un troisième type de professionnel comptable dans la culture populaire.

Le personnage de Lionel Gutton conduit à compléter le schéma des stéréotypes du professionnel comptable élaboré par Carnegie et Napier (2010, p. 372) en y ajoutant un troisième type, celui du « professionnel des apparences » défini par sa stratégie de manipulation des apparences et sa mise en scène quotidienne, pour reprendre l'expression employée par Goffman (1973). Son objectif premier serait simultanément sa satisfaction personnelle et l'évitement des problèmes, et son objectif secondaire serait de créer pour son client de la valeur, condition essentielle de l'atteinte du premier but. L'intérêt public n'aurait plus aucune réalité. Quant au professionnel des affaires, il aurait comme objectif secondaire d'éviter les problèmes (voir le Schéma 2 de la page précédente).

Il est possible d'imaginer le personnage de Lionel Gutton comme non représentatif du monde de l'audit. Mais une fois son incompétence découverte par Simon Verdier, il défend sa cause en soulignant que « *s'il y a bien une chose dont je suis certain, c'est que je suis loin d'être un cas isolé* » (p. 51, cases 5 et 6). La possibilité qu'il ne soit pas atypique dans la profession conduit à rechercher les conditions évoquées dans l'œuvre rendant possible la présence d'un tel profil dans le monde de l'audit. Pour ce faire, nous proposons maintenant une analyse de son origine, à partir d'une interprétation de l'œuvre.

Catalyse, ou les origines du professionnel des apparences

À partir d'une interprétation de *Catalyse*, l'émergence du « professionnel des apparences » dans le monde de l'audit peut s'expliquer par une combinaison de raisons d'ordres organisationnel, identitaire et professionnel.

Des raisons organisationnelles : autonomie, évaluation et dilemme de l'auditeur

Une première raison explicative de la présence d'un tel profil au sein d'un cabinet d'audit est l'existence d'une équipe d'auditeurs, un mode opératoire courant dans les grands cabinets qui est susceptible de masquer les défaillances d'un de ses membres. Ainsi, après avoir découvert l'incompétence de son collègue, Simon Verdier le « couvre » au lieu de le dénoncer. Cependant, l'hypothèse du maintien sur le long terme d'un « passager clandestin » au sein des équipes d'audit semble fragile, puisque la promotion des membres des cabinets est fondée sur un système d'évaluation des performances des individus à l'issue des différentes missions auxquelles ils ont participé. Il est peu probable que des individus motivés par leur carrière, dans des entreprises fondées sur une organisation pyramidale et sur un système du « *up or out* » (RAMIREZ, 2003), décident de soutenir celle d'un collègue incompétent, au détriment de la leur. D'ailleurs, Lionel Gutton ne s'y trompe pas, lorsqu'il souligne que le comportement de Simon, après avoir découvert son incompétence, a été différent de celui de ses collègues : « *Au lieu de répéter tout cela à Jacques et de me contraindre à la démission*

- ce que n'eut pas manqué de faire l'écrasante majorité de mes collègues... » (p. 52).

Cependant, il n'est pas à exclure qu'une deuxième raison soit liée à un effet pervers du système d'évaluation en vigueur dans les grands cabinets comptables consistant à favoriser des comportements opportunistes fondés sur l'atteinte du résultat évalué plutôt que sur un travail bien fait nécessitant de s'investir dans des tâches non considérées ou risquant de conduire à une mauvaise évaluation. Lionel Gutton semble l'avoir bien compris : en effet, la satisfaction du client et, ce faisant, celle de son supérieur hiérarchique sont ses seules motivations (p. 27).

À la lecture de cette bande dessinée, une autre raison de l'émergence du professionnel des apparences est l'autonomie dont disposent les auditeurs dans leur travail : Lionel bénéficie d'une grande autonomie de travail liée à la confiance que lui accorde Jacques Lemme, un manager en quête de « *feedback* » de la part de ses collaborateurs (p. 8, case 6 ; p. 30, case 4) et visiblement peu enclin à vérifier leurs dossiers de travail, sauf en cas de difficulté importante avec un client (p. 87).

Enfin, le mode de fonctionnement des grands cabinets se caractérisant par une connaissance intime des clients (RAMIREZ, 2003, p. 79), notamment du fait de la pléiade de missions qui leur sont proposées, peut conduire les auditeurs à être confrontés à des injonctions contradictoires : celle de contrôler le client, au risque que celui-ci soit sanctionné, sachant que cette proximité « donne la possibilité de débusquer des irrégularités plus facilement que ne le feraient des auditeurs nouveaux venus » (RAMIREZ, 2003, p. 79), et simultanément celle de contenter le client. Cependant, si ces raisons (prises isolément ou combinées) concourent à expliquer la survie de Lionel Gutton dans l'entreprise et, plus largement, à comprendre le recours à des stratégies de manipulation des signes, elles ne permettent pas de saisir pleinement l'origine du professionnel des apparences.

Des raisons identitaires : Lionel Gutton comme archétype de l'individu hypermoderne

Effacé, sans grande force de caractère, Lionel Gutton est plus spectateur qu'acteur du monde qui l'entoure, comme en témoigne son comportement lors de la fête qu'il a organisée pour le départ de sa colocataire : il boit seul, assis sur le canapé, se tenant à l'écart des convives qu'il regarde s'amuser et danser. Cette absence d'implication sociale le réduit à suivre sur les réseaux sociaux la vie de cette jeune femme dont il est sous le charme (pp. 32 et 89). Son manque d'engagement social et politique se retrouve également dans sa vie professionnelle, où il ne s'investit pas pleinement pour faire son travail du mieux qu'il lui est possible, préférant se limiter à un jeu des apparences et à une manipulation des signes et se satisfaisant d'une image superficielle, plus facile, plus simple, moins contraignante, moins engageante.

Au regard de ce comportement, Lionel Gutton apparaît être l'archétype de l'individu hypermoderne, pour lequel

le détachement et l'évitement ont supplanté l'engagement. Dans une analyse de la nature et des causes de l'individualisme contemporain, Gauchet (1998) avance que « *de l'âge de l'affrontement, nous passons à l'âge de l'évitement. [...] Nous assistons à l'émergence d'un modèle général des conduites à base d'évitement de la confrontation, que ce soit par la négociation ou que ce soit par le contournement* » (p. 166). Il ajoute que « *nous avons basculé, dans la période récente, vers un individualisme de déliaison ou de désengagement, où l'exigence d'authenticité devient antagoniste de l'inscription dans un collectif* » (p. 172). Sur la base de ce constat, Gauchet (1998) distingue trois âges de la personnalité : la personnalité traditionnelle précédant l'individualisme et constituée par incorporation des normes collectives, la personnalité moderne caractérisée notamment par son sens des responsabilités, « *c'est-à-dire par l'exigence de se placer en conscience au point de vue de l'ensemble* » (p. 176) et la personnalité contemporaine, soit « *l'individu déconnecté symboliquement et cognitivement du point de vue de tout, l'individu pour lequel il n'y a plus de sens à se placer du point de vue de l'ensemble* » (p. 177) : un individu refusant l'engagement, « *branché, mais distant* », ressentant « *le besoin de la présence des autres, mais dans l'éloignement d'avec les autres* » (p. 180).

Catalyse pourrait ainsi être vu comme le récit du quotidien d'un jeune homme dont la personnalité très contemporaine envahirait indistinctement tous les pans de sa vie. Désengagé, centré sur lui-même, il apparaît déconnecté des autres, qui lui paraissent interchangeable et négligeables. Ainsi, il n'hésite pas à trahir son collègue en niant toute connaissance de sa démarche (p. 92, case 3), en témoignant contre lui lors de l'enquête (p. 107, case 4) et en l'accablant : « *Il avait l'air tellement normal... Peut-être un peu zélé, mais bon...* » (p. 107, case 4), et ce, alors même qu'ils étaient proches (il avait notamment proposé à son collègue de devenir son nouveau colocataire, le temps que celui-ci se trouve un appartement (p. 93, case 7)).

De plus, Lionel Gutton n'intègre pas les valeurs collectives sur lesquelles repose le fonctionnement de la société. S'il voit son métier comme absurde (p. 6), force est de constater qu'il n'en comprend ni les tenants ni les aboutissants, incapable qu'il est d'avoir une vision globale du rôle social de celui-ci, étant plus soucieux de son bien-être immédiat. Il est centré sur la satisfaction immédiate de ses désirs et intolérant à la frustration, comme en témoigne des apparitions imaginaires de Céline, qui le hantent (pp. 38 et 39), substitué à celle qu'il ne peut avoir, ou encore sa réaction violente et soudaine après que cette jeune femme lui ait laissé un message dans lequel elle lui fait part de sentiments différents des siens (il part en courant de l'entreprise et son collègue le retrouve mutique, assis par terre au bord de la route, sous la pluie (p. 54)).

Cependant, là encore, cette explication semble insuffisante pour comprendre l'origine du professionnel des apparences dans le monde de l'audit : d'une part, la personnalité contemporaine peut n'être que transitoire chez un individu (ainsi, Lionel Gutton, à la fin de l'ouvrage, se transforme en un individu moderne) et,

d'autre part, le type de l'individu hypermoderne peut recouvrir des réalités différentes et des profils plus positifs que celui de ce personnage (AUBERT, 2004).

Des raisons professionnelles : le monde de l'audit à l'ère de la séduction

En 1979, Baudrillard soulignait l'avènement de l'ère de la séduction (p. 238), où « *tout est séduction, tout n'est que séduction* » (p. 115). La séduction vue comme « *la maîtrise de l'univers symbolique* » (p. 19) dans tous les aspects de la vie sociale aurait ainsi pris le pas sur la production et les rapports de force, c'est-à-dire sur « *la maîtrise de l'univers réel* » (p. 19). En d'autres termes, l'objectif serait non plus « *de faire surgir les choses, de les fabriquer, de les produire pour un monde de la valeur, mais de les séduire, c'est-à-dire de les détourner de cette valeur, donc de leur identité, de leur réalité, pour les vouer au jeu des apparences* » (BAUDRILLARD, 2004, p. 27). L'illusion aurait ainsi pris le pas sur la réalité et le concret, et le réel n'aurait pas résisté aux signes. Comme le résume Lipovetsky (1983, p. 26) : « *Toute la vie des sociétés contemporaines est désormais commandée par une nouvelle stratégie détrônant le primat des rapports de production au profit d'une apothéose des rapports de séduction* ». Ainsi, la séduction serait devenue « *une valeur d'échange, et elle sert à la circulation des échanges, à la lubrification des rapports sociaux* » (BAUDRILLARD, 1979, p. 239).

À la lecture de *Catalyse*, il apparaît que la séduction⁽²⁾ a investi les cabinets d'audit. Celle-ci se retrouve dans les relations entre Jacques Lemme et Lionel Gutton : le manager cherche à séduire le collaborateur placé sous ses ordres, plutôt qu'à lui imposer par la force ses décisions, d'abord en lui présentant sa mission à la CRCI visant à l'établissement des comptes : « *Il n'y a que toi qui connais la boutique. Et compte tenu de la situation, je ne peux envoyer personne d'autre...* » (p. 9, case 3), ensuite lors de la modification de cette mission : « *Tu vas rédiger les déclarations. [...] C'est plus intéressant : tu vas apprendre plein de choses...* » (p. 30, case 3).

La relation hiérarchique s'efface au profit de rapports de séduction. Mais, à la lecture de *Catalyse*, la séduction aurait également conquis une dimension externe dans les grands cabinets d'audit, comme le révèle la séduction des clients par l'auditeur aux dépens de la logique de production et des rapports de force que celle-ci implique. L'auditeur n'apparaît plus être le contrôleur indépendant chargé de vérifier la bonne application des règles et des procédures, et lorsque tel n'est pas le cas de mettre en œuvre les actions adéquates. Il serait maintenant soumis au diktat de son client. Dès lors, à la lecture de cette bande dessinée, il est possible de voir les grands cabinets comme motivés en premier lieu par le profit et misant davantage sur les apparences et la séduction que sur la compétence et la production.

⁽²⁾ L'échec de Lionel Gutton en matière de séduction amoureuse de Céline permet d'écartier une définition restrictive de la séduction pour comprendre cette œuvre : c'est bien la séduction au sens le plus fort proposé par Baudrillard (« *À mon sens, la séduction implique tout, et pas seulement l'échange entre les sexes* » (2004, p. 27)) qu'il est possible de discerner dans ce récit.

Lionel Gutton serait ainsi le résultat d'un système faisant de la satisfaction des clients son objectif suprême, aux dépens de l'intérêt public - une situation que ce personnage contribuerait, en retour, à consolider. Il justifie son comportement dans son travail par la satisfaction du client et, avec celle-ci, par celle de son supérieur hiérarchique : « *Comme ça, le client est content. Et si le client est content, Jacques est content...* » (p. 27, case 7). En outre, il apparaît être l'instrument d'un système dans lequel l'indépendance est oubliée au profit d'un clientélisme primant sur elle. Cette logique conduirait dès lors à recruter des jeunes aux compétences douteuses, mais à la tenue impeccable. Et le fiasco apparent du recrutement de Simon (qui donne l'image de quelqu'un pour qui la compétence prime sur l'apparence) renforcerait le profil de Lionel (fondé sur la séduction plus que sur la production) au sein des cabinets comptables.

Cependant, en sombrant dans la séduction, c'est à un double jeu de dupes auquel participe maintenant l'audit. Le dirigeant de la CRCI a explicitement demandé que ce soit Lionel Gutton qui travaille sur son dossier (p. 21), parce qu'il a bien compris, d'une part, que le cabinet est à son service et, d'autre part, que Lionel Gutton est incompetent et qu'il ne trouvera pas les fraudes (p. 96). En parallèle, Lionel Gutton cherche à séduire (au sens d'abuser par le jeu des apparences) ses supérieurs hiérarchiques et ses interlocuteurs. Avec Lionel Gutton, l'auditeur n'est plus le contrôleur du jeu de séduction auquel s'adonnent les entreprises avec le « maquillage des comptes », une stratégie visant à rendre ceux-ci plus séduisants : il est devenu à son tour un professionnel des apparences.

Une telle transformation dans le rôle et l'image de l'auditeur peut entraîner la survenance de crises lors desquelles la légitimité de l'audit est remise en question. Cependant, Guénin-Paracini et Gendron (2010), mobilisant les travaux de Girard (1982) pour analyser l'affaire Enron et la disparition du cabinet d'audit Arthur Andersen suite à celle-ci, avancent l'idée que le maintien de l'auditeur dans la société s'explique par son rôle de bouc émissaire : celui-ci est sacrifié après la mise au jour d'un scandale financier, avant que la profession soit à nouveau révalorisée pour... avoir ramené l'ordre. Il s'agirait donc là encore d'un jeu des apparences, d'une logique de séduction. En retenant cette explication, il est alors possible d'interpréter la fin de l'histoire narrée dans *Catalyse*. Simon Verdier est accusé du meurtre du dirigeant de la CRCI. Il est innocent, mais il en endosse la responsabilité malgré lui du fait des apparences qui sont contre lui, le transformant en un « coupable idéal » en raison de ses qualités victimaires le prédisposant à occuper la fonction de bouc émissaire. Lionel Gutton nie avoir eu connaissance des conclusions de son collègue concernant la fraude qu'il a mise au jour (p. 92). Ce faisant, il s'exonère, aux yeux de Jacques Lemme, de tout rôle dans l'affaire. Cela lui permet ainsi de se dégager de toute accusation de la part de ce dernier et de préserver sa stratégie des apparences. En effet, Jacques Lemme ne semble plus enclin à vérifier en détail les dossiers de travail de Lionel Gutton, comme il souhaitait le faire après avoir dû se rendre à la CRCI pour régler des problèmes dont il tenait ce dernier en partie responsable, ne serait-ce

que du fait qu'il ne l'avait pas tenu informé (p. 87). Le « sacrifice » de Simon Verdier permet donc de ressouder la communauté, Jacques Lemme souhaitant que Lionel Gutton se repose avant de réintégrer le cabinet, où il pourra impunément poursuivre sa carrière. Cette séquence peut donc être interprétée comme une illustration du mécanisme expliquant le maintien de la légitimité de l'auditeur (Lionel Gutton) malgré les crises dans lesquelles il est impliqué.

Conclusion

Catalyse est un livre sur l'opposition entre séduction et production dans la société, et plus particulièrement dans le monde de la comptabilité et de l'audit : opposition entre Lionel Gutton, professionnel des apparences cherchant à faire illusion, et Simon Verdier, comptable traditionnel appliqué et engagé à réaliser au mieux son travail ; opposition entre Lionel Gutton et son frère, l'un étant un auditeur auquel la séduction s'est imposée comme la seule issue, et l'autre un agriculteur pour lequel la production est l'unique voie ; opposition entre les réseaux sociaux, où la logique de séduction est à son paroxysme (ROUAS, 2014), et la production qu'ils entravent, comme en témoigne l'attitude de Lionel Gutton, plus enclin à utiliser lesdits réseaux qu'à travailler ; opposition entre l'auditeur et la société, celle-ci attendant de l'auditeur un résultat concret et fiable, alors qu'il n'est capable que de lui proposer une mise en scène et une image fausse, un mensonge, un rôle. C'est donc l'utilité même de l'audit, c'est-à-dire sa capacité à contrôler de manière fiable le système de régulation (la comptabilité) sur lequel repose le fonctionnement du monde économique, et, avec lui, des enjeux sociaux et individuels que cette œuvre questionne en filigrane.

Cependant, cette compréhension de l'œuvre est fondée sur une interprétation parmi plusieurs possibles. Or, un texte peut susciter des lectures différentes (ECO, 1992). Dès lors, celle proposée ici pourra être complétée, contredite, voire ignorée. Mais il n'en reste pas moins que l'image de l'audit donnée dans cette œuvre n'est pas très séduisante. Le métier d'auditeur financier apparaît exigeant sur un plan personnel, notamment lorsque ses missions le conduisent à intervenir dans des entreprises géographiquement éloignées, puisqu'il nécessite d'accepter des heures de voyage pour se rendre dans l'entreprise (p. 16), de séjourner dans des hôtels mornes de villes de province dans lesquelles les activités de divertissement sont inexistantes et où les soirées se résument à quelques programmes télévisés sans saveur (p. 22). De plus, c'est aussi le manque de considération des clients qui est dépeint par l'auteur : travailler dans une salle à l'écart, au confort spartiate, le dirigeant ne voulant pas « bloquer la grande salle » (p. 18, case 7). Quant à l'image de l'auditeur elle-même, elle est peu engageante au regard des personnages de Jacques Lemme et de Lionel Gutton. Cette image expose la profession au risque de l'apparition d'un stéréotype négatif susceptible d'avoir des conséquences néfastes sur son attractivité auprès des jeunes, soit en les repoussant, soit en n'attirant que les étudiants se reconnaissant dans un personnage manquant de rigueur et d'éthique. C'est aussi la légiti-

mité d'auditeurs sacralisés par la société et craints par les entreprises qui est fragilisée, puisque leur description en professionnels des apparences pose la question du rôle de la séduction lorsqu'ils sont confrontés à des situations délicates (du fait de leur complexité ou de leur nouveauté), face auxquelles ils doivent exprimer une opinion. Enfin, une telle image de l'auditeur est aussi susceptible d'emporter des effets négatifs pour les professionnels soumis au risque de modification et d'ajustement inconscients de leur comportement au quotidien, lorsque ce stéréotype est activé (DÉSERT et al., 2002).

Certes, cette image de l'auditeur en professionnel des apparences diffusée dans ce roman graphique reste singulière. Ce ne sera qu'en devenant une représentation culturelle et sociale, après avoir été communiquée de façon répétée, et ce faisant largement distribuée et partagée dans la société, que ses conséquences négatives se feront réellement ressentir. Il semble dès lors intéressant de poursuivre l'étude des représentations de l'auditeur financier dans la culture populaire et dans la société.

Bibliographie

- AUBERT (N.), « Un individu paradoxal », in *L'individu hypermoderne*, Nicole AUBERT (Eds), Erès, pp. 13-24, 2004.
- BARTHES (R.), « Introduction à l'analyse structurale des récits », *Communications*, 8, pp. 1-27, 1966.
- BAUDRILLARD (J.), *De la séduction*, Paris, Éditions Galilée, 1979.
- BAUDRILLARD (J.), *Mots de passe*, Le Livre de Poche, 2004.
- BARTH (I.), « Le Commis voyageur : mort d'un mythe ? », *Gérer et Comprendre*, n°69, pp. 61-74, septembre 2002.
- CARNEGIE (G.D.) & NAPIER (C.J.), "Traditional accountants and business professionals: Portraying the accounting profession after Enron", *Accounting, Organizations and Society* 35, pp. 360-376, 2010.
- CZARNIAWSKA (B.), "Accounting and detective stories: an excursion to the USA in the 1940s", *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 25 (4), pp. 659-672, 2012.
- DÉSERT (M.), CROIZET (J.-C.) & LEYENS (J.-P.), « La Menace du stéréotype : une interaction entre situation et identité », *L'Année psychologique*, 102 (3), pp. 555-576, 2002.
- ECO (U.), *Lector in Fabula*, Paris, Grasset, 1985.
- ECO (U.), *Les Limites de l'interprétation*, Paris, Grasset, 1992.
- EVANS (L.) & FRASER (I.), "The accountant's social background and stereotype in popular culture: The novels of Alexander Clark Smith", *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 25 (6), pp. 964-1000, 2012.
- GAUCHET (M.), « Essai de psychologie contemporaine. Un nouvel âge de la personnalité », *Le Débat* 1998/2 (99), pp. 164-181, 1998.
- GIRARD (R.), *Le Bouc émissaire*, Paris, Grasset, 1982.
- GOFFMAN (E.), *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1973.
- GOMONT (P.-H.), *Catalyse*, Éditions Manolosanctis, 2011.
- GROENSTEEN (T.), *Roman graphique. Neuvième art 2.0*, 2012.
<http://neuviemearart.citebd.org/spip.php?article448>
- GUÉNIN-PARACINI (H.) & GENDRON (Y.), "Auditors as modern pharmakoi: Legitimacy paradoxes and the production of economic order", *Critical Perspectives on Accounting* 21 (2), pp. 134-158, 2010.
- JODELET (D.), « Représentation sociale », *Grand dictionnaire de la psychologie*, Paris, Larousse, 1991.
- LABARDIN (P.), « Du teneur de livres au comptable - Le regard de quelques écrivains européens », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2010/2 (16), pp. 49-68, 2010.
- LIPOVETSKY (G.), *L'ère du vide*, Gallimard, 1983.
- MALTBY (J.), "Accounting and the soul of the middle class: Gustav Freytag's Soll und Haben", *Accounting, Organizations and Society* 22 (1), pp. 69-87, 1997.
- POWER (M.), *La Société de l'audit*, Paris, La Découverte, 2005 (1997).
- RAMIREZ (C.), « Du commissariat aux comptes à l'audit. Les BIG 4 et la profession comptable depuis 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2003/1 (146-147), pp. 62-79, 2003.
- ROBERT (R.M.), "The accountant in literature", *Journal of accountancy*, pp. 64-66, 1957.
- ROUAS (N.), *Le Borneur*, Robert Laffont, 2014 (1957).
- SMITH (G.S.), *The Accountant Stereotype: Positive or Negative? - Working Paper* available at SSRN (2014): http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2422998
- WALKER (S.P.), "An early challenge to the accountant stereotype? The accountant as hero in late Victorian romantic fiction", *The Accounting Historians Notebook Fall*, pp. 13-14, 32, 1995.

« L'innovation n'est pas un long fleuve tranquille »

Analyse sociotechnique de la trajectoire d'une innovation grand public : le bâton de randonnée automatique

Par Julie HALLÉ

Chercheuse associée, Université Lyon 1 (L-ViS)

Bénédicte VIGNAL

Maître de conférences, Université Lyon 1 (L-ViS)

et Bastien SOULÉ

Professeur des universités, Université Lyon 1 (L-ViS)

Cet article propose un récit *a posteriori* de la trajectoire d'une innovation sportive grand public dans le domaine de l'*outdoor*, le bâton de randonnée automatique. En nous appuyant sur une approche sociotechnique, notre objectif était d'analyser les différentes phases du développement de ce produit en rendant compte des formes variées prises par l'objet et des influences multiples qui l'ont modelé, imposant son lot de compromis et de traductions. Pour cette étude, nous avons procédé à des observations de terrain et à douze entretiens semi-directifs auprès d'acteurs du réseau constitué autour de cet objet. Les principaux résultats pointent l'absence de linéarité et la lenteur du processus, la nouveauté n'ayant pas permis, à elle seule, d'engendrer la diffusion et le succès de cette innovation.

Introduction

Dans le domaine sportif, l'utilisation de bâtons est longtemps restée confinée à la pratique du ski. À partir des années 2000, on a assisté au développement de l'utilisation de cet accessoire dans de nombreux sports de nature : randonnée pédestre, *trail*, marche nordique, raquettes à neige... Plébiscité par le grand public, cet objet est désormais omniprésent en montagne, et on le rencontre de plus en plus fréquemment en ville.

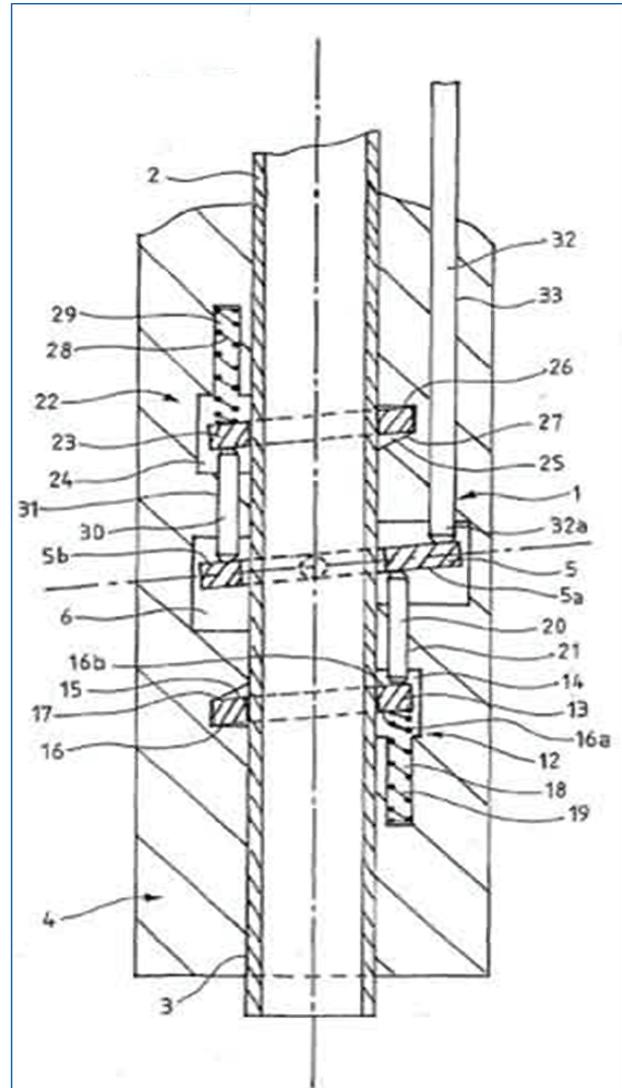
Sur le marché du bâton de randonnée, le modèle automatique de marque *Guidetti* a éveillé notre curiosité en raison de la singularité de son concept (ayant abouti à la création d'une entreprise)⁽¹⁾ et de sa diffusion auprès du grand public. L'idée initiale du concepteur était de simplifier et d'automatiser le réglage en longueur du bâton en fonction du profil du terrain

(plat, montée, descente, dévers). À première vue aisée, cette tâche peut s'avérer fastidieuse (si le terrain est varié), voire risquée (possibilité d'une perte du bâton dans des secteurs escarpés).

Alors que les bâtons réglables se composent de deux ou trois brins télescopiques permettant d'en ajuster la longueur au moyen d'un système à vis ou à clip (mobilisant les deux mains), la solution proposée par *Guidetti* permet le réglage de la longueur tout en gardant la main sur la poignée, par simple pression du pouce sur un bouton⁽²⁾. Une pression sur ce bouton provoque un léger mouvement des disques entourant le brin intermédiaire, « libérant » ce dernier et rendant possible le coulissement. Une fois le bon réglage obtenu, il suffit de relâcher la pression du pouce pour provoquer un nouveau blocage du système selon le principe mécanique de l'arc-boutement.

⁽¹⁾ Plutôt que de retracer d'emblée l'histoire de l'entreprise, nous faisons le choix de la présenter au fil du texte, parallèlement à celle du réseau dans ses configurations successives, sur une période allant de 1994 à 2013.

⁽²⁾ Vidéo illustrant le concept et le produit : <https://www.youtube.com/watch?v=2nfBI60qTh4>



« Sur le marché du bâton de randonnée, le modèle automatique de marque *Guidetti* a éveillé notre curiosité en raison de la singularité de son concept (ayant abouti à la création d'une entreprise) et de sa diffusion auprès du grand public. »

Figure 1 : Plan de coupe du mécanisme de réglage en longueur du bâton de randonnée (extrait du brevet).

Unique sur le marché, ce dispositif technique renvoie au critère de non-complexité d'une innovation. Il constitue par ailleurs un avantage relatif immédiatement perceptible (ROGERS, 1995) lorsqu'on le compare aux techniques de réglage traditionnelles.

L'objectif de cet article est d'analyser dans le détail cette innovation, à partir d'une approche sociotechnique (LATOURE, 2006) appréhendant celle-ci comme un processus hybride entremêlant la technique et le social. Conformément à ce positionnement théorique, nous mettrons l'accent sur la temporalité longue, sur les échecs et les réussites de cette trajectoire, ainsi que sur les différentes formes prises par l'objet au gré de programmes successifs et d'influences plurielles nécessitant des compromis au sein de réseaux aux configurations elles aussi évolutives.

Cadre théorique

Depuis Schumpeter, il est d'usage de différencier l'invention comme découverte de l'innovation en tant que progressive mise sur le marché de cette nouveauté, un processus beaucoup plus social que ne l'est l'invention (ALTER, 2000). Dans cette dichotomie, Akrich et al. (1988) retiennent la dimension processuelle, qui implique de suivre les successions d'activités pouvant aboutir à une innovation, c'est-à-dire à une « invention qui s'est répandue » et qui « a été adoptée, au moins *par* et *dans* un milieu social » (GAGLIO, 2011:4).

Relativement rares, les recherches sur l'innovation matérielle dans le domaine sportif portent pour l'essentiel sur de grandes entreprises construisant leur avantage concurrentiel sur une forte capacité d'innovation

(HILLAIRET et al., 2010 ; PUTHOD et THÉVENARD, 1999). Appréhendé *a posteriori*, le succès d'une innovation semble être lié à certains facteurs clés qui favorisent sa diffusion par phases successives vers un marché. L'empreinte schumpétérienne reste marquée : le rôle décisif de quelques individus « providentiels » (inventeur, *designer*, responsable R&D, PDG...) est valorisé. Si les dimensions turbulentes et peu prévisibles sont parfois soulignées (HILLAIRET et al., 2010), la place accordée à l'échec reste toutefois ténue, dans ces reconstructions qui s'apparentent à des « récits sans anicroches de *success stories* » (GAGLIO, 2011 : 3). Rarement évoqués, les revers font, quant à eux, fréquemment l'objet d'explications monocausales *a posteriori* : commercialisation insuffisante, marché trop confidentiel, non maîtrise des coûts (DESBORDES, 1998).

Des approches alternatives tirant leur inspiration de Von Hippel (2005) soulignent le rôle créatif des *lead users*. Ces pratiquants experts conçoivent du matériel et adaptent l'existant afin de satisfaire leurs besoins non comblés par le marché. Ce faisant, ils deviennent les précurseurs de solutions nouvelles *low cost*, à petite échelle, éventuellement en lien avec des fabricants. Qualifié d'innovation ascendante ou d'*open innovation*, ce schéma est décrit comme plus efficient que le paradigme classique de l'innovation descendante conduite par l'entreprise (HILLAIRET, 2012). Plusieurs illustrations de la *lead user theory* relèvent du champ de l'*outdoor* : création du *mountain bike*, dans les années 1970 (LÜTHJE et al., 2005) ; démocratisation du *windsurf* sur grosses vagues grâce à la création de *footstraps* (SHAH, 2000), etc.

Souhaitant porter un regard sociologique sur la trajectoire du bâton de randonnée automatique, nous proposons d'appliquer une analyse sociotechnique (LATOURET et al., 1991) à ce cas singulier. Pour ce faire, nous prendrons appui sur la nouvelle sociologie des sciences et des techniques (FLICHY, 2003), dont certains des tenants (AKRICH et al., 2006) ont démontré la valeur heuristique à travers leurs descriptions minutieuses de processus d'innovation. C'est à travers cette trame que l'essor du bâton de randonnée va être appréhendé comme un « cheminement sinueux, incertain, allant de sa confection jusqu'à sa diffusion massive, en passant par les transformations de l'objet initialement commercialisé ou ses déclinaisons » (GAGLIO, 2011:5).

Selon Fusaro et Bonenfant (2010), la *lead user theory* est partiellement compatible avec l'analyse sociotechnique, même si, en soulignant l'importance décisive des utilisateurs pionniers, le risque existe de laisser dans l'ombre d'autres intermédiaires essentiels, là où l'analyse sociotechnique entend reconstituer au contraire l'ensemble des médiations et des transformations d'un projet (sans postuler *a priori* le rôle décisif joué par tel ou tel actant).

Méthodologie

Notre dispositif en combinant douze entretiens semi-directifs et plusieurs heures d'observation de terrain permet d'appréhender en détail cette trajectoire,

là où la plupart des autres travaux sur l'innovation dans le domaine sportif (VON HIPPEL, 2005 ; DESBORDES, 1998 ; HILLAIRET, 2012 ; HILLAIRET et al., 2010) privilégient les méthodes quantitatives, des sources secondaires et/ou un nombre restreint d'interviews.

Dans notre cas, une certaine exhaustivité a été atteinte auprès des acteurs impliqués dans le processus d'innovation : concepteur, *designer*, responsable *marketing*, utilisateurs/testeurs, distributeurs, ancien et nouveau gérants, spécialiste de la protection intellectuelle et sous-traitant ont ainsi été interviewés. La confiance du concepteur a facilité notre entrée sur le terrain et rendu possible notre accès à des acteurs pluriels, entraînant un effet « boule de neige » qui nous a permis de suivre la configuration du réseau.

D'une durée moyenne de deux heures, les entretiens nous ont permis de recueillir des données particulièrement riches. Ces entretiens se sont déroulés principalement sur les lieux de travail des personnes interrogées (ou à domicile, en ce qui concerne les utilisateurs et les testeurs). Le principe de symétrie (prise en considération des éléments humains et des éléments non-humains) a guidé notre observation fine des acteurs, de l'objet et des techniques en action. De nombreuses images ont été récoltées sur la manipulation des objets, sur le fonctionnement des machines... Le principe d'agnosticisme a été adopté de telle sorte que les discours et actions des acteurs interrogés ont tous été traités avec une attention similaire quelle qu'ait été la position occupée par l'interviewé.

Nous avons ainsi pu procéder à un repérage des moments clés dans l'évolution de l'objet identifiés comme des périodes, puis nous avons reconstitué le réseau autour de l'objet au sein de cette dynamique non linéaire.

Résultats : la trajectoire du bâton de randonnée automatique

Avant de parvenir à un objet stabilisé, de nombreuses versions transitoires du bâton automatique se sont succédé. Trois programmes correspondant à des périodes successives ont été repérés. Pour chacune d'elles, nous présenterons le détail du programme, les caractéristiques de l'objet, l'évolution du réseau qui l'entoure (entrées, sorties), ainsi que les influences ayant pesé sur le devenir de l'invention (intéressements, traductions, compromis, nouvel agencement des actants). En parallèle, nous évoquerons l'origine et le devenir de l'entreprise, qui se crée et évolue elle aussi autour du bâton de randonnée.

1994-2008 : un long développement techno-centré Le programme initial

La première période, très longue, correspond à un programme copieux visant non seulement la praticité⁽³⁾ et la simplification d'usage, mais aussi la fiabilité

⁽³⁾ Au sens de gommage des inconvéniants.

du principe mécanique retenu et sa résistance à des environnements porteurs de contraintes : variations des températures en terrain neigeux, présence de poussière, chocs répétés...

Pascal, le concepteur, dispose, de par sa formation de maquettiste-modeleur, de connaissances sur les matériaux (carbone, aluminium, plastique...) et sur les techniques de réalisation (maquette, injection, thermocompression, CAO)⁽⁴⁾. Fin observateur des comportements des randonneurs et lui-même pratiquant ordinaire, il bricole dans son garage dans le but de proposer un bâton s'inscrivant dans ce programme. Il lève les principales contraintes techniques et développe un prototype, en 1998. Concentré sur la protection physique du mécanisme de réglage (qui fait à la fois l'originalité et la fragilité du bâton), Pascal prévoit une coque plastique recouvrant l'ensemble du bâton. Ses proches lui font des retours critiques sur le *design* grossier et l'esthétique laissant à désirer de l'objet. De plus, le fonctionnement n'est pas au point. En 2000, Pascal décide donc d'ajouter une seconde bague de blocage pour renforcer le mécanisme d'arc-boutement.

Il dépose dans la foulée un brevet sur le système de « double blocage par bague entre deux rondelles en une seule commande » (voir la Figure 1 de la page 25).

⁽⁴⁾ Conception assistée par ordinateur (CAO)

La forme des brins est non plus cylindrique, mais en « goutte d'eau » (voir la Figure 2 ci-dessous), ce qui permet d'isoler le système et de protéger la tige qui actionne le mécanisme, tout en renforçant la rigidité du bâton.

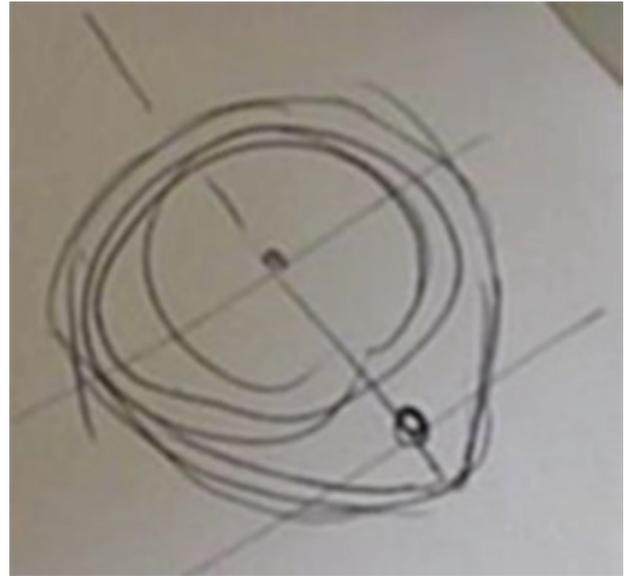


Figure 2 : Croquis en coupe du tube en forme de goutte d'eau permettant le passage du mécanisme.



Photo © DR

« Pascal, le concepteur, dispose, de par sa formation de maquettiste-modeleur, de connaissances sur les matériaux et sur les techniques de réalisation. Fin observateur des comportements des randonneurs et lui-même pratiquant ordinaire, il bricole dans son garage dans le but de proposer un bâton s'inscrivant dans ce programme. »

Parallèlement, la coque plastique de protection intégrale est abandonnée au profit de deux boîtiers protégeant le mécanisme sur chacun des brins. À ce stade, toutes les pièces sont fabriquées en France.

