

MUSÉE MODESTE, MUSÉE MODERNE ?

À propos du livre
de Robert R. JANES, *Museums in a Troubled World. Renewal, irrelevance or collapse ?*
Routledge éd., Abingdon (UK)
et New York (USA), 2009, 208
pages.

Depuis une dizaine d'années, les ouvrages de sociologie des organisations et de management portant exclusivement sur les musées se sont multipliés. Pour la plupart, ces travaux identifient un changement radical de paradigme, un basculement des institutions muséales vers une nouvelle ère. La redondance de leurs titres suffirait à s'en convaincre : *Towards a New Museum* (NEWHOUSE, 1998), *The Museum in Transition* (HEINE, 2000), *Reimagining the Museum* (WITCOMB, 2003), *Reinventing the Museum* (ANDERSON, 2004), *Le Nouvel âge des musées* (TOBELEM, 2005), *Vers une redéfinition du musée ?* (MAIRESSE et DESVALLÉE, 2007), *Museums in Motion* (ALEXANDER, 2008)... Ainsi, l'idée selon laquelle les musées seraient actuellement caractérisés par un mouvement fondamental, une dynamique propre, semble aujourd'hui faire consensus ; seules les propriétés de cette mutation (comme l'introduction de l'art contemporain, l'irruption de la concurrence ou « tournant » marchand, l'importance des missions éducatives et des problématiques liées aux publics, le basculement d'un musée-temple vers un musée-forum...) sont véritablement discutées. Le livre récent de Robert R. Janes, *Museums in a Troubled World*, ne constitue pas une énième variation sur cette question du changement organisationnel dans les musées. En ne postulant pas une institution en

mouvement, il prend même cette littérature à rebours. Pour Janes, le changement est ailleurs. Ce n'est pas tant le musée qui se transforme que l'environnement dans lequel celui-ci est inséré : face aux bouleversements du monde, le musée reste bien souvent une organisation statique. Construit sur des observations empiriques récentes et documentées, ce livre se distingue avant tout des ouvrages existants par son remarquable effort de mise en contexte (social et environnemental, notamment) des problématiques contemporaines du musée. La compréhension de ces questions apparaît comme un préalable indispensable au chercheur avant d'envisager – éventuellement – un renouveau (*renewal*), une marginalisation (*irrelevance*), voire un effondrement (*collapse*). Robert R. Janes, ancien directeur du Glenbow Museum de Calgary, au Canada, est aujourd'hui rédacteur en chef de la revue scientifique *Museum Management and Curatorship* et consultant spécialisé en gestion des musées. Ses champs d'études principaux, hérités de trente années de carrière comme praticien, sont les musées nord-américains (États-Unis et Canada), mais l'originalité de ses constats n'est pas contingente à ces institutions et les propositions qu'il formule dans la dernière partie de l'ouvrage paraissent généralisables, notamment aux musées européens. L'auteur défend principalement la thèse selon laquelle les différentes pratiques professionnelles des musées (pratiques des conservateurs, des médiateurs, des mécènes, des dirigeants...) négligent aujourd'hui l'inscription de cette institution dans la cité, pour ne concentrer leurs efforts que dans un modèle de croissance (de la fréquentation, des collections, de la consommation culturelle...) dépassé et peu soutenable. Dans les premiers chapitres de l'ouvrage, consacrés à la « myopie » et à l'« élitisme » des institutions

muséales, Robert R. Janes analyse avec précision les objectifs stratégiques formulés par la plupart des établissements, qui sont fondés sur ce modèle de croissance (augmentation de la fréquentation, des revenus, ou encore des acquisitions...) : il les dépeint comme autant de vaines ambitions que les dirigeants de musées s'infligeraient à eux-mêmes et il souligne l'urgence de développer des indicateurs de performance qualitatifs, qui soient capables de supplanter les mesures quantitatives et marchandes de la performance muséale. Plus loin, dans l'ouvrage, Janes déplore l'absence de lien entre ces orientations et les grandes préoccupations contemporaines du monde : les préoccupations environnementales (comme la dégradation sans précédent de la biosphère, la rareté des ressources naturelles et le réchauffement climatique), économiques (les crises financières et monétaires, la corruption et la remise en cause d'une société de consommation de masse) et sociales (creusement des inégalités, transition démographique et perte de lien social). Déconnecté des enjeux sociétaux et environnementaux contemporains, le musée se condamne à devenir peu à peu hors sujet. Volontiers polémique et écrit dans un style provocateur, *Museums in a Troubled World* porte la critique sur de nombreux aspects des stratégies contemporaines des musées. Trois de ces critiques retiennent plus particulièrement l'attention du lecteur. Lorsque Janes discute de l'importance du geste architectural dans la conception de nouveaux musées (phénomène en explosion, depuis une dizaine d'années, à la suite de la construction du Guggenheim de Bilbao),

