

## PEUT-ON APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE ?

À propos du livre de James G. March, *The ambiguities of experience*, Cornell University Press, 2010.

Dans cette brève synthèse de conférences données à Cornell, James March présente une des questions centrales de son œuvre : les organisations peuvent-elles apprendre de leur expérience afin de s'adapter efficacement à leur environnement, ou afin d'enrichir leur interprétation de la vie et du monde qui les entoure ?

L'auteur mobilise trois traditions d'analyse qui considèrent les organisations respectivement comme des lieux où sont prises des décisions rationnelles (cherchant à maximiser une fonction d'utilité), où sont construites des interprétations partagées et où se déroulent des processus d'adaptation. Et il discute dans le détail deux modes d'apprentissage. L'un, modeste et pragmatique, repose sur la tentative de reproduire des performances satisfaisantes en fonction des résultats de différentes tentatives observées, sans élaborer de théorie explicative. L'autre consiste à construire une interprétation du monde qui soit cohérente avec ces observations et à en déduire des préceptes d'action.

Dans le premier cas, le processus consiste à choisir parmi différentes alternatives, à évaluer les résultats et à reproduire plus fréquemment les choix dont on constate qu'ils sont (en moyenne) associés à de meilleures performances. On mobilisera, pour cela, différents mécanismes d'exploration, d'imitation et de sélection. L'efficacité du processus d'apprentissage peut s'apprécier en fonction de l'amélioration de la performance, de la stabilité des procédures choisies, des erreurs d'estimation de l'espérance associée à chaque alternative, du caractère optimal de la stratégie

d'apprentissage (compte tenu des coûts associés et de l'horizon temporel de l'action). De nombreuses difficultés proviennent de la complexité de l'histoire (on peut attribuer superstitieusement le succès à des caractéristiques qui n'en sont pas à l'origine), d'incertitudes stochastiques (une alternative peut apparaître durablement supérieure, sans l'être), de rétroactions (qui font que le succès engendre le succès) ou du fait que certaines alternatives sont moins souvent testées (par exemple, celles qui produisent de très bons résultats, mais avec une faible probabilité, de sorte que la faible expérience acquise conduit souvent à une sous-évaluation de leur performance moyenne).

Ces processus d'apprentissage fondés sur la réplication de ce qui semble mener au succès permettent rarement de découvrir l'alternative optimale. Diverses expériences montrent cependant qu'ils conduisent souvent à des choix stables, même lorsque rien ne justifie ceux-ci (par exemple, lorsque toutes les alternatives ont, en moyenne, les mêmes performances et qu'il n'y a donc rien à en apprendre).

La littérature propose des justifications élaborées ou des interprétations psychologiques ou sociologiques de comportements qui résultent pourtant mécaniquement de ces processus d'apprentissage, comme l'aversion au risque ou le fait que la réplication du succès réduit la probabilité d'une découverte radicale et augmente celle d'un accident majeur dans des systèmes aux défaillances rares. Ces mécanismes engendrent aussi certains phénomènes observés dans les situations de choix d'un candidat (élection politique, embauche d'un collaborateur, choix d'un conjoint) : (a) la probabilité de faire le meilleur choix est faible, (b) le processus conduit souvent à une relation monogame (tout au moins quand les déceptions qui suivent le choix sont compensées par les avantages résultant de l'expérience acquise grâce à une plus grande pratique de l'alternative choisie),

(c) les participants seront convaincus d'avoir tiré parti de leur expérience et d'avoir fait le bon choix. L'autre grande voie d'apprentissage est fondée sur une interprétation causale du monde, que l'expérience acquise semble conforter. Cette théorie – ou ce modèle, ou ce mythe – doit être suffisamment subtile pour rendre compte des observations (validité) et, en même temps, suffisamment simple pour être comprise et suffisamment crédible pour être acceptée et largement partagée (fiabilité). Elle simplifie donc souvent une situation complexe, néglige des paramètres, des effets secondaires, des rétroactions, des délais nécessaires au développement des effets, et elle se fonde sur des échantillons de taille trop faible. Parfois, la théorie s'ajuste aux observations pour trouver des explications à des variations aléatoires (*overfitting*), au détriment de sa capacité prédictive, mais en obtenant ainsi une approbation plus générale.