Cette période correspond à la phase d'invention au cours de laquelle Pascal va chercher à vendre son idée (brevet) afin que d'autres la produisent. Cependant, il ne parvient pas à intéresser les sociétés du secteur, telles que *Petzl*, *TSL Outdoor* ou encore le groupe Décathlon. De ce fait, le bâton de randonnée automatique a été commercialisé, à partir de 2002, par la société *Guidetti Frères*, une SARL créée dans le but d'amener l'objet sur le marché, qui implique deux frères de Pascal : Bruno, le plus jeune, est gérant, et l'autre, Jean-Luc, apporte un capital financier de 20 000 euros, Pascal est, quant à lui, actionnaire. L'innovation commercialisée est un bâton profilé relativement lourd (360 grammes) comprenant deux systèmes de blocage automatique (pour trois brins) composés chacun d'une bague plastique et de deux rondelles en aluminium.

Pascal se trouve contraint de faire des compromis, imposant notamment aux clients un entretien fréquent du tube (après chaque utilisation) à l'aide d'une « chiffonnette » qui est fournie lors de l'achat. L'usage du bâton dans l'environnement naturel s'avère relativement contraignant pour le système automatique (poussière, neige, sel, eau...). Il convient d'assurer la fiabilité du mécanisme dans la durée, sans quoi le blocage devient rapidement non performant. Cela sera à l'origine d'un grand nombre de retours produits en service après-

vente (SAV) : faute d'entretien, les rondelles s'oxydent et grippent le système de blocage. Bien qu'ingénieux et séduisant, le système manque encore de fiabilité.

L'agencement des acteurs : une première configuration restreinte

Un premier moment traduisant des implications différenciées des acteurs présents initialement se forme autour de l'objet pour le rendre concret. En 2002, des proches (famille et amis) et d'anciennes connaissances professionnelles sont mobilisés (réseau de sous-traitants de Sober, entreprise spécialisée dans la fabrication de matériel médical et de protections pour le sport). Jusqu'en 2005, le montage se fera le soir, les week-ends et pendant les vacances, avec le soutien de proches. Pour produire son invention, Pascal mobilise également son réseau amical (par exemple, pour les coutures des dragonnes et le *design* de la coque protégeant le mécanisme). Les chaînes de relations sont issues de contextes personnels et professionnels antérieurs et forment un encastrement (GROSSETTI, 2001) qui permet au réseau de prendre forme et de se solidifier pour un certain temps.

En 2003, le réseau se transforme, quand Bruno, insatisfait de la faible rentabilité de l'entreprise, décide de quitter la gérance de *Guidetti Frères*. L'entreprise est alors mise entre parenthèses jusqu'en 2005, année où Pascal reprend la gérance et le montage (il loue à cette fin une grange à proximité de son domicile et met à nouveau ses proches à contribution).

Influence des acteurs ordinaires et contingence dans la constitution et l'extension du réseau : le cas de Fernand

L'influence exercée par Fernand, acteur ordinaire de l'innovation, sur le devenir du bâton automatique mérite un développement spécifique.

Pratiquant régulier de la randonnée pédestre, il achète en 2005 son premier bâton automatique *Guidetti* sur les conseils d'un ami vendeur. Il l'utilise pour la première fois à l'occasion d'une randonnée itinérante sur le GR 20, en Corse. Pendant cette randonnée, lors d'une chute de sa femme, le bâton casse. Fernand rapporte le bâton pour bénéficier d'un service après-vente.

À cette occasion, Pascal prend directement contact avec lui afin d'obtenir des précisions sur les conditions de la chute ayant occasionné le bris du bâton, invitant même Fernand à une rencontre dans son atelier (Fernand entre, de fait, dans le réseau).

Il est ensuite régulièrement sollicité par Pascal, qui entend ainsi recueillir des retours d'usages. Rapidement, Fernand, sensible au charisme de Pascal, à sa démarche de faire participer le pratiquant et à sa volonté d'innover, s'implique et fait part à Pascal de son souhait d'être partie prenante dans la phase de tests pour contribuer à l'amélioration des produits :

« Ce qui me plaît c'est qu'il a suivi quelques conseils que l'on a pu lui donner... : moi, ça me suffit... Surtout au début, parce qu'il démarrait... Donc, c'étaient les premiers retours. Quand j'allais le voir, il me disait : « Regarde ce que l'on a fait : est-ce que tu penses que ça va ? »... Au départ, j'avais un rôle... Au départ, oui... Maintenant, je pense qu'il n'a plus besoin de ce genre de truc : il veut seulement que l'on essaie les bâtons, qu'on les martyrise un maximum..., (pour) voir, s'ils pètent, s'ils cassent, où, et comment... ».

Fernand propose de réaliser des tests *via* son entourage amical, familial et professionnel. Il devient un porte-parole de l'objet en le mettant en avant dans les refuges, en diffusant de son propre chef des conseils d'utilisation lors de sorties en montagne et en provoquant la conversation sur ce bâton à chaque rencontre.

Cette soif d'implication ne s'en retrouve pas moins largement déçue en raison de l'absence de retour du concepteur. Ce dernier, focalisé sur son innovation et sur la perspective de lui apporter des améliorations techniques, ne prend pas le temps de développer les contacts en retour.

À ce stade, l'agencement des acteurs traduit une position d'instabilité. La configuration de ce réseau va évoluer sous l'effet de nombreux mouvements d'acteurs. Certains sortent du réseau : Bruno, mais aussi le fournisseur d'aluminium, Péchiney (cessant la distribution d'aluminium aux petits acheteurs), ainsi que les détenus d'une prison de Saint-Étienne, qui confectionnaient les gantelets (l'incendie de leur maison d'arrêt ayant entraîné leur transfert dans un autre établissement). Ce « découplage » (GROSSETTI, 2001) plus ou moins forcé d'avec ses cadres de référence l'engage dans de nouvelles relations à tisser et de nouvelles traductions à opérer. Pascal abandonne la fabrication exclusivement française et s'ouvre à l'étranger (tubes fabriqués en Asie, gantelets confectionnés en Tunisie). Le réseau prend de l'épaisseur et s'élargit, surtout entre 2005 et 2007.

Le réseau de distribution s'étoffe progressivement (70 magasins en 2007) sous l'effet du dynamisme commercial et de l'enthousiasme de Pascal (intégration d'une première grande enseigne, *Go Sport*, en 2005, avec une gamme test).

Son discours construit autour d'explications détaillées et de phases de démonstration (autour d'une innovation facile à comprendre) participe de la rapide diffusion du bâton auprès des revendeurs français. En 2008, les ventes sont lancées et les principaux distributeurs sont *Décathlon* (28 magasins en France), *Intersport* (130 magasins), *Go Sport* (17 magasins en Rhône-Alpes), *Sport 2000* (70 magasins), *Twinner* (40 magasins) et 115 enseignes indépendantes. Le bâton automatique *Guidetti* est par ailleurs référencé dans deux grandes centrales d'achats (*Intersport* et *Au Vieux Campeur*), et il sera bientôt disponible chez *Nature & Découverte*.

Lors de la sortie commerciale du bâton, la contrainte du poids n'ayant pas été intégrée et la tendance au *light* s'avérant déjà bien affirmée, le produit se trouve en décalage avec la concurrence (280 grammes en moyenne - contre 360 grammes pour le bâton *Guidetti*). Les distributeurs, bien qu'enthousiastes quant au nouveau concept, ne tardent pas à faire des retours négatifs : « *On rate des ventes, à cause du poids de ton bâton...* ».

À ce stade de croissance, les choix initiaux conditionnent les développements. Ainsi, par exemple, la prise en compte tardive de la tendance au *light* s'explique aisément par l'influence importante d'éléments non-humains, tels que les moules pour les pièces en plastique injecté, qui, une fois produites, bloquent la plupart des évolutions envisageables (comme un allègement du bâton) et grèvent le budget. Les seules alternatives sont alors de manœuvrer « à la marge », puisque l'on peut, à la rigueur, agrandir un moule, mais en aucun cas le diminuer.

Au regard du coût important de ces moules et de la maîtrise technique nécessaire à leur fabrication, Pascal ne fait aucun compromis sur ce point, qualifiant ce travail de « bijouterie de luxe ». Il fait appel à un mouliste compétent, mais, aussi, coûteux. C'est un acteur central du réseau : en effet, le bon fonctionne-

ment de l'injection et l'absence de défaut de fabrication dépendent exclusivement de la qualité du moule.

De la même manière, dès 2006, Pascal a pris conscience de la complexité d'usage et de la lourdeur de son bâton, mais sans pour autant mettre en place un programme de test formalisé (ces éléments ne constituent pas une source d'informations stratégiques à ses yeux).

Pascal est pleinement conscient de ces difficultés : « *Je vendais et, ensuite, je voyais, prenant le risque qu'il y ait des problèmes. De toute façon, on a toujours des problèmes, quand on ne peut pas vraiment tester...* ». Le programme dominant étant fortement techno-centré, le concepteur reste focalisé sur les problèmes techniques à résoudre, ainsi que sur l'optimisation du montage, qui constituait alors un objectif à part entière.

2008-2012 : le perfectionnement de l'objet L'intégration de la problématique du *light*

La seconde période de développement se caractérise par l'intégration de la légèreté comme programme prioritaire. L'objectif est que le poids du bâton passe de 360 à 280 grammes (soit une réduction de 1,5 gramme, en moyenne, du poids de chaque pièce). On voit aussi apparaître un programme secondaire axé sur la facilité d'usage avec pour objectifs de réduire l'entretien, améliorer la durée de vie et la performance, et augmenter le confort d'utilisation.

La légèreté va être favorisée par la suppression de l'un des deux boîtiers automatiques (celui situé sur le brin inférieur, pour être remplacé par un système de blocage classique, à vis). Cela revient à un compromis, auquel Pascal consent, puisque tous les réglages ne sont plus automatiques. La quête de l'allègement invite à des changements de matériaux. Le carbone est, par exemple, adopté (le dernier brin sera constitué de carbone à 60 %) : il permet de gagner en légèreté, mais son usage ne peut être étendu à l'ensemble du bâton en raison non seulement de ses propriétés mécaniques, mais aussi de son coût. Parallèlement, le volume de la coque plastique de protection du mécanisme est réduit.

Ce bâton constituant une innovation de rupture, un accompagnement de l'utilisateur est nécessaire afin de garantir le bon usage fait de l'objet et de veiller à son intégrité. La technologie est alors mise en scène grâce à un boîtier translucide rendant visible le mécanisme à la base de l'invention. Suite aux essais effectués par Fernand et à ses retours de terrain, l'usager sera guidé par des codes couleurs : le bouton d'action sera gris, et le loquet de verrouillage sera rouge (voir l'Image 1 de la page suivante).

Pendant cette période, le bâton connaît d'importantes modifications. Pascal cherche notamment à augmenter la force de blocage des brins et à diminuer les phénomènes d'oxydation des rondelles. Des solutions techniques sont déployées, telles que l'abandon des rondelles en aluminium au profit de l'inox (meilleure résistance à la corrosion et allègement du mécanisme).

Comme illustré ci-dessus, de multiples synergies lient entre eux les différents objectifs poursuivis. Ainsi,

pour alléger tout en simplifiant, on est passé de 43 à 36 composants, ce qui a eu aussi des effets sur la facilité de fabrication et de montage des bâtons.



Image 1

« Suite aux essais effectués par Fernand et à ses retours de terrain, l'utilisateur sera guidé par des codes couleurs : le bouton d'action sera gris, et le loquet de verrouillage sera rouge ».

À ce stade, outre l'influence de multiples acteurs ayant contribué aux évolutions du bâton, des éléments non humains (comme le bruit) interviennent dans le processus d'innovation. Lors de l'utilisation du bâton en terrains accidentés, le bruit qu'émet le ressort situé à l'intérieur du tube perturbe les utilisateurs et décrédibilise l'objet. Pour améliorer leur confort auditif et les rassurer, est mise en œuvre l'idée d'ajouter une « gaine » en tissu qui enrobe le ressort et permet ainsi d'absorber ces bruits. Une filière spécifique est créée pour fabriquer cette « chaussette » auprès d'un fabricant de matériel médical, connu à l'époque où Pascal travaillait chez Sober.

Entre extension et ouverture du réseau

Pendant cette période, le réseau s'ouvre et s'étend, pour deux raisons essentielles.

Premièrement, en raison de l'approche techno-centrée privilégiée par le concepteur, qui le place en quête perpétuelle de solutions techniques et de fournisseurs. Dès lors, la trajectoire du bâton automatique est largement influencée par la prise en compte des éléments liés à la fabrication et au montage dudit objet. Prenons l'exemple des tubes et des rondelles : jusqu'en 2008, Pascal achète ses tubes aluminium à Péchiney, ce qui lui assure proximité et qualité. Lorsque cet acteur important sort du réseau, Pascal décide, à contrecœur, de les faire fabriquer en Chine, et réduit alors ses exigences en matière de précision du diamètre des tubes fournis. En réaction, il fait usiner cinq tailles différentes de rondelles munies de repères visuels, ce qui permet de pouvoir s'ajuster aux diamètres variables des tubes livrés et de guider le travail des monteurs.

Deuxièmement, le réseau va se reconfigurer en profondeur, Pascal ayant décidé de produire des bâtons pour d'autres marques (*Raidlight*, *Go Sport*). La dynamique de croissance que connaît alors l'entreprise pousse Pascal à rejoindre son frère Jean-Luc afin de mutualiser les ressources autour d'*HFT* (une entreprise d'injection plastique installée en Savoie, dont Jean-Luc est le repreneur). Le capital de l'entreprise *Guidetti Frères* est également ouvert aux employés pour pouvoir créer de nouveaux produits et poursuivre le développement engagé (Pascal en détient 73 %, Jean-Luc 6 % et les employés 21 %). L'entreprise s'ouvre aussi à l'export et compte à cette période pas moins de 400 distributeurs. En 2009, pour déployer son programme de développement, Pascal bénéficie de plusieurs dispositifs d'aide émanant de la région Rhône-Alpes, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du programme Alizée. En apportant leur soutien, synonyme de reconnaissance envers l'entreprise et son produit, ces instances deviennent des porte-parole de l'innovation. Le bâton automatique devient, à ce stade, un « allant de soi » invité dans les usages sociaux : on peut dès lors parler de son appropriation par différents groupes.

Cependant, le succès du bâton automatique et l'augmentation rapide des commandes engendrent progressivement pour l'entreprise une situation périlleuse. La croissance forte et rapide de la demande plonge l'entreprise dans d'importantes difficultés. Pascal ne parvient plus à maintenir la confiance des banques, ni à faire face aux commandes de matières premières, et l'entreprise plonge dans l'engrenage du surendettement.

À partir de 2010, l'entreprise entre dans une phase de « souffrance », pour reprendre les mots de Pascal : problèmes d'amortissement, de gestion des stocks, manque de trésorerie pour assurer les achats, allongement du temps de production lié à la délocalisation de la fabrication des tubes en Chine... Entre 2010 et 2012, le réseau se fragilise à son tour. Outre ses problèmes financiers, l'entreprise doit faire face à de nombreuses malfaçons liées à une cadence de production trop importante. Le temps n'est plus un

allié. Les compromis effectués semblent alors s'avérer trop importants et questionner la pertinence des choix faits pour maintenir à la fois la cadence, la qualité et la survie de l'entreprise. *Guidetti Frères* se trouve confrontée à une croissance trop rapide, passant de 300 bâtons vendus en 2005 à 33 000 en 2012.

Ce contexte délicat modifie le réseau autour de l'entreprise. C'est ainsi qu'Olivier Six (un chaudronnier-métallier, dont l'entreprise emploie 160 salariés en Isère) décide d'apporter une mise de fonds de 40 000 euros à titre amical et établit un contact avec un réseau d'investisseurs. En 2011, Jean-Luc sort partiellement du réseau (suite à des tensions dans la gestion des ressources) et devient uniquement sous-traitant pour l'injection plastique. « *Moi, au bout de 2-3 mois, j'ai dit à Pascal que ça ne pourrait pas marcher, parce qu'il voulait garder son autonomie et ne pas partager certaines choses (...). Toutes les charges de l'entreprise étaient assumées par HFT : eux, il n'avait rien, quoi !... Alors, moi, j'ai dit : « non, ça ne marche pas ». Et Pascal, il est très borné (...). Il y avait une ambiance très, très houleuse. (...). [Pascal] aurait voulu me sous-traiter la fabrication pour une misère, alors que ça ne pouvait pas fonctionner... C'est pas à ce niveau qu'il fallait faire des économies, c'était sur tout l'aspect administratif !... ».*

Pascal quitte alors les locaux de *HFT* et s'installe dans son propre local professionnel, à Fontaine (toujours en Isère). À ce stade, les tensions se cristallisent entre les deux frères à propos de l'avenir de l'entreprise et de l'arrivée de repreneurs : « *Le choix a été mauvais, parce qu'il s'était entouré de personnes qui n'étaient pas... Pascal a écouté des sirènes, qu'il n'aurait jamais dû écouter ! Moi, j'étais son frère : je lui ai dit des choses qu'il n'a pas entendues... Qu'il n'a surtout pas voulu croire, et pas voulu entendre !... ».*

En 2012, la chute se poursuit et l'entreprise est déclarée en faillite. Olivier Six décide de racheter l'entreprise *Guidetti Frères*. Ce choix présenté comme irrationnel sur un plan purement économique semble avoir été davantage guidé par son amitié pour Pascal, par le défi de sauver l'entreprise et par la découverte pour ce métallier d'un secteur industriel qui lui était méconnu.

En qualifiant de manière plus détaillée les relations au sein du réseau, on rend possible une interprétation affinée des difficultés de l'entreprise. Le mode d'engagement privilégié par Pascal est de type affectif, aidé en cela par son charisme et son indéniable entrain. Cela présente toutefois un inconvénient : restant inscrit dans le court terme, il consacre assez peu de temps au travail de traduction, et le réseau, constitué d'acteurs mobilisés sur le schéma du « coup de main », s'étiolle rapidement. De ce point de vue, l'entrepreneur-inventeur n'a probablement pas suffisamment veillé à la stabilité et à la durabilité de son réseau.

Par ailleurs, Pascal personnalise volontiers la trajectoire réussie du bâton automatique : soulignant sa polyvalence et mettant en scène ses propres idées fondatrices, il s'arroge une partie importante du mérite lié à cette innovation. Engagé dans des interactions

utilitaristes vis-à-vis de son projet, il sait certes s'entourer en misant sur sa force de persuasion, mais les partenaires qu'il entraîne avec lui semblent se lasser des faibles contreparties symboliques ou financières qu'ils obtiennent en retour.

À titre d'exemples : une « ardoise » laissée à l'entreprise *HFT* (appartenant à son frère), des déséquilibres ressentis dans la relation avec ce même frère qui intervient en tant que sous-traitant injecteur plastique (exigence de prix attractifs et d'une réactivité hors du commun), alors que, dans le même temps, Pascal accepte une fiabilité parfois médiocre de la part de certains de ses nouveaux fournisseurs (à l'instar de tubes importés de Chine), un *lead user* (Fernand) déçu de ne plus être sollicité une fois son idée intégrée au produit : « *Pascal, c'est assez difficile de l'avoir (au téléphone), je passe, je lui laisse deux, trois, quatre messages, et, au cinquième, il daigne enfin me rappeler. Il est tellement pris par ses affaires en Allemagne, en Hollande, et je ne sais plus trop où encore... : donc, c'est « du Pascal » : c'est comme ça, de temps en temps je lui envoie un mél, mais il les perd... Je lui avais envoyé tout un tas de trucs sur des essais : il ne m'a pas répondu, et quand il y a eu son contrôle qualité, il m'a demandé : « Fernand, est-ce que tu as encore tes méls ? ».* Alter (2000) souligne pourtant la nécessité, sur le long terme, d'un équilibre entre les dons et les contredons consentis par les parties prenantes. Individualiser à son avantage un investissement collectif (« tirer la couverture à soi ») peut s'avérer payant à court terme, mais cela met en péril les transactions sur la durée. Avec l'arrivée du repreneur, le réseau jusqu'à affectif change de nature : le manager en costume entre en scène, visant plusieurs objectifs : résoudre les problèmes de qualité, diversifier les produits, rendre visible la différenciation des produits haut de gamme, mettre en avant la marque, déployer une stratégie d'entreprise, donner de la visibilité à l'action de Pascal, développer un réseau de commerciaux, etc.

Depuis 2012, une orientation vers une démocratisation du bâton de randonnée automatique

Une accessibilité renforcée

La dernière période est marquée par un programme de développement orchestré par Olivier Six et centré sur le renforcement du *design* et de l'accessibilité aux non-spécialistes afin d'augmenter le volume des ventes. Les transformations de l'objet s'orientent donc vers la mise en scène de la facilité de manipulation (importance des supports explicatifs et du *packaging*), et ce, au détriment de la dimension technique. En termes de décoration, la qualité perçue structure aussi la démarche, entraînant la modification des coloris et une adaptation aux tendances esthétiques du moment (coloris mats, finitions différenciées selon les gammes). La sérigraphie est également retravaillée afin d'obtenir un produit ayant une apparence moins « vieillot ». La marque *Guidetti*, peu mise en avant jusqu'alors, est clairement affichée à différents endroits du bâton (poignée, brins, gantelet). C'est l'ensemble du *look* du bâton qui est revisité, proposant un ensemble de dispositifs d'aide au choix pour le consommateur (COCHOY,

1999). Enfin, le système de serrage traditionnel par vis est abandonné sur le brin inférieur, au profit d'un mécanisme à clip (ayant déjà fait ses preuves sur le marché) qui en rend le réglage plus aisé.

Engagée dans un plan de sauvetage, l'entreprise doit faire face à la nécessité de vendre ses produits, de redonner confiance et de faire « *avec ce qu'elle a* », pour citer les propos du repreneur. L'objet est désormais dans une phase de stabilisation de sa partie technique, bien que d'autres évolutions technologiques aient été envisagées par Pascal. La nouvelle configuration de l'entreprise et le déploiement d'une stratégie tournée vers l'optimisation des ressources existantes et la maximisation des profits ont réorienté les caractéristiques du bâton automatique vers le *design*, la valeur perçue et la facilité d'usage en opérant de multiples traductions en direction des distributeurs et des consommateurs.

Fragilisation et recomposition : le réseau se transforme

À partir du rachat, un nouvel agencement prend forme, d'autres éléments non-humains apparaissent (*design*) ainsi que de nouveaux acteurs (responsable *marketing*, différents fournisseurs par filière). Les éléments se recomposent, ce qui va non seulement fortement impacter le développement de l'innovation, mais aussi bouleverser les actions et la stratégie de l'entreprise. *Guidetti Frères* devient *G-Tech* et compte désormais dix employés. Fin 2012, Olivier Six déploie un partenariat international avec un spécialiste de produits *outdoor* au Canada. La dimension esthétique devient un point fondamental pour mieux convaincre et vendre plus. Les démarches de *design* sont intégrées à la conception et externalisées. Ce changement de cap provoque une modification du rythme de production. Ainsi, le management est conduit par l'urgence temporelle, ce qui a pour conséquence d'accroître les tensions et les effets de stress, notamment chez les prestataires. Le concepteur graphique des bâtons *Guidetti* évoque cette situation en ces termes : « *Le changement de direction de l'entreprise modifie pas mal de choses en termes de budget, et [génère] un petit peu de pression, avec des délais plus appuyés et un volume plus important (...). Mais pour moi, c'est évident : faire dix bâtons en une semaine, faut qu'à un moment, ton cerveau, il se rafraîchisse un petit peu..., que tu penses à autre chose... ! On verra, pour la saison prochaine, si les choses se planifient un petit peu mieux !...* »

Les méthodes de travail changent, les techniques de montage sont rationalisées notamment par l'introduction d'un *process* qualité dans le but de réduire les services après-vente ; une automatisation partielle de la production est également envisagée.

Efficacité, qualité et rationalisation deviennent les maîtres mots. Un chef de produit est recruté pour *pousser aux compromis* entre production et commercialisation. Des tensions s'instaurent en effet entre celui qui veut fabriquer un objet le plus qualitatif possible sans tenir compte du temps et de l'argent engagés, et celui qui cherche à vendre rapidement un bâton de randonnée qui ne peut être fabriqué.

Présent dans l'entreprise depuis ses tout débuts, le responsable achats est remplacé par un jeune ingénieur « qui en veut » ayant une spécialité d'acheteur. Plus globalement, l'entreprise connaît une restructuration, Pascal devenant salarié responsable de conception au bureau d'études, mais aussi responsable commercial pour la région Rhône-Alpes et commercial sur l'Isère afin de préserver l'ancrage et l'identité de l'entreprise. Un nouveau poste est créé autour de compétences en *marketing*, communication et promotion pour lequel une ancienne chef de produit bâtons chez *Rosignol* a été recrutée. Une nouvelle stratégie commerciale est adoptée, avec la mise en place d'agents commerciaux multicartes indépendants sur l'ensemble du territoire national afin de réduire les coûts de fonctionnement et d'augmenter la diffusion. Par ailleurs, la volonté du nouveau dirigeant se concentre autour de la stabilisation et de l'augmentation du réseau de fournisseurs en faisant appel à plusieurs sous-traitants sur un même poste, afin d'augmenter la compétitivité et la qualité des produits. Parallèlement, à la demande de Pascal, des groupes d'utilisateurs sont constitués en fonction des sports et de leur niveau de pratique afin de réaliser des tests d'usage formels.

Finalement, c'est la cible elle-même qui change puisque le client n'est plus désormais le distributeur, comme du temps de Pascal qui plaçait ce dernier au cœur de sa démarche, mais l'utilisateur final. Ce changement de perspective est du reste moteur dans le processus de rachat de *Guidetti Frères* par Olivier Six, lequel explique : « *Pour la première fois, j'ai la possibilité de vendre à un utilisateur final, à Monsieur et Madame Tout-le-monde, ce qui n'est pas le cas dans mes autres activités professionnelles* ».

On assiste à un changement radical : la priorité est désormais de cibler l'ensemble des éléments entourant le produit, en abandonnant son développement technologique.

Ainsi, la communication et la valorisation du produit font l'objet de toutes les attentions.

Les ressources financières sont déployées sur la création de nouveaux supports (catalogue, refonte du site *Web*, présentoirs, visuels, logo retravaillé...) et la conduite de campagnes de promotion. Olivier Six entend aller jusqu'à mettre en place ce qu'il appelle une « résistance à l'innovation » pour les différentes gammes de bâton en augmentant les délais de création, en instaurant des phases de test et en étudiant les possibilités de rentabilité de l'invention. L'enjeu, à court terme, étant de « faire de l'argent avec ce que l'on a », un rapprochement avec le groupe Decathlon a été entrepris pour vendre le brevet du bâton automatique et « acter » la fin de son évolution technique.

Conclusion

Quinze ans après le développement du premier prototype, le bâton automatique n'est plus comparable à ce qu'il était dans sa première version et semble avoir atteint la fin de son cycle de développement. Contrairement à ce que pourrait laisser penser une

lecture rapide de cette trajectoire d'innovation, Pascal apparaît être un très bon gestionnaire (de la pénurie, du travail non rémunéré). C'est le passage à l'industrie, une transition classiquement délicate, qui a davantage posé problème à cet inventeur.

Ces résultats soulignent l'absence de linéarité du processus d'innovation.

La seule caractéristique de nouveauté, aussi ingénieuse soit-elle, ne s'est pas avérée être une condition suffisante à la diffusion et au succès du bâton automatique. Loin de se réduire à un processus rationnel et technique, l'innovation décrite s'inscrit dans une logique de tâtonnements, d'hésitations, d'avancées et de retours en arrière laissant de l'espace à l'incertitude, au bricolage, au hasard, aux logiques ascendantes et au détournement des fonctions et des associations classiques définissant la valeur et la fonction des produits (ROBINSON et STERN, 2000 ; VAN DE VEN et al., 1999).

L'intérêt de ce cas réside dans l'observation de la symétrie échec/réussite qui souligne la réversibilité des processus : on passe d'un premier échec commercial lié au poids du produit, à une réussite qui finit par précipiter l'entreprise, victime de son succès, dans une phase de souffrance qui précède une approche moins techno-centrée d'un repreneur tourné avant tout vers l'efficience.

Sur un plan théorique, ce suivi des agencements successifs des différents actants confirme la vanité d'une approche visant à modéliser les trajectoires d'innovation en phases types. L'intérêt d'une approche clinique, par ailleurs frustrante, réside dans le repérage des processus au cas par cas, en abandonnant la quête d'une généralisation.

Enfin, d'un point de vue managérial, la description détaillée et conjointe du réseau, en parallèle du développement technique, souligne l'intérêt de cette prise en compte pour un concepteur-entrepreneur dans la manière de penser les interactions autour d'une innovation. Du point de vue du management de l'innovation, on observe ici que le processus d'encastrement (GROSSETTI, 2001) est prégnant durant les premières périodes, les réseaux interpersonnels constituant une chaîne relationnelle, avec des dépendances accrues. Compte tenu de la stabilité des participants et des formes d'échange, on pourrait parler d'une « sphère d'échanges » qui explique un certain nombre d'effets économiques positifs permettant à l'invention de rencontrer son marché.

Toutefois, il apparaît que les flux d'échanges, et donc la stabilité de la sphère sont remis en cause notamment au moment où la commercialisation explose, engendrant une forte demande de production. Que ce soit par l'absence de contredons suffisants ou en raison d'un besoin d'autonomie et de spécificité exprimé par Pascal, un processus de « découplage » est déclenché, dont l'éloignement d'*HFT* est symptomatique.

La symétrie entre « échec » et « réussite » peut être appréciée sous différents angles. L'invention peut être aboutie, mais sa relation avec le marché être un échec

(bâton automatique fiable, mais trop lourd). L'innovation peut être une réussite et rencontrer son marché, mais précipiter l'entreprise dans l'échec.

Ce n'est qu'au prix d'une transformation en profondeur que *Guidetti* a échappé aux déséquilibres vers lesquels le menait cette utopie créative (cultivée jusqu'au début des années 2010, dans son cas) qui menace bon nombre d'entreprises pionnières (MILLER, 1993) : souci tatillon du détail technique, recherche de l'innovation se muant parfois en poursuite gratuite de l'invention, obsession d'être la première à sortir un nouveau produit... Il fut ainsi un temps où l'entreprise *Guidetti* planait au-dessus des réalités du marché (importance du facteur poids) et des considérations économiques (difficultés de capitalisation et de trésorerie), s'entêtant à prioriser des systèmes de plus en plus difficiles à mettre au point, impliquant des délais de livraison allongés, des coûts proliférants, etc. La qualité obtenue de cette manière est indéniable, mais elle n'est plus au service des clients : produits trop en avance sur leur époque, onéreux à mettre au point et, finalement, en décalé par rapport aux besoins de la clientèle, à ses habitudes d'achat et à son budget.

Bibliographie

AKRICH (M.), CALLON (M.) & LATOUR (B.), « À quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : l'art de l'intéressement. », *Gérer et comprendre*, n°11, pp. 4-17, juin 1988 ; « À quoi tient le succès des innovations ? Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », *Gérer et comprendre*, n°12, pp. 14-29, septembre 1988.

AKRICH (M.), CALLON (M.) & LATOUR (B.) (dir.), *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Presses de l'École des Mines, 2006.

ALTER (N.), *L'innovation ordinaire*. Paris, PUF, 2000.

COCHOY (F.), « De l'embaras du choix au conditionnement du marché. Vers une socio-économie de la décision », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 106, pp. 145-173, 1999.

DESBORDES (M.), « Management de l'innovation dans l'industrie du sport : variations autour du cas Salomon », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°53, pp. 14-25, septembre 1998.

FLICHY (P.), *L'innovation technique*, Paris, La Découverte, 2003.

FUSARO (M.) & BONENFANT (M.), « L'étude des jeux vidéo en ligne : une analyse des processus communicationnels dans une perspective d'innovation sociale et technologique », in *Essachess*, sous la direction de IONESCU (M.A.) & DOBRESCU (P.), Université Paul Sabatier, Toulouse 3, 2010.

GAGLIO (G.), *Sociologie de l'innovation*, Paris, PUF, 2011.

GAGLIO (G.), « Du lien entre l'analyse sociologique de l'innovation et la sociologie : une lecture simmelienne », *Cahiers de recherche sociologique*, 53, pp. 49-72, 2012.

GROSSETTI (M.) & BES (M. P.), « Encastrement et découplages dans les relations science-industrie », *Revue française de sociologie*, 42, pp. 327-355, 2001.

HILLAIRET (D.), RICHARD (G.), BOUCHET (P.) & ABDOURAZAKOU (Y.), « L'innovation au sein d'Oxylane Group : entre processus rationnel et processus turbulent », *Revue européenne de management du sport*, 27, pp. 32-46, 2010.

HILLAIRET (D.), « La créativité et l'inventivité des utilisateurs-pionniers. Le cas du détournement du largeur de sécurité Wichard dans la communauté des kitesurfers », *Revue française de gestion*, 38 (223), pp. 91-104, 2012.

LATOUR (B.) & CALLON (M.) (dir.), *La Science telle qu'elle se fait - Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris, La Découverte, 1991.

LATOUR (B.), *Changer de société - Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte, 2006.

LÜTHJE (C.), HERSTATT (C.) & VON HIPPEL (E.), "User-innovators and "local" information: the case of mountain biking", *Research Policy*, 34 (6), pp. 951-965, 2005.

MILLER (D.), *Le Paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Paris, Éditions Eska, 1993.

PUTHOD (D.) & THEVENARD-PUTHOD (C.), « L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », *Gestion 2000*, 3, pp. 135-154, 1999.

ROBINSON (A.G.) & STERN (S.), *L'entreprise créative*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.

ROGERS (E.), *Diffusion of innovation*, New York, Free Press, 4th Edition, 1995.

SHAH (S.), *Sources and patterns of innovation in a consumer products field: innovation in sporting equipment*, MIT Sloan School of Management Working Paper, 4105, 2000.

VAN DE VEN (A.H.), POLLEY (D.E.), GARUD (R.) & VENKATRAMAN (S.), *The Innovation Journey*, New York, Oxford University Press, 1999.

VON HIPPEL (E.), *Democratizing Innovation*, Cambridge (Massachusetts), MIT Press, 2005.

La stratification dans le monde académique comme ordre statutaire : une proposition wébérienne

Par Sébastien DUBOIS

Professeur associé, NEOMA Business School, et chercheur associé - Centre de sociologie des organisations, Sciences Po

Dans cet article, nous nous proposons d'analyser la stratification croissante du monde académique en recourant au concept d'« ordre statutaire ». Le concept, de « statut », trouve son origine dans l'œuvre de Max Weber, où il s'entend comme l'élément fondateur d'une hiérarchie sociale fondée sur le prestige. Les acteurs justifiant d'un statut équivalent tendent à se regrouper pour constituer des communautés ou des groupes de statut. De récentes recherches ont débouché sur une nouvelle définition du concept de « statut » compris comme un signal de qualité organisant les associations entre acteurs. En croisant ces deux lignes de recherche, nous avons cherché à identifier les mécanismes qui structurent le monde académique en différents groupes de statut, aboutissant au-delà des mérites individuels à des inégalités structurelles. Pour appuyer cette thèse, nous avons choisi de procéder à une étude empirique de la revue *Organization*, qui s'adosse à un groupe dominant, le courant critique et « postmoderne », dont le noyau se compose de chercheurs issus des mêmes universités, majoritairement Anglais, et dans une moindre mesure Australiens et Scandinaves.

Introduction

Les inégalités, dans le monde académique, sont criantes. Nous assistons dans le management⁽¹⁾ à ce que Murphy et Zhu (2012, p. 916) appellent le « championnat mondial de la recherche » - avec ses gagnants et ses perdants. Podsakoff et al. (2008) estiment ainsi que 5 % des chercheurs concentrent 55 % des citations et publient plus du quart des articles dans les revues scientifiques les plus cotées. Courtault et al. (2010) établissent, en se fondant sur Google Scholar, que 5 % des chercheurs produisent un quart des travaux de recherche (articles, livres, *working*

papers) et, d'après la base de données Scopus, que 5 % des chercheurs cumulent environ 50 % des articles et 80 % des citations.

Ces inégalités ne sont pas le résultat du seul mérite, comme beaucoup voudraient le croire (voir, par exemple, PODSAKOFF, MACKENZIE, PODSAKOFF et BACHRACH, 2008), ou alors il faudrait admettre que la plupart des plus méritants appartiennent « comme par hasard » et de façon écrasante au monde anglo-saxon, aux mêmes universités et aux mêmes écoles doctorales (BEDEIAN, CAVAZOS, HUNT et JAUCH, 2010), voire au même groupe social (ÖZBILGIN, 2009). Murphy et Zhu (2012) montrent ainsi que 66 % des auteurs publiés dans douze revues majeures de management (classées 4*) et 86 % des membres des comités de lecture de ces dernières sont anglo-saxons (États-Unis, Canada, Royaume-Uni). Les Français représentent respectivement 2 % des auteurs et 2,1 % des éditeurs... soit à peu près comme les Allemands. Sauf à conclure que les Anglo-saxons sont massivement de « meilleurs » chercheurs que les autres et qu'ils justi-

⁽¹⁾ Nous nous limitons ici au cas du management, mais les choses ne sont pas forcément très différentes ailleurs : ainsi, dans les deux revues de sociologie figurant systématiquement au sommet des classements, l'*American Journal of Sociology* et l'*American Sociological Review*, de 90 à 95 % des auteurs sont américains (GINGRAS et WARREN, 2006). Il faut donc, là aussi, en conclure soit au mérite extraordinaire des sociologues américains, soit à l'existence de processus sociaux aboutissant à la domination écrasante de la discipline par un petit nombre de chercheurs aux profils comparables.

fient par leur mérite cette concentration, ces inégalités doivent bien renvoyer à des processus sociaux qu'il s'agit d'élucider ?

Nous ne prétendons évidemment pas donner ici une explication exhaustive ou systématique de l'organisation du monde académique. L'objet de cet article est plutôt de proposer une grille de lecture de ces inégalités au moyen des concepts de « statut » et d' « ordre statutaire ».

Le concept d'ordre statutaire (PODOLNY, 1993) pose que la reconnaissance sociale (le statut, dans le vocabulaire de Podolny), dont bénéficient les acteurs, aboutit à une stratification sociale relativement stable dans la durée. C'est suggérer que les inégalités renvoient à des structures sociales, et non à des qualités individuelles. L'ordre statutaire tend en effet à se reproduire notamment à travers ses mécanismes d'association entre des acteurs qui se choisissent en fonction de leurs positions respectives.

Pour conduire cette réflexion, nous soulignerons, dans une première partie, l'intérêt du concept de statut dans la réflexion sur la hiérarchie sociale et les inégalités, au travers non seulement de son héritage wébérien, mais aussi des discussions récentes qu'il a suscitées, avant de voir, dans une deuxième partie, comment ce concept est susceptible d'éclairer l'organisation du monde académique. Enfin, dans la troisième partie, nous détaillerons (en prenant l'exemple de la revue *Organization*) l'argument selon lequel le champ académique du management s'organise en groupes de statut relativement fermés sur eux-mêmes en contrôlant la sélection des nouveaux membres qui y sont admis, - en langage wébérien - nous nous trouvons en face de phénomènes de clôture.

Le concept de statut : le renouvellement d'un concept ancien

L'héritage wébérien

Le concept de statut trouve son origine dans l'œuvre de Max Weber [1864-1920] (1995, 2000). Statut et classe sont au fondement de l'analyse wébérienne de la stratification sociale. La brièveté des notes de Weber dans le chapitre IV (inachevé) d'*Économie et Société* et la dispersion des autres références au concept de statut dans son œuvre rendent leur interprétation délicate. Néanmoins, les deux concepts wébériens de statut et de classe ont inspiré, pour une grande part, la réflexion sur la stratification sociale (KURZMAN, ANDERSON, KEY, LEE, MOLONEY, SILVER et RYN, 2007).

Chez Weber, le concept de classe renvoie, dans une filiation (critique) de Marx, au champ économique, c'est-à-dire aux inégalités de revenu : « Nous appelons classe la chance typique qui, dans un système donné, résulte du degré auquel et des modalités d'utilisation selon lesquelles un individu peut disposer (ou ne pas disposer) de biens et de services afin de se procurer des rentes ou des revenus » (WEBER, 1995, p. 391).