il souligne la vanité de l'adage : « *If you build it, they will come* » (« Construisez-le, ils viendront »). De même, il met en évidence l'absence de véritable activité de recherche et développement (permettant l'expérimentation) dans ces institutions pourtant saturées de discours sur l'innovation et l'avant-garde. Enfin, il s'attaque à l'idée de collections en expansion permanente et propose, en s'appuyant sur les exemples de musées ethnographiques canadiens et néo-zélandais, de lever les tabous sur l'inaliénabilité et la cession (*deaccessioning*) des œuvres : souvent envisagée pour des motifs marchands et de financement d'acquisitions futures, l'aliénabilité est ici, au contraire, mise en exergue en tant que pratique génératrice de partage et d'interaction avec la communauté. Dans la dernière partie de son ouvrage, Robert R. Janes jette les bases d'une écologie du musée fondée sur des relations d'interdépendance avec le tissu social et s'appuyant sur une capacité à entretenir les biens collectifs dont il a la charge pour les générations futures, à savoir ses collections. L'auteur est ainsi conduit à replacer le besoin d'intendance (*stewardship*) de la collection au cœur du projet muséographique. Loin d'être restreinte à une maintenance *a minima*, il s'agit ici d'une intendance au sens plein du terme, c'est-à-dire de la capacité à prendre soin, à conserver et à actualiser des biens publics et ce, sur le long terme. Janes note que cette durabilité est aujourd'hui largement encouragée en matière de ressources naturelles (protection de la biodiversité...), mais qu'elle ne l'est pas

(1) « Les collections [des musées] seront la clé permettant d'examiner l'importance de cette diversité matérielle pour le temps présent ; elles distingueront les musées en tant que les seules institutions sociales se fixant ce but et dotées des ressources matérielles (permettant de l'atteindre). De ce point de vue, les musées sont aussi précieux que des banques de semences » (notre traduction).

(ou très peu) pour les ressources matérielles : « *Collections will be the key to examining the relevance of this material diversity in contemporary times, and will distinguish museums as the only social institutions with this perspective and the necessary resources. In this respect, museums are as valuable as seed banks* » (1) (p. 179). Livre militant qui exhorte les dirigeants de musées à s'engager sur la voie de la responsabilité sociale et de l'engagement citoyen, *Museums in a Troubled World: Renewal, irrelevance or collapse?*, qui préconise pour ces organisations la mise en œuvre d'un agenda renouvelé, fondé sur les concepts de localité, de témoignage, de durabilité et de diversité. Alors seulement pourrons-nous parler d'institutions en mouvement.

Par Emmanuel COBLENCÉ,
Mines ParisTech et Université
Paris Ouest Nanterre La Défense.

Bibliographie

- ALEXANDER (E.P.) & ALEXANDER (M.), *Museums in Motion*, Plymouth, AltaMira Press, 2008.
ANDERSON (G.), *Reinventing the Museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*, Oxford, AltaMira Press, 2004.
HEINE (H.S.), *The Museum in Transition*, Washington, DC, Smithsonian Books, 2000.
MAIRESSE (F.) & DESVALLÉES (A.) (dir.), *Vers une redéfinition du musée ?*, Paris, L'Harmattan, 2007.
NEWHOUSE (V.), *Towards a New Museum*, New York, The Monacelli Press, 1998.
TOBELEM (J.-M.), *Le Nouvel Âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2007.
WITCOMB (A.), *Reimagining the Museum: Beyond the Mausoleum*, London, Routledge, 2003.