Photo © The Granger coll. NYC/RUE DES ARCHIVES

Max Weber (1864-1920), économiste, sociologue et philosophe allemand, huile sur photos (vers 1920).

« Le concept de statut trouve son origine dans l'œuvre de Max Weber [1864-1920]. Statut et classe sont au fondement de l'analyse wébérienne de la stratification sociale. »

Une classe regroupe ainsi des individus partageant une même situation économique, et donc des moyens de contrôler des biens et l'exploitation de ces biens. Weber pense cependant que « classe ne fait pas communauté ».

Le concept de statut repose, quant à lui, sur le prestige, ou « l'honneur social » (COX, 1950) : c'est un concept relationnel qui évalue la manière dont les individus se distribuent dans la hiérarchie sociale selon le prestige qui leur est reconnu, « soit un privilège positif (ou négatif) de considération sociale revendiqué de façon efficace » (WEBER, 1995, p. 396). Cette hiérarchie fait donc consensus. Le statut met doublement en jeu des inégalités (PIAZZA et CASTELLUCCI, 2014). Il peut être vu à la fois comme une relation entre des groupes (par exemple, entre deux groupes de professionnels, comme les médecins et les infirmières) et comme une relation hiérarchisée entre individus (un médecin et une infirmière). Ce prestige se fonde notamment, dans les sociétés modernes, sur l'instruction formelle et sur les titres validant compétences et savoir, ou encore sur la profession : le métier d'avocat vaut à tous ceux qui l'exercent un certain prestige dans l'espace social, quand bien même les revenus dans cette profession



« Le petit déjeuner de la chasse Melton », tableau que Francis Grant (1803-1878) a peint pour le 5^{ème} duc de Rutland à la demande de M. W. Little Gilman – Château de Belvoir, Royaume-Uni.

Photo © Belvoir castle, Leicestershire, UK/ BRIDGEMAN IMAGES

Sébastien DUBOIS

« Le statut confère certains privilèges matériels ou symboliques attachés à une position sociale respectée, telle que la chance de fréquenter tel ou tel cercle social, l'accès à telle ou telle profession : le statut offre des ressources. »

peuvent être très inégaux (KARPIK, 1995). Le statut des individus peut être repéré à travers leurs modes de consommation, leurs styles de vie, leurs valeurs : les individus de statut équivalent tendent à adopter des modes de consommation et de comportement communs, à l'instar de la « classe des loisirs » de la côte Est des États-Unis de la fin du XIX^e siècle, qui a été analysée par Veblen. Le statut confère certains privilèges matériels ou symboliques attachés à une position sociale respectée, telle que la chance de fréquenter tel ou tel cercle social, l'accès à telle ou telle profession : le statut offre des ressources. Contrairement à la classe, le statut fait communauté (nous y reviendrons dans la suite de cet article).

Le renouveau du concept de statut

Le concept de statut a suscité de nombreuses discussions dans la littérature récente (PIAZZA et CASTELLUCCI, 2014). Ces discussions ont été notamment relancées par les travaux de Podolny (1993). Cet auteur voit le statut d'un producteur comme « la qualité perçue des produits de ce producteur par rapport à la qualité perçue des produits des concurrents de ce producteur » (PODOLNY, 1993, p. 830). Le statut est en effet utilisé, en situation d'incertitude, comme un signal de qualité, car il existe le plus souvent une relation stable et en général positive entre le statut

d'un acteur et la qualité des produits qu'il propose. Les associations d'une firme avec d'autres firmes envoient une information sur la qualité attendue de ses produits (par exemple, l'utilisation d'une marque reconnue de puces informatiques par un constructeur d'ordinateurs), si bien que Podolny avance l'argument que le statut d'une firme évolue au gré des associations avec ses partenaires : il s'élèvera à travers son association avec un partenaire de statut élevé et, au contraire, s'amointrira dans le cas d'une association avec un partenaire de statut inférieur. Si, comme l'a dit Merton, à qualité égale la production d'un acteur de haut statut sera mieux évaluée que celle d'un acteur de bas statut, alors le premier peut proposer ses biens équivalents à ceux du second à un prix plus élevé, pour des coûts de production plus faibles. Le second aura le plus grand mal à concurrencer le premier.

Le statut renvoie donc l' « image d'une hiérarchie de position [...], dans laquelle la position d'un individu dans la hiérarchie forme les attentes et les actions des autres à son égard et, par conséquent, détermine les opportunités et les contraintes auxquelles il est confronté » (PODOLNY, 2005, p.11). Il existe un ordre statutaire, dont Podolny s'est attaché à montrer qu'il est relativement stable dans le temps : la concurrence pousse les acteurs de statut élevé (puisqu'ils le peuvent) à choisir des partenaires d'un statut au

moins équivalent au leur⁽²⁾. Menger (2009) appelle cette association des acteurs selon la reconnaissance sociale dont ils bénéficient, l'appariement sélectif. Comme le note Podolny (2005, p. 255), le statut est par nature une force conservatrice et stabilisatrice. Le concept de statut trouve à s'appliquer aux entreprises comme aux individus : Podolny lui-même remarque qu'il convient très bien aux académiques (1993,

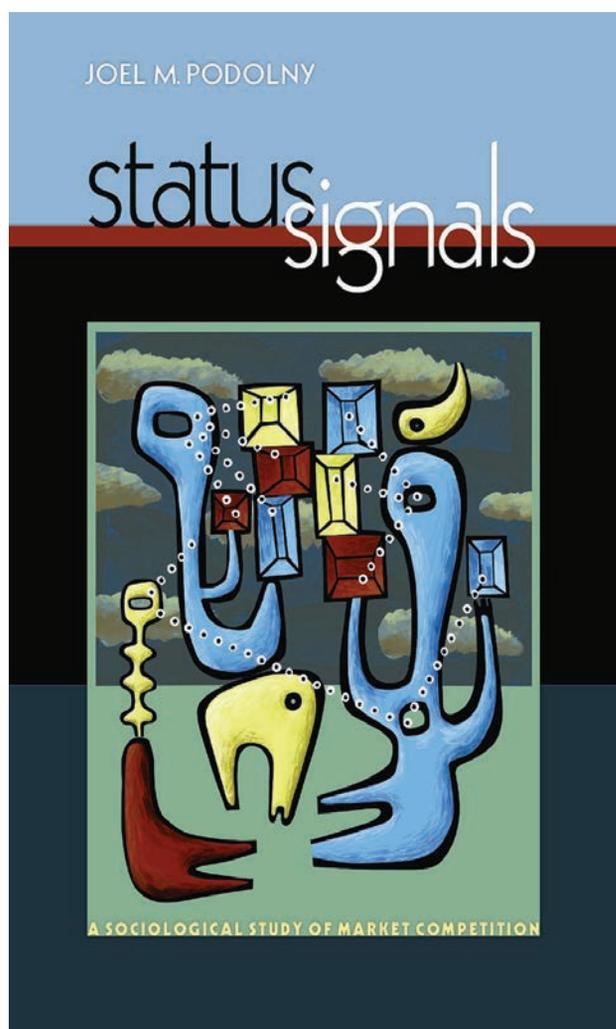
⁽²⁾ Notons que la notion de réputation renvoie, pour Podolny, aux comportements passés d'un acteur. Mais réduire le statut à un signal de qualité risque d'entraîner une confusion avec la notion de réputation (une confusion que la prise en compte de la dimension sociale éclaircit, car la réputation ne crée pas de structure sociale). Nous ne disposons pas ici de l'espace nécessaire pour discuter de la relation entre réputation et statut. L'idée centrale du concept de statut étant que celui-ci s'inscrit précisément dans la structure sociale qu'est l'ordre statutaire. La définition de Podolny a été largement reprise (voir, pour une discussion, Washington et Zajac (2005), Piazza et Castellucci (2014) ou Bitektine (2011)).

p. 837), et ces mécanismes ont été appliqués aussi bien à des entreprises qu'à des individus, en sociologie de la culture (DUBOIS et FRANÇOIS, 2013 ; MENGER, 2009), en sociologie économique (ESPELAND et SAUDER, 2007) ou en sociologie des organisations (WASHINGTON et ZAJAC, 2005). La proposition de Podolny se veut économique : elle aligne le concept de statut sur un signal de qualité (PIAZZA et CASTELLUCCI, 2014). Mais l'on peut également concilier les définitions économique et sociale en pensant le statut à la fois comme un signal de qualité et comme une position dans une hiérarchie sociale selon la tradition wébérienne : les deux reposent sur l'« estime » reconnue à un acteur. Le statut est à la fois une évaluation subjective (de la qualité, déduite de la position dans une hiérarchie) et une réalité structurale (une structure hiérarchique relativement stable).

Le prestige met directement en jeu un signal de qualité. Acheter le livre d'un écrivain prestigieux, c'est anticiper sur la qualité de ce que l'on va lire. Ainsi, un livre associant René Char et Picasso non seulement renforce le statut des deux artistes (leurs places respectives dans les hiérarchies des poètes et des peintres), mais envoie au lecteur un signal renforcé sur la qualité du livre. La principale critique que l'on peut adresser à Podolny tient à son idée selon laquelle le statut évolue nécessairement au fil des associations successives entre partenaires, autrement dit que l'association avec un partenaire d'un moindre statut conduit toujours à une baisse de son propre statut. Pareil modèle semble trop rigide, comme Dubois et François (2013) l'ont montré en étudiant les associations entre poètes et éditeurs, au sens où la collaboration avec un partenaire de statut inférieur n'emporte pas systématiquement la dégradation du statut pour le partenaire le plus prestigieux : Picasso peut signer un livre avec un poète méconnu sans pour autant que son statut en souffre. En revanche, le statut du poète bénéficiera à coup sûr de son association avec un peintre aussi prestigieux.

Du monde académique comme ordre statutaire

Weber propose pour illustrer le concept de statut l'exemple des lettrés chinois (WEBER, 2000). Ceux-ci sont en concurrence pour l'accession à des postes prestigieux, ils ont réussi des examens formels difficiles et continuent de faire l'objet d'évaluations de leurs capacités intellectuelles, et ce tout au long de leur vie. La concurrence qui les oppose porte sur des critères apparemment méritocratiques, au travers d'épreuves sélectives. Il leur revient donc d'améliorer en permanence leurs qualifications et leurs compétences. Ils forment un corps social relativement autonome qui a élaboré ses propres règles de fonctionnement, et qui a notamment défini les récompenses sociales que peuvent espérer recevoir les « meilleurs » d'entre eux, sous la coupe de l'empereur, dont ils sont les « consultants ». Le corps social des lettrés est donc organisé en une hiérarchie fondée sur le prestige. On peut à bien des égards reconnaître dans ce portrait le monde académique contemporain. Lui aussi est composé d'indi-



© Princeton University Press

« Comme le note Podolny, le statut est par nature une force conservatrice et stabilisatrice. Le concept de statut trouve à s'appliquer aux entreprises comme aux individus : Podolny lui-même remarque qu'il convient très bien aux académiques. »

vidus hautement qualifiés en concurrence entre eux pour accéder à des postes prestigieux et sont soumis à d'incessantes évaluations qui se veulent méritocratiques de leurs qualités intellectuelles ; lui aussi forme un corps social relativement autonome fonctionnant en grande partie sur des règles qu'il a lui-même élaborées, lui aussi joue parfois le rôle de consultant auprès des élites politiques et économiques.

On peut isoler trois composantes principales du statut dans le monde académique. La première est l'affiliation à telle ou telle université : un professeur à Harvard est situé plus haut sur l'échelle sociale que son collègue de l'université du Dakota. C'est aussi un signal sur la qualité de leur production respective : on attendra plus du premier que du second, et, comme le dit Merton, à qualité égale le travail du premier sera mieux évalué. Ce n'est pas là le seul élément constituant le statut dans le monde académique, contrairement à ce qu'avancent par exemple Valle et Schultz (2011). Les publications en constituent un second. Les publications en revues sont une sorte de tournoi, dans la mesure où elles opposent *de facto* les auteurs d'articles qui ont été soumis à la même revue, celle-ci ne devant choisir qu'un petit nombre d'entre eux, si bien que les revues se targuent souvent de leur taux de refus pour démontrer leur exigence intellectuelle (BEVERUNGEN, BOHM et LAND, 2012), la « victoire » envoyant un signal positif

sur la qualité du travail intellectuel, et le système actuel veut qu'elle soit immédiatement évaluable selon le classement de la revue ou son *impact factor* (BERRY, 2009). La qualité d'un livre sera elle aussi anticipée selon le prestige de son éditeur. Enfin, occuper un poste au sein du comité éditorial d'une revue, outre les chances supplémentaires d'être publié et du rôle central que cela confère dans la vie académique (ÖZBILGIN, 2004), est aussi un signal de la compétence reconnue à celui qui occupe un tel poste. Cela sera d'autant plus vrai que la revue figurera en haut des classements.

Le fonctionnement de l'ordre statutaire dans le monde académique

Nous suggérons que le monde académique s'organise en ordre statutaire, notamment à travers le processus de l'appariement sélectif. Celui-ci avance que les acteurs s'associent à d'autres acteurs qui disposent chacun dans leur domaine d'un statut équivalent, de telle sorte que le prestige de l'un rejaillisse sur celui de l'autre : il contribue ainsi à amplifier les écarts avec ceux qui relèvent d'un statut inférieur. C'est le cas, tant à l'échelle organisationnelle qu'à l'échelle individuelle, des entreprises (PODOLNY, 2005), ou encore des artistes (DUBOIS et FRANÇOIS, 2013 ; MENDER, 2009).



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

« Examen impérial destiné à sélectionner parmi les lettrés ceux appelés à occuper des postes administratifs », peinture de la dynastie Song (960-1279 CE).

« Weber propose pour illustrer le concept de statut l'exemple des lettrés chinois. Ceux-ci sont en concurrence pour l'accession à des postes prestigieux, ils ont réussi des examens formels difficiles et continuent de faire l'objet d'évaluations de leurs capacités intellectuelles, et ce tout au long de leur vie. »

Dans le monde académique, les chercheurs travaillent avant tout avec des collègues de statut équivalent. Acedo et *al.* (2006) montrent que 45,49 % des articles en management signés par deux auteurs dans les revues les mieux classées l'ont été par des auteurs des catégories 3 et 4⁽³⁾. Seuls 5,48 % ont été cosignés par des auteurs des catégories 4 et 2⁽⁴⁾. Les analyses de réseaux que ces auteurs ont menées, tout comme celles d'Evans et *al.* (2011) ou de Jones et *al.* (2008), confirment cette structure. Et même si la tradition du chercheur expérimenté collaborant avec son doctorant ou un jeune docteur persiste, c'est là encore une autre façon pour lui de consolider son statut en répandant ses idées et en patronnant un jeune prometteur dans les meilleurs réseaux : comme nous le notions *supra*, une telle association ne menace pas nécessairement le partenaire de plus haut statut.

Le choix (si décisif) des éditeurs dans les « grandes » revues fonctionne selon des mécanismes comparables (BURGESS et SHAW, 2010 ; ÖZBILGIN, 2004). Les universités, elles aussi, chacune dans leur domaine, s'organisent dans un ordre statutaire « objectif » par des classements incessants, comme l'ont montré Sauder et Espeland (2007). Les universités les mieux reconnues ont tendance à recruter les « meilleurs » enseignants-chercheurs, à qui elles fourniront les meilleures ressources pour leur permettre de consolider leur statut individuel (D'AVENI, 1996), accélérant ainsi les processus mertonien d'avantages cumulatifs, où les écarts vont croissant. De fait, elles s'échangent leurs jeunes docteurs *via* d'étroits réseaux de recrutement (BEDEIAN, CAVAZOS, HUNT et JAUCH, 2010). Ces mécanismes fonctionnent d'autant mieux que classements des revues et index de citations fournissent des informations immédiates sur lesquelles peuvent s'appuyer ces stratégies d'appariement sélectif.

Des groupes de statut

Groupes de statut et phénomènes de clôture

Pour Max Weber, les individus jouissant de statuts équivalents ont tendance à constituer des communautés, qu'ils appellent groupes de statut. À l'image des lettrés chinois, ceux-ci ont en commun des valeurs, des modes de vie et de travail, une conscience collective... Ces communautés sont toutefois de nature informelle. Du fait de leurs positions sociales similaires, leurs membres partagent non seulement des intérêts sociaux, mais aussi des intérêts économiques. Ils peuvent dès lors coordonner leurs actions de façon à mettre en place des normes. Formant des groupes aux prestiges inégaux, les groupes de statut fonctionnent autour de

phénomènes de clôture à partir de titres validant des compétences : c'est notamment sur ce critère qu'ils vont établir des distinctions entre membres et non membres, leur permettant de contrôler la composition de leurs groupes respectifs. Les groupes de statut peuvent donc conduire à la formation de « castes », c'est-à-dire de groupes recrutant leurs membres selon des critères qui leur sont propres (COX, 1950). S'inspirant de Weber, Bendix (1974, p. 154) remarque qu'« informelle ou institutionnalisée, la vie intellectuelle moderne tend à former des cliques et des écoles de pensée ou de style. Et, sur cette base, des distinctions de classe et de statut se forment parmi les intellectuels ».

Dans le monde scientifique, cette validation des titres passe par le diplôme (le doctorat et le lieu de son obtention), les affiliations et, bien sûr, les publications. Ces dernières semblent fonctionner comme des titres, aujourd'hui évalués par le classement de revues et les *impacts factors*, devenant une sorte de monnaie d'échange sur le marché académique. Comme nous l'avancions plus haut, le statut d'un académique s'établit sur trois éléments principaux : son affiliation, ses publications et les postes prestigieux occupés (notamment au sein de comités éditoriaux de revues, la participation à des tables rondes lors de congrès, etc.) - tous trois sont directement ou indirectement liés à la productivité dans le domaine de la recherche.

La nomination dans des comités éditoriaux dépend largement de la productivité de l'impétrant en matière de recherche (ÖZBILGIN, 2004). Quant aux affiliations, la chance d'entrer dans une université réputée (et donc de bénéficier du statut afférent, *via* l'affiliation) tient avant tout aux résultats de recherche avec le système du *tenure* (BEDEIAN, CAVAZOS, HUNT et JAUCH, 2010), dorénavant mis en place dans les écoles françaises, comme le montrent clairement Menger et *al.* (2015).

Pourquoi cet accent mis sur la recherche ? Ce n'est certes pas là le seul critère d'évaluation (et de promotion), mais il est bien plus différenciant que des « performances » individuelles dans l'enseignement ou l'administration : la productivité en recherche, très concentrée, suit une courbe répondant à une logique parétienne (rappelons que 5 % des chercheurs cumulent environ 50 % des articles et 80 % des citations), tandis que la performance dans l'enseignement se distribue d'une manière beaucoup plus égale entre académiques, selon une courbe gaussienne » (MENGER, MARCHIKA et HANET, 2015).

Les deux principales tâches des académiques ont donc des ressorts différents. Or, 5 % des enseignants ne peuvent attirer vers eux 80 % des étudiants... La recherche est la ressource la plus rare et la plus disputée, si bien qu'une forte productivité individuelle en matière de recherche envoie un signal de réputation plus fort que son équivalent en enseignement. Les académiques eux-mêmes semblent plus sensibles à la performance en recherche, comme le suggère Chevrier lorsqu'il avance que « les chercheurs arborent fièrement leurs étoiles, comme des médailles militaires » (2014, p. 21). De plus, la recherche veut être à même de promettre un enseignement innovant au plus

⁽³⁾ Leur article porte sur les plus grandes revues américaines et européennes, et de fait aussi anglo-saxonnes (*Organization Studies, Journal of Management et Human Relations*). Ils classent les auteurs en quatre catégories en fonction de leur bibliographie passée, la catégorie 4 étant la plus réputée.

⁽⁴⁾ Et 19,9 % par des auteurs des catégories 1 et 4, structure qui renvoie sans doute en grande partie à des chercheurs expérimentés cosignant avec de jeunes collègues doctorants ou de jeunes docteurs de leur département.

près des dernières évolutions scientifiques qu'offrent les programmes-phare (les MBA, par exemple), au contraire de cours plus routiniers et standardisés sur les fondamentaux. Bien sûr, la qualité des cours varie, mais l'enseignement reste une performance évaluée « localement » et, au contraire de la recherche, difficilement comparable d'un établissement ou d'un individu à l'autre en l'absence d'une métrique commune, telle que la bibliométrie, pour la recherche. Le signal de réputation donné par les résultats en recherche se diffuse rapidement et sans coût supplémentaire, alors que l'enseignement s'adressant à un public élargi requiert une logistique, et le salaire du professeur⁽⁵⁾.

La réputation des établissements se joue donc elle aussi d'abord sur la recherche, où la concurrence très lisible facilite comparaisons et classements internationaux. Il suffit, pour s'en convaincre, de visiter les sites ou de consulter les brochures des écoles françaises qui listent systématiquement les résultats individuels de leur corps professoral en recherche (les publications), mais ne détaillent pas les « performances pédagogiques individuelles ». Menger et al. (2014, 2015) montrent que les résultats en recherche sont le critère le plus discriminant dans le classement des écoles françaises engagées dans un processus d'académisation, la variable recherche offrant la plus grande dispersion entre les écoles et de très fortes corrélations avec le rang des écoles, leur budget et leur internationalisation. Le résultat est flagrant : deux marchés du travail académique hiérarchisés se mettent en place : l'un pour les enseignants-chercheurs de haut niveau attendus sur leurs publications, et l'autre pour les enseignants, et ce, dans les pays anglo-saxons (HENKEL, 2005),

⁽⁵⁾ On peut se demander si, en créant un marché globalisé pour l'enseignement, les MOOC (*Massive Open Online Courses*) ne vont pas changer cela, avec la possibilité qu'ils offrent de diffuser des cours à grande échelle pour un coût minime (on peut aussi se demander s'il faut l'espérer... ?).

comme dans les écoles françaises (MENGER, MARCHIKA et HANET, 2015)⁽⁶⁾, avec, de surcroît, l'augmentation du nombre des postes « *research-only* » ou « *teaching-only* », ce qui a pour effet de diviser le travail académique et la profession universitaire en deux groupes inégaux. Nous suggérons donc que la stratification qui caractérise le monde académique peut se lire comme une hiérarchie de groupes de statut aux prestiges inégaux fondés avant tout sur des variables liées à la recherche et aux affiliations.

Ces groupes peuvent s'appuyer sur deux fondements institutionnels principaux présidant à la constitution des statuts. Les institutions académiques (écoles, universités, départements, écoles doctorales) forment le premier, les revues (notamment les comités éditoriaux des « grandes » revues) le second. Les deux sont étroitement corrélés : on trouve dans les comités éditoriaux des grandes revues des académiques affiliés dans les mêmes universités, comme le montre clairement le Schéma 1 ci-dessous tiré de Burgess et Shaw (2010, p.636), où la seule université non étatsunienne à apparaître est française, il s'agit de l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD)⁽⁷⁾ :

En reprenant quelques calculs simples sur les données de Burgess et Shaw, on constate que 76 % des éditeurs

⁽⁶⁾ Où l'enseignement est devenu la variable d'ajustement : les écoles définissent le nombre d'heures d'enseignement d'un professeur en fonction de ses résultats en recherche. Comme le dit explicitement le directeur de la recherche de l'EDHEC, « si un prof ne remplit pas son contrat de publications, il peut être remercié. Toutefois, s'il est bon enseignant, nous pouvons le garder. Mais, dans ce cas, il fera beaucoup plus d'heures de cours... » (« Les Couloirs du mercato des profs-stars », *L'Expansion*, p. 52, 4 mai 2011).

⁽⁷⁾ Données sur les membres des comités éditoriaux et sur les membres des comités de lecture des 36 premières revues du célèbre classement établi par le *Financial Times*.

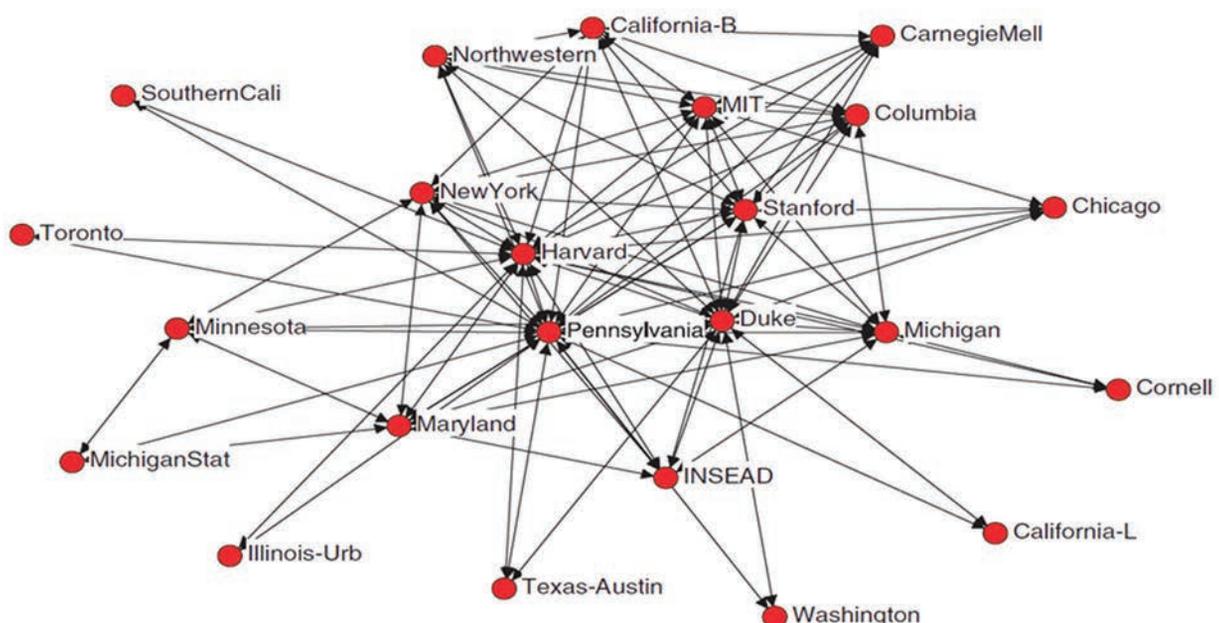


Schéma 1 : Réseau des universités ayant en commun des éditeurs dans les revues du groupe *Financial Times*.

sont basés aux États-Unis, que le rapport moyen (pour les 36 revues) entre le nombre de postes éditoriaux détenus dans d'autres revues du groupe *Financial Times* par les éditeurs de la revue X et le nombre d'éditeurs dans les 36 revues considérées est de 42,11 %. C'est dire à quel point ces postes cruciaux se concentrent entre les mains d'une petite élite interconnectée.

Une autre étude (EVANS, LAMBIOTTE et PANZARASA, 2011) s'intéresse aux collaborations (co-signatures, mais aussi collaborations plus informelles - grâce à une méthode statistique de détection des communautés) entre les enseignants en management au Royaume-Uni pour aboutir à la conclusion que l'appariement sélectif est un mécanisme puissant organisant la vie académique et menant à une structure sociale de « clubs de riches » (p. 394). Nous avons vu que les institutions académiques recrutent leurs enseignants dans les programmes doctoraux d'institutions jouissant d'un prestige équivalent. Ces écoles doctorales sont le berceau de la socialisation des groupes de statut, si bien que la variable dominante n'est pas (seulement) le pays d'origine, mais bien plutôt l'institution dans laquelle les chercheurs enseignent ou dans laquelle ils ont préparé leur doctorat (ALTMAN et LAGUECIR, 2012). De ce point de vue, l'entrée dans les écoles doctorales anglo-saxonnes de chercheurs issus d'autres pays ne bouleverse pas l'ordre statutaire : il ne fait qu'en prolonger les effets. Cela ne résulte pas seulement de stratégies institutionnelles : les enseignants eux-mêmes choisissent en priorité de jeunes collègues partageant leurs valeurs et issus d'institutions comparables à la leur non seulement en termes de prestige, mais aussi de culture : des académiques travaillant dans une université prestigieuse où la recherche domine ont tendance à choisir de jeunes collègues issus d'établissements ressemblant au leur (D'AVENI, 1996).

Une analyse critique de la revue critique *Organization*

Nous avons choisi pour illustrer nos suggestions une revue, *Organization*, car elle est une des rares revues européennes à être classée 4 étoiles par le CNRS : elle apparaît donc *a priori* plus ouverte, et ce d'autant plus qu'elle se veut une revue critique. Elle s'est spécialisée dans la sociologie des organisations (*organization studies*) avec pour ligne éditoriale la contestation des modèles nord-américains dominants (en particulier ceux du positivisme et des méthodes quantitatives) et témoigne d'un intérêt pour des penseurs critiques issus d'autres disciplines, tels que Bourdieu, Foucault ou Deleuze (PARKER et THOMAS, 2011). Nous avons dépouillé les sommaires des cinq dernières années pour un total de 220 articles rassemblant 352 auteurs issus de 175 universités et de 28 pays (dont la Roumanie et le Brésil). Son ancrage européen et sa ligne éditoriale laissent à penser qu'*Organization* devrait présenter une structure moins hégémonique et moins concentrée que celle décrite par Burgess et Shaw en ce qui concerne les revues « *mainstream* » du *Financial Times*,

que dominent les grandes universités nord-américaines.

Or, la vie sociale de la revue *Organization* est très hiérarchisée, et elle donne à voir une imbrication entre les deux lieux majeurs de fabrication des statuts de chercheur que sont les revues et les universités.

Cinq universités rassemblent 21 % des auteurs ; les choses ont donc peu changé depuis l'étude de Jones, Sharifi et Conway (2006), qui aboutissait, sur la période 1994-2001, à un taux de 25 %. On identifie clairement les universités centrales dans le réseau d'*Organization* : les anglaises de Leicester, de Manchester, de Cardiff, d'Essex, plus quelques établissements étrangers, tels que la Copenhague Business School, l'Université (suédoise) de Lund ou encore l'Université de Sidney.

60 % des articles sont cosignés, 49 % des articles cosignés associent au moins un auteur issu des universités les plus représentées et 35 % associent entre eux des auteurs issus de ces mêmes universités. 45 % des auteurs sont anglais.

Les Italiens ne représentent que 0,005 % des auteurs, et les Allemands 2,8 %. Les Français qui représentent 1,9 % des auteurs sont issus d'une seule université (Dauphine) et de trois grandes écoles ; tous, sauf un (qui est titulaire d'un doctorat d'une grande université américaine), sont coauteurs avec des collègues étrangers de haut statut.

Les chercheurs « exotiques » (hors pays anglo-saxons et pays scandinaves) ont pour 44 % d'entre eux cosigné un article avec un collègue issu des dix universités les plus représentées. 20 auteurs ont signé 21 % des articles avec, parmi eux, 60 % d'Anglais tous issus des universités citées plus haut ; 4 ou 5 publient au moins un article par an.

Si l'on écarte du calcul les numéros spéciaux (qui ont au moins le mérite d'exister) qu'*Organization* a consacrés au « management venu du Sud » ou au post-colonialisme, on ne trouve plus que deux auteurs issus des pays du Sud, qui sont tous deux titulaires d'un doctorat obtenu, pour l'un, dans une université de la Ivy League américaine et, pour l'autre, dans une des universités anglaises occupant une position centrale dans le réseau de la revue.

Sur les 20 auteurs les plus publiés dans la revue, 85 % sont ou ont été membres de son comité éditorial, et 2, parmi les 3 restants, figurent à celui d'*Organization Studies*, l'autre grande revue européenne dans le champ des « *organization studies* » à s'appuyer sur l'événement social par excellence qu'est le congrès annuel EGOS. Les deux comités d'*Organization* et d'*Organization Studies* se recoupent largement : on trouve d'ailleurs 29 éditeurs communs aux deux revues.

C'est dire combien l'élite des revues européennes spécialisées dans ce champ disciplinaire est interconnectée. Ces auteurs, qui sont aussi parfois éditeurs, sont largement en mesure de contrôler l'accès à la revue, et, pour partie, au champ du management critique, dont *Organization* est l'un des fleurons. Les

auteurs les plus publiés participent donc à des activités académiques (et sociales) communes. On notera qu'à l'inverse, les grandes universités américaines sont presque totalement absentes : *Organization* ne s'inscrit pas dans les réseaux américains dominants⁽⁸⁾. On peut penser que ces structures sociales sont encore plus présentes dans les revues « *mainstream* » dominantes que dans cette revue européenne qui se veut critique et interdisciplinaire : on chercherait en vain un seul article d'un auteur brésilien ou d'un auteur roumain, par exemple, dans *Administrative Science Quarterly* sur la même période.

Ces données illustrent clairement la stratification interne du monde académique dont nous proposons ici une lecture d'inspiration wébérienne suggérant que ces groupes tendent à s'auto-reproduire en cooptant leurs membres au travers de mécanismes complexes, comme l'intégration de chercheurs provenant de régions « dominées ». Ces phénomènes de clôture sont mêmes parfois cachés, et Özbilgin (2004) raconte que des collègues turcs (admis au comité de lecture d'une revue sans doute pour témoigner de la diversité de son comité éditorial) n'avaient pas eu, en deux ans (!), la moindre communication avec celui-ci. Pour Özbilgin, lui-même originaire de Turquie et ancien éditeur en chef du *British Journal of Management* :

« L'hégémonie, blanche et masculine, continue de se reproduire, puisque les diplômés formés dans les institutions de recherche, d'élite, où prévalent des formes consacrées d'inégalités, sont bénis depuis le début par le système des parrainages qui (leur) ouvre un accès privilégié aux postes les plus prisés sur le marché du travail universitaire. De même, les éditeurs des revues veulent des *impacts factors* élevés : ils recherchent donc des gens connus pour siéger dans leurs comités éditoriaux et publier dans leurs revues. Ces processus font de personnes connues, des personnes qui le sont encore plus. L'effet « ascenseur de verre » est difficile à briser, à moins que vous n'ayez votre place dans le cercle amical des gens connus, ce qui est beaucoup plus probable si vous venez des classes sociales supérieures et si vous sortez d'une institution d'élite, particulièrement aux États-Unis et en Grande-Bretagne » (2009, p.114).

Ce constat révèle l'existence d'un ordre statutaire, dans lequel, anticipant la qualité du travail produit selon une définition qu'ils ont très largement contribué à fixer et inscrits dans des logiques hiérarchiques d'autoreproduction, les groupes dominants renvoient à des profils sociaux précis. En effet, avance Podolny (2005), la dynamique des statuts a tendance à établir des groupes hiérarchisés qui peuvent être relativement séparés les uns des autres, comme en témoigne la domination de revues anglo-saxonnes publiant avant tout des auteurs anglo-saxons, ou des « étrangers » ayant fait leurs études doctorales dans des pays anglo-saxons (ALTMAN et LAGUECIR, 2012). C'est le cas d'*Organization*, une revue articulée autour d'un groupe

dominant, le courant critique et « postmoderne », dont le cœur est composé de chercheurs anglais et, dans une moindre mesure, australiens et scandinaves : les principaux auteurs appartiennent à la même culture anglo-saxonne, aux mêmes universités, et ils s'associent régulièrement pour cosigner des articles ou participer aux comités éditoriaux des mêmes revues. Les groupes de statut dominants sont largement en mesure de contrôler le recrutement des nouveaux membres, non seulement (comme on l'a vu) parce qu'ils occupent des postes de pouvoir dans les universités et dans les comités de rédaction des revues, mais aussi parce qu'ils édictent et font vivre, comme le suggère Weber, les normes très standardisées qui régissent de manière étroite la production intellectuelle académique (GREY et SINCLAIR, 2006). Comme le fait remarquer Özbilgin (2009), ils ne sont guère enclins à céder ni ces postes cruciaux ni sur les normes qui gouvernent la production académique, puisque celles-ci servent leur intérêt.

Conclusion

Nous avons voulu proposer ici une lecture des inégalités dans le monde académique. Notre article suggère que le système actuel d'évaluation scientifique, centré sur la publication dans des revues classées se prévalant d'*impact factors* élevés, favorise et consolide l'organisation du monde académique en groupes de statut aux prestiges inégaux. L'avantage de cette lecture est cependant de ne pas tomber dans le piège, trop simpliste au regard de la réalité sociale qu'il entend décrire, d'une opposition binaire entre dominants et dominés. Il permet de concevoir le champ académique comme une série de groupes de statut hiérarchisés et spécialisés, pouvant varier selon les pays, les disciplines, voire les courants théoriques, à l'image du groupe qui s'est constitué autour de la revue *Organization* et des universités anglaises, qui reste séparé des grandes revues nord-américaines. Nous espérons avoir ainsi rendu compte tant de la fragmentation du monde académique que de sa convergence vers une « élite des élites » partageant des caractéristiques communes. Il serait d'ailleurs étonnant que la course incessante à la « remise des prix » (CHEVRIER, 2014, p. 18) dominant la recherche n'ait pas de conséquence sur l'organisation sociale du monde académique. Sans doute, les inégalités existaient bien avant que la course aux classements (des établissements, des revues, des chercheurs...) ne s'accélère formidablement.

Mais, sans doute aussi, les inégalités se sont-elles creusées et tendent-elles à se rigidifier selon des processus qui ne sont pas seulement (ou du moins pas au premier chef) méritocratiques.

C'est là une conséquence, en termes structurels, du recours aux classements, comme Sauder et Espeland (2009) l'ont démontré dans le cas des facultés de droit américaines : en organisant la compétition sous la forme de tournois, en fixant et en rendant disponible une information simplifiée (et parfois erronée) via la bibliométrie (BERRY, 2009) et aussi en fixant des règles particulières organisant la compétition en augmentant artificiellement les écarts entre les concurrents d'une

⁽⁸⁾ Nous n'avons compté qu'un seul auteur issu de l'une des dix meilleures universités américaines dans le dernier classement du *Financial Times*.

école *top-tier* (pour reprendre le langage américain) et ceux d'une école se situant juste en-dessous, ou entre un article publié dans la « meilleure » revue classée ** avec un article publié dans la « moins bonne » revue classée ***, etc., les classements figent et creusent artificiellement les statuts. De ce point de vue, le recours systématique aux listes de revues (telle que celle de la section 37 du CNRS), notamment dans les écoles de management françaises, renforce les processus que nous avons tenté de mettre au jour - au point de convaincre certains directeurs d'écoles d'adopter des stratégies et une gestion de leur faculté qui soient fondées uniquement sur le nombre de leurs étoiles (GLESS, 2014).

Bibliographie

ACEDO (F. J.) & *al.*, "Co-Authorship in Management and Organizational Studies: An Empirical and Network Analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°5, pp. 957-983, 2006.

ALTMAN (Y.) & LAGUECIR (A.), "Leadership in the Academic Field of Business and Management and the Question of Country of Origin: A Commentary on Burgess and Shaw (2010)", *British Journal of Management*, vol. 23, n°4, pp. 589-597, 2012.

BEDEIAN (A. G.) & *al.*, "Doctoral Degree Prestige and the Academic Marketplace: A Study of Career Mobility Within the Management Discipline", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 9, n°1, pp. 11-25, 2010.

BENDIX (R.), "Inequality and Social Structure: A Comparison of Marx and Weber", *American Sociological Review*, vol. 39, n°2, pp. 149-161, 1974.

BERRY (M.), « Les mirages de la bibliométrie, ou comment scléroser la recherche en croyant bien faire », *Revue du MAUSS*, n°33, pp. 224-245, 2009.
<https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2009-1-page-227.htm>

BEVERUNGEN (A.), BOHM (S.) & LAND (C.), "The poverty of journal publishing", *Organization*, vol. 19, n°6, pp. 929-938, 2012.

BITEKTINE (A.), "Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation and status", *Academy of Management Review*, vol. 36, n°1, pp. 151-179, 2011.