LA GESTION EN CONTEXTE INTERCULTUREL

Approches, problématiques, pratiques et plongées

À propos du livre de même
intitulé d'Eduardo DAVEL,
Jean-Pierre DUPUIS et
Jean-François CHANLAT, éd Presses
de l'Université de Laval et Télé-
Université (Université du Québec
à Montréal), 2008, 472 pages.

Débats houleux sur les conceptions de l'identité nationale, stupéfaction face à trente-deux suicides en série à France Télécom, conflits sur le degré de la responsabilité européenne à propos de la faillite grecque et des sanctions à adopter... : l'agenda politique réactualise une préoccupation commune à toutes les sociétés, qui est au cœur de cet ouvrage de référence en matière de gestion interculturelle : comment transformer la diversité en ressource pour mieux vivre ensemble, selon l'expression consacrée ? Et comment le faire, dans un contexte de mondialisation cosmopolite nous confrontant à de multiples références et cultures vécues quotidiennement et personnellement (Ulrick BECK, 2004) ? Telles sont les questions centrales qu'aborde l'ouvrage *Gestion en contexte interculturel* à partir d'une série d'articles consacrés à cette problématique, d'analyses critiques et d'un matériau varié de travaux sur le phénomène interculturel.

Gestion en contexte interculturel se présente comme une base de ressources et de données internationales se voulant exhaustive sur les différentes approches de la gestion interculturelle (dans sa première partie), sur les problématiques rencontrées par les entreprises confrontées à la gestion de la diversité (dans sa deuxième partie) et, enfin, sur les méthodes de gestion



couramment utilisées à cette fin (dans sa troisième partie).

Pour ce faire, Jean-François Chanlat, Eduardo Davel et Jean-Pierre Dupuis ont invité pas moins de cinquante experts de la gestion interculturelle d'une quinzaine de pays à synthétiser leurs données et analyses portant sur plus de trente pays : dans les deux Amériques (Argentine, Brésil, Colombie, Mexique et Québec), en Europe (Allemagne, Angleterre, Belgique, France, Italie, Norvège, Pays basque espagnol, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie et Slovénie), en Afrique et au Moyen-Orient (Afrique noire, Cameroun, Liban, Maroc, Tunisie et Turquie) et, enfin, en Asie et Océanie (Australie, Chine, Inde, Japon et Singapour). Au total, ce recueil de travaux pluridisciplinaires sur la gestion interculturelle s'adresse à des profils variés de lecteurs, qui pourront composer leur propre carte de navigation à partir de cet impressionnant ensemble de ressources : plus de quarante textes représentant environ 2000 pages (et l'équivalent en références bibliographiques), vingt-six courts témoignages filmés de questionnaires interculturels et d'experts visionnables grâce à un DVD joint à l'ouvrage.

Au fil de la navigation, les thèmes classiques de la gestion interculturelle sont présentés, jusqu'à la faille introduite dans la pensée rationnelle managériale par le courant de la gestion interculturelle.

Ce courant débute il y a une trentaine d'années à partir des travaux fondateurs de Geert Hofstede (*Cultures consequences*, 1980), dans le monde anglo-saxon, et de

Philippe d'Iribarne (*La Logique de l'honneur*, 1987), pour le monde francophone, démontrant, à partir de méthodes radicalement différentes (la pratique du questionnaire, pour le premier, et l'ethnographie, pour le second) que l'exportation des doctrines de gestion conçues par les sièges sociaux des multinationales (au même titre que les bonnes pra-

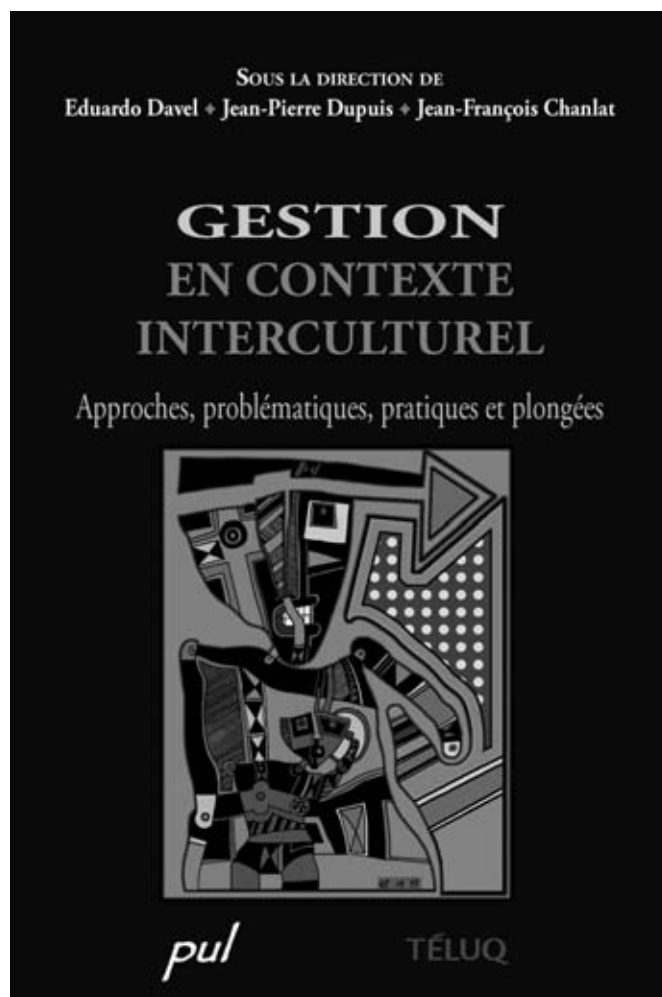
tations avec les cultures des territoires d'accueil.

À partir de nombreux cas relevés dans le monde entier, Philippe d'Iribarne et ses collaborateurs ont démontré que la réussite d'un modèle de gestion passait notamment par sa réinterprétation par les codes-clés de la culture d'accueil, quitte à ce que ses intentions et ses messages soient même parfois détournés : « *Les individus ne reproduisent pas un modèle américain ou occidental de gestion parce qu'il est le plus rationnel ; ils le transforment, se l'approprient, y infusent leur culture* », rappelle ainsi Jean-Pierre Dupuis. Après ces travaux, il serait irrationnel de persister à penser les modèles de gestion comme des universaux anhistoriques et a-culturels.

Mais les trois coordinateurs des travaux exposés ici (E. Davel, J.P. Dupuis et J.F. Chanlat) vont plus loin : ils proposent des points de vue contribuant à renouveler les recherches sur la gestion interculturelle, en interrogeant notamment cette focalisation sur la caractérisation de cultures nationales qui imprégneraient l'en-

semble des modes de pensée et comportements d'un pays donné.

Pour Jean-François Chanlat, professeur en gestion à l'université de Paris Dauphine, la gestion interculturelle ne saurait se limiter à la gestion des comportements exotiques observés dans les filiales de multinationales, à la gestion des expatriés ou encore à l'analyse des négociateurs commerciaux. Elle doit considérer toutes les différences pour en faire le diagnostic à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel, professionnel, insti-



tiques) ne garantissait ni leur diffusion ni leur efficacité dans des contextes culturels différents du leur. Ces doctrines de gestion généralement pensées comme universelles s'avèrent être des visions culturelles situées des manières de gérer les hommes et les ressources dans les organisations illustrant, par ailleurs, une culture nationale liée à l'histoire d'un pays et à ses institutions. Exportées, ces doctrines révèlent plus encore leur culture d'origine à l'occasion des confron-



tutionnel, territorial, national et international. Plus philosophiquement, la gestion interculturelle participe d'une gestion humaine de l'individu dans les organisations, une gestion que Jean-François Chanlat a d'ailleurs magistralement mise en perspective dans son ouvrage *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, publié en 1998.

L'interculturel s'apparente alors à la différence, à toutes les différences au fondement du fait humain, des styles de communication aux cultures nationales, en passant par les cultures d'entreprise. Il propose donc un cadre théorique et méthodologique de lecture de ces diversités par niveaux et par cultures.