BURGESS (T. F.) & SHAW (N. E.), "Editorial Board Membership of Management and Business Journals: A Social Network Analysis Study of the Financial Times 40", *British Journal of Management*, vol. 21, n°3, pp. 627-648, 2010.

CHEVRIER (S.), « Publish... and perish ! », *Gérer et comprendre*, n°115, pp. 18-21, mars 2014.

COURTAULT (J.-M.) & *al.*, "Research in economics and management in France: A bibliometric study using the h-index", *The Journal of Socio-Economics*, vol. 39, n°2, pp. 329-337, 2010.

COX (O. C.), "Max Weber on Social Stratification: A Critique", *American Sociological Review*, vol. 15, n°2, pp. 223-227, 1950.

D'AVENI (R. A.), "A Multiple-Constituency, Status-Based Approach to Interorganizational Mobility of Faculty and Input-Output Competition among Top Business Schools", *Organization Science*, vol. 7, n°2, pp. 166-189, 1996.

DUBOIS (S.) & FRANÇOIS (P.), "Career paths and hierarchies in the pure pole of the literary field: The case of contemporary poetry", *Poetics*, vol. 41, n°5, pp. 501-523, 2013.

ESPELAND (Wendy N.) & SAUDER (M.), "Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds", *American Journal of Sociology*, vol. 113, n°1, pp. 1-40, 2007.

EVANS (T. S.), LAMBIOTTE (R.) & PANZARASA (P.), "Community structure and patterns of scientific collaboration in Business and Management", *Scientometrics*, vol. 89, n°1, pp. 381-396, 2011.

GINGRAS (Y.) & WARREN (J.-P.), "A British connexion? A quantitative analysis of the changing relations between American, British and Canadian sociologists", *The Canadian Journal of Sociology*, vol. 31, n°4, pp. 509-522, 2006.

GLESS (E.), « Ce que les entreprises attendent des business schools en 2014 », *L'Étudiant*, 25 avril 2014.
<http://www.letudiant.fr/educpros/actualite/ce-que-les-entreprises-attendent-des-business-schools-en-2014.html>

GREY (C.) & SINCLAIR (A.), "Writing Differently", *Organization*, vol. 13, n°3, pp. 443-453, 2006.

HENKEL (M.), "Academic Identity and Autonomy in a Changing Policy Environment", *Higher Education*, vol. 49, n°1/2, pp. 155-176, 2005.

JONES (B. F.), WUCHTY (S.) & UZZI (B.), "Multi-university research teams: Shifting impact, geography, and stratification in science", *Science*, vol. 322, n°5905, pp. 1259-1262, 2008.

JONES (O.), SHARIFI (S.) & CONWAY (S.), "Accounting for Organization: Round-up the usual suspects", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 17, n°2-3, pp. 283-304, 2006.

KARPIK (L.), *Les avocats. Entre l'État, le public et le marché. XIII^e - XX^e siècles*, Paris, Gallimard, 1995.

KURZMAN (C.) & *al.*, "Celebrity Status", *Sociological Theory*, vol. 25, n°4, pp. 347-367, 2007.

MENGER (P.-M.), *Le Travail créateur : s'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard, 2009.

MENGER (P.-M.) & MARCHIKA (C.), « La technologie de sélection des étudiants dans les grandes écoles de commerce françaises », *Revue française d'économie*, vol. XXIX, n°2, 2014.

MENGER (P.-M.), MARCHIKA (C.) & HANET (D.), « La concurrence positionnelle dans l'enseigne-

ment supérieur », *Revue économique*, vol. 66, n°1, pp. 237-288, 2015.

MURPHY (J.) & ZHU (J.), "Neo-colonialism in the academy? Anglo-American domination in management journals", *Organization*, vol. 19, n°6, pp. 915-927, 2012.

ÖZBILGIN (M.), "“International” human resource management: academic parochialism in editorial boards of the “top” 22 journals on international human resource management", *Personnel Review*, vol. 33, n°2, pp. 205-221, 2004.

ÖZBILGIN (M. F.), "From journal rankings to making sense of the world", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 8, n°1, pp. 113-121, 2009.

PARKER (M.) & THOMAS (R.), "What is a critical journal?", *Organization*, vol. 18, n°4, pp. 419-427, 2011.

PIAZZA (A.) & CASTELLUCCI (F.), "Status in Organization and Management Theory", *Journal of Management*, vol. 40, n°1, pp. 287-315, 2014.

PODOLNY (J. M.), "A Status-Based Model of Market Competition", *American Journal of Sociology*, vol. 98, n°4, pp. 829-872, 1993.

PODOLNY (J. M.), *Status signals. A sociological study of market competition*, Princeton, Princeton University Press, 2005.

PODSAKOFF (P. M.) & al., "Scholarly Influence in the Field of Management: A Bibliometric Analysis of the Determinants of University and Author Impact in the Management Literature in the Past Quarter Century", *Journal of Management*, vol. 34, n°4, pp. 641-720, 2008.

SAUDER (M.) & ESPELAND (W. N.), "The Discipline of Rankings: Tight Coupling and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 74, n°1, pp. 63-82, 2009.

VALLE (M.) & SCHULTZ (K.), "The etiology of top-tier publications in management: A status attainment perspective on academic career success", *Career Development International*, vol. 16, n°3, pp. 220-237, 2011.

WASHINGTON (M.) & ZAJAC (E. J.), "Status evolution and competition: theory and evidence", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°2, pp. 282-296, 2005.

WEBER (M.), *Confucianisme et taoïsme*, Paris, Gallimard, 2000.

WEBER (M.), *Économie et société, volume 1*, Paris, Pocket, 1995.

Les leviers de performance d'une stratégie collective : une analyse des filières vitivinicoles en Val de Loire, en Champagne et en Languedoc-Roussillon

Par **Élodie LOUBARESSE**

Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Sud
et **Florent PESTRE**

Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Sud

L'objectif de cet article est de comprendre pourquoi certaines stratégies collectives sont plus performantes que d'autres. Après avoir rappelé les principaux facteurs de performance d'une stratégie collective, nous étudierons trois cas contrastés au sein de la filière vitivinicole française : ceux du Val de Loire, de la Champagne et du Languedoc-Roussillon. Nous montrerons que si certains facteurs de performance sont indépendants de l'action des acteurs, d'autres leviers sont, quant à eux, directement actionnables. L'étude des filières du Val de Loire et de la Champagne nous permettra ainsi d'identifier les pièges à éviter lors de la construction d'une stratégie collective et les conditions à respecter pour que celle-ci soit performante. Le cas du Languedoc-Roussillon illustrera, quant à lui, l'imbrication entre les niveaux d'analyse et le rôle que joue la dynamique des stratégies collectives.

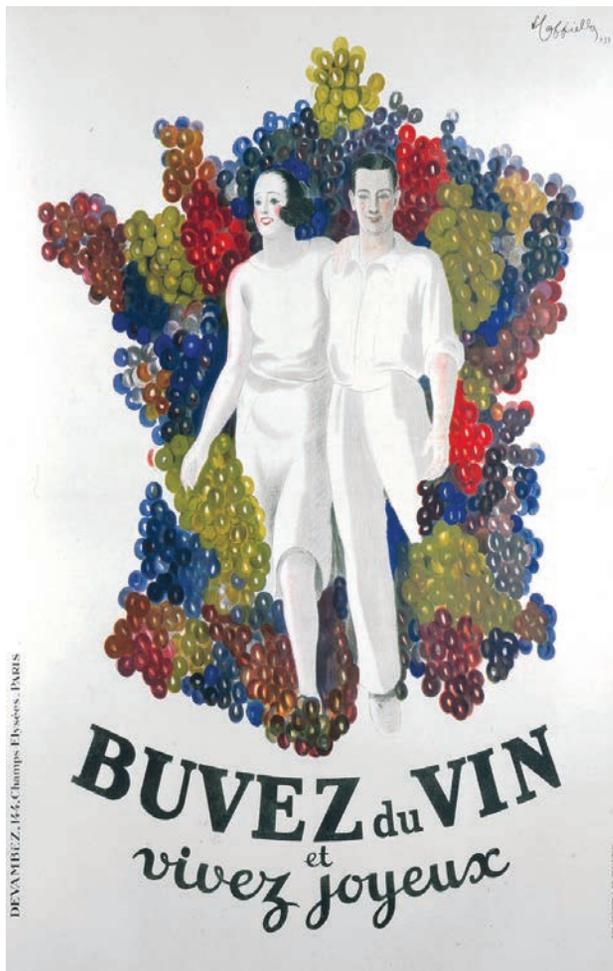
Introduction

Par ses exportations à hauteur de 7 à 10 milliards d'euros par an (source : Fédération des exportateurs de vins et spiritueux de France), le secteur vitivinicole français contribue de manière forte au rayonnement de la France à l'étranger. Ce secteur présente de ce fait un intérêt majeur tant sur le plan économique que sur le plan stratégique. Pourtant, ce dernier reste relativement moins l'objet des recherches en gestion que les secteurs industriels ou technologiques. Au-delà de ses produits phare (Champagne, grands vins de Bordeaux ou de Bourgogne), nous pensons que son organisation collective mérite d'être étudiée plus avant. Nous répondons ainsi à l'invitation de Yami (2006), qui souligne l'intérêt d'étudier les modalités organisationnelles des stratégies collectives. Sur le plan collectif, ce secteur présente un réel intérêt, car il mêle des acteurs, publics et privés, de tailles variables : une grande majorité de PME, des grandes maisons parfois intégrées à des groupes internationaux (par exemple, LVMH), des

acteurs de la recherche et de la formation, des acteurs institutionnels locaux (par exemple, les chambres d'agriculture) ou nationaux (par exemple, l'Institut national de l'origine et de la qualité - INAO). Ces acteurs se regroupent au sein de filières locales, par grande région productrice, ou bien, à un niveau plus « micro », au sein d'AOC/AOP⁽¹⁾. À ces différentes échelles, les acteurs de la filière se rassemblent autour de stratégies collectives : ils unissent ainsi leurs forces pour atteindre collectivement leurs objectifs, pour certains avec succès (Champagne), et pour d'autres avec plus de difficultés (Val de Loire).

Les organisations peuvent en effet opter (notamment dans des environnements incertains) pour des stratégies collectives en choisissant d'unir leurs forces pour atteindre un objectif commun (LE ROY, 2008). Les

⁽¹⁾ Appellation d'origine contrôlée/appellation d'origine protégée (labels européens cherchant à unifier les systèmes de labellisation nationaux des États membres).



« Buvez du vin et vivez heureux », affiche publicitaire de 1933 illustrée par Cappiello (1875-1942).

« À différentes échelles, les acteurs de la filière vitivinicole se rassemblent autour de stratégies collectives : ils unissent ainsi leurs forces pour atteindre collectivement leurs objectifs, pour certains avec succès (Champagne), et pour d'autres avec plus de difficultés (Val de Loire). »

relations sont qualifiées de coopératives, si celles-ci interviennent simultanément en coopération et en concurrence (BENGTSSON et KOCK, 2000). Il s'agit là d'un autre niveau d'élaboration de la stratégie. En filigrane, plusieurs facteurs de performance de ces stratégies collectives sont soulignés par la littérature (rôle de l'environnement, contexte économique, etc.), mais ils ne sont jamais étudiés en tant que tels. Nous nous proposons donc, dans cette recherche, de répondre à la question suivante : *quels sont les leviers de performance des stratégies collectives dans la filière vitivinicole ?*

La littérature nous permet d'identifier cinq grandes catégories de facteurs de performance d'une stratégie collective : il s'agit de facteurs économiques (LE ROY, 2008), institutionnels (GUNDOLF et al., 2006 ; YAMI, 2003), organisationnels (DARI, 2010 ; GRANATA, 2010), stratégiques (BRESSER et HARL, 1986) et

cognitifs (YAMI, 2003), mais il n'existe pas de modèle intégrateur, ni d'illustration empirique de l'effet de ces leviers de performance.

Nous nous intéressons dans cette recherche aux stratégies collectives déployées par les organisations au sein de la filière vitivinicole. Cette dernière nous permet en effet d'étudier des stratégies collectives à différents niveaux, en particulier au sein des AOC (CUSIN et al., 2013 ; GRANATA et LE ROY, 2014) ou des interprofessions (LOUBARESSE et PESTRE, 2014 ; SOLER et TANGUY, 1998) qui rassemblent les différents acteurs d'une filière.

Afin de répondre à la question posée plus haut, nous analyserons au sein de la filière vitivinicole française trois stratégies collectives : la première, en Val de Loire, qui a traversé une période de grave crise, la deuxième, en Champagne, qui est érigée en modèle d'organisation exemplaire, et, enfin, la troisième, en Languedoc-Roussillon, qui se présente, quant à elle, comme un cas intermédiaire.

Pour ce faire, nous mobiliserons trois études de cas qualitatives réalisées à partir d'entretiens avec les principaux acteurs des filières et de l'exploitation de données secondaires. La contribution de cette recherche réside, d'une part, dans la proposition d'un modèle intégratif des facteurs de performance d'une stratégie collective et de ses leviers actionnables et, d'autre part, dans la mise en perspective dynamique et multiniveau de la performance de ces stratégies. Dans cette recherche, nous nous intéresserons à la perception qualitative de la performance de la stratégie collective, et non à sa mesure.

Nous introduirons, dans un premier temps, le cadre théorique des stratégies collectives, puis, dans un deuxième temps, le cadre méthodologique que nous avons adopté. Dans un troisième temps, les cas empiriques que nous avons retenus seront présentés, puis discutés.

Le cadre théorique

Les cadres des stratégies collectives (ASTLEY et FOMBRUN, 1983 ; BRESSER et HARL, 1986) et de la coopération (BENGTSSON et KOCK, 2000, 2014) se sont développés de manière connexe depuis la fin du XX^e siècle. Tous deux permettent de prendre en compte la complexité de l'environnement et des interactions des organisations entre elles.

Ainsi, la stratégie collective est définie comme une « réponse systématique d'un ensemble d'organisations qui coopèrent dans le but d'absorber la variation présentée par l'environnement organisationnel » (YAMI, 2006, p. 96).

Dans certaines situations, les organisations peuvent répondre de manière concertée aux évolutions de leur environnement - notamment face à une crise majeure (HANNACHI et al., 2010). Une telle action collective permet également aux organisations de gérer des biens communs (HANNACHI et al., 2010 ; NAPOLÉONE et CHIA, 2010).

La coopération est, quant à elle, paradoxale par nature, du fait qu'elle résulte simultanément de la coopération et de la concurrence (BENGTSSON et KOCK, 2014). Les travaux récents s'intéressent à sa dynamique et au management des tensions qui en découlent (FERNANDEZ et al., 2014).

Astley et Fombrun (1983) distinguent plusieurs types de stratégie collective selon leur nature horizontale ou verticale, directe ou indirecte. Lorsqu'elle rassemble des concurrents directs, la stratégie collective est dite agglomérée. Cette forme de stratégie a suscité de nombreux travaux, dans différents secteurs. Toutefois, comme pour la coopération (BENGTSSON et KOCK, 2014), les auteurs tendent désormais à adopter une définition large de ce concept (YAMI et LE ROY, 2007) qui se révèle plus adaptée à la réalité de relations inter-organisationnelles incluant à la fois des relations horizontales et des relations verticales.

Pour Bresser et Harl (1986), les firmes combinent stratégie individuelle et stratégie collective. Ces deux auteurs soulignent notamment l'importance de la capacité à gérer l'alternance entre ces niveaux et soulignent les potentiels dysfonctionnements des stratégies collectives. Le Roy (2013) s'intéresse, quant à lui, aux conditions d'émergence, de stabilité et de dissolution des stratégies collectives.

Une stratégie collective est perçue comme étant performante lorsqu'elle permet d'atteindre les objectifs que se sont fixés ses membres. Le Tableau 1 (ci-après) présente les différents facteurs expliquant l'existence d'une stratégie collective tels qu'évoqués dans la littérature. Il nous paraît important de faire le lien entre ces déterminants et la performance perçue d'une stratégie collective. En particulier, il est nécessaire d'investiguer de manière circonstanciée sur les leviers à actionner et sur les modalités de leur activation pour chacun de ces facteurs, en vue d'améliorer la performance.

Cadre méthodologique

Cet article se fonde sur l'étude de trois filières⁽²⁾ vitivini- colles françaises distinctes, celles du Val de Loire, de la Champagne et du Languedoc-Roussillon. L'analyse qualitative de ces cas contrastés (YIN, 2003) permet de faire surgir les éléments saillants de la performance perceptible attribuable à une stratégie collective.

Nous examinerons tout d'abord l'organisation d'une filière qui a traversé récemment une période de grave crise, celle du Val de Loire, puis en suivant une démarche d'analyse identique nous nous intéresserons à une filière le plus souvent érigée en modèle d'organisation exemplaire, celle de la Champagne. Enfin, la filière du Languedoc-Roussillon, qui fait figure de cas intermédiaire, nous permettra de mettre en perspective les résultats obtenus.

Si nous avons choisi d'étudier les filières vitivini- colles, c'est en raison de la complexité de leur organisation, qui favorise le développement de comportements collectifs. Les filières agroalimentaires, de manière générale, constituent en effet un terrain privilégié pour l'étude des systèmes coopératifs (NAPOLÉONE et CHIA, 2010 ; ASSENS, 2011 ; COURET, 2011) et du fonctionnement de réseaux de producteurs (HANNACHI et al., 2010) ou de réseaux interentreprises (SOLER et TANGUY, 1998). On observe dans le secteur vitivinicole une multiplicité d'acteurs structurant les stratégies collectives mises en œuvre : interprofessions, différentes catégories de producteurs, courtiers, acteurs institutionnels, etc. Nous avons donc pu recueillir, sur la période courant de mars 2011 à juin 2012, par le biais d'entretiens semi-directifs (voir le Tableau 2 de la page suivante), les témoignages d'acteurs situés à ces différents niveaux et nous avons complété ces données par le recueil de données secondaires issues d'articles parus dans la presse nationale ou régionale.

⁽²⁾ La filière est entendue ici comme l'ensemble des activités concourant à la production d'un vin, depuis l'amont (production de raisins) jusqu'à l'aval (fabrication et distribution).

Facteurs	Description
Économiques	La conjoncture et la structure de l'offre influencent l'émergence de stratégies collectives (LE ROY, 2008).
Institutionnels	Les traditions, l'histoire (YAMI, 2003), de même que la confiance et les institutions (GUNDOLF et al., 2006) favorisent le développement de stratégies collectives.
Organisationnels	Les types de relations entre acteurs, notamment en termes d'équilibre et de tensions, les caractéristiques et rôles de l'acteur tiers (DARI, 2010 ; GRANATA, 2010), ainsi que les caractéristiques en termes de régulation, de gouvernance et de pouvoir (YAMI, 2006) peuvent faciliter l'émergence de stratégies collectives.
Stratégiques	L'équilibre entre l'intérêt collectif et les intérêts individuels, la capacité à passer de l'un à l'autre (BRESSER et HARL, 1986), ainsi que le type de <i>business model</i> peuvent expliquer l'existence de stratégies collectives.
Cognitifs	La vision commune, les valeurs et l'identité commune (BAUMARD, 2000 ; YAMI, 2003) sont des variables qui sont à même de faciliter une stratégie collective.

Tableau 1 : Les facteurs déterminants d'une stratégie collective.

Le guide d'entretien que nous avons utilisé nous a permis de recueillir la vision des répondants quant à l'organisation et à la structure de chacune des trois filières, aux rôles des acteurs et aux difficultés rencontrées lors de la construction de stratégies collectives. Nous avons ensuite effectué un travail de double codage (MILES et HUBERMAN, 2003) sur la base des différentes dimensions identifiées dans le Tableau 1 de la page 48.

La mise en danger d'une stratégie collective : le cas des vins du Val de Loire

Cette région vitivinicole française atypique s'étend sur 15 départements et regroupe 86 appellations différentes. C'est pour fédérer et coordonner la filière que l'interprofession Interloire a été créée, en 2000, par le regroupement du Comité interprofessionnel des vins de Touraine (CIVT) et du Comité interprofessionnel des vins d'Anjou Saumur (CIVAS). En 2009, le Comité des vins de Nantes a rejoint Interloire, qui représente désormais 50 appellations, sur une aire géographique s'étendant de Nantes à Blois.

Dès 2009, la filière connaît une succession de crises qui ébranlent fortement sa stratégie collective.

En premier lieu, la crise économique des années 2008 et 2009 a comme conséquence une baisse des ventes à l'export qui impacte particulièrement la filière. C'est dans ce contexte que les viticulteurs, pris dans un effet de ciseau entre la baisse de leurs revenus et l'augmentation du montant de la cotisation volontaire obligatoire (CVO) décidée par l'interprofession, remettent en cause les choix d'Interloire. Ainsi, en décembre 2009, 120 viticulteurs de Bourgueil annoncent leur décision de quitter Interloire, dont ils critiquent la pertinence de la stratégie de communication axée sur la marque « Loire » - au détriment des AOC.

Très vite, les revendications des viticulteurs débouchent sur une crise institutionnelle plus large. Début octobre 2010, un viticulteur du vignoble nantais, qui refuse de payer la CVO, saisit la Cour européenne de justice. Sa démarche, soutenue par le Collectif de défense des victimes des corporations, vise à prouver que les statuts qui fondent l'interprofession sont anticonstitutionnels.

L'interprofession connaît alors une crise organisationnelle particulièrement grave. Alors qu'un nouveau président est élu en décembre 2010, le fonctionnement de l'interprofession est largement perturbé, l'assemblée générale reportant de six mois les discussions portant sur les accords interprofessionnels. Le 24 janvier



Photo © Mick Rock/CEPHAS-PHOTONONSTOP

Vignoble de Cabernet franc près de Bourgueil, Indre-et-Loire.

« En décembre 2009, 120 viticulteurs de Bourgueil annoncent leur décision de quitter Interloire, dont ils critiquent la pertinence de la stratégie de communication axée sur la marque « Loire » - au détriment des AOC. »

2011, une trentaine de viticulteurs d'Anjou et du pays nantais manifestent sous les fenêtres d'Interloire, dénonçant l'emprise du négoce sur l'interprofession. La tension entre les acteurs de la filière est à son comble, car plusieurs litiges sont en cours de jugement et certains viticulteurs reçoivent la visite d'huissiers leur réclamant des sommes dues à Interloire. L'assemblée générale du 28 juin 2011 est à nouveau repoussée d'un mois faute de compromis. Des problèmes de gouvernance de l'interprofession sont dénoncés par les viticulteurs (manque de transparence dans les décisions d'Interloire et niveaux de salaire de ses dirigeants jugés injustifiés).

Des conflits latents entre les différents acteurs de la filière révèlent l'existence d'une véritable crise cognitive. En effet, les niveaux de compréhension des actions de l'interprofession et plus généralement de la stratégie collective construite sont très hétérogènes. Entre 2009 et 2011, le blocage qu'a connu l'interprofession témoigne de sa difficulté à développer une vision commune de l'avenir.

Finalement, pour sortir de cette crise stratégique, six mois de négociations entre les viticulteurs et les négociants ont été nécessaires pour parvenir, le 28 juillet 2011, à un accord interprofessionnel qui

s'étend sur trois ans. Un consensus a enfin été trouvé pour améliorer la connaissance du marché et la transparence des activités des négociants, mieux encadrer les variations de prix et simplifier les délais de paiement, promouvoir les appellations et mettre en place de nouvelles règles budgétaires.

Une stratégie collective forte héritée de l'histoire : le cas de la filière Champagne

Cette filière s'est structurée dès la fin du XIX^e siècle. Son histoire est indissociable de celle de son interprofession, le Comité interprofessionnel des vins de Champagne (CIVC). En effet, ce dernier, grâce à son statut unique, prend en charge de nombreuses activités de la filière, et y joue, de ce fait, un rôle prépondérant.

L'histoire explique en grande partie la structuration de la filière champenoise en deux professions : les vigneron majoritairement propriétaires et exploitants du vignoble (à 90 % selon le CIVC) et les maisons de Champagne (ou négociants) qui achètent les raisins et assurent l'essentiel de la mise en marché (70 % en 2012 selon le CIVC) - en particulier à l'export (90 %).

Les premières associations apparaissent à la fin du XIX^e siècle, et ce, dans les deux familles précitées. Ces



Figure 2 : le vignoble champenois, Epernay⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ Source : Photothèque CIVC.

dernières ont très vite entretenu entre elles des relations qui ont progressivement donné naissance à l'interprofession, le CIVC, qui a été créée par une loi adoptée en 1941. Cette création donne ainsi aux deux familles le pouvoir d'agir et la capacité de se doter de règles pour gérer ce bien commun qu'est l'appellation Champagne. Au cours de trois épisodes historiques clés, la coopération entre ces deux familles a par ailleurs grandement contribué à la survie de la filière :

- Lors de la construction de l'appellation, les acteurs de la filière ont participé à la délimitation du vignoble et en ont fixé les règles ;
- Durant l'entre-deux guerres, les deux familles ont travaillé la communication sur le Champagne et pris des mesures économiques et qualitatives innovantes limitant le volume de la production ;
- Pendant la Seconde guerre mondiale et l'occupation allemande, les deux familles ont résisté à la tentative d'anéantissement de la filière.

Cette filière apparaît également singulière du fait de la simplicité de son offre : une AOC ultra-majoritaire, l'appellation Champagne. Cette simplicité tend à faciliter son organisation, en comparaison des filières en Bourgogne, dans le Val de Loire ou dans le Bordelais.

Le modèle économique de la filière Champagne repose, quant à lui, sur la répartition de la valeur ajoutée entre les vignerons (pour certains regroupés en coopératives) et les grandes maisons. De manière simplifiée, les premiers sont vendeurs de raisins, tandis que les seconds les achètent. Cet équilibre économique - parfois remis en cause (SOLER et TANGUY, 1998) - a d'ailleurs largement contribué au succès de la filière Champagne. Aujourd'hui, alors que la filière a atteint ses limites de production, des tensions apparaissent du côté des approvisionnements. Ce modèle tend également à être menacé par la concurrence des vins effervescents produits à l'étranger, qui pousse les prix à la baisse.

L'organisation de la filière se caractérise elle aussi par un équilibre entre ces deux familles, représentées chacune par un syndicat spécifique. Cet équilibre est le fruit d'un travail collectif des acteurs de la filière. L'existence d'un unique syndicat viticole gérant l'appellation « Champagne » simplifie grandement le fonctionnement de la filière autour d'intérêts communs, en comparaison de filières aux appellations plus fragmentées (Beaujolais ou du Val de Loire), où des intérêts individuels peuvent s'opposer entre eux.

Enfin, l'interprofession champenoise est, en France, la seule à être régie non pas par le Code rural, mais par une loi de 1941 qui lui donne un pouvoir de décision. Le CIVC s'occupe donc de la protection de l'appellation, produit les chiffres de référence de la filière, est en charge de la régulation économique de la filière (rendements, réserves), gère les cartes professionnelles et maîtrise la technique (recherche, expérimentations).

Une filière fragmentée, mais en cours de consolidation : le cas du Languedoc-Roussillon

La filière vitivinicole du Languedoc-Roussillon est, elle aussi, le fruit d'une longue histoire, fortement marquée par la coopération. Depuis une quinzaine d'années, elle a pris une orientation marquée vers une logique désormais plus qualitative. Elle tente ainsi, par l'intermédiaire de certaines de ses interprofessions, de changer l'image de ses vins (traditionnellement des vins de table). Bien qu'étant le premier vignoble par la taille, la filière souffre toujours d'un manque de reconnaissance au plan national.

Sur le plan organisationnel, quatre interprofessions cohabitent : le Comité interprofessionnel des vins du Languedoc (CIVL), le Comité interprofessionnel des vins du Roussillon (CIVR), qui regroupent, respectivement, les AOP du Languedoc et du Roussillon, et Inter Oc et Air Sud pour les vins bénéficiant d'une indication géographique protégée (IGP). Progressivement, ces différentes structures se sont rapprochées. Depuis 2006, elles font ainsi partie d'une fédération, Inter sud, qui est chargée d'animer des projets collectifs. Cette fragmentation s'explique par la coexistence de logiques différentes au sein de la filière (appellation *versus* vin de cépage), ainsi que par des enjeux de pouvoir et d'identité.

Sur le plan économique, les vins du Languedoc-Roussillon sont plutôt mal valorisés, aux dires des acteurs de la filière. Le CIVL a entamé il y a quelques années une démarche de valorisation par la construction d'une hiérarchie des vins et par une communication sur des positionnements clairs. Dans cette optique, la filière fait face à des enjeux de régulation quantitative de la production. Par ailleurs, elle voit coexister différents modèles économiques : AOP, IGP et vins sans IG. Sa complexité tient pour partie au fait que les producteurs individuels combinent souvent entre elles ces différentes logiques.

Enfin, la filière est caractérisée par une très forte identité locale construite autour de la culture de la coopération et par sa différence avec les autres vignobles plus prestigieux (comme le grand voisin bordelais, notamment). Bien qu'elle soit historiquement marquée par la coopération, les acteurs reconnaissent qu'il manque à la filière une réelle culture du travail collectif.

Cadre empirique : trois cas contrastés

Face à la prospérité du modèle champenois, les difficultés que rencontre la filière vitivinicole du Val de Loire invitent à s'interroger sur les raisons d'un tel écart de performance. Le Languedoc-Roussillon apparaît, quant à lui, comme un cas intermédiaire.

Des facteurs économiques

On s'intéresse ici, d'une part, aux éléments exogènes liés à la conjoncture macro-économique (croissance

de la demande, environnement favorable, etc.) et, d'autre part, aux éléments endogènes liés à la structure de la filière (homogénéité de l'offre, nombre d'AOC, intensité concurrentielle, etc.) et à son *business model* en termes de création et de partage de la valeur (nombre d'acteurs, équilibre entre les acteurs, types de régulation, etc.).

Les variables liées à la conjoncture économique

La filière du Val de Loire connaît une mauvaise performance dans une situation de crise économique et de stagnation des ventes de vin en 2009 et 2010 (notamment à l'export). Les critiques adressées à l'interprofession interviennent dans ce contexte morose. Un viticulteur explique qu'« *il ne voit pas les effets de la communication d'Interloire à l'export : c'est pour cela, justement, que les gens ne comprennent pas l'utilité d'Interloire... - c'est que l'on n'a pas l'impression de voir des retombées concrètes...* ».

En outre, la responsable de l'observatoire économique d'Interloire reconnaît que « *le gel de 2008 est arrivé au mauvais moment, celui de la crise économique... Donc, ça a rajouté une couche aux difficultés qu'a rencontrées la Loire, à l'export* ».

Au contraire, la filière du Champagne ne semble pas connaître la crise. Le représentant du syndicat des vigneron explique ainsi que « *pour certains viticulteurs, le commerce marche tellement bien que leurs récoltes ne leur suffisent pas à satisfaire la clientèle* ». Si les volumes sont contraints par le potentiel de production de l'appellation, des améliorations en valeur sont toutefois toujours possibles même en contexte de crise, en particulier à l'export : « *Côté vignoble, il faut peut-être amener les vigneron à une réflexion : plutôt qu'augmenter les volumes, ne vaut-il pas mieux réfléchir à (re)chercher des marchés plus rémunérateurs et à développer des marchés en valeur* ⁽⁵⁾ ? ».

Les variables liées à la structure de l'offre, au partage de la valeur et aux *business models*

La filière du Val de Loire est fortement dispersée sur un large territoire : « *Le Val de Loire, c'est 6 régions administratives, c'est 15 départements, c'est 500 kilomètres de vignoble [...]. C'est autant d'acteurs..., autant de régions...* »⁽⁶⁾.

Les conflits sont importants entre viticulteurs et négoce. Ils se cristallisent au sein de l'interprofession : « *L'ambiance est assez mauvaise, au sein de l'interprofession : on est dans un tel désaccord avec le négoce que l'on n'a pas renouvelé les accords interprofessionnels triannuels, en décembre dernier [2010]. On a seulement réussi à les renouveler provisoirement, pour 6 mois* »⁽⁷⁾.

L'attitude du négoce est dénoncée : « *Il n'y a plus de dialogue : on « discute » sous forme de motions. Le négoce fait preuve de désinvolture* »⁽⁸⁾ ; « *Aujourd'hui, le négoce tire notre viticulture régionale vers le bas* »⁽⁹⁾. Certains réclament plus de transparence : « *Aujourd'hui, nous n'avons pas les chiffres du négoce* »⁽¹⁰⁾.

Ces tensions ont également pour origine la place croissante occupée par la grande distribution et la

compression des marges qu'elle impose tant aux viticulteurs qu'aux négociants. « *Les interprofessions dysfonctionnent parce qu'elles étaient autrefois le cœur du marché, c'est-à-dire le lieu de discussion entre le négoce et la viticulture. Or, aujourd'hui, la viticulture s'entend mal avec le négoce, parce que les prix ne sont plus rémunérateurs. Le négoce ne gagne pas d'argent non plus, et la valeur ajoutée a été transférée du côté de la grande distribution* »⁽¹¹⁾.

Enfin, les conflits sont favorisés par la complexité de l'organisation de la filière. En effet, la multiplicité des acteurs et la coexistence de nombreux organismes (les syndicats des vins, les AOC, les interprofessions, le Conseil de bassin, les vigneron indépendants, les caves coopératives, les courtiers, les négociants, etc.) favorisent le phénomène des personnalités multi-casquettes : « *Ils sont tous président de quelque chose, et assez souvent, (ils sont) plusieurs fois président* »⁽¹²⁾.

Par contraste, la filière champenoise se caractérise par la simplicité de son offre : « *En Champagne, les choses sont relativement simples par rapport à d'autres régions - parce qu'il y a une seule appellation [...]. Il y en a deux autres, qui sont très marginales : « Coteaux-Champenois » et « Rosé des Ryceys » [...]. Dans d'autres régions (comme en Bourgogne ou dans le Bordelais) il y en a beaucoup plus, donc c'est déjà un peu plus compliqué* »⁽¹³⁾. Cette simplicité facilite également l'organisation entre les acteurs : « *Il y a des régions avec un seul syndicat viticole (c'est le cas en Champagne) et d'autres où il y en a de très nombreux (c'est le cas à Bordeaux), d'autres où ils arrivent à se fédérer (c'est le cas à Bordeaux, plus ou moins) et il y en a où c'est la foire d'empoigne (c'est le cas dans toute la région de la « Loire »)* »⁽¹⁴⁾.

Le partage de la valeur découle directement de la répartition des rôles au sein de la filière : « *D'un côté, les vigneron qui ont la matière première (le vignoble est exploité à 90 % par les vigneron) et, de l'autre côté, une structuration de négociants et de maisons qui détiennent les deux tiers du marché - et 90 %, à l'exportation* »⁽¹⁵⁾.

L'interprofession joue un rôle crucial dans le partage de la valeur : « *Ce n'est écrit nulle part, cela relève même un peu du non-dit, mais l'affectio societatis de l'interprofession est de créer de la valeur en*

⁽⁵⁾ Syndicat général des vigneron.

⁽⁶⁾ Délégué Touraine d'Interloire.

⁽⁷⁾ Directeur de la FAV 37.

⁽⁸⁾ Vice-président de l'AOC Bourgueil, in *La Nouvelle République*, « Interloire : la Touraine n'a pas été entendue », 24 décembre 2009.

⁽⁹⁾ Viticulteur à Montlouis.

⁽¹⁰⁾ Président des vigneron de l'AOC Vouvray, in *La Nouvelle République*, « Comité des vins de Loire : les négociations en suspens », 27 juin 2011.

⁽¹¹⁾ Directeur de la FAV 37.

⁽¹²⁾ Directeur de la FAV 37.

⁽¹³⁾ Directeur du CICV.

⁽¹⁴⁾ Courtiers.

⁽¹⁵⁾ Directeur du CIVC.

commercialisant le champagne et d'assurer un partage de cette valeur entre les deux familles. Le partage résulte de la rémunération apportée par le négociant (acheteur de raisins au vigneron) et il est certain qu'il y a création de valeur (mais l'on pourrait imaginer de mieux valoriser, encore, le champagne), puis il y a effectivement un partage très ancien... »⁽¹⁶⁾.

Les facteurs institutionnels

Ce niveau fait référence au mode de construction de la filière, à l'importance de son histoire vécue et, plus généralement, à son héritage administratif.

L'interprofession du Val de Loire (Interloire) résulte du regroupement récent de trois interprofessions : « Il faut vraiment comprendre d'où l'on vient, parce que, sinon, après, on peut s'imaginer que l'on est mal organisé [...]. Cette organisation, elle répond à des hommes qui réagissent plus par département, par région, par territoire [...]. Donc, le Nantais va être organisé différemment de la Touraine »⁽¹⁷⁾. Pour fédérer cet ensemble, Interloire affiche une stratégie globale : « L'objectif était de bâtir la Loire, donc de bâtir un bassin viticole avec une notoriété forte au niveau de la Loire »⁽¹⁸⁾, ce qui passait par la définition d'« un projet pour l'ensemble du Val de Loire - un rôle de coordination et de mise en synergie »⁽¹⁹⁾. L'histoire fait donc d'Interloire une interprofession relativement jeune et composite.

L'interprofession champenoise, plus unifiée, apparaît, quant à elle, comme la résultante d'une histoire bien plus longue. Ainsi, le CIVC est « l'aboutissement de plus de cinquante ans de relations entre les deux familles qui ont ressenti progressivement le besoin d'institutionnaliser et de pérenniser leur relation, d'avoir un cadre permanent doté de pouvoir pour régler ensemble leur patrimoine commun que constitue l'appellation « Champagne » »⁽²⁰⁾. L'interprofession champenoise est née du souhait même des acteurs de la filière : « Les professionnels eux-mêmes ont voulu délimiter le vignoble, fixer les règles d'élaboration, les règles de l'appellation... »⁽²¹⁾.

Les facteurs organisationnels

Ce niveau correspond aux dimensions structurelles de la filière. Il comprend le mode de pilotage de la filière (type de relations entre acteurs), les rôles de l'acteur tiers (en termes de gouvernance, de statut juridique, d'expertise), ainsi que ses caractéristiques (légitimité, expertise, indépendance, neutralité, confiance).

Au sein de la filière ligérienne, la légitimité de l'acteur tiers Interloire est fortement remise en question par ses membres : « Il y a un problème de fonctionnement au

sein d'Interloire »⁽²²⁾. Les critiques envers l'interprofession se concentrent à quatre niveaux : sa partialité, son coût de fonctionnement (jugé excessif), la transparence de ses actions et sa gouvernance.

En premier lieu, certains viticulteurs reprochent à l'interprofession de prendre le parti des négociants : « Les responsables syndicaux de Bourgueil ont quitté Interloire, car ils considéraient qu'ils n'étaient pas entendus par Interloire, que le pouvoir d'Interloire s'était trop éloigné des vignerons »⁽²³⁾.

Ensuite, les coûts de fonctionnement de l'interprofession (et, par conséquent, le montant des cotisations volontaires obligatoires (CVO) sont jugés excessifs : « Peut-être qu'au niveau d'Interloire, il faudrait voir comment on peut adapter les cotisations à la santé financière des (différentes) appellations ? »⁽²⁴⁾.

L'absence de transparence sur les chiffres, les activités du négoce et les actions d'Interloire est également soulignée : « Il n'y a pas beaucoup de transparence dans cette filière... Par exemple, à Interloire, tout est secret : les comptes rendus du conseil exécutif, l'ordre du jour du conseil exécutif - tout est « top secret » !... »⁽²⁵⁾.

Enfin, des problèmes de gouvernance sont dénoncés. Certains expriment leur mécontentement vis-à-vis des responsables d'Interloire : « Ils sont au moins quarante personnes, et il n'y en a que deux ou trois qui travaillent vraiment : les autres ne font presque que de l'administratif, ce qui n'est pas logique »⁽²⁶⁾. D'autres s'insurgent contre les salaires des responsables de l'interprofession : « Il y a quelques années, des négociants qui étaient contre Interloire ont divulgué les salaires des dirigeants d'Interloire... Et là, les vignerons, ils étaient « contents » : 97 000 euros pour le directeur et 75 000 euros pour la sous-directrice !... »⁽²⁷⁾.

Au contraire, l'interprofession champenoise est puissante tant de par ses ressources humaines et financières que de par son statut juridique propre, et elle est reconnue pour ses multiples apports (techniques, juridiques, statistiques, en termes de régulation...) aux acteurs de la filière : « Évidemment, elle sert à quelque chose - pour toutes les raisons que l'on vient de citer : la défense de l'appellation, la gestion des centres de pressurage, le suivi aval qualité, etc. »⁽²⁸⁾. Elle est d'ailleurs souvent érigée en modèle : « Je crois que nous sommes en Champagne un modèle pour beaucoup de régions. C'est très bien organisé. [...] Nous avons aussi une interprofession qui est très forte, très fédératrice et qui est un modèle pour beaucoup de régions. [...] C'est aussi l'une des raisons du succès du champagne »⁽²⁹⁾.

⁽¹⁶⁾ Directeur du CIVC.

⁽¹⁷⁾ Délégué Touraine d'Interloire.

⁽¹⁸⁾ Responsable communication d'Interloire.

⁽¹⁹⁾ Responsable communication d'Interloire.

⁽²⁰⁾ Directeur du CIVC.

⁽²¹⁾ Directeur du CIVC.

⁽²²⁾ Président de l'AOC des vins de Vouvray, in *La Nouvelle République*, « Ce qu'ils en pensent », 17 décembre 2009.

⁽²³⁾ Directeur de la FAV 37.

⁽²⁴⁾ Maire de Vouvray.

⁽²⁵⁾ Directeur de la FAV 37.

⁽²⁶⁾ Viticulteur du Vouvrillon.

⁽²⁷⁾ Courtier en vin.

⁽²⁸⁾ Viticulteur à Cuisles.

⁽²⁹⁾ Chambre de commerce et d'industrie.

L'organisation de la filière apparaît centrale dans le succès du Champagne, elle est à même de réguler les tensions, aux dires des viticulteurs comme des grandes maisons : « Il y a aussi des tensions, ici, mais c'est vrai que c'est un peu mieux structuré qu'ailleurs, effectivement... C'est sans doute une force... »⁽³⁰⁾. « Il y a une très bonne organisation. Justement, les relations vignoble/négoce ont toujours été (en façade) dures. Mais, en fait, on finit toujours par arriver à un point commun »⁽³¹⁾.

Les facteurs stratégiques

Ce niveau correspond aux mécanismes mis en place pour coordonner la stratégie collective (types de règles - formelles et informelles -, formation, sensibilisation) et aux outils visant à favoriser la primauté de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel (appropriation et adhésion à la stratégie collective).

En Val de Loire, l'appropriation de la stratégie collective fait défaut. En effet, lorsque les 120 viticulteurs de Bourgueil annoncent leur départ d'Interloire, au début de l'année 2009, c'est un signal de remise en cause de la stratégie collective portée par Interloire : « Interloire est devenu un système étouffant pour les AOC »⁽³²⁾, certains regrettant « une stratégie de communication axée sur la marque « Loire », au détriment des AOC »⁽³³⁾.

La première mission d'Interloire est d'« accroître la notoriété et de promouvoir l'image de nos vins [...], en France comme à l'étranger »⁽³⁴⁾. L'interprofession positionne ainsi ses efforts en aval de la filière. Les critiques se portent pourtant sur ce choix de construire une notoriété des vins de la Loire au détriment d'une communication centrée sur les appellations. Un négociant et ancien président d'Interloire justifie le choix du levier de communication : « Si l'on va aux États-Unis pour vendre du Bourgueil, on n'a pas de rendez-vous, pas de contacts. La position qu'a prise Bourgueil, c'est : « on veut communiquer sur l'appellation ». C'est stupide : c'est digne du XX^e siècle... ». Si la stratégie collective ne fait pas consensus, les moyens mis en œuvre sont eux aussi critiqués : « Tous les pays du monde dépensent beaucoup plus que nous en promotion. Si vous regardez ce qu'Heineken finance en promotion par bouteille de bière, c'est énorme ! »⁽³⁵⁾.

Le succès de la filière champenoise ne doit, quant à lui, rien au hasard ; il est le résultat d'une véritable stratégie collective : « On ne peut pas dire que la Champagne a eu de la chance, ce n'est pas vrai. C'est

du travail, de beaucoup de gens. Je la prends souvent en exemple d'une organisation collective, mais qui est la somme de réflexions individuelles et de perceptions du marché »⁽³⁶⁾.

Stratégie collective et stratégies individuelles semblent aujourd'hui se combiner de manière relativement harmonieuse autour de la défense de l'appellation et de la valorisation du produit, et ce, tant pour les grandes maisons que pour les viticulteurs : « La stratégie n'est pas du tout de croître en volume en achetant des raisins, des vins ou des bouteilles (ce que nous pourrions faire)... [...] C'est donc une stratégie de valorisation de notre production, non pas par le volume, mais par la qualité et le prix de vente »⁽³⁷⁾. « Le seul objectif est de garder cette notoriété, à travers la défense de l'appellation Champagne. Déjà, le nom est protégé, et l'on se bat - chaque jour - pour le protéger (il y a 400 procès en cours...). Après, il faut que l'on continue à mettre la barre très haut, il faut que l'on soit irréprochables et que l'on continue à se mettre des barrières »⁽³⁸⁾.

Derrière cette belle unité, quelques accrocs subsistent. Ainsi, certains acteurs de la filière nuisent tout de même à ces objectifs stratégiques en « bradant » des bouteilles en grande distribution, notamment en fin d'année : « Ce qui nous fait du tort à l'heure actuelle, c'est les négociants qui baissent à la vente sur l'étranger, qui se reportent sur les marchés français et qui vendent [du Champagne à] 10 euros [la bouteille] dans les supermarchés »⁽³⁹⁾.

Les facteurs cognitifs

Ce niveau fait référence à la capacité des acteurs de la filière à concevoir une vision commune de la stratégie collective (en termes d'horizon temporel, par exemple) et à se représenter le niveau collectif de l'action (en termes de perception de la concurrence et de la coopération).

La capacité à défendre une stratégie collective dépend de la convergence des intérêts de chacune des parties prenantes. Or, dans le cas du Val de Loire, la construction d'une politique commune est mise à mal par des comportements individuels : « Notre viticulture a besoin d'une grande ambition collective. Malheureusement, notre interprofession ne partage plus les mêmes valeurs »⁽⁴⁰⁾. L'adhésion à un projet commun est faible : certains reprochent ainsi à Interloire sa stratégie de communication et l'emprise du négoce : « Moi, je vais chercher mes clients moi-même. La publicité d'Interloire ne me rapporte rien. Pourquoi devrais-je payer une cotisation que le négoce ne paie même plus ? »⁽⁴¹⁾.

En outre, les actions de certains viticulteurs peuvent nuire à l'ensemble de l'interprofession. Certains

⁽³⁰⁾ Viticulteur à Chatillon-sur-Marne.

⁽³¹⁾ DG Roederer, maison de Champagne.

⁽³²⁾ Président du syndicat des vins de Bourgueil, in *La Nouvelle République*, « Interloire : la Touraine n'a pas été entendue », 24 décembre 2009.

⁽³³⁾ Président du syndicat des vins de Bourgueil, in *Les Echos*, « Les vins de Loire en pleine crise de croissance », 22 décembre 2009.

⁽³⁴⁾ Site Internet d'Interloire : http://www.vinsvaldeloire.fr/sitegp/fr/article/qui_sommes-nous_mission

⁽³⁵⁾ Directeur de la FAV 37.

⁽³⁶⁾ Courtiers.

⁽³⁷⁾ DG Roederer, maison de Champagne.

⁽³⁸⁾ Viticulteur à Cuisles.

⁽³⁹⁾ Viticulteur à Chatillon-sur-Marne.

⁽⁴⁰⁾ Président de l'AOC Touraine.

⁽⁴¹⁾ Un viticulteur dans le Layon, in *La Nouvelle République*, « La colère gronde sous les fenêtres d'Interloire », 25 janvier 2011.

évoquent la difficulté de gérer une marque collective : « C'est un peu comme si chaque usine de Coca-Cola, dans le monde, faisait ce qu'elle voulait : au bout d'un moment, ça deviendrait un joyeux bazar ! Et là, chaque producteur de Chinon fait à peu près ce qu'il veut, dans le respect théorique du cahier des charges, mais les contrôles ont leurs limites... »⁽⁴²⁾. La vente de vins de mauvaise qualité par un seul des acteurs a des répercussions négatives sur l'ensemble de l'appellation.

Ce point fait référence au problème de cognition des acteurs et des dirigeants de la stratégie collective. Le cas d'Interloire souligne l'incapacité, ou la difficulté, à développer et à partager des cadres de référence, ainsi qu'une vision commune de l'avenir.

En premier lieu, cette difficulté à dessiner un destin commun provient de la complexité d'une stratégie collective dans laquelle des acteurs se situant à différents niveaux (horizontaux et verticaux) interviennent. Ainsi, les socles culturels et les valeurs que partagent les viticulteurs apparaissent éloignés de ceux des négociants. L'ancien directeur d'Interloire insiste sur la culture particulière du métier de vigneron : « Ce n'est pas un métier à courte vue : quand on plante une vigne, on la plante pour quarante ans... ». Il souligne les faiblesses en matière de gestion de certains vignerons : « Ils ne sont pas au courant du monde qui les entoure : certains vignerons sont en train de mourir, ils sont incapables de s'adapter, il y a des exploitations qui sont dans un état lamentable... ». En outre, la perception de la concurrence externe par les acteurs de la stratégie collective semble être largement sous-estimée par rapport à leur perception de la concurrence interne. Au niveau individuel, la menace de la concurrence internationale paraît être en effet ignorée par une partie des viticulteurs.

Par contraste, les acteurs champenois partagent un bien commun, l'appellation Champagne. Les efforts de communication des uns (grandes maisons) bénéficient à l'ensemble de la communauté (en particulier, aux vignerons indépendants), rendant inutile toute promotion collective. Les acteurs de la filière ont bien conscience de leur intérêt collectif, auquel ils semblent prêts à sacrifier certaines libertés : « Il y a eu tout un travail, où chacun a accepté de perdre un peu de sa liberté au profit du succès collectif. Car c'est cela, finalement : on est dans une démocratie, et c'est vraiment ce qui pose autant de problèmes, dans d'autres régions. Vous l'avez vu en Val de Loire : il y a des régions où perdre un peu de liberté au profit de l'autre, c'est « surtout pas ! », et c'est à couteaux tirés : et (que) je te crée un deuxième syndicat, etc. »⁽⁴³⁾. Ce profond sens du collectif paraît hérité du passé : « L'histoire [...] a créé un sentiment d'appartenance, un sentiment communautaire, un esprit communautaire autour de l'appellation, et même une certaine solidarité »⁽⁴⁴⁾. C'est sur ce terreau que l'interprofession a pu développer ses activités et sa légitimité : « Il [reste], dans l'esprit collectif, que quand on travaille ensemble de manière inter-

professionnelle pour prendre des mesures (mesures qui sont un peu rigoureuses, qui ne sont peut-être pas très démagogiques, mais qui sont discutées, qui sont voulues) que les Champenois s'imposent à eux-mêmes [...], on a des résultats »⁽⁴⁵⁾.

Toutefois, malgré ces intérêts collectifs relativement bien compris par les acteurs de la filière, certains facteurs, comme la limitation de l'aire de production, pourraient à terme mettre en danger la stratégie collective : « Jusqu'à présent, le modèle champenois était basé sur le partage de la croissance [...] et tout allait bien, finalement... Aujourd'hui, celui qui veut augmenter ses marchés va être obligé d'attaquer son voisin, pour avoir l'approvisionnement... »⁽⁴⁶⁾.

Discussion

Les enseignements des cas de la Champagne et du Val de Loire : vers un modèle intégratif des facteurs de performance d'une stratégie collective et des leviers actionnables

À l'issue de ce travail, nous identifions les pièges majeurs dans lesquels une filière, ici celle du Val de Loire, peut tomber, ainsi que les conditions du succès de la stratégie collective champenoise. En Champagne, dans un contexte économique jugé favorable, une longue histoire commune facilite la création d'une identité et d'un sens du collectif. Un tel contexte permet la mise en avant des intérêts collectifs, la légitimité d'un acteur tiers et de ses actions, l'ensemble contribuant à une stratégie collective perçue comme réussie et prise comme modèle. À l'inverse, en Val de Loire, un contexte économique difficile, des intérêts individuels difficilement conciliables, un manque d'identité collective, combinés à une histoire courte des institutions de la filière (dont la légitimité est en outre contestée) expliquent les difficultés rencontrées par la stratégie collective.

L'étude des deux cas principaux de cette recherche nous amène ainsi à synthétiser, dans le Tableau 3 de la page suivante, des éléments présents mais de manière dispersée dans la littérature (les cinq principaux facteurs et variables de performance). Nous enrichissons ce modèle en détaillant les leviers actionnables de ces facteurs et les modalités de leur activation. En effet, il ressort de notre analyse que les capacités d'action sur chacun de ces leviers ne sont pas les mêmes.

Sur le plan économique, c'est sur la façon dont le *business model* est façonné que les acteurs auront la capacité d'intervenir, les autres variables étant par nature exogènes (par exemple, la conjoncture et la structure de l'offre). Parmi les leviers institutionnels, on retrouve, de la même manière, des facteurs exogènes (tels que la construction historique de la stratégie collective) sur lesquels la marge d'action est très limitée, à l'exception d'une action à long terme sur les règles tacites.

⁽⁴²⁾ Directeur de la FAV 37.

⁽⁴³⁾ Courtiers.

⁽⁴⁴⁾ Directeur CIVC.

⁽⁴⁵⁾ Directeur CIVC.

⁽⁴⁶⁾ SGV.

Facteurs	Variables	Modalités	Leviers à actionner
Économiques	- Conjoncture - Structure de l'offre	- Croissance de la demande - Offre homogène	Consolidation d'un <i>business model</i> favorable
Institutionnels	Histoire	Histoire forte et partagée, construite collectivement	Intervention sur les règles tacites
Organisationnels	- Types de relations entre les acteurs - Caractéristiques et rôles de l'acteur tiers	- Confiance - Neutralité - Indépendance - Expertise - Légitimité	Conception de règles formelles et de mécanismes de gouvernance favorables
Stratégiques	Intérêt collectif <i>versus</i> intérêts individuels	Prééminence des intérêts collectifs	Sensibilisation, appropriation et adhésion à la stratégie collective définie
Cognitifs	Identité commune	Identité commune forte	Construction d'une identité commune

Tableau 3 : Facteurs de performance et leviers à actionner.

En revanche, au niveau organisationnel, les marges d'action sont beaucoup plus fortes, en particulier grâce au rôle de l'acteur tiers (DARI, 2010 ; GRANATA, 2010 ; SOLER et TANGUY, 1998), qui peut concevoir des règles formelles et des mécanismes de gouvernance favorables.

Sur le plan stratégique, c'est, là encore, le volontarisme des acteurs qui détermine les degrés de sensibilisation, d'appropriation et d'adhésion à la stratégie collective.

Enfin, les leviers cognitifs paraissent actionnables sur la durée au travers de la construction d'une identité commune.

L'analyse empirique des cas de la Champagne et du Val de Loire nous permet de construire un modèle (le Tableau 3 ci-dessus), qui valide et illustre les propositions développées dans la littérature.

La contribution de notre recherche réside dans la construction d'un cadre relativement simple intégrant cinq facteurs de performance et détaillant les différents leviers actionnables afférents.

Toutefois, ce cadre a l'inconvénient de présenter de manière trop cloisonnée les facteurs de performance, du fait qu'elle sous-estime les interactions entre facteurs et leur dynamique. Soler et Tanguy (1998) montrent ainsi que la Champagne a pu connaître dans le passé des déséquilibres entre les familles, qui ont été corrigés pour aboutir à la situation « modèle » décrite aujourd'hui. De manière liée, le troisième cas, celui du Languedoc-Roussillon, montre bien qu'une stratégie collective peut traverser des périodes d'échecs à un instant « t » tout en étant performante sur le long terme. Nos trois cas semblent donc se situer chacun à un stade différent de la dynamique d'une stratégie collective : la Champagne étant la plus avancée, le Val de Loire encore en début de consolidation et le Languedoc-Roussillon dans une position intermédiaire.

Les enseignements du cas du Languedoc-Roussillon : une mise en perspective multiniveau et dynamique de la performance d'une stratégie collective

Bengtsson et Kock (2014) montrent l'importance d'adopter une perspective multiniveau pour appréhender les questions de coopération⁽⁴⁷⁾. Ils proposent quatre niveaux : individuel, organisationnel, inter-organisationnel et inter-réseaux.

L'utilisation de cette grille de lecture semble particulièrement pertinente pour mieux comprendre les spécificités de l'organisation de la filière vitivinicole du Languedoc-Roussillon. Le niveau individuel correspond, dans son cas, à l'ensemble des acteurs participant à la stratégie collective (viticulteurs, négociants, courtiers, etc.), le niveau organisationnel fait référence aux structures pilotant la stratégie collective (interprofessions telles que le CIVL, le CIVR, Inter Oc...), le niveau inter-organisationnel concerne les fédérations (InterSud, pour le Languedoc-Roussillon) et le niveau inter-réseaux correspond, quant à lui, aux structures établissant un lien entre les différentes filières vitivinicoles régionales (INAO, etc.).

L'analyse des interactions entre ces différents niveaux montre à quel point le principe de subsidiarité entre eux est essentiel dans la construction d'une stratégie collective. Ce principe permet de comprendre, d'une part, l'alternance entre les phases collaboratives et les phases où l'intérêt individuel prédomine tout au long de la construction d'une stratégie collective. Il permet d'expliquer, d'autre part, la coexistence à un instant « t », de différents comportements tant individuels que collectifs. La Figure 3 de la page suivante illustre ce principe de subsidiarité entre niveaux sur un *conti-*

⁽⁴⁷⁾ "A multilevel approach might provide a richer and more complete understanding on cooperation by explaining how the phenomenon at one level of analysis affects the other(s)" (BENGTSSON & KOCK, 2014: 184).

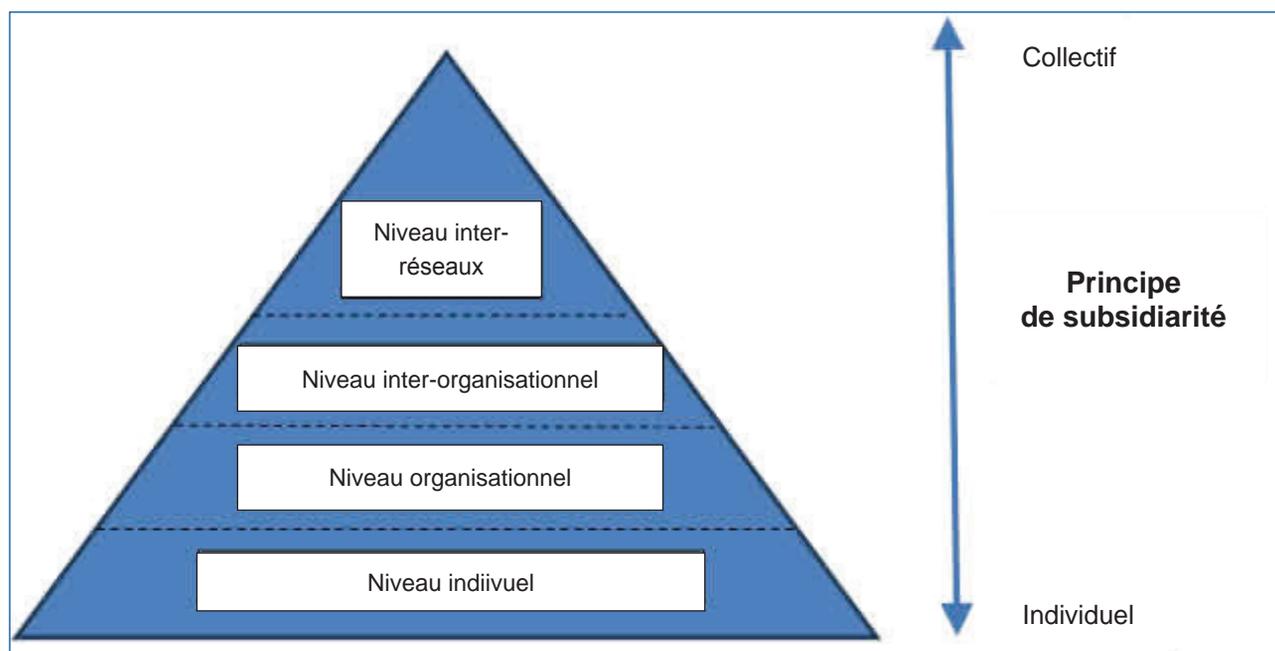


Figure 3 : Principe de subsidiarité entre les niveaux d'une stratégie collective.

num vertical représentant les forces et les tensions favorisant des comportements individuels et celles qui favorisent un comportement collectif. Mais cette subsidiarité est plus ou moins facile à mettre en œuvre en fonction du degré de maturité de la construction de la stratégie collective et du degré de complexité de la filière.

En conclusion, nous appréhendons, au plan théorique, la stratégie collective au niveau d'une filière, dépassant ainsi le cadre des alliances et de la coopération. Nous mettons en évidence l'importance du système de variables (voir le Tableau 3 de la page précédente) à intégrer pour rendre compte des stratégies collectives et de leur performance ressentie. Les leviers de performance de la stratégie collective jusqu'ici appréhendés de manière relativement cloisonnée par la littérature (LE ROY, 2008 ; YAMI, 2003, 2006) apparaissent comme « faisant système ». Ce système, représenté par quatre niveaux dans la Figure 3 ci-dessus, peut atteindre différents degrés de complexité. Ainsi, la performance d'une stratégie collective apparaît comme fortement liée à la maturité du processus engagé. Les leviers à actionner pour améliorer cette performance (tels qu'ils sont présentés dans le Tableau 3 de la page précédente) ne seront pas les mêmes selon les différentes phases du processus de construction de la stratégie collective.

De futurs travaux nous semblent donc nécessaires pour décomposer de manière historique, dynamique et processuelle les différentes trajectoires que peut suivre une stratégie collective.

Cela permettrait de mieux comprendre quels sont les leviers actionnables en fonction, d'une part, de la complexité de la stratégie collective et, d'autre

part, du degré de maturité de son processus de construction.

Bibliographie

ASSENS (C.), « Les comportements opportunistes dans la coopération : le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale », *Revue internationale de l'économie sociale*, 322, pp. 80-95, 2011.

ASTLEY (W.G.) & FOMBRUN (C.J.), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, 8, pp. 576-587, 1983.

BAUMARD (P.), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod, 2000.

BENGTSSON (M.) & KOCK (S.), "Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 411-426, 2000.

BENGTSSON (M.) & KOCK (S.), "Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges", *Industrial Marketing Management*, 43:2, pp. 180-188, 2014.

BRESSER (R.K.) & HARL (J.E.), "Collective Strategy: Vice or Virtue?", *Academy of Management Review*, 11: 2, pp. 408-427, 1986.

COURET (F.), « Les performances des coopératives viticoles : un benchmark sans rentes d'appellations », *Gérer & Comprendre*, n°106, pp. 80-90, décembre 2011.

- CUSIN (J.), LOUBARESSSE (E.) & CHARREIRE PETIT (S.), « Analyse d'une dynamique de coopération conflictuelle : l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC Saint-Émilion », *Revue internationale PME*, 26:2, pp. 103-125, 2013.
- DARI (L.), "Third Party Stakeholders: The Key To Coopetition Strategies In The Ready-To-Wear Sector?", *International Review of Business Research Papers*, 6:1, pp. 597-618, 2010.
- FERNANDEZ (A.-S.), LE ROY (F.) & GNYAWALI (D.R.), "Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe", *Industrial Marketing Management*, 43:2, pp. 222-235, 2014.
- GRANATA (J.), « Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup », thèse en sciences de gestion, Université de Montpellier 1, 2010.
- GRANATA (J.) & LE ROY (F.), « Le management de la coopération en PME : le cas des vigneronns du Pic Saint-Loup », *Finance Contrôle Stratégie*, 17:1, pp. 2-16, 2014.
- GUNDOLF (K.), JAUEN (A.) & LOUP (S.), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue française de gestion*, 167:8, pp. 141-155, 2006.
- HANNACHI (M.), COLENO (F.) & ASSENS (C.), « La collaboration entre concurrents pour gérer le bien commun : le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales en Alsace », *Gérer et comprendre*, n°101, pp. 16-25, septembre 2010.
- LE ROY (F.), "The rise and fall of collective strategies: a case study", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5:2, pp. 127-142, 2008.
- LOUBARESSSE (E.) & PESTRE (F.), « Les facteurs de réussite d'une stratégie collective : le cas d'Interloire », in *Stratégies des territoires vitivinicoles : clusters, gouvernance et marque territoriale*, Paris, EMS Éditions, pp. 209-222, février 2014.
- MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck, 2003.
- NAPOLÉONE (M.) & CHIA (E.), « Repenser la coordination entre agriculteurs et coopératives laitières - Vers une gestion concertée de la saisonnalité de la collecte », *Gérer et comprendre*, n°102, pp. 58-69, décembre 2010.
- SOLER (L.G.) & TANGUY (H.), « Contrats et négociations dans le secteur des vins de champagne », *Gérer et comprendre*, n°51, pp. 74-86, mars 1998.
- YAMI (S.), « Petite entreprise et stratégie collective de filière », *Revue française de gestion*, 29:144, pp. 165-179, 2003.
- YAMI (S.), « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue française de gestion*, 167, pp. 91-104, 2006.
- YAMI (S.) & LE ROY (F.), *Les Stratégies collectives : une nouvelle forme de concurrence*, Caen, Éditions EMS, 2006.
- YAMI (S.) & LE ROY (F.), *Les Stratégies collectives : rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Caen, Éditions EMS, 2007.
- YIN (R.K.), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage, 2003.

L'affaire Rochette (1908-1914) : des relations entre comptabilité et scandale financier

Par Oussama OURIEMMI

Professeur associé à ISG International Business School, GrllsG

et Marie-Claire LOISON

Professeur assistant à EMLYON Business School, centre de recherche OCE

L'affaire qui fait l'objet de cet article débute avec la divulgation de l'escroquerie orchestrée par Henri Rochette, l'un des plus puissants financiers de Paris. Dès son arrestation, l'accusé retourne immédiatement la charge contre ses accusateurs : il dénonce un complot ourdi par ses adversaires. Par la suite, les investigations réalisées dans le cadre de l'enquête établissent le caractère arbitraire de cette arrestation. Le scandale politico-judiciaire succède ainsi au scandale financier. L'objectif de cet article est d'analyser le rôle joué par la comptabilité dans ces deux scandales et surtout de montrer comment les conséquences de cette affaire s'inscrivent dans l'évolution de la normalisation comptable. Il apporte ainsi une contribution à l'étude des rapports entre scandale financier et comptabilité.

Introduction

L'histoire économique et financière de la France est marquée par des scandales (GUILLEMINAULT et SINGER-LECOQ, 1975 ; THIVEAUD, 1997). Les sociétés en commandite d'abord, puis les sociétés anonymes, toutes ont connu des affaires retentissantes durant le XIX^e siècle et au début du XX^e siècle. L'épargne publique est alors pillée par des financiers qui font miroiter des gains ne résultant que de combinaisons comptables frauduleuses, de cours fictifs et de publicités mensongères. Les pertes des épargnants sont souvent colossales : l'opinion s'émeut et le Parlement s'agite.

Dans leurs agissements, ces financiers profitent d'une législation lacunaire, dont l'épicentre est la loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés par actions. Expression du libéralisme économique dominant de l'époque (LEMARCHAND, 1993, p. 600), cette loi facilite la création des sociétés par actions et se montre clémente quant à leur fonctionnement (notamment comptable). Il faut dire que les règles comptables en vigueur pour ces sociétés, comme pour les autres entreprises, sont très minimalistes : elles se résument à l'obligation de présenter un inventaire (LEMARCHAND, 1994, p. 80). Depuis le Code de commerce de 1807, la comptabilité relève en France de l'intimité des entreprises. Le législateur laisse ainsi à la discrétion de ces dernières la détermination des règles de forme et de fond qui régissent l'établissement de leurs comptes sociaux.

C'est ce libéralisme comptable qui, accusé de couvrir le pillage de l'épargne, est mis en cause dans l'affaire Rochette, un scandale financier qui préoccupe l'opinion publique de 1908 à 1914.

S'appuyant sur ce cas (peu connu du reste de la recherche en gestion), le présent article constitue une contribution à l'étude des rapports entre scandale financier et comptabilité. Certes, des chercheurs en histoire de la comptabilité (LEMARCHAND, 1995 ; PRAQUIN, 2003) se sont déjà intéressés à ce type de scandale. Toutefois, dans leurs travaux, le scandale n'apparaît pas comme un objet d'étude à part entière. Il n'y constitue qu'un révélateur des pratiques et des mentalités d'une époque.

Des études en sociologie abordent, quant à elles, le scandale financier en tant que forme sociale et l'étudient « pour ce qu'il transforme dans les façons d'agir » (BLIC et LEMIEUX, 2005, p. 12). Parmi celles-ci, Blic (2004) place la comptabilité au cœur de l'étude du scandale financier à travers les cas de l'Union générale (1882), du canal de Panama (1889) et du Crédit Lyonnais (1994). Selon lui, « il est tout simplement impossible de bien rendre compte d'un scandale financier sans s'intéresser aux dispositifs comptables » (BLIC, 2004, p. 8). La comptabilité permet de dévoiler le scandale. Cependant, le scandale qu'elle met au jour souligne dans le même temps son insuffisance et provoque sa réforme.

N° 367
11 Avril 1908
50 centimes

L'Assiette au Beurre

RÉDACTION
ET ADMINISTRATION
62, rue de Provence
PARIS
TÉLÉPHONE
283-74

BANQUE FRANCO-ESPANOL

LES GOGOS

ou la Rochette-Surprise



L'AGENT. — Allons, du calme, la p'tite dame ! Tout n'est pas perdu... vous avez de l'estomac

Photo © Coll. KHARBINE-TAPABOR Granjouan © ADAGP 2016

Couverture du numéro de *L'Assiette au Beurre* du 11 avril 1908 consacré au financier Rochette, illustrée par Grandjouan (1875-1968).

« Le financier Henri Rochette est éroué (le 23 mars 1908). Il est accusé d'avoir monté une série d'escroqueries connue aujourd'hui sous le nom de chaîne de Ponzi, pour un montant atteignant environ 120 millions de francs. »

Oussama OURIEMMI et Marie-Claire LOISON

Blic (2004, p. 8) parle à ce sujet du « double jeu » de la comptabilité dans le scandale financier. La présente recherche poursuit l'étude de cette « hypothèse du double jeu ». Elle vise notamment à analyser dans quelle mesure celui-ci peut être un vecteur de la normalisation comptable, à travers l'étude d'un cas emblématique de scandale financier, l'affaire Rochette.

L'affaire Rochette : la comptabilité au cœur du scandale

Une affaire en trois épisodes

Dans l'affaire Rochette, trois épisodes se succèdent de 1908 à 1914 (JEANNENEY, 1980, pp. 23-24), qui montrent un enchevêtrement du financier, du politico-judiciaire et du drame privé. Garçon (1933, p. 423) parle d'ailleurs des « affaires Rochette ».

Le premier épisode s'ouvre le 23 mars 1908 : le financier Henri Rochette est écroué. Il est accusé d'avoir monté une série d'escroqueries connue aujourd'hui sous le nom de chaîne de Ponzi, pour un montant atteignant environ 120 millions de francs. Ce système frauduleux consiste à verser, sur la base de faux bilans, des intérêts importants aux souscripteurs de ses sociétés avec l'argent des nouveaux épargnants. Le 27 juillet 1910, le tribunal correctionnel de Paris condamne Rochette à deux ans de prison. Il fait appel, ce qui suspend l'exécution de la sentence. L'affaire est ensuite appelée devant la chambre correctionnelle, le 27 avril 1911, mais Rochette obtient un renvoi au 1^{er} décembre. Il faudra attendre le 26 juillet 1912 pour connaître le dénouement de ce premier épisode : la cour d'appel de Rouen élève la peine de Rochette à trois ans. Aussitôt la peine prononcée, ce dernier prend la fuite et vit dans l'anonymat.

Le deuxième épisode de l'affaire commence début février 1912, suite à la publication par *Le Figaro* d'une information révélant que Rochette n'aurait pu obtenir le report du procès sans l'intervention d'Ernest Monis, le président du Conseil, et ce, à la demande de Joseph Caillaux, son ministre des Finances. Dans *Le Figaro*, Gaston Calmette, directeur du journal, brandit pendant plus de deux ans la menace de publier la preuve de cette intervention, le « document Fabre ». Celui-ci consiste en un procès-verbal dressé en 1911 par le procureur général Victor Fabre, dans lequel il accuse Caillaux et Monis de l'avoir forcé à solliciter le report du procès de Rochette. Calmette ne se contente pas de menacer Caillaux de la publication de la pièce précitée. Il commence, en 1914, la publication de la correspondance intime de ce dernier avec sa femme Henriette, née Rainouard.

C'est alors que débute le troisième et dernier épisode de l'affaire Rochette. Lassée par cette intrusion dans sa vie privée, Mme Caillaux rend visite à Calmette, qu'elle assassine (le 16 mars 1914) dans son bureau. Nous laissons de côté les « compromissions parlementaires » (GARÇON, 1933, p. 423) et les querelles idéologiques et « passionnelles » (KRUMEICH, 1980) qui ont causé les deux derniers épisodes de l'affaire,

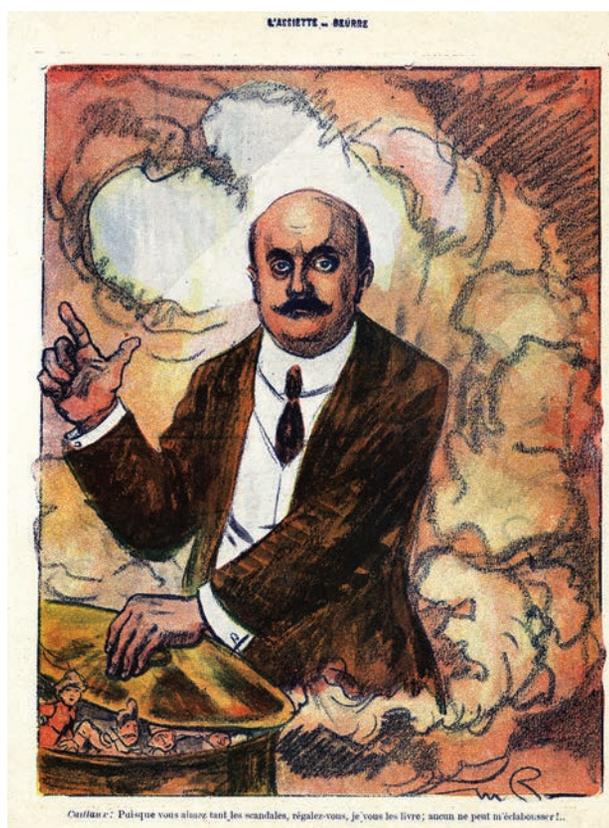


Photo © Coll. KHARBINE-TAPABOR

« Puisque vous aimez tant les scandales, régaliez-vous, je vous les livre ; aucun ne peut m'éclabousser ! », illustration de Radiguet (1866-1941) pour *L'Assiette au Beurre* du 16 décembre 1911.

« Dans *Le Figaro*, Gaston Calmette, directeur du journal, brandit pendant plus de deux ans la menace de publier la preuve de cette intervention, le « document Fabre ». Celui-ci consiste en un procès-verbal dressé en 1911 par le procureur général Victor Fabre, dans lequel il accuse Caillaux et Monis de l'avoir forcé à solliciter le report du procès de Rochette. »

pour nous intéresser au seul premier épisode, celui où le scandale politico-judiciaire succède au scandale financier. La comptabilité se trouve au cœur de ces deux scandales.

La comptabilité ou la double mise au jour L'éclatement du scandale

Le scandale Rochette éclate le jour de l'arrestation, à Paris, dudit nommé. Il fait la une des journaux durant toute la semaine du 22 mars 1908 et occupera la presse pour au moins trois ans (JACQUEMONT, 1913, p. 206)⁽¹⁾.

Ainsi, *Le Petit Parisien* du 24 mars 1908 relate en détail l'enquête préliminaire, le déroulement de l'arrestation de Rochette et le rôle joué par les experts-

⁽¹⁾ AN. BB/18/2377/2. Affaire Rochette, dossier coupures de journaux ; APP. BA 1254, Affaire Rochette, dossiers coupures de journaux.

comptables⁽²⁾. À cet égard, ce journal souligne en particulier la compétence de Dufour, expert-comptable près des tribunaux chargé de l'examen du bien-fondé des plaintes, et son « habilité remarquable dans l'accomplissement de sa mission »⁽³⁾.

Les plaintes contre Rochette se multiplient dès 1907, tout particulièrement au cours des mois qui précèdent son arrestation. Néanmoins, craignant de précipiter un krach général des valeurs de celui-ci, le Parquet ne procède pas à son arrestation, le plaçant seulement sous surveillance⁽⁴⁾. En novembre 1907, le Ministère public demande de manière « officieuse » au financier d'« ouvrir [ses] comptabilités aux experts », une requête que refuse catégoriquement Rochette⁽⁵⁾.

C'est finalement la plainte d'un dénommé Pichereau qui provoque la mise sous écrou du financier. Deux charges sont retenues contre ce dernier : la plainte en

question et le rapport de l'expert-comptable Dufour⁽⁶⁾. Le jour de l'arrestation de Rochette, Dufour et un autre expert-comptable, Yché, sont présents. Mandatés par le juge d'instruction Berr, les deux experts-comptables procèdent avec ce dernier aux perquisitions des coffres et des comptabilités de Rochette, à son domicile et dans différents locaux de ses entreprises. Dufour et Yché sont ensuite chargés par une ordonnance du 27 mars 1908 d'examiner les comptabilités des affaires conduites ou patronnées par Rochette. Les rapports des deux experts sont attendus pour janvier 1909⁽⁷⁾. Leurs investigations permettront de mettre en évidence les dispositifs comptables à la base de la « comptabilité scandaleuse » du financier (que nous présenterons plus loin).

La transformation du scandale financier en « affaire »

Le scandale financier qui a éclaté suite à l'arrestation de Rochette se transforme très vite en « affaire ».

⁽²⁾ *Le Petit Parisien*, p. 1, 24 mars 1908.

⁽³⁾ *Ibid.*

⁽⁴⁾ *Journal officiel (JO)*. Débats, Chambre des députés (CD), p. 845, 20 mars 1912.

⁽⁵⁾ AN. BB/18/2377/2 : Lettre de Rochette à son avocat suite aux premières plaintes de l'année 1907 (10 pages), 5 novembre 1907.

⁽⁶⁾ AN. BB/18/2377/2 : Affaire Rochette, Recueil de documents, p. 5, mars-mai 1908.

⁽⁷⁾ AN. BB/18/2377/2 : Requête par H. Rochette à M. Berr, juge d'instruction (5 pages), 15 novembre 1909.



Albert Clémenceau, frère de Georges Clémenceau, avant son audition devant la commission d'enquête sur l'affaire Rochette. Photographie anonyme, 1911.

« C'est finalement la commission d'enquête sur l'affaire Rochette qui établit (en 1911) avec certitude le caractère arbitraire de l'arrestation du jeune financier. »

Selon Blic et Lemieux (2005, pp. 16-17), le scandale est une dénonciation publique d'une transgression. Cette dénonciation peut avoir trois significations : la confirmation d'un scandale avéré (unanimité du public sur la faute commise), la reconnaissance implicite de l'absence de scandale (relativisation par le public) ou sa transformation en une « affaire ».