Jean-Pierre Dupuis (professeur en gestion et anthropologue à HEC Montréal) met en avant les phénomènes d'hybridation entre cultures multinationales et cultures locales de gestion observées dans des pays émergents, phénomènes rarement pris en compte dans les études internationales. Ainsi, par exemple, en Colombie, Amparo Jimenez-Valencia (professeur en sciences de gestion à l'Université de Québec à Montréal) montre de quelle manière une entreprise réussit à s'installer sur un territoire difficile en luttant contre la corruption au sein de son personnel, puis parvient à se développer, en réalisant des bénéfices. Il est intéressant d'observer comment elle devient finalement une entreprise exemplaire (par son respect de l'environnement et de l'éthique des affaires, sa contribution au développement territorial, sa qualité de gestion des ressources humaines, notamment de la formation...) au sein d'un système de corruption et de désorganisation généralisées. Dans ces contextes où s'imbriquent pratiques modernes de gestion et pratiques plus traditionnelles – définition même de l'hybridation –, l'explicitation des comportements par une culture nationale unificatrice trouve des limites

évidentes : la faiblesse (ou de l'absence) d'États de droit et d'institutions légitimes défendant un intérêt commun supérieur à ceux des clans familiaux, des réseaux ou encore des territoires.

Il apparaît donc aujourd'hui nécessaire de dépasser la tentation « cartographique » (pour reprendre la caractérisation d'Olivier Irrmann, professeur de gestion à HEC Montréal), commune, en fin de compte, à G. Hofstede et à Ph. d'Iribarne, qui consiste à déduire de l'analyse de cas locaux d'entreprises l'existence de cultures nationales imprégnant l'ensemble des modes de pensée d'un pays, puis à classer ce pays, parmi d'autres, au sein de « macro-mondes culturels ».

La culture nationale ne constitue aujourd'hui que l'un des niveaux pertinents d'analyse des différences culturelles : les cultures territoriales, les cultures sectorielles et professionnelles, les cultures d'entreprise... Après avoir analysé les travaux présentés dans l'ouvrage, les auteurs semblent s'accorder sur trois variables demeurant centrales pour expliquer les diversités observées dans les entreprises et agir en conséquence : la conception de la hiérarchie influence directement la conception de ce qu'est une décision légitime et une décision illégitime, la conception de l'individualité ou celle de la collectivité orientent la perception des responsabilités et la conception de la dignité éclaire les pratiques et les attentes en matière de reconnaissance (S. Chevrier, professeur à l'Université d'Évry).

Ces résultats étant acquis, pour Eduardo Davel et Philip D. Ghadiri (professeurs en gestion à la télé-université de l'Université du Québec à Montréal, Uqam), l'accumulation des travaux sur la gestion interculturelle autorise aujourd'hui la mise en place de formations interculturelles définies comme des formations à la gestion des diversités et des diffé-

rences. Les entreprises métanationales capables de détecter ces diversités et visions du monde afin de les intégrer dans leur politique de gestion et de favoriser des apprentissages organisationnels répondraient mieux, aujourd'hui, aux défis de la mondialisation que celles qui se contentent de diffuser une monoculture de gestion censée être universelle et définitivement rationnelle (Doz, Santos et Williamson, 2000). Sans tomber, pour autant, dans un « discours naïf de célébration » qui occulterait des inégalités objectives, la diversité devrait même devenir un outil de gestion des processus organisationnels à condition de penser les confrontations entre différences comme des occasions d'apprentissages. Les auteurs proposent à l'occasion une typologie originale des formations à la gestion interculturelle présentant différents degrés d'immersion et d'implication personnelle, produisant des apprentissages variés allant de la simple sensibilisation à l'exotisme interculturel à la compréhension personnelle du phénomène de la différence culturelle.

En conclusion, *Gestion en contexte interculturel* est un ouvrage à vocation didactique permettant plusieurs usages (sensibilisation, communication, formation, recherche, pratiques de management...), fruits de la coopération entre la télé-université du Québec à Montréal, l'Université de Paris Dauphine, HEC Montréal et l'éditeur des Presses universitaires de Laval.

Il expose plusieurs thèses et plusieurs démonstrations, parfois contradictoires entre elles, comme si les auteurs voulaient davantage inciter les lecteurs à la réflexion critique qu'à adopter un point de vue unique sur ces questions complexes.