C'est Claverie (1998) qui formalise la distinction entre scandale et « affaire »⁽⁸⁾. Un scandale se transforme en « affaire » à partir du moment où le dénonciateur fait à son tour l'objet d'une accusation de la part de celui qu'il a accusé (ou des groupes qui soutiennent ce dernier). Par conséquent, le public tend à se diviser en deux camps, lesquels peuvent être fort inégaux en nombre (BLIC et LEMIEUX, 2005, p. 17).

Si, dans l'ensemble, l'opinion publique et la presse dénoncent les agissements de Rochette et le présentent comme un escroc, cette condamnation est loin de faire l'unanimité. Rochette est défendu notamment par les actionnaires⁽⁹⁾ de ses sociétés, qui réclament sa mise en liberté et l'ouverture d'une enquête sur son arrestation début avril 1908⁽¹⁰⁾. Le financier parisien bénéficie également du soutien de la presse socialiste-radical qui engage une campagne contre sa mise sous écrou. Les investigations menées sur les conditions de son arrestation dans le cadre de cette campagne de presse sont à l'origine du dévoilement du volet politico-judiciaire de l'affaire Rochette, en 1910. Le rapport de l'expert-comptable Dufour en date du 11 avril 1908 y joue un rôle central⁽¹¹⁾.

À la demande de Rochette, Dufour est mandaté par le juge Berr (fin mars 1908) pour rechercher les ventes à découvert qui auraient pu être réalisées avant l'arrestation de l'inculpé⁽¹²⁾. Mais l'expert-comptable se trouve rapidement confronté au refus des banquiers-coulistiers opérant sur les valeurs Rochette, de présenter les documents comptables nécessaires au bon déroulement de sa mission⁽¹³⁾. En l'absence de perquisition ordonnée par l'instruction, Dufour met fin à son expertise au bout de quelques semaines. Néanmoins, il mentionne (à la fin de son rapport) le cas du banquier Gaudrion, dont le nombre considérable d'ordres de vente qu'il a passés laisse à penser qu'il s'agit d'un vendeur à découvert des valeurs Rochette. En effet, les livres d'entrée et de sortie de titres des banquiers-coulistiers consultés par l'expert ne permettent de constater aucune remise de titres vendus pour le compte de Gaudrion et sur ses ordres⁽¹⁴⁾. C'est l'arrêt de l'expertise menée par

Dufour et l'inertie du juge Berr devant les agissements de Gaudrion qui attirent l'attention de la presse⁽¹⁵⁾. L'expert-comptable, s'indigne ainsi la rédaction du *Rappel*, « avait arrêté subitement une expertise dont il était chargé, parce qu'il avait trouvé des noms qu'il croyait devoir taire »⁽¹⁶⁾. Ainsi, celui-là même qui avait profité du crédit du public et avait été l'objet des éloges de la presse au moment de l'arrestation de Rochette, se retrouve alors pointé du doigt.

C'est finalement la commission d'enquête sur l'affaire Rochette qui établit (en 1911) avec certitude le caractère arbitraire de l'arrestation du jeune financier. Cette commission, présidée par Jean Jaurès (Parti socialiste), est nommée par la Chambre des députés le 11 juillet 1910⁽¹⁷⁾. Dotée d'un pouvoir judiciaire (MONIER, 2013, p. 81), elle est chargée de procéder à une « enquête sur les circonstances qui ont préparé, précédé, accompagné ou suivi l'arrestation du financier Rochette ».

Après six mois d'auditions, elle présente un rapport constructif et peu polémique, le 10 mars 1911. Il en ressort que l'arrestation de Rochette a été provoquée par l'administration sur ordre du gouvernement, sans consultation du Parquet et sur la base d'une fausse plainte montée de toutes pièces par les adversaires financiers de Rochette⁽¹⁸⁾. « Une coalition s'est faite entre Gaudrion, banquier contrepartiste jouant à la baisse sur les valeurs Rochette, et Prévét, un directeur de journal cherchant à étrangler un compétiteur. Et, dans cette association, M. Gaudrion a fourni le plaignant et M. Prévét⁽¹⁹⁾ a fourni l'influence ». Pour Jaurès, « la vérité est certaine » : lorsque l'administration, plus précisément le préfet de police Louis Lépine⁽²⁰⁾, sur ordre de Georges Clémenceau, son ministre de tutelle, déclenche la procédure d'arrestation de Rochette, elle est, « consciemment ou inconsciemment », l'« outil » ou encore le « jouet » de cette coalition⁽²¹⁾.

L'affaire Rochette confirme les conclusions de Blic (2004) : la comptabilité permet de dévoiler le scandale financier. À cette occasion, ses professionnels font l'objet d'un intérêt inédit de la part du public. En outre, le cas Rochette montre que ces derniers provoquent également le retournement de l'accusation envers les accusateurs, et, par conséquent, la transformation du scandale en « affaire ». Cette transformation est intéressante en ce qu'elle met en avant le caractère de mise à l'épreuve de la société qu'est un scandale (BLIC et LEMIEUX, 2005). En effet, elle accentue le clivage

⁽⁸⁾ Ce terme figure entre guillemets quand il est employé au sens de Claverie (1998).

⁽⁹⁾ AN. 19950479/10 : Observations de M. le Dr. Ungauer / Plaidoirie de Maître Demange, p. 4, 27 juillet 1910.

⁽¹⁰⁾ APP. BA 1254 : Affaire Rochette, Requête aux Chambres, affiche.

⁽¹¹⁾ AN. BB/18/2377/2 : Rapport de Dufour, expert-comptable près la cour d'appel de Paris, p. 10, 11 avril 1908.

⁽¹²⁾ *Ibid.*, pp. 1-3.

⁽¹³⁾ *Ibid.*, p. 10.

⁽¹⁴⁾ *Ibid.*, pp. 12-13.

⁽¹⁵⁾ JO. Débats, CD, 20 mars 1912, p. 853.

⁽¹⁶⁾ AN. BB/18/2377/2 : Affaire Rochette, dossier coupures de journaux, « La vérité en marche », extrait du journal *Le Rappel* (non daté).

⁽¹⁷⁾ JO. Débats : CD, p. 2502, 11 juillet 1910.

⁽¹⁸⁾ APP. BA 1254 : Affaire Rochette, Rapport pour le préfet du 6 avril 1908 (6 pages).

⁽¹⁹⁾ Prévét est alors sénateur et directeur du *Petit journal* qui fait l'objet depuis plusieurs mois de tentatives de rachat de la part de Rochette.

⁽²⁰⁾ L'article 10 du Code d'instruction criminelle accorde au préfet ce pouvoir judiciaire.

⁽²¹⁾ JO. Débats, CD, p. 846, 20 mars 1912.

Sociétés	Dates de création	Capital (en millions de francs)
Société générale du crédit minier et industriel	11 novembre 1904	3
Charbonnages de Laviana	26 janvier 1905	2
Mines de Liat	8 juin 1905	2
Société des mines du Val d'Aran	13 juillet 1905	2
Société française des Manchons Hella	29 mars 1906	4,5
Syndicat Minier	26 avril 1906	2,5
Banque franco-espagnole	10 juillet 1906	20
Union franco-belge	28 juillet 1906	2,5
Mines de la Nerva	mars 1907	20
The Universal Gas - Methane and Buisson-Hella Co. Ltd	17 janvier 1908	15

Tableau 1 : Les sociétés Rochette.

Source : *Le Droit : Journal des tribunaux*, 28-30 juillet 1910.

de l'opinion, complexifie la situation et sème davantage d'incertitude quand à l'issue du scandale. En somme, au cœur de cette double mise au jour et du scandale et de l'« affaire », la comptabilité constitue un outil saisi par le scandalisé. Mais n'est-elle pas avant tout l'instrument du scandale ?

La comptabilité scandaleuse de Rochette

Entre 1904 et 1908, Rochette fonde une dizaine de sociétés (voir le Tableau 1 ci-dessus). La première, le Crédit Minier, est une banque qui compte 60 succursales. Elle a pour mission de vendre les actions des entreprises créées ou rachetées par le financier. Il place ainsi pour 120 millions de papier dans un public constitué essentiellement de petits et de moyens épargnants.

Pour reprendre les termes d'un magistrat rapportés par Jacquemont (1913, p. 215), Rochette emploie un système de « vases communicants » qui « ne tient que par la fuite en avant » : lancer sans cesse de nouvelles émissions pour payer les dividendes des affaires antérieures et maintenir le crédit (JEANNENEY, 1980, p. 22). Le système Rochette s'appuie notamment sur une publicité effrénée essentiellement assurée par des journaux appartenant à des hommes influents, comme *L'Action* du sénateur Henry Béranger (JEANNENEY, 1980, p. 21), ou à Rochette lui-même, notamment *La Finance Pratique*. Ce dernier titre assure un matraquage hebdomadaire en faveur des entreprises du jeune financier et publie des cours fictifs inventés par ce dernier. Mais la pièce maîtresse de ce système, c'est une comptabilité à tout le moins maquillée, sinon charlatanesque. Le jugement rendu le 27 juillet 1910 par la 10^{ème} chambre correctionnelle du tribunal de la Seine, confirmé par l'arrêt de la cour d'appel de Rouen rendu le 26 juillet 1912, montre que cette dernière a

été conçue uniquement dans le but de « frapper les esprits » des épargnants⁽²²⁾. Rochette, notamment dans les quatre plus grandes de ses sociétés, présente des bilans gonflés et frauduleux donnant lieu assez souvent à la distribution de dividendes fictifs (voir le Tableau 2 page suivante).

Les agissements scandaleux du financier parisien s'appuient ainsi sur des dispositifs comptables frauduleux qui profitent d'une législation particulièrement lacunaire en matière de comptabilité des sociétés par actions. L'opinion, affirme Roldes (1930, p. 5), remonte « tout naturellement » des effets aux causes du scandale financier, c'est-à-dire « aux lois indigentes qui le permettent et l'abritent ». Du vacarme de l'affaire Rochette, c'est surtout la nécessité d'un renforcement de la réglementation des bilans qui ressort : par l'affaire, le libéralisme comptable est mis à nu.

Rochette : des règles comptables à l'épreuve du scandale

Le tribunal, lieu de formalisation des pratiques comptables

Le rôle de la justice est important dans tout scandale financier. Elle répond par le châtement à la transgression (rendue publique) d'une norme de la société. Néanmoins, en se prononçant contre les agissements des financiers, la justice ne fait pas que châtier, elle crée, puis alimente une jurisprudence, notamment en matière comptable. Pour les magistrats, les anomalies à identifier sont essentiellement les manœuvres fraudu-

⁽²²⁾ *La Gazette des sociétés*, n°6, pp. 126-138, 15 mars 1913.

Sociétés	Rubriques	Anomalies
Société des mines du Val d'Aran	Le bénéfice net du bilan du 31 décembre 1906 résultant d'une vente de minerais au Syndicat minier.	Vente fictive : d'une part, toute la production du Val d'Aran en minerais est engagée auprès d'une entreprise allemande et, d'autre part, la décision de fusion avec le Syndicat minier est déjà prise.
Syndicat minier	Le bénéfice net du bilan du 31 décembre 1906 résultant de la rétrocession par l'entreprise à la Banque franco-espagnole d'actions Crédit minier et d'une somme enregistrée à l'actif sous le titre « Minerai en stock sur le carreau de la mine ».	Opération frauduleuse : le bénéfice qui en résulte n'aurait pas été réalisé sans les « attestations fausses » fournies par Rochette en vue de faire croire que les actions étaient cotées. Il est ici à la fois vendeur, intermédiaire et acheteur. Augmentation frauduleuse de l'actif : à la date de l'inventaire, le Syndicat minier n'est pas encore propriétaire des deux mines de zinc en question (mais simplement locataire).
Société française des Manchons Hella	Le bénéfice net du bilan du 31 mai 1907 ressortant en grande partie d'une transaction avantageuse conclue avec le sieur Wasmuth.	Opération de complaisance : Wasmuth n'a jamais versé la somme prétendue. Elle provient de l'abandon d'actions en numéraire dont la société n'avait pas reçu la contrevaletur et qui formaient une fraction du capital social non versé. Actif fictif : les dépenses liées à des brevets industriels demeurent dans l'actif alors même que ces derniers ont été cédés. Actif fictif : le compte « premier établissement » est chargé des frais généraux et des dépenses les plus courantes. Absence d'amortissements : aucun amortissement n'est pratiqué, alors que la valeur de l'actif a nécessairement diminué. Absence de provisions : aucune réserve n'est constituée, contrairement aux prescriptions de la loi du 24 juillet 1867.
Société des Charbonnages de Laviana	Le bénéfice net du bilan du 31 décembre 1905 provenant d'une opération avec le Crédit minier et du compte « frais de premier établissement » inscrit à l'actif.	Opération de pure complaisance réalisée au profit des Charbonnages de Laviana, et ce dans le seul but de lui procurer du profit. Actif fictif : le compte « premier établissement » est gonflé par les frais généraux, par tous les frais d'exploitation, de main-d'œuvre et de transport. De plus, aucun amortissement n'est pratiqué.

Tableau 2 : Les bilans « Rochette ».

leuses dans les inventaires et les bilans (lesquelles relèvent du délit d'escroquerie puni par l'article 405 du Code pénal) et la distribution de dividendes fictifs (délict spécial de l'article 15 de la loi du 24 juillet 1867). Or, le législateur ne définit pas clairement ce qu'est un dividende fictif (PRAQUIN, 2003, p. 170) et reste silencieux sur les méthodes qui président à la confection des inventaires et des bilans. Ainsi, les tribunaux se trouvent obligés d'élaborer empiriquement quelques règles en la matière. Ils contribuent de cette manière à la formalisation et à l'amélioration de la précision des pratiques comptables.

La 10^{ème} chambre du tribunal correctionnel de la Seine, dans les attendus de son jugement du 27 juillet 1910 (jusqu'ici non traité par la littérature), consacre un long passage à la question des bilans et des inventaires des sociétés. En vue de démontrer le caractère frauduleux

des comptes de Rochette (donnant lieu à l'application de l'article 45 de la loi de 1867), le tribunal donne « une définition doctrinale, très étudiée, de l'actif et du passif des sociétés, ainsi que du bénéfice distribuable » (MACK, 1910, p. 424). Ce dernier doit correspondre à un « bénéfice certain » déterminé par « l'excédent de l'actif sur le passif au moment de l'inventaire ». L'actif comprend tous les biens (y compris les créances que possède l'entreprise et les produits de ces biens), à la condition qu'ils soient tous estimés à leur « juste valeur ». Le passif s'entend comme étant l'ensemble des obligations qui, avec le capital, pèsent sur l'entreprise⁽²³⁾. Outre cette définition issue des attendus du jugement précité, il convient de retenir trois règles principales explicitées par ce dernier. Elles ont trait

⁽²³⁾ *Le Droit : Journal des tribunaux*, p. 682, 28-30 juillet 1910.

d'abord à l'évaluation des stocks : la valeur des produits de l'exploitation bruts ou manufacturés qui sont en stock ou en magasin doit être estimée (« en règle générale », dit le texte du jugement) au prix de revient, et ce n'est que par exception qu'il est possible de les évaluer au prix marchand, lorsqu'il s'agit de produits dont l'écoulement se trouve assuré par des ventes ou des marchés fermes. Ensuite, elles concernent la comptabilisation des frais de premier établissement. Le tribunal se réfère à « la pratique » pour admettre les « frais et travaux de premier établissement » parmi les éléments de l'actif. Il énumère les différents composants de cette rubrique et précise ceux qui doivent en être exclus. Le tribunal insiste, par ailleurs, sur l'obligation de l'amortissement de ces frais. Enfin, les règles explicitées concernent également l'amortissement des différents éléments de l'actif. Outre les amortissements statutaires, il convient, selon le jugement, de procéder à l'amortissement de différents postes de l'actif pour parer aux dégradations subies suite à l'exploitation⁽²⁴⁾.

Face au silence législatif qui caractérise la comptabilité au tournant du XX^e siècle, le jugement du tribunal correctionnel de la Seine, confirmé par l'arrêt de la cour d'appel de Rouen, revêt une importance particulière du fait des règles qu'il explicite en matière de tenue des bilans. Les deux jugements prononcés dans l'affaire Rochette confirment le rôle des tribunaux dans la formalisation des méthodes comptables admises dans la pratique (SPIRE, 1931). À travers le renforcement de la jurisprudence, l'affaire Rochette conduit ainsi à des avancées immédiates en matière de normalisation comptable. Sous ce rapport, le travail des juges constitue bien une sorte de normalisation inductive qui consacre les bonnes pratiques observées dans les entreprises.

Le rapport Folleville fait au nom de la commission Jaurès

Prenant acte des bilans maquillés et publiés par les diverses sociétés du groupe Rochette, le rapport de l'investigation parlementaire ouverte en parallèle à l'action judiciaire suggère des mesures comptables tendant à renforcer la protection de l'épargne publique. Votées à l'unanimité (527 voix contre 0), le 20 mars 1912, en présence d'Aristide Briand, le Garde des Sceaux, ces mesures constituent, selon les termes mêmes de Daniel de Folleville (Gauche démocratique), le rapporteur de la commission, « la portée la plus considérable de l'œuvre de la commission »⁽²⁵⁾.

Parmi les mesures proposées, Folleville accorde une attention particulière à l'« obligation de dresser les bilans et les inventaires sociaux d'après des principes uniformes et invariables ». Cependant, il estime que l'initiative d'une telle réforme comptable doit émaner non pas du Parlement, mais du gouvernement⁽²⁶⁾, auquel la commission demande « d'étudier les conditions, sous la sauvegarde desquelles l'on pourrait prescrire

aux sociétés, industrielles ou autres, d'indiquer et de préciser, dans leurs statuts, le mode de formation de leurs bilans, avec toutes les justifications nécessaires à l'appui des allégations produites »⁽²⁷⁾. Le rapport Folleville invite donc le gouvernement à imposer, dans les statuts des sociétés, l'uniformité des bilans. Si l'on tient compte du libéralisme ambiant, la solution retenue par la commission reste tempérée. En effet, elle consiste à obliger les entreprises à établir leurs bilans successifs selon un type choisi par elles *ne varietur*, mais ne leur impose ni bilan-type ni règles précises concernant la composition et l'évaluation de leurs postes. Ce contexte justifie, selon Folleville, le choix prudent de la commission en matière de réglementation des bilans : « Si, en effet, nous avons, tous, le légitime souci d'empêcher que l'épargne puisse être atteinte et pillée par les flibustiers de la finance, nous avons, tous également, la sage préoccupation de ne pas entraver les affaires loyales. » Le rapporteur ne méconnaît d'ailleurs pas « les grosses difficultés de réalisation » de la réforme, qui tiennent selon lui à deux causes : « d'abord, à la nature de [la] réforme à faire ; ensuite, à la résistance de la finance aux mesures nécessaires à prendre »⁽²⁸⁾.

Toutefois, si le rapport Folleville ne conduit pas immédiatement à une réforme d'ampleur en matière de réglementation des bilans, il n'est pas sans conséquence. En effet, la résolution votée par le Parlement est inédite et revêt une importance historique particulière : la comptabilité a été, longtemps, pour utiliser les termes de Lemarchand (1993, p. 589), la « grande oubliée » des parlementaires. À l'occasion de la discussion du rapport Folleville, la question de la réglementation comptable se trouve ainsi débattue, pour la première fois, au Parlement. Ce rapport sera par la suite à l'origine de plusieurs propositions et projets de lois qui, même s'ils n'aboutissent pas immédiatement, reflètent la transformation de la manière de penser la réglementation des bilans à cette époque. Nous reviendrons sur ce point plus loin.

Du côté du Parquet, une réforme plus immédiate est engagée en vue de la « mise en action préventive » de celui-ci, qui était jusqu'alors « désarmé » (LINOL, 1916, p. 1). Le rapporteur de la commission Jaurès, Folleville, et le Garde des Sceaux, Briand, s'intéressent au projet de Linol (1908) publié à l'occasion de l'affaire Rochette dans un article du quotidien *Le Temps*. L'auteur y esquisse le projet de création d'une section spéciale préventive en matière financière, qui serait chargée d'assurer une veille, au sein du Parquet, sur les émissions suspectes (LINOL, 1908, p. 3). Celle-ci est créée le 12 mars 1912 par les soins de Briand : la section financière du Parquet de la Seine est née. Elle constitue une réponse à la lenteur de l'action du Ministère public, que l'affaire Rochette a également mise à nu.

⁽²⁴⁾ *Ibid.*, pp. 682-683.

⁽²⁵⁾ *JO. Débats*, CD, p. 705, 12 mars 1912.

⁽²⁶⁾ *JO. Débats*, CD, p. 841, 20 mars 1912.

⁽²⁷⁾ *Annales de la Chambre (AC)*, Documents, 1911, n°814, p. 346.

⁽²⁸⁾ *JO. Débats*, CD, p. 841, 20 mars 1912.

Les barrières à la réglementation des bilans

La réglementation des bilans votée à l'occasion de la discussion du rapport Folleville tarde à se concrétiser, en raison non seulement des spécificités du cas Rochette, mais également de l'environnement socio-économique dans lequel celui-ci est intervenu. Ce scandale financier, nous l'avons vu, divise le public. Bien que tragique, il ne constitue pas un épisode consensuel, dont la société entière voudrait forcément tirer des conclusions. Il est fait de retournements et de rebondissements qui complexifient le problème et jettent de l'indétermination sur son issue. L'« affaire » qu'est devenu le cas Rochette contribue à rendre improbable toute réforme structurelle immédiate. En outre, la tournure politique (le « document Fabre ») et dramatique (l'assassinat de Calmette) que prend l'affaire Rochette dès l'année 1912 rend la polémique prépondérante et fait rapidement oublier les mesures constructives de la commission d'enquête (événements auxquels vient s'ajouter bientôt la « Grande Guerre »).

Ce n'est qu'à la fin de 1917, qu'Étienne Clémentel, ministre du Commerce et de l'Industrie, propose un projet de loi⁽²⁹⁾ ayant pour objet de réglementer les bilans des sociétés par actions, dans l'esprit du rapport Folleville. N'ayant pas l'adhésion du ministère des Finances, le projet n'arrive pas jusqu'à la Chambre des députés. À partir de cette date, plusieurs propositions et projets de lois poursuivant le même objectif connaissent le même sort. L'influence du cas Rochette ressort de manière évidente dans les exposés des motifs d'un certain nombre de ces projets et propositions de lois, notamment celle de Henry Fleury-Ravarin (Républicains de gauche). Auteur d'une proposition transmise à la Chambre en 1921, il présente cette dernière comme étant une réponse à l'absence d'initiative gouvernementale⁽³⁰⁾ suite aux résolutions de la commission Jaurès. Encore en 1927, Jean-Louis Chastanet (Parti socialiste), initiateur de deux propositions de lois formulées en 1926⁽³¹⁾ et en 1928⁽³²⁾ ayant notamment pour objet la réglementation des bilans, interpelle le président du Conseil, Raymond Poincaré, sur l'affaire Rochette et sur les intentions du gouvernement en matière de bilans des sociétés par actions⁽³³⁾.

Ces différentes initiatives législatives constituent une manifestation du mouvement en faveur de la réglementation des bilans des sociétés qui se consolide à partir de 1912, date du vote du rapport Folleville. Toutefois, leurs échecs répétés démontrent que cette réglementation est loin de faire l'unanimité dans l'entre-deux-guerres. Sous ce rapport, la réaction du monde des affaires, notamment celle des Chambres de commerce, est révélatrice. Sollicitées par les ministères concernés (Commerce et Finances) ainsi que par le Parlement, elles émettent systématiquement un avis défavorable

sur les projets et propositions de lois (OURIEMMI, 2014, pp. 170-171). Ceux-ci ne conduiraient qu'à « jeter le trouble dans le monde des affaires sans donner de garanties plus sérieuses au public » et porteraient « une nouvelle atteinte à la liberté du commerce et de l'industrie »⁽³⁴⁾.

L'argumentation des détracteurs de la réglementation des bilans se résume en deux points. D'une part, la réforme constituerait une atteinte au principe du secret des affaires. D'autre part, elle ne serait pas réalisable en pratique vu la diversité des bilans des entreprises et de leurs méthodes d'évaluation. Ce dernier point est partagé par des juristes éminents de l'époque, à l'instar de Charpentier (JARD et BEDENNE, 1928, p. 35), et même par des professionnels de la comptabilité. La Fédération des compagnies d'experts-comptables de France et des colonies ne s'était-elle pas prononcée contre la réglementation des bilans en 1927 ? Il faut dire que beaucoup de ses membres préfèrent et soutiennent un autre projet législatif, celui de la réglementation des attributions des commissaires aux comptes (JARD et BEDENNE, 1928, p. 46).

La question de la réglementation des bilans suscite donc à cette période le débat et provoque des échanges entre spécialistes du droit et de la comptabilité, parlementaires et représentants du monde des affaires. Toutefois, si la pensée comptable ne cesse alors de se dynamiser, les textes législatifs demeurent pour longtemps statiques. Il faut en effet attendre les décrets-lois Laval de 1935, instituant la règle de la permanence des méthodes dans la tenue des bilans et des comptes de profits et pertes, pour voir se concrétiser les conclusions du rapport Folleville. En fait, ces décrets-lois reproduisent à la lettre les dispositions d'un projet de loi soumis à la Chambre en 1935 par le gouvernement Flaminio Piccoli. Ces dispositions prévoient notamment que « le bilan et le compte de profits et pertes présentés à l'assemblée des actionnaires doivent être établis chaque année dans la même forme que les années précédentes, et les bases d'évaluation des divers postes de l'actif doivent être immuables [...] ».

Du rôle du scandale financier dans l'évolution de la norme comptable

Quels ont été les effets de l'affaire Rochette sur la comptabilité ? La réponse à cette question peut être éclairée par les travaux historiques et sociologiques ayant porté sur ce scandale. Dans les premiers, affirme Garrigou (1993, p. 184), le scandale suit le schéma de l'histoire naturelle : éclatement, montée en tension, puis clôture (par étouffement ou lassitude). Dans cette optique, l'interprétation la plus courante est que le scandale ne change rien. Ainsi, Bouvier (1964, p. 8) considère que le scandale du canal de Panama n'a été qu'« un accident bénin ». Pour ce dernier, les scandales ne sont intéressants que par « ce qu'ils révèlent d'un temps, d'une économie, d'une société ». « Mais ce ne sont pas eux qui rendent compte du développement

⁽²⁹⁾ AN. AF12/8165, Comité de législation commerciale, séance du 1^{er} mai 1918.

⁽³⁰⁾ AC. Documents, n°2600, p. 1926, 1921.

⁽³¹⁾ AC. Documents, n°2668, p. 278, 1926.

⁽³²⁾ AC. Documents, n°953, p. 288, 1928.

⁽³³⁾ JO. Débats, CD, p. 1274, 8 avril 1927.

⁽³⁴⁾ AP. 2ETP/3/3/33 16 : Lettre du 20 octobre 1921 (p. 1) du président de la Chambre de commerce de Paris au ministre du Commerce et de l'Industrie.

historique. Les régimes et les systèmes économiques et politiques ne meurent jamais de leurs scandales » (BOUVIER, 1964, p. 204).

Les travaux en sociologie, quant à eux, inscrivent le scandale dans un « cycle » déviance-scandale-réforme (GARRIGOU, 1993, p. 184). Influencée par l'analyse durkheimienne du crime, cette approche attribue au scandale la fonction sociale de réaffirmation ou de création des normes. L'étude de Dampierre (1954) est fondatrice à cet égard : elle invite à penser le scandale comme un « test » sur les valeurs transgressées et leur intangibilité (DAMPIERRE, 1954, p. 335), « ce en quoi il institue bien quelque chose : soit la réaffirmation collective des valeurs transgressées, et donc, leur renforcement ; soit, au contraire, la démonstration collective de leur obsolescence », interprètent Blic et Lemieux (2005, p. 12). Ces derniers reprennent cette analyse du scandale en substituant la notion d'épreuve à celle de test et l'inscrivent ainsi dans un programme de sociologie pragmatique. Ils mettent alors en avant l'*incertitude* qui pèse sur l'issue du scandale et l'état d'inquiétude dans lequel celui-ci plonge ceux qui y sont impliqués, mais également la *possibilité de changement*⁽³⁵⁾ de l'ordre existant qu'offre le scandale.

En ce qui concerne le cas Rochette, compte tenu du renforcement de la jurisprudence qui s'en est ensuivi, du rapport Folleville, de la résolution inédite du Parlement en faveur de la réglementation des bilans et de la création du Parquet financier en 1912, il ne nous semble pas judicieux d'affirmer, comme l'a fait Bouvier au sujet du scandale du canal de Panama (1964, p. 8), que l'affaire Rochette n'aurait été « qu'un accident bénin ».

Sous ce rapport, la lecture sociologique du scandale, bien qu'à nuancer, est davantage parlante. En les transgressant, l'affaire Rochette met à l'épreuve un certain nombre de valeurs de la société, ainsi que les systèmes normatifs qui les protègent. Elle permet notamment de jauger l'attachement de cette dernière à une finance saine qui, tout en profitant aux entreprises, protège l'épargne publique. Une manifestation de cet attachement est la volonté de renforcer des règles, notamment comptables, endiguant le pillage des épargnants.

Néanmoins, en ce qui a trait aux bilans des sociétés, nous l'avons vu, cette volonté ne sera concrétisée qu'en 1935. Il convient donc de s'interroger : ce décalage dans le temps mettrait-il en question la pertinence du « cycle » déviance-scandale-réforme dans le cas Rochette ?

Le cas Rochette incite à nuancer l'acception que l'on pourrait donner sous ce rapport au terme de « réforme ». L'étude des effets du scandale financier ne doit pas se limiter au repérage des réformes réglementaires qui en résulteraient, car elles peuvent parfois être longues à s'amorcer (BLIC, 2004, p. 16).

Le travail du chercheur doit s'étendre aux transformations dans les façons d'agir et de penser (BLIC et LEMIEUX, 2005, p. 12) induites par le scandale et qui permettraient, même à long terme, la concrétisation de ces réformes. Un des aspects importants du rôle du scandale financier est la mobilisation qu'il suscite

(BLIC, 2005, p. 62). La question de la réglementation des bilans des sociétés par actions est présente dans la littérature comptable et juridique à l'aube du XX^e siècle (LEMARCHAND, 1995). L'affaire Rochette la porte devant le Parlement, où elle est discutée pour la première fois et inaugure ainsi un mouvement réformateur. Plus qu'une réforme concrétisée immédiatement, c'est un certain réformisme qui résulte de cette affaire. Celui-ci est caractérisé par une série de projets et de propositions de lois qui mobilisent la topique du scandale en faveur de la réglementation des bilans (OURIEMMI, 2014, p. 150). Cependant, l'ampleur du scandale, aussi grande soit-elle, n'est pas toujours suffisante pour permettre de passer outre les barrières élevées devant toute immixtion dans les comptabilités des entreprises. Autrement dit, l'action du scandale ne peut être évaluée en dehors de l'environnement socio-économique où il survient. L'idéologie libérale dominante et la résistance des milieux des affaires ne disparaissent pas suite à un scandale financier. Néanmoins, ce dernier est un facteur important qui permet de les affaiblir.

Conclusion

De l'étude des rapports entre le scandale et la comptabilité sur la base du cas Rochette, trois points principaux ressortent. D'abord, maquillée, la comptabilité devient l'objet du scandale. Une comptabilité frauduleuse fonde les agissements « scandaleux » des financiers véreux. Ensuite, elle participe au dévoilement du scandale, puis à sa transformation en « affaire ». Auxiliaire de la justice, la comptabilité débusque les pratiques frauduleuses à l'origine du pillage de l'épargne publique. À nouveau à la disposition de l'accusé, elle permet de retourner la charge contre ses accusateurs. Enfin, le scandale financier en tant que transgression met à l'épreuve les valeurs de la société, ainsi que les systèmes normatifs qui les sous-tendent. Ainsi, s'il est l'occasion d'évaluer l'attachement de cette dernière à une finance saine, il pointe les insuffisances de la législation comptable et soulève la question de la nécessité de sa réforme.

Concernant ce dernier point, le cas Rochette permet de mettre en lumière non seulement les effets immédiats du scandale financier sur la réglementation comptable, mais aussi les évolutions auxquelles il contribue à cet égard à plus long terme. En effet, pour rendre compte du scandale comme vecteur de production de normes, la présente étude dépasse le repérage de la réforme réglementaire immédiate en faveur de la mise en exergue des transformations dans les manières d'agir et de penser induites par le scandale. Ainsi, elle souligne, d'une part, les avancées immédiates qui suivent l'affaire Rochette, telles que la résolution inédite votée par le Parlement et le renforcement de la jurisprudence en matière de tenue des bilans. D'autre part, elle met en avant le long processus qui voit se succéder plusieurs projets et propositions de lois sur ce même thème.

⁽³⁵⁾ Voir Nachi (2006, pp. 74-77) sur l'épreuve comme concept fondamental de la sociologie pragmatique.

L'affaire Rochette mobilise comptables, juristes et parlementaires en vue de la réglementation des bilans des sociétés par actions. Loin de constituer une conviction générale au début du XX^e siècle, cette mobilisation ne porte ses fruits qu'en 1935. Les Chambres de commerce, notamment, bloquent la réforme en faisant prévaloir leur influence comme organismes consultatifs auprès du Parlement et du gouvernement. Le cas Rochette le montre bien : l'immobilisme (ou le quasi-immobilisme) des textes législatifs ne reflète pas toujours la pensée de l'époque. Même si elles n'aboutissent pas immédiatement, les initiatives législatives inspirées par le rapport de la commission d'enquête sur l'affaire Rochette constituent une manifestation du dynamisme croissant de la pensée comptable du début du XX^e siècle.

Sources archivistiques

Archives nationales (AN)

AF12/ 8165 Sociétés.

BB 18/2377/2, ministère de la Justice, Dossiers de la division criminelle, Affaire Rochette.

719AP Labori (Fernand), 19950479/10 (Affaire Rochette).

Archives de la préfecture de police de Paris (APP)

BA 1254, Affaire Rochette.

Archives de Paris (AP)

2ETP/3/3/33 16 Comptabilité, réserves légales, 1921-1968.

Sources imprimées

« Tribunal correctionnel de la Seine (10^{ème} chambre), audience du 27 juillet 1910 », *Le Droit : Journal des tribunaux*, 28-30 juillet 1910, pp. 677-679, pp. 681-683 et pp. 685-687.

« L'arrestation du financier Rochette : un krach de 200 millions », *Le Petit Parisien*, p. 1, 24 mars 1908.

Loi sur les sociétés du 24 juillet 1867 (promulguée le 29), Paris, J. Dumaine, 1867.

Textes officiels des décrets-lois promulgués en exécution de la loi du 8 juin 1935, décrets d'intérêt général du 16 juillet 1935, 8 août 1935, 30 octobre 1935, Paris, Étienne Chiron.

Annales de la Chambre des députés et du Sénat, Documents parlementaires (1882-1935).

Journal officiel, Débats parlementaires, Chambre des députés (1882-1935).

Journal officiel de la République française, Lois et décrets (1905-1939).

« Cour d'appel de Rouen. 26 juillet 1912 », *La Gazette des sociétés*, n°6, pp. 126-138, 15 mars 1913.

GARÇON (M.), *La Justice contemporaine (1870-1932)*, Paris, Grasset, 1933.

JACQUEMONT (A.), *Escrocs et demi-escrocs, étude pratique de l'escroquerie et du dol*, Paris, P. Roger, 1913.

JARD (A.) & BEDENNE (G.), *La Réglementation des bilans : rapport présenté à Strasbourg le 27 mai 1927 au congrès de la Fédération des compagnies d'experts-comptables de France et des colonies*, Paris, Sirey, 1928.

LINOL (A.), « Les Financiers et la justice », *Le Temps*, p. 3, 29 mai 1908.

LINOL (A.), « Le Contrôle des émissions », *L'Économiste parlementaire*, n°47, p. 8, 1916.

MACK (É.), « Bulletin de doctrine, législation et jurisprudence », *Revue des sociétés*, vol. 28, pp. 421-427, novembre 1910.

ROLDES (M.), « Sanctions nécessaires », *L'Économiste parlementaire*, p. 5, 20-30 décembre 1930.

SPIRE (F.), « La Réglementation des bilans en France et à l'étranger », thèse pour le doctorat, Université de Paris, 1931.

Bibliographie

BLIC (de D.), « La comptabilité à l'épreuve du scandale financier », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3, tome 10, pp. 7-27, 2004.

BLIC (de D.), « Moraliser l'argent. Ce que Panama a changé dans la société française (1889-1897) », *Politix*, vol. 18, n°71, pp. 61-82, 2005.

BLIC (de D.) & LEMIEUX (C.), « Le Scandale comme épreuve. Éléments de sociologie pragmatique », *Politix*, vol. 18, n°71, pp. 9-38, 2005.

BOUVIER (J.), *Les Deux scandales de Panama*, Paris, Gallimard-Julliard, 1964.

CLAVERIE (É.), « La Naissance d'une forme politique : l'affaire du Chevalier de la Barre », in ROUSSIN (P.) (eds.), *Critique et affaires de blasphème à l'époque des Lumières*, Paris, Honoré Champion, pp. 185-265, 1998.

DAMPIERRE (de É.), « Thèmes pour l'étude du scandale », *Annales. Économies, sociétés, civilisations*, vol. 9, n°3, pp. 328-336, 1954.

GARRIGOU (A.), « Le Scandale politique comme mobilisation », in CHAZEL (F.) (ed.), *Action collective et mouvements sociaux*, Paris, PUF, pp. 183-191, 1993.

GUILLEMINAULT (G.) & SINGER-LECOQ (Y.), *La France des gogos : trois siècles de scandales financiers*, Paris, Fayard, 1975.

JEANNENEY (J-N.), « L'affaire Rochette (1908-1914) », *L'Histoire*, n°19, pp. 21-29, janvier 1980.

KRUMEICH (G.), « Raymond Poincaré et l'affaire du « Figaro » », *Revue historique*, vol. 2, n°536, pp. 365-373, 1980.

LEMARCHAND (Y.), *Du dépérissement de l'amortissement. Enquête sur l'histoire d'un concept et de sa traduction comptable*, Nantes, Ouest Éditions, 1993.

LEMARCHAND (Y.), « Un précurseur de la normalisation comptable : Brochant de Villiers et la comptabilité des sociétés anonymes, 1818-1840 », *Gérer & Comprendre*, n°37, pp. 69-82, décembre 1994.

LEMARCHAND (Y.), « 1880-1914, l'échec de l'unification des bilans : le rendez-vous manqué de la normalisation », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 1, n°1, pp. 7-24, 1995.

MONIER (F.), « Enquêter sur la corruption : Jaurès et la commission Rochette », *Cahiers Jaurès*, n°209, pp. 71-91, 2013.

NACHI (M.), *Introduction à la sociologie pragmatique*, Paris, Armand Colin, 2006.

OURIEMMI (O.), *Formes de problématisation de l'uniformisation des comptabilités (1879-1947). La naissance de la normalisation comptable française*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2014.

PRAQUIN (N.), *Comptabilité et protection des créanciers : une analyse de la fonction technico-sociale de la comptabilité (1807-1942)*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 2003.

THIVEAUD (J.-M.), « Crises et scandales financiers en France sous la Troisième République », *Revue d'économie financière*, n°41, pp. 25-53, 1997.