Quoi qu'il en soit, nous sommes invités à renouveler les cadres de description traditionnels de l'interculturalité élaborés à partir du

prisme des cultures nationales, du grand groupe multiculturel ou encore des relations internationales pour en élargir le champ d'observation.

Cet ouvrage constitue la base théorique et pratique pour un tel renouvellement de la gestion en contexte interculturel.

par **Pascale de ROZARIO**, sociologue (Unité mixte de recherche CNRS LISE, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, Conservatoire National des Arts et Métiers).

FINANCE SERVANTE OU FINANCE TROMPEUSE

À propos du livre de
Paul DEMBINSKI, *Finance
servante ou finance trompeuse ?*,
Paris, 2008, éditions Parole et
Silence (Desclée de Brouwer).

À quoi sert la finance ?

À permettre à l'industrie (au sens large) de se développer afin de créer de la richesse et des emplois, ou bien à construire un processus non contrôlé dans lequel un nombre limité de *happy few* s'enrichissent, au-delà de toute mesure et au détriment du reste de la planète ?

La question n'est malheureusement pas nouvelle, mais le mérite de l'ouvrage de Paul Dembinski est d'apporter une perspective originale, fondée notamment sur une confrontation très riche entre les notions de relation et de transaction. Cette approche s'appuie sur les travaux de l'Observatoire de la Finance, basé à Genève que Paul Dembinski dirige, depuis sa fondation.

La première partie de l'ouvrage reprend les grandes étapes du développement de la finance depuis le milieu des années 1970. Ronald

Reagan et Margaret Thatcher ont intronisé l'économie de marché en véritable idéologie. Margaret Thatcher disait même que la société était un concept vide de sens qu'il était nécessaire de remplacer par le marché, afin d'exprimer le collectif.

Modèles mathématiques à l'appui, certains économistes vont investir le marché du rôle politique d'architecte de l'intérêt général, faisant entrer l'économie au cœur du social, et la finance au cœur de l'économie. Dans le même temps, le statut de la monnaie va être profondément bouleversé, migrant du rôle d'instrument du commerce, protecteur de pouvoir d'achat, à celui d'actif financier, objet de rendement et support de risque.

Dans cet environnement, les fonds de pension, chargés du financement des retraites par capitalisation (et donc par placements), vont collecter des sommes considérables et la gestion d'actifs va devenir une source croissante de profits, pour les banques et autres institutions financières.

Certes, quelques « accidents » notables vont émailler ce parcours glorieux, mais sans que l'on en tire les conséquences pertinentes. À ce titre, la faillite du *hedge fund* Long Term Capital Management (LTCM) est exemplaire. Le sauvetage de ce fonds a été accompagné de recommandations en vue d'une régulation plus efficace : ce que proposa alors la Banque des Règlements Internationaux (BRI) montre que tous les ingrédients du risque systémique étaient déjà connus, il y a dix ans. Mais cette leçon n'avait porté aucun fruit...

La prééminence croissante de la finance et de l'économie dans la société ira de pair avec le développement d'une éthique fondée sur l'efficacité. Cette éthique trouve ses fondements dans la définition même de la science économique : l'économie, c'est, en effet, l'étude des moyens permettant de satisfaire un maximum de besoins avec des ressources limitées. Tout d'abord appliquée à l'efficacité

technique, cette éthique s'est tournée vers la finance et, progressivement, l'application de l'efficacité à la rémunération du capital s'est trouvée une justification morale ; dès lors, la maximisation de la rémunération du capital est recherchée en tant que telle et il n'est plus fait référence à quelque pouvoir d'achat ou à quelque besoin que ce soit.

La théorie financière accompagne ce développement avec deux événements majeurs : les travaux de Markowitz, dans les années 1950, qui constituent le socle intellectuel de l'approche par le portefeuille et la diversification du risque, et les progrès considérables réalisés dans l'évaluation des actifs contingents, notamment par Fischer Black et Myron Scholes. Au centre de l'activité, il y a le risque. Il importe de le quantifier (avec plus ou moins de bonheur, dès lors que le modèle dominant est la distribution log-normale des rendements et le mouvement brownien géométrique) pour pouvoir le réduire en organisant une compensation monétaire lors de la survenance d'événements négatifs. Face à l'incertitude, la finance n'apporte pas de solution totale, mais elle permet d'en envisager la gestion par la diversification, la dispersion ou l'assurance. En situation d'incertitude, l'effort se porte sur la mobilisation de la couverture appropriée, plutôt que sur la réduction du risque par des mesures précises. Cela a trois effets : la désresponsabilisation des acteurs, la propagation de l'illusion selon laquelle tout risque est assurable et le démantèlement des mécanismes familiaux et sociaux de mutualisation du risque, au profit des produits financiers. La couverture du risque est l'instrument principal de prospérité et le fonds de commerce des opérateurs des marchés financiers. Cela étant, il arrive que la machine se bloque, que la liquidité disparaisse et que le risque devienne systémique, et donc non diversifiable.

Ainsi, la maximisation du résultat s'est imposée comme une finalité

indiscutable. Cela conduit à trois remarques. Cette vision du monde se développant sans aucun contre-poids débouche fatalement sur un égoïsme forcené. La cupidité et la thésaurisation deviennent les mobiles d'action dominants. Il n'y a donc plus de place ni pour les sentiments, ni pour la sympathie, ni pour la solidarité. La prédation devient l'attitude la plus efficace. Enfin, la vision de l'efficacité apporte une promesse de résolution des conflits. Les précurseurs de la main invisible ont développé leurs thèses à une époque où le tissu social était suffisamment dense pour que la cupidité n'échappe pas au contrôle de la raison, mais la dislocation progressive du tissu social a modifié les comportements. De pure recherche d'un intérêt qu'elle était, la cupidité est devenue une passion que la raison ne peut plus contrôler. L'homme n'est pas devenu plus cupide, mais les moyens d'exercer sa cupidité ont été démultipliés par l'évolution de la finance mondiale. Ce phénomène a été amplifié par l'évolution du discours moral contemporain. C'est ainsi que le souci du bien commun et la contribution à la collectivité n'ont plus de place, dans un monde organisé autour de l'efficacité. Cette « morale de l'efficacité » a transformé les rapports entre acteurs économiques, privilégiant la transaction sur la relation. C'est l'objet de la deuxième partie de l'ouvrage de Paul Dembinski. La titrisation en est l'exemple le plus frappant. Elle a profondément bouleversé les rapports entre prêteurs et emprunteurs en transformant la créance en un actif financier négociable. Dans une économie d'endettement, il n'y a pas de place pour les transactions secondaires, mais les parties peuvent renégocier les termes du contrat pendant la durée de leur relation. Dans une économie de marché financier, l'identité du financeur peut changer, par cession de la créance (par exemple à un fonds commun de créances (FCC),

devenu CDO et autre CLO...) et, donc, elle perd toute importance. Désormais, le financé a affaire non pas à un unique financeur, mais à une masse anonyme de financeurs nomades, pour lesquels l'emprunteur X n'est plus qu'un point sur un graphe dont l'abscisse est une mesure du risque et l'ordonnée un rendement anticipé.

Le marché organisé, lieu de transaction par excellence, devient le lieu d'expression d'une sorte d'intelligence collective que l'on nomme sentiment du marché. En acceptant l'hypothèse de l'efficacité informationnelle du marché, la théorie économique conclut à la supériorité du marché organisé par rapport à l'économie d'endettement, qui fait circuler une information plus disparate, souvent privée ou confidentielle. L'appréciation et la gestion du risque diffèrent grandement entre les deux modèles d'organisation de l'activité financière.

Dans le cas de l'économie de transaction, le risque accru de l'actif conduit à une baisse du cours, et donc à une perte sèche, pour laquelle on se décide à vendre. L'acteur sous-jacent va donc modifier son comportement de manière à rassurer le marché.

En revanche, dans le cas de l'économie d'endettement, la perception d'un risque accru conduit la banque à intervenir auprès du partenaire pour l'inciter à adapter son comportement en conséquence. Si le financé voit sa situation se détériorer, la banque devra constituer des réserves, voire constater la perte. L'économie de marché financier est donc nettement plus tributaire des perceptions, des anticipations et des changements d'état d'esprit que ne l'est l'économie de l'endettement, qui se base davantage sur les faits.