Manager et innover dans les services

À propos du livre de Marianne Abramovici, Sylvie Chevrier et Muriel Jougleux, *Management des services : conception, production et évaluation de la performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, Collection « Management et Innovation », octobre 2015

Par Damien COLLARD
Université de Franche-Comté

Comment *concevoir* un service innovant dans le but de se différencier de ses concurrents ? Comment *produire* un service de qualité qui réponde aux besoins (parfois implicites) de sa clientèle et conquérir de nouveaux clients ? Comment évaluer la performance globale d'une activité de service en intégrant les points de vue et les attentes des différentes parties prenantes ?

Telles sont quelques-unes des questions traitées dans cet ouvrage collectif, fruit d'une collaboration entre des chercheurs d'une équipe spécialisée dans le management des services rattachée à l'IRG (Institut de recherche en gestion) de l'Université Paris-Est. Cet ouvrage qui appréhende les trois volets du management des services - à savoir la conception, la production et l'évaluation de la performance d'une activité de service -, a le mérite d'articuler les principaux concepts qui sont utilisés dans ce champ de recherche avec des études de cas extrêmement fouillées.

Constituée de quatre chapitres distincts, la première partie de l'ouvrage est centrée sur la *conception d'une activité de service*. Elle donne à voir les obstacles et les difficultés de toutes sortes rencontrés par les

entreprises pour concevoir une offre de service et l'adapter aux attentes de leur clientèle. Les enjeux et les défis à relever sont évidemment contingents à l'activité exercée : légitimer et proposer un nouveau service pour répondre aux



sur le réseau de transport public parisien et de la mise en place d'une « réception personnalisée » chez un constructeur automobile (dans le chapitre 2 écrit par Marianne Abramovici) ; déterminer le prix du service en tenant compte de la valeur perçue par le client dans le cas du Disneyland Hôtel (chapitre 3 sous la plume d'Eugénie Briot) ; « donner du sens à l'expérience du client » dans le cas du centre commercial Val d'Europe (chapitre 4 écrit par Rola Hussant-Zebian et Shérazade Gafsaoui).

Cependant, au-delà des questions posées par les différents auteurs et des spécificités propres aux terrains explorés, on retiendra que la conception du service constitue non pas une étape préalable, une phase clairement délimitée dans le temps (avec un début et une fin), mais plutôt une dynamique évolutive et une réflexion permanente qui impliquent de nombreux acteurs (internes comme externes) et qui accompagnent le cycle de vie du service.

La deuxième partie de l'ouvrage, qui s'articule autour de quatre chapitres, est consacrée à la *production de service*, c'est-à-dire à la manière dont un service est effectivement délivré.

Constituant un « moment de vérité », la relation de service s'avère ici cruciale. Différents types de relation de service sont étudiés dans cette partie, et ce, sous différents angles.

La relation de parrainage entre des jeunes issus d'un milieu modeste et des adultes bénévoles (les parrains) est appréhendée sous les angles de l'articulation entre *front* et *back-office* et des outils qu'il est possible de mettre en place pour structurer et piloter cette relation de service particulière (chapitre 5 écrit par Laurence Bancel-Charensol).

Des situations fictionnelles extraites de sketches ou de films donnent ensuite à voir toute la gamme des émotions possibles qui peuvent circuler entre le prestataire et le destinataire du service, lesquelles jouent un rôle clé dans la coproduction du service (chapitre 6 rédigé par Catherine Maman et Rola Hussant-Zebian).

L'analyse fine du travail des contrôleurs d'une société de transport en commun par bus et des relations qu'ils entretiennent avec les usagers met en exergue le rôle clé joué par le collectif de travail en matière de développement des compétences et les leviers d'action susceptibles de renforcer les dynamiques collectives (chapitre 7 écrit par Jean-Baptiste Suquet).

Enfin, l'étude de la relation bancaire dans le cas de la BRED Banques Populaires met en évidence les principaux facteurs permettant de construire la confiance interpersonnelle et institutionnelle (chapitre 8 rédigé par Shérazade Gatfaoui).

Ces différentes contributions ont le mérite de ne pas se cantonner à l'analyse purement microscopique des relations entre agents de contact et destinataires du service, mais de réfléchir à la fois aux conditions organisationnelles requises pour que la relation de service puisse se déployer sans anicroche et aux différents leviers qu'il est possible d'actionner (notamment sur le plan de l'organisation du travail, du management et de la gestion des ressources humaines) pour faciliter cette relation. Cette partie, qui emmène le lecteur dans différents univers professionnels et qui le confronte à diverses situations de service, est très nourrie sur le plan théorique et extrêmement riche du point de vue empirique.

La troisième partie, qui est structurée en trois chapitres, est centrée

sur la question de l'évaluation de la performance des activités de service. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que l'évaluation d'une activité de service s'avère finalement plus complexe que celle d'une activité industrielle, notamment parce que le service transforme souvent la capacité d'action à long terme du destinataire final, comme l'a bien montré le sociologue Philippe Zarifian dans ses travaux... En effet, si l'activité de service se matérialise par un résultat à court terme - qui fait généralement l'objet d'une évaluation -, elle génère aussi des effets à long terme qui, eux, sont généralement plus difficiles à appréhender et à mesurer. L'intérêt des différentes contributions réunies dans cette partie est de mettre clairement en évidence un certain nombre d'angles morts, d'impensés, voire d'impasses, tout en esquissant quelques propositions pour sortir de ces ornières. Muriel Jougleux pointe ainsi les limites des outils utilisés pour apprécier la qualité du service rendu et, au-delà, celles des démarches qualité déployées dans les organisations, tout en soulignant la contribution décisive des agents de contact dans la réponse apportée au client (chapitre 9). Selon elle, l'amélioration de la qualité de service passe avant tout par le développement d'un « esprit de service », c'est-à-dire par la mise en œuvre de certaines attitudes et compétences chez le personnel en *front office* (comme la capacité à prendre en compte les besoins du client ou encore l'écoute...). Mais cela n'est possible qu'à la condition (notamment) de placer le client au centre de l'organisation et d'outiller les agents de contact. Cependant, mettre le client au centre de l'organisation ne signifie pas pour autant le mettre sur un piédestal, et ce d'autant plus que ce dernier peut adopter un comportement qualifié de « déviant » par l'organisation, comme le montre bien Jean-Baptiste Suquet (dans le chapitre 10), pour qui les comportements déviants des clients sont le pendant de la coproduction du service. Il faut donc gérer ces comportements, mais c'est justement l'occasion de repenser l'offre de service et d'affiner la concep-

tion du service. Le dernier chapitre (rédigé par Marianne Abramovici et Sylvie Chevrier) dresse un inventaire très complet des difficultés rencontrées lorsque l'on veut penser la question de l'évaluation de la performance d'une activité de service. Elles proposent une conception multidimensionnelle de la performance dans le secteur des services, celle-ci permettant de prendre en compte à la fois les différentes échelles (le niveau microscopique de l'interaction de service et le niveau macroscopique de l'entreprise), l'ensemble des parties prenantes (propriétaires, clients, salariés, État, collectivités locales...), les différents horizons temporels (court terme et long terme) et les divers types de performance (économique, opérationnelle, sociale et sociétale). Une recherche-action menée dans le secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routière vient à l'appui de leur démonstration et démontre le caractère actionnable de cette grille de lecture.

On retiendra que la chaîne du service étudiée dans cet ouvrage, qui se déploie de l'amont (conception) vers l'aval (évaluation), n'est pas un processus séquentiel et harmonieux constitué de trois moments séparés, puisqu'en réalité conception, production et évaluation de la performance de l'activité de service se chevauchent en partie, sans pour autant se confondre. C'est donc une démarche en boucle, itérative, caractérisée par de nombreux allers-et-retours entre conception, production et évaluation, qu'il convient finalement de déployer pour piloter et manager les services.

En définitive, cet ouvrage extrêmement complet (d'environ trois cents pages) intéressera non seulement les spécialistes du management des services (chercheurs ou professionnels), mais également, de manière plus large, les enseignants et les étudiants en sciences sociales qui étudient les services, et ce, quel que soit l'angle privilégié (*marketing*, gestion de production, gestion des ressources humaines, sociologie du travail, management de l'innovation, ergonomie, contrôle de gestion...).

À quoi rêvent les algorithmes ?

À propos du livre de Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes*, Éditions du Seuil et La République des Idées, Paris, 106 p., 2015

Par Paul HALLÉ

Sociologue praticien membre de Coopaname

Sociologue spécialiste des mobilisations, Dominique Cardon nous propose dans cet ouvrage un voyage à travers la fabrique des algorithmes et une réflexion fouillée sur leur rôle et leur place dans l'expansion actuelle du numérique. Ce travail s'inscrit dans la suite d'un premier ouvrage très remarqué sur la « démocratie Internet »⁽¹⁾.

L'algorithme consiste en une « série d'instructions permettant d'obtenir un résultat » en faisant appel à des masses de données (le « *Big Data* »). Ces masses de données sont d'une taille toujours plus pharaonique, car elles sont continuellement alimentées par notre activité sur nos petits et grands écrans colorés, ainsi que par les capteurs qui nous « tracent » lors de nos mobilités virtuelles et physiques et par leur interconnexion croissante avec des bases de données tant publiques que commerciales déjà existantes. Dans cette révolution industrielle qui a lieu sous nos yeux, l'information fait figure de source d'énergie, les algorithmes étant les instruments qui permettent d'exploiter celle-ci. À l'instar des résultats proposés par Google ou encore du *newsfeed* de Facebook, les algorithmes mobilisent des masses de données définies, dont ils classent et hiérarchisent les informations pour les repropager par la suite.

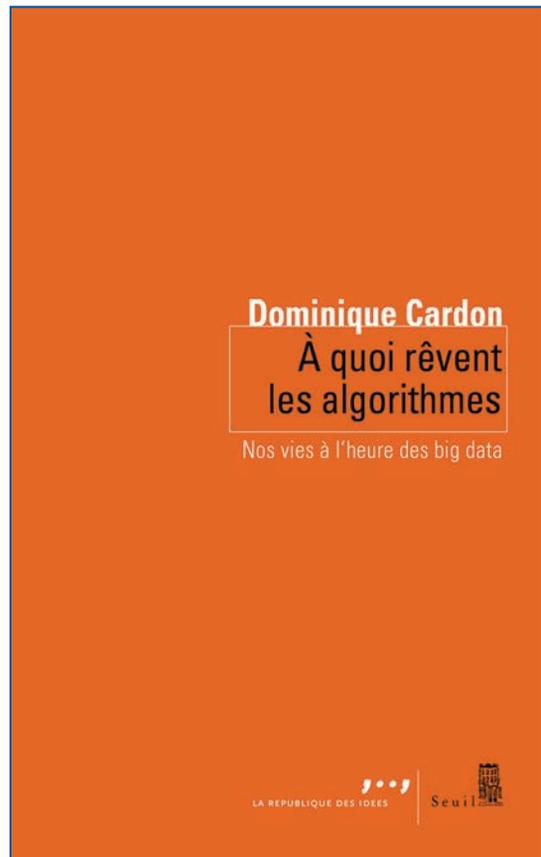
L'intérêt du travail de Dominique Cardon ne se situe pas dans un énième récit soulignant l'importance de ces transformations. Aborder les algorithmes par « ce à quoi ils rêvent », comme le suggère le titre de l'ouvrage, c'est d'abord rappeler que leur production est d'origine bien humaine.

comprendre et rendre visibles les désirs et les projets dont ils sont porteurs. La lecture qui nous est ici proposée se veut politique en ceci qu'elle cherche à rendre publics et à mettre en débat des choix idéologiques masqués par les apparentes évidences techniques.

La thèse centrale du livre de Dominique Cardon consiste à déchiffrer un enchevêtrement entre les évolutions sociales et les progrès techniques. Les algorithmes ont en effet émergé sur un terrain préparé par l'idéologie néolibérale, dans une société conquise par l'idée que tout peut être quantifié et calculé. Plus largement, les rêves propagés par les algorithmes font écho à une recomposition du social, marquée par des processus d'individualisation et de personnalisation, qui a pour conséquence que des aspirations nouvelles portées par les individus se trouvent en décalage avec un certain paternalisme qui caractérise nos institutions et nos médias de masse classiques.⁽¹⁾

Afin d'appréhender les algorithmes dans leur diversité, l'auteur distingue quatre grands principes qui en guident le fonctionnement : la popularité, l'autorité, la réputation et la prédiction.

Alors que la popularité est une simple reproduction des mesures d'audience des médias classiques,



C'est ensuite la tentative faite de dépasser un débat binaire opposant une supposée « sagacité de l'homme » à la « froideur rationnelle des machines ». Dominique Cardon nous propose plutôt d'aller regarder « sous le capot » de ces instruments omniprésents afin de

⁽¹⁾ Dominique Cardon, *La démocratie Internet. Promesses et limites*, Éditions du Seuil, coll. « La République des Idées », 102 p., 2010, EAN : 9782021026917.

l'introduction du principe d'autorité prend acte de la posture « active » de l'internaute. Le *pagerank*, l'algorithme à la base du moteur de recherche Google (et de son succès), mesure le nombre de liens hyper-textes qui mènent à une page Internet et permet ainsi d'en évaluer l'« autorité ». Voilà qu'émerge une forme de méritocratie organisée par un algorithme régulateur.

Avec la mesure de la « réputation », l'algorithme vient se placer au plus près de l'individu pour capter des mouvements plus volatiles, spontanés et conversationnels sur les réseaux sociaux (il s'agit, par exemple, des « like », des « retweets », des notations...). Enfin, le principe de prédiction cherche à rendre le « calculateur » invisible : ce qui est visé, c'est prédire nos actes tout en les orientant (voir les choix des livres proposés par Amazon sous l'intitulé : « Nos clients ont également aimé... »). Dans ce récit, l'évolution de la « place » occupée par l'algorithme compte autant que sa fonction. Désormais, on ne qualifie plus des publics, mais des individus que l'on suit « à la trace »...

Le cœur du livre de Dominique Cardon porte sur le changement de logiciel de la fabrique du social induit par cette révolution du calcul. S'appuyant sur une masse grandissante de données (et, surtout, sur de nouveaux modèles de calcul exploitant nos « traces » et autres « signaux »), les algorithmes relèguent les institutions et les médias classiques à un rôle de second plan pour ce qui relève de leur capacité à nous renvoyer une certaine représentation de nous-mêmes. Le changement de modèle est radical. Dans le monde des algorithmes, la mesure n'est plus une simple mesure. En effet, les algorithmes nous font entrer dans un environnement, dans lequel la « vérité » statistique est devenue instrumentale, c'est-à-dire que les chiffres mesurés, au-delà du simple constat, deviennent aussi des objectifs à atteindre et la traduction des résultats obtenus.

Pour les gourous de la Silicon Valley, il suffirait que les données soient « libérées » pour que « les vérités mathématiques sous-jacentes au monde social apparaissent ».

Or, nous découvrons, au fil du livre, que les algorithmes ne sont dénués ni de théories ni de modèles explicatifs. Les nouveaux « *data scientists* » appliquent en vérité des méthodes des sciences exactes à la recherche de régularités dans des séries de corrélations quasi infinies. Ainsi, un recueil de plus en plus massifié de nos données personnelles conduirait « automatiquement » à réduire grâce au calcul probabiliste, des marges d'erreur bien humaines dans le domaine des transports, en médecine, etc.

Dominique Cardon nous invite à « apprendre à ne pas désapprendre » pour pouvoir repasser, le cas échéant, « en mode manuel », car, en réalité, les prédictions des algorithmes sont loin d'être toujours justes. Les bases de données sont en effet pleines de « bruits » et les algorithmes sont loin d'interpréter de manière satisfaisante tous les signaux que nous leur envoyons.

Plus fondamental encore, les algorithmes qui fonctionnent valident pour la plupart des déterminismes sociaux bien connus des chercheurs en sciences humaines, tels que l'existence de régularités dans les goûts et les pratiques culturelles.

Ainsi, *Deezer* nous propose des choix de musiques en fonction de notre historique d'écoute ; et en puisant dans les répertoires de profils proches des nôtres, il nous oriente vers des titres qui nous plairont « probablement ».

Les algorithmes proposent une espèce de comportementalisme radical basé sur des corrélations simples (du type goût/achat) dans lesquelles n'existent ni les aspirations au changement ni les parcours aléatoires. L'auteur pointe le risque que les algorithmes ne renforcent un certain enfermement de l'individu dans une boucle de

rétroactions entre, d'un côté, les traces qu'il aura laissées et, de l'autre, les options d'action qui lui sont proposées, en miroir perpétuel avec des communautés d'intérêts qui servent ensuite aux calculs de probabilités.

Comme il est quasi impossible d'échapper au partage de nos informations personnelles, Dominique Cardon nous propose d'imaginer un audit *ex post* de l'utilisation qui en est faite. Le fait de connaître la manière dont l'algorithme nous « enferme » dans nos propres traces en nous orientant vers les choix les plus probables (de voyages, de musiques, de lectures, etc.) nous permettra (peut-être) de faire un usage plus précautionneux de ces mêmes « choix ».

Dans le monde numérique, des principes anciens, tels que le mérite, la popularité, la réputation et la prédiction, font et défont les succès à partir de nouvelles formes de légitimation. La promesse d'une fabrique du social, par le bas, à partir de l'individu, nous libérant au passage d'institutions par trop « enfermantes », risque paradoxalement de créer des mécanismes de centralisation encore plus forts et de nouvelles inégalités sociales et culturelles. La perspective de devoir déléguer de plus en plus notre conduite à des « automates » sans même pouvoir discuter de leur fonctionnement, voire de leur idéologie, vaut sans doute que l'on instaure un débat démocratique à ce sujet. Dans ce domaine, l'angle d'attaque choisi par ce livre tient toutes ses promesses. Mais on a le sentiment que ce débat qui ne fait que commencer, intervient peut-être un peu trop tardivement...

L'ouvrage de Dominique Cardon nous rappelle que nous ne pouvons pas faire l'économie d'un débat sur l'existence d'une intention intrinsèque aux calculs des algorithmes. Nombreux sont ceux pour qui le Graal d'une meilleure efficacité de nos institutions découlerait d'une plus large accessibilité à leurs données. Mis

au service des pouvoirs publics, les algorithmes auraient ainsi le potentiel de rendre les services publics plus efficaces (ainsi, Paul Duan, à la tête de Bayes Impact⁽²⁾, promet de réduire le chômage de 10 % grâce à... un algorithme).

Et pourquoi ne pas construire, aussi, des algorithmes qui soient au service des enjeux de la socialisation et du vivre ensemble ?

Plutôt que des communautés de goûts, de désirs et d'affects, ces algorithmes « sociaux » pourraient nous aider à constituer des collectifs de citoyens, d'usagers et

d'habitants. Ils faciliteraient l'accès à des services, partagés ou non, tels que la gestion de son quartier, l'entraide et la convivialité. C'est là un scénario à développer, qui aurait le mérite non pas d'améliorer les services, mais de fabriquer des représentations partagées et de la reconnaissance dans un territoire donné.

À quand la mise en réseaux sociaux des contribuables ou des habitants de tel ou tel territoire ? La création des « bonnes » catégories vaut bien un débat politique. Au-delà de toutes les menaces qui

pèsent sur nous, laisser la révolution du calcul au seul secteur privé serait indéniablement un véritable gâchis.

⁽²⁾ *Bayes Impact*, la première ONG du « *Big Data* », a été créée par le Français Paul Duan, elle est basée en Californie. Le leitmotiv de cette ONG qui vend ses services aux gouvernements et à des ONG, réside dans sa conviction qu'un usage approprié des données peut permettre de résoudre « les grands problèmes de notre monde ».

Une enseignante en management nous livre ses secrets en matière de pédagogie

À propos du livre de Sylvie Cordesse Marot, *Enseigner le management par des situations-problèmes* (préface de Michel Berry et postface de Jacqueline Costa-Lascoux), Lyon, Chronique sociale, 2015

Par Michel VILLETTE

Centre Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS

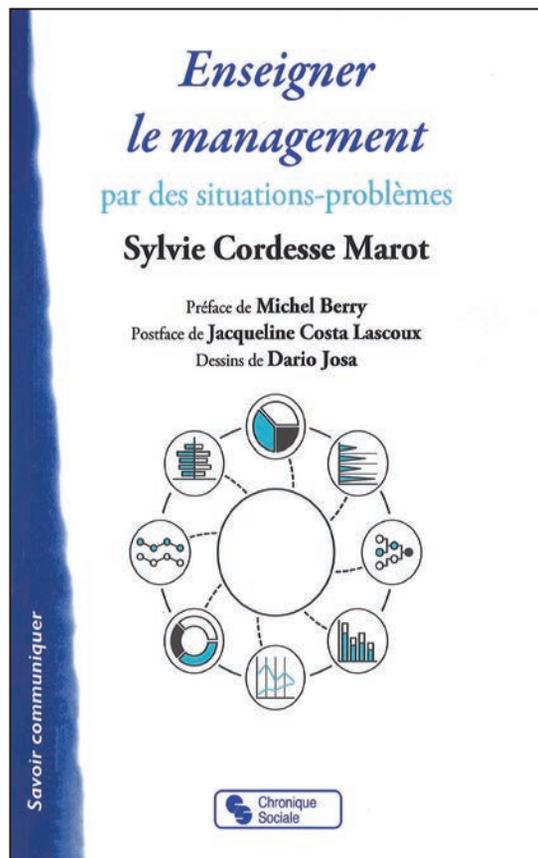
Sylvie Cordesse Marot a enseigné la gestion en classes de première et de terminale, puis auprès d'étudiants en BTS et d'adultes. Forte de ces expériences, elle propose aux enseignants de gestion un exposé clair et précis des pratiques pédagogiques qu'elle a mises au point.

Transmettre à d'autres, et en particulier aux enseignants débutants, des manières d'enseigner qui ont fait leurs preuves est extrêmement utile. C'est aussi une démarche courageuse, car elle expose à la critique, aux querelles d'école, voire aux anathèmes⁽¹⁾.

La manière d'enseigner de Sylvie Cordesse Marot est d'inspiration socratique : elle ne cherche pas avant tout à transmettre un savoir, mais à mettre ses élèves en situation de redécouvrir par eux-mêmes quelques principes de base que la littérature savante ne fait qu'approfondir et développer. Quelles sont les questions qui se posent lorsque l'on veut entreprendre ? Quelles sont les difficultés que l'on rencontre lorsque l'on veut fabriquer un produit, organiser le travail d'une équipe, tenir des comptes ? Quelles sont

les réponses possibles ? Comment celles-ci ont-elles varié au cours de l'histoire ? Que dit la littérature académique sur ces différents sujets ?

réponses aux problèmes de la gestion d'entreprise et se disposeront ainsi à accueillir les connaissances plus élaborées dont ils auront saisi l'intérêt.



Le cheminement pédagogique part toujours d'une mise en situation des élèves. Ainsi, aux pages 44 et 45, lorsqu'il s'agit de se demander ce qu'est un entrepreneur : la consigne à la question « Connaissez-vous dans votre entourage un créateur d'entreprise, d'association ou même d'une administration ? » est qu'il importe qu'ils fassent référence au boucher ou au boulanger du coin, plutôt qu'à Bill Gates en personne (et l'on voit bien les commentaires utiles qu'un enseignant peut formuler à partir d'une telle observation).

En pages 152 et 153, lorsqu'il s'agit de découvrir comment on tient les comptes d'une entreprise. La consigne n°7 est celle-ci : « Présentez le bilan d'un lycéen qui a travaillé un mois dans une banque et qui vient de

Le postulat de l'enseignante est que les élèves sont intelligents, curieux et imaginatifs et que, si on les place dans une situation bien choisie, ils réinventeront par eux-mêmes certaines des

⁽¹⁾ En tant que présidente d'une des principales associations d'enseignants de sciences économiques et sociales du secondaire, l'APCEG (Association des professeurs de Communication, économie et gestion), Sylvie Cordesse Marot est engagée dans diverses polémiques portant sur la définition des programmes et sur les horaires, les modalités d'évaluation et les méthodes pédagogiques de l'enseignement, en particulier celui du management d'entreprise.

recevoir 500 euros déposés à la banque. Nous sommes le 31 août, il n'a encore eu le temps de rien dépenser. »

Suit la consigne n°8 : « Le 1^{er} septembre, ce lycéen s'achète un appareil photo, qui lui coûte 250 euros, et des vêtements, qu'il paie 150 euros. Présentez un deuxième bilan daté du 1^{er} septembre. », et ainsi de suite...

Aux pages 168 et 169, lorsqu'il s'agit d'amener les élèves à réfléchir sur la manière dont on divise et organise le travail d'une équipe en vue de produire une marchandise, il est préconisé la projection d'un extrait du film *Les Temps Modernes* (de Charlie Chaplin) pour signaler ce qu'il vaudrait mieux ne pas faire. Tout de suite après, les élèves sont mis en situation d'assurer une fabrication : produire avec de la colle et du carton des petites boîtes à pilules. Il faut en produire le plus grand nombre possible, dans un temps donné. Elles doivent être conformes à un cahier des charges. Ensuite, il faut analyser cette production et en rendre compte sur une affiche (consommation de matière, temps de main-d'œuvre, productivités comparées des équipes...). Ces travaux pratiques permettent aux élèves de se rendre compte par eux-mêmes qu'il n'est pas si facile d'échapper au drame vécu par Charlot...

Sylvie Cordesse Marot vise avant tout à développer le sens pratique des élèves. Elle les rend actifs et stimule leur imagination créatrice grâce à ses astucieuses mises en situation. C'est à mon avis l'apport principal de son livre, qui n'est pas sans évoquer les méthodes pédagogiques des instituteurs de campagne d'autrefois, lorsqu'ils enseignaient l'arithmétique par des dénombrements de vaches et de cochons. Ce souci de la pratique répond à un réel besoin. C'est un apport qui peut être d'une grande utilité pour d'autres enseignants, même s'ils ne sont pas tout à fait d'accord avec les contenus de connaissance proposés dans le livre.

Comme l'indique l'auteure (page 21), « le pédagogue est toujours en équilibre entre deux écueils : trop facile/trop difficile, trop court/

trop long, trop lent/trop rapide... ». Je complétera volontiers cette liste en y ajoutant : « trop critique/trop complaisant, trop intemporel/trop dépendant de l'actualité, trop idéaliste et tourné vers un avenir meilleur/trop réaliste et enfermé dans un état de fait qui pourrait être autrement, trop proche des programmes officiels/trop indépendant par rapport aux prescriptions ministérielles... »

Selon les chapitres et selon les exercices proposés, ainsi que selon les auteurs cités (tantôt Gilles Deleuze, Pierre Bourdieu ou Vincent de Gaulejac, et tantôt Peter Drucker, Henri Ford et Joseph Schumpeter), on oscille entre une perspective d'intellectuelle critique et distanciée, des tentations normatives et des orientations pratico-pratiques. Globalement, on peut avoir, à la lecture du manuel, le sentiment que l'auteure est plutôt orientée vers la promotion de l'entrepreneuriat et qu'elle affiche une préférence pour les entreprises « socialement responsables ». Elle invite les élèves à faire preuve de plus d'esprit critique (par exemple, aux pages 66 et 67), mais elle n'insiste guère sur la version dure du capitalisme et pas assez, à mon avis, sur la difficulté qu'il y a à gagner de l'argent, surtout lorsque l'on n'est pas très bien placé sur le marché, à l'instar d'un nouvel entrant, privé de toute rente de situation... Pour l'entrepreneur placé dans ces conditions difficiles, la maximisation du profit - aussi minuscule soit-il - devient un impératif catégorique.

En faisant l'éloge de l'entreprise éthique et « socialement responsable », l'auteure ne fait que se conformer aux prescriptions du programme officiel de management des entreprises du BTS, qui stipule que « *l'entreprise a une finalité qui ne peut se réduire à la maximisation du profit. Elle reflète les aspirations de la communauté humaine qui constitue l'entreprise et se décline également en termes de biens et de services offerts à la clientèle. La mise en œuvre de cette finalité pose la question de la responsabilité de l'entreprise en matière éthique, sociale et environnementale.* »

Difficile d'écrire un manuel qui ne se conforme pas aux programmes officiels ! Difficile, aussi, de ne pas être normatif, sur la base d'un programme qui l'est tant et qui tranche ouvertement en faveur de la thèse d'Edward Freeman (1974) contre celle de Milton Friedman (1970) - au risque de prendre des désirs de politiciens et de hauts fonctionnaires pour des réalités de la vie des affaires !

Cependant, l'auteur essaie de maintenir la discussion ouverte, comme on pourra le constater en lisant les cas « Samsufi » et « Fonderies du Poitou » (alias Sanofi et Montupet) (aux pages 84 et 89), deux cas destinés à faire réfléchir les élèves sur les finalités d'une entreprise. Des cas où, à mon avis, manque une analyse des contraintes financières et des perspectives stratégiques des entreprises évoquées. Du coup, l'analyse que peuvent en faire les élèves se réduit à une confrontation trop simpliste entre, d'un côté, l'appât du gain des dirigeants et, de l'autre, la protection de l'emploi des ouvriers. Il se confirme ainsi que le dispositif pédagogique pousse alors subrepticement en faveur de Freeman et délaisse Friedman. En faisant l'impasse sur les nécessités de la pratique des affaires, il accorde sans doute trop de place aux considérations morales et surestime la liberté de choix des dirigeants.

Autrefois, on disait : « Il ne faut pas désespérer Billancourt... ». Mais aujourd'hui, on dit : « Il ne faut pas désespérer les jeunes d'entreprendre ».

Se faisant pédagogue, l'État suppose qu'il n'y aura pas assez de travail salarié pour tout le monde dans les grandes entreprises et les administrations, et il incite tout un chacun à devenir son propre entrepreneur. La méthode Coué s'impose, quitte à broser un tableau enchanté de la création d'entreprise. Si l'auteure ne tombe jamais explicitement dans l'apologie de l'entrepreneuriat comme mode de résolution de la question sociale, Jacqueline Costa-Lascoux, qui est directrice de recherche au CNRS, le fait dans une postface, où l'ouvrage est présenté comme un

outil destiné à aider les élèves des milieux défavorisés à échapper au chômage grâce à la transmission d'une « culture de l'entreprise » et à la formation d'un « esprit d'entreprise ». L'enseignement du management, le remède à la pauvreté ?

N'est-ce pas là une de ces idées générales par trop certaines, trop évidentes, dont il conviendrait de se départir pour s'en tenir prudemment à cette pédagogie socratique que Sylvie Cordesse Marot appelle de ses vœux ?

L'État recomposé

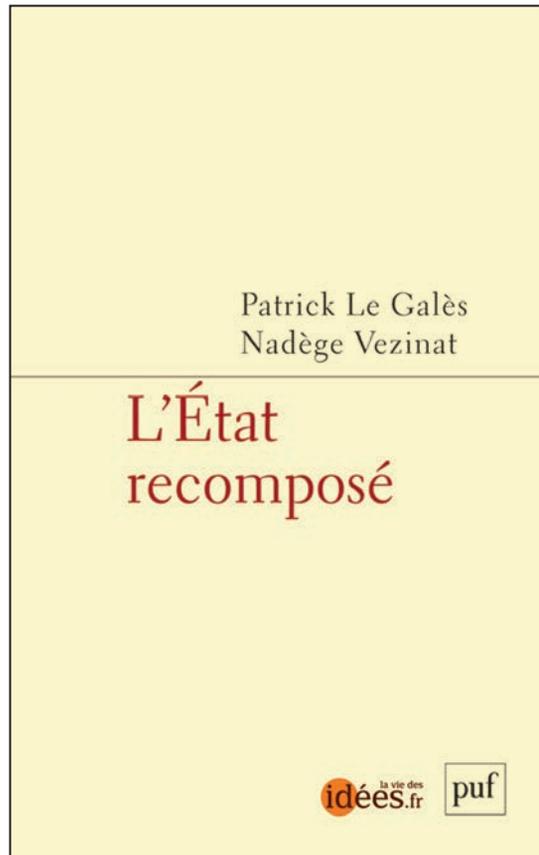
À propos du livre de Patrick Le Galès et de Nadège Vezinat, *L'État recomposé*, coll. « La Vie des idées », Paris, PUF, 2014

Par Jean-Marc WELLER
Sociologue, chercheur au CNRS

Comment l'État se transforme-t-il ? Comment en saisir les renouvellements en dépit des multiples changements qui ne manquent pas d'en interroger la place et le sens (la construction européenne, le capitalisme mondial, le management public...). L'idée est qu'au-delà de débats simplistes relatifs au « retrait de l'État », tel que nous l'aurions connu, ou à son affaiblissement, ce dernier est surtout affecté par des dynamiques de recomposition. Et c'est donc ce mouvement qui inspire l'ouvrage *L'État recomposé* présenté par Patrick Le Galès et coordonné par Nadège Vezinat. Ses auteurs se proposent d'esquisser les traits de cette dynamique en rassemblant plusieurs contributions emblématiques focalisant chacune l'attention sur un secteur public particulier (le social, l'administration centrale, l'hôpital et les collectivités locales), l'ensemble étant consacré exclusivement au cas français.

Fort de recherches sur l'État dont l'ouvrage offre un aperçu utile, Patrick Le Galès nous invite, dans son introduction à la fois ample et stimulante, à considérer l'État comme un phénomène composite. Si celui-ci détient bien le monopole de la violence légitime, selon la définition consacrée de Max Weber (l'État s'étant historiquement imposé comme la forme politique dominante pour

mobiliser des populations, des ressources et des techniques pour gagner des guerres), il apparaît dans les travaux qui lui ont été consacrés sous des figures pour le moins diverses : revendication de l'exercice de l'autorité et de



pacification des conflits, principe de légitimation lié à la montée des nationalismes, long processus de rationalisation impliquant l'essor de connaissances et de techniques spécifiques (statistiques, cartographie, etc.), enjeux de gouvernement, de mobilisation des hommes et des territoires, etc.

Mais au-delà de ces problématiques, les transformations contemporaines de l'État ne manquent pas d'être paradoxales. Dans certains domaines, celui-ci accroît son intervention : en matière de protection de l'environnement, de lutte contre les discriminations ou de régulation de certains domaines comme Internet. Dans d'autres, il semble au contraire perdre en capacité d'action : en matière de sécurité, il doit désormais composer avec l'Europe et avec des réseaux internationaux ; en matière économique, il opère dans un contexte où les grandes entreprises mondialisées et les grandes ONG participent à une « dénationalisation » de l'autorité publique, et le processus d'extension de la sphère marchande, de la globalisation et de la financiarisation éprouve plus largement la capacité de l'État à réguler l'activité économique.

Quant aux manières d'éclairer le sens de ces évolutions, elles sont elles aussi diverses.

Elles peuvent inviter à rendre compte des intérêts et des rivalités qui opposent entre eux les groupes d'acteurs, en lien avec les transformations du capitalisme - ces rapports de force contribuant à modifier les capacités d'action collective.

Elles peuvent aussi s'analyser en relation avec l'histoire des idées, le paradigme néolibéral, devenu plus influent à partir du tournant des années 1980, obligeant l'État à certains retraits - tout en renforçant son rôle en termes de contrôle et d'audit.

Mais elles peuvent aussi se comprendre à partir de la volonté, de la part des élites, de retrouver des capacités de pilotage par les biais de la rationalisation bureaucratique et de la « managérialisation », compte tenu des limites devenues plus manifestes du pouvoir d'action de l'administration, dont la crise fiscale provoquée par sa moindre capacité à lever l'impôt apparaît comme une des conséquences.

Une chose est sûre. Les pressions qui pèsent sur l'État français sont multiples, les effets en sont paradoxaux, et c'est donc une exploration plus précise des recompositions qui en résultent qui constitue l'objet de ce livre.

Quatre contributions en constituent les chapitres, chacun déployant une perspective qui lui est propre.

À propos de l'État social à l'épreuve de la mondialisation et de l'impact d'une concurrence économique avec les pays « à bas coûts » (de production), Jean-Fabien Spitz invite le lecteur à prendre quelque distance critique vis-à-vis d'une rhétorique selon laquelle les droits sociaux constitueraient des « avantages » que seuls permettaient des temps de prospérité révolus, et qu'il conviendrait en conséquence de restaurer le fonctionnement naturel du marché. L'auteur ne manque pas de rappeler qu'en effet les mécanismes marchands n'ont rien de naturel, en vérité, mais qu'ils procèdent de choix collectifs et supposent tout un appareil réglementaire pour se déployer. Par ailleurs, Spitz insiste vigoureusement sur l'intrication entre les modes de redistribution de la richesse assurés par l'État social et la vitalité démocratique, de sorte que le « démantèlement » du premier apparaît bel et bien comme un danger pour la seconde - au risque d'un repli communautaire et de tentations autoritaires.

À propos de l'administration, Émilien Ruiz rappelle l'argument de fond de l'important ouvrage que Philippe Bezès a consacré à l'histoire des réformes, dont il propose ici la recension. Pour

l'auteur de *Réinventer l'État*⁽¹⁾, ces réformes révéleraient une rationalité politique inédite : pour gouverner les autres, l'État doit déjà être capable de se gouverner lui-même. Il s'agit donc de s'intéresser à la construction et à la mise en œuvre de ce « souci de soi » dont témoignerait l'État, en tenant compte des multiples conceptions de l'administration et des attendus normatifs nécessairement divers quant à son rôle. L'exploration des « configurations » révélant les interactions mouvantes entre les mondes du savoir, de l'administration et du politique, est décisive. Elle nous invite à entrer dans l'épaisseur des coalitions et des concurrences à l'œuvre entre les multiples acteurs (ministères, partenaires sociaux, experts, organisations internationales, médias, hauts fonctionnaires, élus, etc.) de ces réformes qui en ont jalonné l'histoire.

Les configurations qui s'en dégagent (depuis les années 1960, où émergea la conviction d'une nécessité de réformer l'administration, jusqu'aux ultimes versions du *new public management* des années 2000) rappellent la diversité des expériences au cours desquelles l'État s'inspire des méthodes de gestion du privé et la place décisive qu'occupent dans ces configurations les questions budgétaires diversement associées aux projets de modernisation. C'est donc en faveur d'une histoire longue de la réforme administrative que plaide Ruiz dans son chapitre, fort du constat du tournant inauguré dans les années 1960, par lequel l'État rompt avec la rationalité qui l'avait jusqu'alors caractérisé, celle inspirée du seul modèle bureaucratique wébérien.

À propos des politiques publiques hospitalières auxquelles Jean-Paul Domin consacre un chapitre, c'est un paradoxe qui semble s'imposer. D'un côté, ces politiques se sont appuyées au cours des trente dernières années sur un référentiel d'inspiration libérale promouvant la négociation dans un cadre

contractuel, la décentralisation inscrivant ses discussions et ses mécanismes de régulation dans un espace régional et la marchandisation permettant une mise en concurrence entre ses établissements et une comparaison de ses coûts par groupe de pathologies. D'un autre côté, ces mêmes politiques s'accompagnent d'un renforcement indéniable du pouvoir du ministère de la Santé et d'une volonté exclusive de diminuer les dépenses de santé de sorte qu'en fin de compte, le référentiel qui s'impose apparaît moins participatif qu'interventionniste, et moins managérial que véritablement comptable. L'auteur évoque les effets pervers qui résultent de ce paradoxe : pratiques informelles de sur-cotation d'actes, réduction des durées d'hospitalisation sur des critères dominés par la question des coûts, fermeture de services spécialisés jugés non rentables conduisant à une baisse de la qualité des soins et à une remise en cause des principes fondateurs de l'hôpital public.

Dans un chapitre consacré à la fonction publique territoriale, Émilie Biland rappelle les tensions que connaît cette dernière par delà un dynamisme original de l'emploi, qui la caractérise, porté par des vagues successives de décentralisation, le transfert de compétences vers les collectivités locales et l'apparition de nouvelles entités (telles que les structures intercommunales). D'un côté, son statut créé en 1984 déroge à l'idéal type wébérien (comme en témoigne le renforcement des prérogatives des élus en matière de recrutements sur la base de critères sociaux ou politiques). D'un autre côté, un encadrement étatique demeure, *via* une réglementation et un contrôle de ce même emploi public. De fait, la fonction publique territoriale apparaît comme un compromis entre deux conceptions, l'une étant favorable à l'autonomie bureaucratique vis-à-vis des élus au nom des principes généraux du statut de fonctionnaire, et l'autre promouvant ce que l'auteur appelle un « patronage politique » de ces mêmes élus transformés en patrons, qui contribue à renforcer l'emprise de réformes managériales menées au

⁽¹⁾ Bezès Philippe, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, coll. « Le lien social », Presses Universitaires de France, 2009.

nom de la modernisation. Et c'est donc moins à une substitution de l'État planificateur par l'État animateur, comme il a parfois été dit, qu'à une combinaison entre ces deux modes de gouvernance à laquelle nous assisterions. Ces tensions ne sont pas nouvelles et l'auteur se fait fort de rappeler qu'elles s'inscrivent dans la longue histoire qui opposa dès les débuts de la III^{ème} République élus locaux et État central autour de l'emploi communal. Elles témoigneraient toutefois d'un sens différent, de nos jours : loin d'apparaître comme le succédané d'un statut général, le statut de la fonction publique territoriale serait aujourd'hui un facteur majeur d'une modernisation rompant avec l'ordre bureaucratique jugé sclérosant.

Enfin, dans sa postface, Nadège Vézinat nous invite à une lecture globale de l'État qui fait, à ses yeux, l'originalité de l'ouvrage qu'elle conclut.

Pour comprendre comment l'État déploie son action malgré la complexité des systèmes d'interdépendance entre une diversité d'acteurs et un environnement indiscutablement mouvant, cette auteure nous invite, en effet, à dépasser le seul prisme des analyses sectorielles et à porter notre attention sur les intrications qui se nouent entre l'État et ses agents : si le premier produit les

seconds *via* un statut ou une forme d'organisation, les seconds ne manquent pas, eux non plus, de façonner le premier.

Au-delà des rapports de force qui se jouent entre les multiples acteurs de l'État, Nadège Vézinat propose de considérer l'État comme un ensemble d'« écologies liées », concept qu'elle emprunte au sociologue des professions Andrew Abbott pour rendre compte de la complexité de la dynamique de ces ensembles composites aux forces fluctuantes, mais bien réelles. Si l'enjeu est bien, pour l'auteure, de renoncer à un État rationnel et unifié, il est tout autant de dépasser les limites du diagnostic spécialisé pour réfléchir à ses puissances, mais parfois discrètes recompositions. C'est à la lumière de celles-ci que l'État français apparaît désormais sous la figure d'un État régulateur, au-delà des grandes figures d'État planificateur et d'État animateur qui ont parfois servi à en qualifier certaines des mutations.

On l'aura compris : *l'État recomposé* offre à ses lecteurs non pas un panorama de tout ce qui a été dit ou montré à propos de l'État, mais une synthèse à la fois brève et précise des transformations en cours de l'action publique, puisque le défi relevé par cet ouvrage a été d'accomplir ce tour d'horizon en moins de cent pages. C'est un

livre parfaitement documenté (que complète une bibliographie fort utile), qui nous est ainsi proposé. Il a en outre l'immense mérite d'avoir su renoncer aux diagnostics les plus convenus pour nous inviter à entrer dans la complexité des mutations de l'État au travers de celles de ses capacités d'agir. Certes, le tour d'horizon des enjeux problématiques formulés notamment par la présentation de Le Galès, n'est pas vraiment achevé à l'issue de la lecture de tous les chapitres de cet ouvrage. Certes, certaines questions fraîches soulevées aujourd'hui par les recherches en sciences sociales (à propos du droit, des techniques, des territoires ou de la bureaucratie) mériteraient assurément d'être complétées par des travaux, comme ceux des *science and technology studies*, même si ces dernières ont été parfaitement évoquées. Certes, un lecteur sensible aux fondements de la construction de l'autorité publique pourra éprouver une certaine frustration, tant il est vrai que les questions qui touchent aux capacités d'action de l'État ne manquent pas de charrier des dimensions anthropologiques plus larges. Mais le pari de ce petit livre est sûrement celui de nous donner le goût de la réflexion et de l'enquête pour nous inciter à aller encore plus loin.

For our english-speakers readers

OVERLOOKED...

[Anatomy of a cyberattack against a firm: Understanding and preventing denial-of-service attacks](#)

Albert De Mereuil, consultant on economic intelligence; and **Annabel-Mauve Bonnefous**, associate professor in leadership and management, head of the People and Organizations Department, NEOMA Business School

Cyberattacks are a poorly known but quite real menace for firms, both public and private. The companies attacked experience colossal financial losses and untold damage to their reputation. How to prevent attacks? An in-depth analysis of 234 denial-of-service attacks between September 2011 and January 2015 sheds light on assailants' profiles and motivations and on the types of companies that form their favorite targets. Several concrete actions are discussed for warding off cyberattacks; otherwise, firms risk being forced to manage the effects at a much higher cost.

[The new auditor has come!](#)

Sébastien Rocher, professor in managerial science, Faculty of Law, Economics and Management at Angers

This analysis of a French novel presents the new image of auditors in popular culture as "professionals of appearances". It also proposes the reasons (related to the profession, its organization and sense of identity) why this profile has arisen in financial circles. In fact, what has emerged might well be a stereotype of auditors and a cultural representation of the world of auditing.

["Innovation is not a long quiet river" - A sociotechnical analysis of an innovation for the general public: automatic hiking sticks](#)

Julie Hallé, associate researcher, ViS Laboratory, University Lyon 1; **Bénédicte Vignal**, associate professor, ViS Laboratory, University Lyon 1; and **Bastien Soulé**, professor, ViS Laboratory, University Lyon 1

This ex post facto description of the development of an innovation in outdoor sporting goods for the general public - automatic hiking sticks (or trekking poles) - comes out of a sociotechnical approach with the objective of analyzing phases in this process, as the product took various forms, underwent many influences and was shaped by compromises. For this study, fieldwork was conducted, and twelve semidirective interviews were carried out with persons in the network formed around this product. The major findings are that this process was not linear; it was slow; and novelty alone did not ensure the product's diffusion and success.

TRIAL BY FACT

[Stratification as a status order in academia: A Weberian proposition](#)

Sébastien Dubois, associate professor, NEOMA Business School, and associate researcher, Centre de Sociologie des Organisations, Sciences-Po

Increasing stratification in academia is analyzed with recourse to the concept of a status order. In Max Weber's work, "status" refers to ranks in a social hierarchy based on prestige; and persons of the same rank tend to form a status group. Recent research has redefined "status" as a sign of quality for organizing groupings of actors. These two lines of research are crossed to identify the processes that divide academia into status groups and produce, despite the individual's merits, structural inequality. This approach is grounded on an empirical study of *Organization*, a journal supported by a group of critical, "postmodern" academics with key members coming from the same universities (mostly English and, to a lesser extent, Australian and Scandinavian).

[Levers of performance in a group strategy: An analysis of the wine industry in Val de Loire, Champagne and Languedoc-Roussillon](#)

Élodie Loubarette, associate professor in managerial science, University Paris-Sud; and **Florent Pestre**, associate professor in managerial science, University Paris-Sud

Why do some collective strategies work better than others? After recalling the major factors in a group strategy's effectiveness, three contrasting cases in the French wine industry are examined: Val de Loire, Champagne and Languedoc-Roussillon. Some of these factors are independent of the actions of the parties involved, but other levers of action can be used directly. The cases of Val de Loire and Champagne serve to identify the pitfalls to avoid when drawing up a group strategy and the conditions to meet for it to be effective. The case of Languedoc-Roussillon illustrates the overlapping of levels of analysis and the dynamic imparted by a group strategy.

OTHER TIMES, OTHER PLACES

[The Rochette affair \(1908-1914\): Accountancy and a financial scandal](#)

Oussama Ouriemmi, associate professor, ISG International Business School, GrIIsG; and **Marie-Claire Loison**, assistant professor, EMLYON Business School, Centre de Recherche OCE

The disclosure of a fraud orchestrated by Henri Rochette, one of the most powerful financiers in Paris,

started a scandal. Rochette, once arrested, immediately reversed accusations and claimed that his enemies had hatched a plot. After investigations established that his arrest was arbitrary, the financial scandal became political and legal. The part of accountancy in this affair is examined to show its consequences on the evolution of bookkeeping standards.

MOSAICS

Damien Collard (University of Franche-Comté): **Manage and innovate in services**: On Marianne Abramovici, Sylvie Chevrier and Muriel Jougleux's (eds.), *Management des services. Conception, production et évaluation de la performance des services* (Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2015)

Paul Hallé (sociologist-practitioner, member of Coopaname): **What do algorithms dream about?** On Dominique Cardon's, *À quoi rêvent les algorithmes* (Paris: Éditions du Seuil et la République des Idées, 2015)

Michel Villette (Centre Maurice Halbwachs, ÉNS/ÉHÉSS/CNRS): **A teacher unveils the secrets of teaching**: On Sylvie Cordesse Marot's *Enseigner le management par des situations-problèmes* (Chronique Sociale, 2015)

Jean-Marc Weller (sociologist, CNRS): **The reconstituted state**: On Patrick Le Galès et Nadège Vezinat, *L'État recomposé* (Paris: Presses Universitaires de France, 2014)

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

VERKANNT REALITÄTEN

[Anatomie eines Cyberangriffs gegen ein Unternehmen : Denial of Service-Angriffe verstehen und abwehren](#)

Albert de Mereuil, Berater für wirtschaftliche Intelligenz, und **Annabel-Mauve Bonnefous**, assoziierte Professorin für Leadership und Management, Verantwortliche der Abteilung People and Organizations der NEOMA Business School

Cyberangriffe stellen eine verkannte aber dennoch sehr reelle Bedrohung für die öffentlichen und privaten Unternehmen dar. Die angegriffenen Unternehmen haben kolossale finanzielle Verluste und eine beispiellose Schädigung ihres Rufs hinzunehmen. Wie lassen sich solche Angriffe abwehren ? Auf der Grundlage einer eingehenden Analyse von 234 Denial of Service- Angriffen im Zeitraum zwischen September 2011 und Januar 2015 beschreibt dieser Artikel die Profile der Hacker, ihre Motive und die Unternehmenskategorien, die ihre bevorzugten Ziele sind. Dann werden verschiedene Gegenmaßnahmen diskutiert, die dazu geeignet wären, diesen Cyberangriffen vorzubeugen, bevor die Unternehmen gezwungen sind, die verheerenden Folgen zu tragen.

[Der neue Auditor ist da !](#)

Sébastien Rocher, Universitätsprofessor der Verwaltungswissenschaften, Faculté de droit, d'économie et de gestion d'Angers

Auf der Basis der Analyse eines Comicromans, der in der Welt der Rechnungsprüfer spielt, befasst sich dieser Artikel mit einem neuen Image des professionellen Buchführers in der populären Kultur, dem des „Spezialisten des Anscheins“. Die Interpretation dieses Werks erlaubt es, organisatorische, identitäre und professionelle Gründe anzuführen, die zur Bildung eines solchen Profils in Audit-Kreisen führen. Aus diesem Grund steht im Mittelpunkt dieser Studie die mögliche Entstehung eines Stereotyps des Auditors und der kulturellen Repräsentation der Welt des Audits.

[„ Innovation ist kein langer, ruhiger Fluss“
Eine soziotechnische Analyse der Entwicklung einer Innovation für das breite Publikum : der automatische Wanderstock](#)

Julie Hallé, assoziierte Forscherin, Université Lyon 1 – Laboratoire ViS, **Bénédicte Vignal**, Universitätsdozentin, Université Lyon 1 – Laboratoire ViS, und **Bastien Soulé**, Universitätsprofessor, Université Lyon 1 – Laboratoire ViS

Dieser Artikel ist ein Rückblick auf den Entstehungsprozess einer Innovation auf dem Gebiet der Outdoor-Ausrüstungen für das breite Publikum, für das der automatische Wanderstock konzipiert worden war. Auf der Basis einer soziotechnischen Methode verfolgten wir das Ziel, die verschiedenen Phasen der Produktentwicklung zu analysieren, in denen das Produkt unterschiedliche Formen annahm und durch vielfältige Einflüsse geprägt wurde, die immer wieder Kompromisse und Neuorientierungen notwendig machten. Für diese Studie stützten wir uns auf umfassende Daten über die Outdoor-Aktivitäten und auf semidirektive Gespräche mit verschiedenen Akteuren, die an der Entstehung dieses Objekts beteiligt waren. Die wichtigsten Ergebnisse machen die mangelnde Linearität und die Langsamkeit des Prozesses deutlich, nach dessen Abschluss die Neuheit allein nicht dazu ausreichte, den Vertrieb und den Erfolg dieser Innovation zu sichern.

AN TATSACHEN GEMESSEN

[Die Stratifikation in der akademischen Welt durch den sozialen Status : ein Konzept von Max Weber](#)

Sébastien Dubois, assoziierter Professor, NEOMA Business School, und assoziierter Forscher – Centre de sociologie des organisations, Sciences-Po

In diesem Artikel beabsichtigen wir, die zunehmende Stratifikation der akademischen Welt zu analysieren, indem wir das Konzept der „statusgebundenen Ordnung“ verwenden. Das Konzept „sozialer Status“ hat seinen Ursprung bei Max Weber, der es als grundlegendes Element einer gesellschaftlichen Hierarchie ansieht, die auf dem Prestige beruht. Die Akteure, die über einen gleichen Status verfügen, tendieren dazu, Gemeinschaften oder statusgebundene Gruppen zu bilden. Neueste Forschungsarbeiten haben zu einer neuen Definition des Konzepts „Status“ geführt, das als Qualitätssignal zu verstehen ist, das die Verbindung zwischen Akteuren organisiert. Auf der Grundlage dieser beiden Forschungsansätze haben wir versucht, die Mechanismen zu identifizieren, die die akademische Welt in verschiedene Status- Gruppen einteilen, und die jenseits der individuellen Verdienste zu strukturellen Ungleichheiten führen. Um diese These abzustützen, haben wir uns zu einer empirischen Studie der Revue *Organization* entschieden, die zu einer dominierenden Gruppe gehört, die eine kritische und „postmoderne“ Strömung vertritt und im Wesentlichen aus Forschern besteht, die dieselben Universitäten besucht haben, mehrheitlich Engländer und im geringeren Maße Australier und Skandinavier.

Die Hebel der Leistungsfähigkeit einer kollektiven Strategie : eine Analyse der Weinindustrie im Val de Loire, in der Champagne und im Languedoc-Roussillon

Élodie **Loubaresse**, Dozentin der Verwaltungswissenschaften an der Université Paris-Sud, und **Florent Pestre**, Dozentin der Verwaltungswissenschaften an der Université Paris-Sud

Ziel dieses Artikel ist es zu verstehen, warum gewisse kollektive Strategien leistungsstärker als andere sind. Nach einem Überblick über die wichtigsten Faktoren der Leistungsfähigkeit einer kollektiven Strategie befassen wir uns mit drei kontrastierenden Fällen in der französischen Weinindustrie : mit dem Val de Loire, der Champagne und dem Languedoc-Roussillon. Wir zeigen, dass gewisse Leistungsfaktoren unabhängig vom Handeln der Akteure sein können, andere Hebel jedoch eine direkte Wirkungskraft besitzen. Die Studie zum Val de Loire und zur Champagne erlaubt es, die Fallen zu identifizieren, die beim Aufbau einer kollektiven Strategie zu vermeiden sind, und die Bedingungen aufzuzeigen, unter denen die Strategie erfolgreich ist. Die Studie zum Languedoc-Roussillon zeigt ihrerseits die Verzahnung zwischen den Analyseansätzen und die Rolle, welche die Dynamik in den kollektiven Strategien spielt.

ANDERE ZEITEN, ANDERE ORTE

Die Affäre um Henri Rochette (1908-1914) : von den Beziehungen zwischen Buchführung und Finanzskandal

Oussama Ouriemmi, assoziierter Professor, ISG International Business School, GrllsG, und **Marie-Claire Loison**, Assistent-Professor an der EMLYON business school, centre de recherche OCE

Die Affäre, mit der sich dieser Artikel befasst, beginnt mit der Bekanntmachung des Betrugs, der von Henri Rochette organisiert wurde, einem der mächtigsten Financiers von Paris. Gleich bei seiner Verhaftung richtet der Beschuldigte die Anklage sofort gegen seine Ankläger : er prangert eine Verschwörung an, die von seinen Gegnern angezettelt wurde. Im weiteren Verlauf

der Untersuchungen stellt sich der willkürliche Charakter dieser Inhaftierung heraus. Auf den Finanzskandal folgt ein justitiell-politischer Skandal. Dieser Artikel möchte die Rolle der Buchhaltung in diesen beiden Skandalen analysieren und insbesondere zeigen, wie die Folgen dieser Affäre die Entwicklung der buchhalterlichen Normierung beeinflusst haben. Er soll einen Beitrag zum Studium der Beziehungen zwischen Finanzskandalen und Buchhaltung leisten.

MOSAIKE

Management und Innovation im Dienstleistungssektor

Zu dem von Marianne Abramovici, Sylvie Chevrier und Muriel Jougoux herausgegebenen Buch, *Management des services : conception, production et évaluation de la performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, collection Management et innovation, Oktober 2015

Damien Collard, Université de Franche-Comté

Wovon träumen die Algorithmen ?

Zum Buch von Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes*, Paris, Éditions du Seuil et la République des Idées, 2015

Paul Hallé, Soziologe, Mitglied von Coopaname

Eine Lehrerin offenbart ihre pädagogischen Geheimnisse

Zum Buch von Sylvie Cordesse Marot, *Enseigner le management par des situations-problèmes* (Vorwort von Michel Berry und Nachwort von Jaqueline Costa-Lascoux), Chronique Sociale 2015

Michel Villette, Centre Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS

Der neu zusammengesetzte Staat

Zum Buch von Patrick Le Galès und Nadège Vezinat, *L'État recomposé*, Paris, PUF, collection La Vie des idées, 2014

Jean-Marc Weller, Soziologe, Forscher am CNRS

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

REALIDADES DESCONOCIDAS

Anatomía de un ciberataque contra una empresa. Comprender y evitar los ataques por denegación de servicio

Alberto de Mereuil, consultor en inteligencia económica, y **Annabel-Mauve Bonnefous**, profesora asociada en liderazgo y management, responsable del departamento People and Organisations de NEOMA Business School

Los ciberataques representan una amenaza poco conocida, pero real tanto para las empresas públicas como privadas. Estos ataques pueden causar pérdidas financieras considerables a las empresas y perjuicios a su reputación. ¿Cómo evitar estos ataques? Gracias a un análisis exhaustivo de 234 ataques por denegación de servicio (DOS) entre septiembre de 2011 y enero de 2015, el artículo pone de relieve los perfiles de los ciberatacantes, sus motivaciones y los tipos de empresas que constituyen sus víctimas favoritas. Posteriormente se analizan diferentes acciones posibles para evitar estos ciberataques antes de que las empresas se vean obligadas a enfrentar las consecuencias y pagar un alto precio.

El nuevo auditor

Sébastien Rocher, profesor universitario en ciencias de gestión, Facultad de Derecho, Economía y Gestión de Angers

A partir del análisis de una novela gráfica francesa que se sitúa en el mundo de la auditoría, el artículo presenta una nueva imagen del profesional contable en la cultura popular, la del «profesional de la apariencia». La interpretación de esta obra permite proponer razones organizativas, de identidad y profesionales que explican la aparición de dicho perfil en el mundo de la auditoría. De esta forma, el nacimiento potencial de un estereotipo del auditor y una representación cultural del mundo de la auditoría se encuentran en el centro de este estudio.

La innovación no es un juego de niños

Análisis socio-técnico de una innovación para el público en general, el bastón de marcha automático

Julie Hallé, investigadora asociada, Universidad Lyon 1 - Laboratorio ViS, **Bénédicte Vignal**, profesora asociada, Universidad Lyon 1 - Laboratorio ViS, y **Bastien Soulié**, Profesor titular, Universidad Lyon 1 - Laboratorio ViS

Este artículo propone una descripción *a posteriori* de la trayectoria de una innovación deportiva para el público en general, en el ámbito del *outdoor*: el bastón de marcha automático. Siguiendo un enfoque socio-técnico, nuestro objetivo era analizar las distintas fases del desarrollo de este producto, presentando las diversas formas adoptadas por el objeto y las influencias múltiples que lo han moldeado, con su conjunto de concesiones e interpretaciones. Para este estudio, hemos llevado a cabo observaciones de terreno y doce entrevistas semi-directivas con agentes de la red existente en torno a este objeto. Los principales resultados demuestran la falta de linealidad y la lentitud del proceso. La novedad no logró, por sí sola, generar la difusión y el éxito de esta innovación.

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

La estratificación en el mundo académico como orden reglamentario, una propuesta weberiana

Sébastien Dubois, profesor asociado, NEOMA Business School, e investigador asociado - Centro de sociología de las organizaciones, Sciences-Po

El propósito de este artículo es analizar la estratificación creciente del mundo académico utilizando el concepto de «orden estatutario». El concepto de «estatus», tiene su origen en la obra de Max Weber, donde se entiende como el elemento fundador de una jerarquía social basada en el prestigio. Los actores que comparten un estatus similar tienden a agruparse para crear comunidades o grupos de estatus. En recientes investigaciones se ha dado una nueva definición del concepto de «Estatus» como una señal de calidad que organiza las asociaciones entre los diversos actores. Al combinar estas dos líneas de investigación, hemos intentado identificar los mecanismos que estructuran el mundo académico en diferentes grupos de estatus, que producen, más allá de los méritos individuales, desigualdades estructurales. Para apoyar esta tesis, hemos optado por realizar un estudio empírico de la revista *Organization* que apoya un grupo dominante, la corriente crítica y «postmoderna», cuyo núcleo está compuesto por investigadores procedentes de las mismas universidades, principalmente ingleses, seguidos de australianos y escandinavos.

Las palancas de rendimiento de una estrategia colectiva. Análisis de los sectores vitivinícolas en Val de Loire, Champagne y Languedoc-Roussillon

Élodie **Loubaresse**, profesora asociada en ciencias de la gestión de la Universidad Paris-Sud, y **Florent**

Pestre, profesor asociado en ciencias de la gestión de la Universidad Paris-Sud

El objetivo de este artículo es comprender por qué algunas estrategias colectivas son más eficaces que otras. Tras recordar los principales factores de rendimiento de una estrategia colectiva, se examinan tres casos diferentes de la cadena vitivinícola francesa: los del Valle del Loira, Champagne y Languedoc-Roussillon. Si algunos factores de rendimiento son independientes de la acción de los actores, otras palancas, por su parte, se pueden accionar directamente. El estudio de los sectores del Valle del Loira y Champagne nos permitirá identificar los cepos a evitar en la construcción de una estrategia colectiva y las condiciones que deben cumplirse para que ésta sea eficaz. El caso del Languedoc-Roussillon ilustrará, por su parte, la relación entre los niveles de análisis y el papel que desempeña la dinámica de las estrategias colectivas.

OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

El caso Rochette (1908-1914). Las relaciones entre contabilidad y escándalo financiero

Oussama Ouriemmi, profesor asociado en ISG International Business School, GrllsG, y **Marie-Claire Loison**, profesora adjunta en EMLYON Business School, Centro de Investigación OCE

El caso objeto de este artículo comienza con la divulgación de la estafa realizada por Henri Rochette, uno de los más poderosos financieros de París. Tan pronto es detenido, el acusado invierte la situación contra sus acusadores, denunciando un complot urdido por sus adversarios. Posteriormente, los hallazgos realizados durante la investigación determinarán el carácter arbitrario de su detención. El escándalo político-judicial reemplaza el escándalo financiero. El objetivo

de este artículo es analizar el papel desempeñado por la contabilidad en estos dos escándalos y, sobre todo, mostrar cómo las consecuencias de este caso se enmarcan en la evolución de la normalización contable. Aporta así una contribución al estudio de las relaciones entre escándalo financiero y contabilidad.

MOSAICOS

Innovar y dirigir los servicios

Comentarios sobre el libro dirigido por Marianne Abramovici, Sylvie Chevrier y Muriel Jougleux, *Management des services : conception, production et évaluation de la performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, colección Management et innovation, octubre de 2015

Damien Collard, Universidad de Franche-Comté

¿Con qué sueñan los algoritmos?

Comentarios sobre el libro de Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes*, París, Éditions du Seuil y la République des idées, 2015, 106 p.

Paul Hallé, sociólogo-practicante, miembro de Coopaname

Una profesora revela sus secretos pedagógicos

Comentarios sobre el libro de Sylvie Cordesse Marot, *Enseigner le management par des situations-problèmes* (prefacio de Michel Berry y postfacio de Jacqueline Costa-Lascoux), Chronique Sociale, 2015

Michel Villette, Centro Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS

El Estado reestructurado

Comentarios sobre el libro de Patrick Le Galès y Nadège Vezinat, *L'État recomposé*, París, PUF, colección La Vie des idées, 2014

Jean-Marc Weller, sociólogo, investigador del CNRS



BONNEFOUS Annabel-Mauve

Docteur en sciences de gestion, Annabel-Mauve Bonnefous est professeur associé et responsable du département « *People and organisations* » à NEOMA Business School.

Ses travaux de recherche portent sur le *leadership*, l'intelligence politique des managers et l'*action learning*. Auparavant, elle a travaillé sur des problématiques de management interculturel, de développement durable et de prospective sociale en France, en Afrique centrale et en Argentine. Elle est l'auteur du livre *Aiguisez votre sens politique en entreprise*.

En 2010, elle a reçu le prix de l'innovation pédagogique de Reims Management School et, en 2011, le second prix de l'innovation pédagogique francophone en sciences de gestion de la FNEGE-CIDEGEF.

COLLARD Damien

Damien Collard est docteur en gestion de l'École polytechnique. Il est actuellement maître de conférences en gestion au sein de l'Université de Franche-Comté, où il enseigne la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, il est chercheur au Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO) de l'Université de Bourgogne depuis septembre 2010, après avoir été chercheur associé au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique de 2003 à 2010. Ses recherches portent sur les dispositifs de médiation sociale et urbaine, sur le développement et la gestion des compétences, ainsi que sur la prévention des risques psychosociaux.



DE MEREUIL Albert

Albert de Mereuil est consultant en intelligence économique. Il accompagne les entreprises sur des questions de stratégie digitale, de relations publiques et d'e-réputation.

Diplômé de NEOMA Business School, il a parfait sa formation en suivant un troisième cycle au sein de l'École de Guerre économique. Il est spécialisé en communication digitale et en gestion stratégique de l'information. Technophile et *digital native*, son dernier mémoire de recherche porte sur les *hackers* et leurs interactions avec les organisations économiques et politiques. Cet article est issu de ses travaux de recherche.

Albert de Mereuil est aussi contributeur sur Wikipédia et s'exprime sur plusieurs sites *Web* sur des thématiques de géopolitique et de technologies de l'information.



DUBOIS Sébastien

Diplômé de l'ESCP et de Sciences Po, docteur en sociologie, Sébastien Dubois est professeur associé à NEOMA Business School et chercheur associé au Centre de sociologie de Sciences Po. Ses recherches portent sur l'organisation du monde

académique, ainsi que sur les carrières et les marchés culturels. Ses articles sont notamment parus dans la *Revue Française de Sociologie*, *Poetics*, *The Journal of Cultural Economics*, *Gérer & Comprendre* et, prochainement, dans *American Behavioral Scientist*.



HALLÉ Julie

Julie Hallé est docteur en STAPS et chercheuse associée au Laboratoire sur les vulnérabilités et l'innovation dans le sport (EA L-Vis) de l'Université Lyon 1. Ses recherches portent sur l'innovation au travers de l'étude de plusieurs objets (TIC,

matériels sportifs, produits alimentaires...). Elle est intervenue en tant que chargée d'études dans le cadre du projet ANR TIMSA (Territoires, innovation, marchés, sports dans les Alpes), dont est tirée l'étude synthétisée dans l'article publié dans ce numéro de *Gérer & Comprendre*.

HALLÉ Paul

Sociologue et animateur de démarches participatives et formatives, Paul Hallé accompagne aujourd'hui des équipes et des organisations dans leur développement humain et stratégique. En parallèle à ses études, Paul Hallé s'est intéressé aux questions de discrimination. Il a été très actif au sein du réseau européen EPTO (il a été formateur, membre du conseil d'administration). Très impliqué également dans des démarches de pédagogie active et d'éducation populaire, il a contribué à développer l'association luxembourgeoise 4 MOTION.

Après ses études, il a rejoint Kaléido'Scop où pendant sept ans, il a mis en œuvre de nombreuses démarches d'animation participative se réclamant de l'approche de la recherche-action, réalisé des évaluations, puis a accompagné et formé de nombreuses équipes aux questions d'interculturalité, d'intelligence collective, de processus d'innovation, des actions menées pour le compte de diverses collectivités (régions, départements, métropoles), de réseaux associatifs et de l'Union européenne.

Il a également participé au développement de la SCOP Kaléido'Scop en tant qu'associé co-gérant.

Depuis quelques années, Paul Hallé intervient aux côtés d'équipes pluridisciplinaires (*designers*, psychologues, facilitateurs, programmistes, vidéastes...) sur des questions aussi diverses que la santé, l'insertion, l'accueil des publics, le développement urbain et les *serious games*, mais également dans le cadre de lectures publiques.

Titulaire d'un Master II de sociologie et développement des organisations de l'Université Lyon II, sa pratique s'accompagne d'une lecture attentive des évolutions sociales, politiques et technologiques, et est faite d'engagements divers et d'interventions dans le cadre de la formation permanente.

LOISON Marie-Claire

Marie-Claire Loison est professeur assistant à EMLYON business school et est membre du centre de recherche OCE (Organisation, carrières et nouvelles élites). Agrégée d'économie-gestion et ancienne élève de l'École normale supérieure (Cachan), elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine. Ses recherches portent principalement sur les pratiques de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et de développement durable, dans une perspective à la fois historique et contemporaine. Elle s'intéresse également aux aspects socio-institutionnels et aux évolutions des systèmes comptables, d'audit et de contrôle. Marie-Claire Loison publie dans des revues telles que *Comptabilité-Contrôle-Audit*.



LOUBARESSE Élodie

Élodie Loubaresse est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris Sud et est membre du centre de recherche RITM. Ses travaux les plus récents ont porté sur les relations interorganisationnelles, accordant un intérêt particulier aux relations au sein ou entre les *clusters*. Elle s'intéresse également aux mobilités spatiales en contextes organisationnels.

OURIEMMI Oussama

Oussama Ouriemmi est professeur associé à ISG International Business School. Docteur en sciences de gestion de l'Université de Nantes, ses travaux de recherche et ses enseignements portent notamment sur l'histoire de la gestion.



PESTRE Florent

Florent Pestre est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Sud et est membre du centre de recherche RITM. Il étudie les processus de construction de stratégies éthiques, sociales et environnementales à l'échelle des grands groupes multinationaux. Il conduit également des travaux de recherche portant sur la filière vitivinicole française.



ROCHER Sébastien

Sébastien Rocher est professeur des universités en Sciences de gestion, actuellement en poste à la faculté de Droit, économie et gestion d'Angers. En parallèle à ses travaux sur la normalisation de la comptabilité publique à l'échelle nationale et internationale, il s'intéresse aux représentations et aux rôles de la comptabilité dans la culture populaire, notamment en étudiant des bandes dessinées franco-belges, américaines et japonaises. Il est l'auteur de plusieurs articles et communications sur ces thèmes, dont « Quand les Schtroumpfs s'inventent comptables... » et « Monsieur Boulier, ambassadeur ignoré de la profession comptable » parus dans la *Revue française de comptabilité* et « Hergé : les administrateurs soustraits et l'album inachevé ou la comptabilité sauve » publié dans la *Revue belge de la comptabilité* et mis à l'honneur par la profession comptable belge. Il est également l'auteur d'une exposition itinérante créée en 2015 et composée de planches de bandes dessinées franco-belges, au travers desquelles peuvent être discernées les évolutions des représentations du comptable et de son rapport au travail et à l'artiste.



SOULÉ Bastien

Bastien Soulé mène des travaux sociologiques portant sur les processus d'innovation et la gestion des risques dans le secteur des loisirs sportifs. Il dirige le Laboratoire sur les vulnérabilités et l'innovation dans le sport (L-Vis, Université Lyon 1) et a récemment contribué au projet ANR TIMSA.

VIGNAL Bénédicte

Bénédicte Vignal est maître de conférences à l'Université Lyon 1 et est membre du Laboratoire sur les vulnérabilités et l'innovation dans le sport (L-Vis). Ses recherches s'attachent essentiellement à l'analyse des formes de la pratique et des consommations sportives. Elle a pris part au projet ANR TIMSA portant sur l'étude de différents terrains touchant à l'innovation sociotechnique dans le secteur de l'*outdoor*. Ses travaux actuels prolongent sa réflexion dans ce domaine.



VILLETTE Michel

Michel Villette est professeur de sociologie à AgroParisTech et est chercheur attaché au Centre Maurice Halbwachs (ENS, EHESS, CNRS).

Il a exercé des responsabilités de cadre au sein du groupe BSN (1974), puis il a été successivement maître de conférences à l'Université de Téhéran (Iran) (1975-76), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'études à l'Institut entreprise et personnel (1987-90) et professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92).

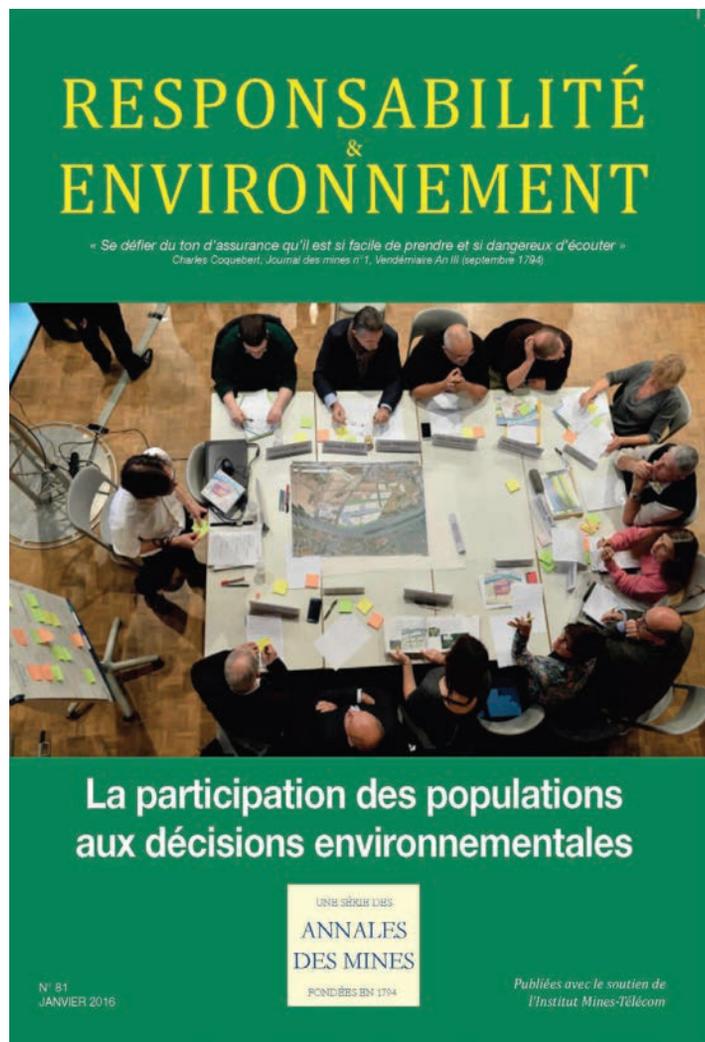
Il a publié aux Éditions du Seuil : *L'Homme qui croyait au management* (1988), et aux Éditions La Découverte : *L'Art du stage en entreprise* (1994), *Le manager jetable* (1996), *Sociologie du conseil en management* (2004), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, avec Catherine Vuillermot (2005) – ouvrage traduit en anglais par Cornell University Press, sous le titre *From Predator to Icons* (2009), et en chinois par Gold Wall Press à Pékin (2011).

WELLER Jean-Marc

Jean-Marc Weller est sociologue, chercheur au sein du Laboratoire interdisciplinaire sciences innovations sociétés (LISIS) à l'Université Paris-Est. Docteur en sociologie de l'Institut d'études politiques de Paris et chargé de recherche au CNRS, ses travaux portent sur les transformations des bureaucraties publiques appréhendées à partir de l'analyse du travail des agents. Les enquêtes qu'il mène concernent des terrains variés (santé, politiques sociales, justice, agriculture) : elles reposent sur des explorations ethnographiques soucieuses de décrire non pas qui sont les fonctionnaires de base en charge du traitement des requêtes dont ils sont saisis, mais ce qu'ils font concrètement. Dans la perspective des renouvellements apportés notamment par la sociologie des techniques et des sciences, il s'intéresse au travail administratif, aux activités d'écriture, aux calculs, à l'informatique, aux innovations managériales qui configurent et transforment le monde des services publics. C'est parce que ces technologies constituent des éléments indispensables à l'élaboration des décisions publiques et qu'elles forment de véritables « infrastructures » rendant plus aisée l'action gouvernementale, que Jean-Marc Weller leur a consacré il y a peu une attention toute particulière. Dans un ouvrage en cours de préparation, il s'intéresse en particulier à ces dispositifs singuliers que sont les dossiers et les bureaux pour rendre compte de leur histoire récente et de leur contribution à la fabrication même du droit. Par ailleurs, il poursuit avec plusieurs collègues une recherche sur les techniques du *design* de service mobilisées dans les administrations.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

La participation des populations aux décisions environnementales



Janvier 2016

Avant-propos - **Alain RICHARD**

Introduction - **Philippe LEDENVIC**

La réglementation et son évolution au cours du temps

La réglementation en France depuis la loi Bouchardeau

Philippe LEDENVIC

Ce que la convention d'Aarhus et la directive Inspire ont changé

Bruno VERLON

L'histoire chaotique de l'information environnementale en France

Thierry LAVOUX

Les principaux intervenants

L'évolution du rôle du commissaire enquêteur - **Brigitte CHALOPIN**

Débats publics : démocratiser et légitimer les décisions

Christian LEYRIT

L'Autorité environnementale et la participation du public à l'élaboration de ses décisions - **Michel BADRÉ**

Vers une participation continue du public à la réalisation des projets

Claude CHARDONNET

Renouveler les approches et les pratiques d'évaluation environnementale

Yves PRÉVOST

L'évaluation environnementale stratégique de l'implantation de la filière des gaz de schiste au Québec a-t-elle été une démarche réellement innovante ? - **Gilles CÔTÉ**

Quelles évolutions dans l'avenir ?

La concertation : d'une exigence démocratique à un impératif managérial pour l'action publique - **Bertrand PANCHER**

Oser l'innovation démocratique pour accélérer la transition écologique -

Florence DENIER-PASQUIER

Révolution numérique pour la concertation environnementale

Gilles BERHAULT

La participation du public aux prises de décision : une mutation incontournable - **Corinne LEPAGE**

HORS DOSSIER

Actes du colloque « Contrôle, régulation et développement » organisé le 7 Octobre 2015 par l'Amicale de l'association des ingénieurs des Mines (AIM), sous la présidence de Pierre-Franck CHEVET et Philippe DUCROCC

Avant-propos - **Philippe DUCROCC**

Le climat, l'économie et le rôle de l'État

Amine HAMOUCHE

Opinion publique et développement

Guillaume ALABERGÈRE

Un besoin de sincérité

Xavier PLOQUIN

L'accompagnement des projets : un véritable exercice de funambule !

Pierre-Édouard GILLE

Dans une forêt de risques résiduels, redonner du sens à la norme

Matthieu MANGION

Le dossier est coordonné par **Philippe LEDENVIC**

Pour plus d'information, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.anales.org>