Si la relation se caractérise par l'observation et l'intervention, la transaction, elle, se fonde sur la modélisation et la cession. Certains considèrent que l'économie d'endettement serait plus robuste parce que son mode de

gestion des risques permet d'agir avec souplesse et sans dramatisation. L'opinion dominante aujourd'hui privilégie l'économie de marché financier. L'efficacité de cette dernière dépend de sa capacité à résister aux rumeurs et autres manifestations de la psychologie collective et à maintenir, en périodes de tension, une liquidité suffisante pour empêcher les phénomènes de panique et de blocage. Les événements récents ont montré l'extrême fragilité de cette mécanique.

À l'évidence, les Très Grandes Entreprises ont apporté leur pierre à la construction de l'édifice. Elles ont vu l'éclosion d'une nouvelle religion : la maximisation de la création de valeur pour l'actionnaire. Ce dernier, achetant pour revendre, est lui aussi dans une logique de transaction, avec quête permanente du gain. Maximiser la valeur devient une norme morale pour le manager, à qui l'on va attribuer des options sur actions afin d'aligner ses intérêts sur ceux des actionnaires. La grande entreprise cesse d'être une entité organique et devient un instrument de valorisation voguant au gré des lubies du marché. Les analystes financiers vont intégrer toute nouvelle susceptible de faire varier les cours pour alimenter le flux de transactions qui les nourrit. Naguère, c'était de leur cohérence interne que les entreprises tiraient leur capacité à porter des projets de long terme. Cette conception organique de l'entreprise a laissé place à une vision financière, qui l'assimile à un portefeuille d'actifs. La tâche du manager consiste, dès lors, à réarranger sans cesse le contenu dudit portefeuille afin d'en maximiser la valeur. La lente gestation, à l'interne, des projets d'investissement n'est plus qu'un souvenir : la grande entreprise ne devient pas autre chose qu'un système dépersonnalisé, qu'un processus dénué d'objet. Le rôle des écoles de management (tous pays confondus) a été significatif dans la construction et l'accélération de



ce processus : ce sont elles qui ont formé des générations de managers éduqués à l'aune de la maximisation de valeur.

À partir des années 1970, la rentabilité financière, souvent fixée à 15% de manière plus ou moins arbitraire, est devenue l'indicateur ultime. L'actionnaire cesse d'être captif pour devenir nomade et la rentabilité financière devient un indicateur simple, qui lui sert de boussole. Les entreprises vont notamment utiliser l'effet de levier financier afin de minimiser le besoin en fonds propres et de maximiser la rentabilité financière. De plus, elles vont maximiser la rentabilité commerciale par la pression sur les salaires et la substitution des machines aux hommes, et elles vont augmenter la rentabi-

lité financière par un recours à la sous-traitance et aux désinvestissements permettant de distribuer davantage de dividendes à leurs actionnaires.

Les deux premières parties de l'ouvrage sont denses richement illustrées d'exemples. Elles s'appuient sur des données statistiques et des graphiques particulièrement éclairants. Nous suggérons au lecteur de méditer tout particulièrement la figure 11 (à la page 130) qui décrit les évolutions respectives du PIB, de la croissance des entreprises, du rendement obligataire et du rendement des actions, aux États-Unis, entre 1964 et 2006.

Les données statistiques constituent l'essentiel du livre, représentant 176 pages sur un total de 198 pages. La partie conclusive

décrit les limites du processus de transformation et s'achève par un chapitre au titre évocateur et historiquement révolutionnaire : Que faire ?

Malheureusement, si l'on ne peut qu'adhérer aux recommandations de l'auteur (remettre l'éthique au cœur de la finance, privilégier la relation et la durée, modifier les modes de rémunération), l'élément déclencheur d'un retour à la relation et à sa rationalité socio-économique manquent, ce qui laisse le lecteur assez pessimiste sur la capacité de changement d'un univers financier qui sait très bien contenir les assauts et faire face aux critiques, en attendant « des jours meilleurs ».

par Dominique JACQUET