Ce mode d'apprentissage « intelligent » a des performances limitées par le fait que l'assimilation d'une théorie crédible réduit la variabilité des comportements et, donc, la possibilité de mettre en cause la théorie sur laquelle ils se fondent. Il conduit facilement à un apprentissage superstitieux, quand deux éléments sont souvent associés et que l'on attribue à l'un les performances liées à l'autre : par exemple, une école majoritairement fréquentée par des gens dotés d'un important capital social initial sera réputée développer les aptitudes nécessaires au succès...

De fait, quelques thèmes mythiques sont rarement mis en cause (1) :

- les choix sont (ou devraient être) rationnels,
- le sommet de l'organisation peut décomposer les grandes actions en

objectifs plus simples, confiés à des niveaux hiérarchiques inférieurs, – les décisions prises au sommet ont une influence sur le cours des événements,

– l'histoire est efficace (ceux dont les actions judicieuses domineront les autres),

– ainsi que la croyance, sous-jacente, que les actions humaines ne sont pas insignifiantes.

L'histoire est interprétée et construite par ceux qui l'observent et l'hypothèse que la moyenne de nombreux mensonges converge vers la vérité lorsque la taille de l'échantillon augmente n'est pas si facile à démontrer. Les mêmes comportements seront qualifiés différemment, selon qu'ils auront conduit au succès ou à l'échec : une décision sera audacieuse ou hasardeuse (impétueuse), ou au contraire prudente ou timorée, un leader sera jugé soucieux de consensus ou indécis...

En dernier ressort, ces théories, modèles et interprétations peuvent être jugés en fonction non seulement de leur validité, mais aussi du fait qu'ils sont cohérents avec nos conceptions de la justice et de la beauté.

Un monde dans lequel chaque organisation tente d'adapter ses processus pour optimiser ses performances tend à évincer l'exploration et la nouveauté. Celle-ci peut cependant survivre, grâce au surplus de ressources (*slack*) que produit la performance et au relâchement des contrôles qu'il permet, à l'*hubris* des managers qui interprètent la série de succès qui les a conduits à leur position dominante comme la confirmation de leur sagacité et surestiment leurs chances de succès futur, ou aux espoirs optimistes placés dans des idées nouvelles.

Ceux qui cherchent à promouvoir l'exploration (*engineering of novelty*) constatent assez vite qu'il est en

(1) Voir « Les mythes du management », conférence de James MARCH à l'École de Paris du management, transcrite par Gilles Garel, Éric Godelier et Thierry Weil, *Gérer & Comprendre* n°57, septembre 1999.

général impossible de distinguer *a priori* les idées fécondes des errements stupides. On peut en revanche limiter ou mutualiser les coûts de l'expérimentation et éviter la standardisation trop rapide des bonnes pratiques dans une organisation afin que certaines de ses composantes puissent acquérir une expérience suffisante dans la mise en œuvre de pratiques « déviantes », initialement peu performantes mais potentiellement supérieures.

En résumé, les mécanismes conduisant les organisations à vouloir perfectionner leurs pratiques en répliquant ce qui semble marcher le mieux ou en se référant à des théories crédibles permettent souvent une amélioration des performances dans des activités contraintes et répétitives.

En revanche, l'expérience n'est pas un très bon guide dans les cas où les chaînes de causalité sont complexes et où les situations se répètent rarement à l'identique. Par ailleurs, un apprentissage fondé sur l'expérience requiert beaucoup d'expérimentation, mais tend à réduire celle-ci rapidement.

L'ambiguïté de l'expérience conduira souvent à ajouter aux éléments explicatifs de nos interprétations des notions psychologiques, sociologiques, politiques, économiques, biologiques, anthropologiques ou communes, comme la « personnalité », la « culture », le « pouvoir », l'« utilité », les « mutations »\*, la « nature humaine ». Ces étiquettes pourront conférer une apparence linguistique de pouvoir explicatif, mais elles seront plus utilement comprises comme la marque de notre ignorance et du besoin d'une réflexion plus poussée.

L'expérience produit plus sûrement la confiance que la compé-

(2) *Experience is likely to generate confidence more reliably than it generates competence and to stop experimentation too soon. [...] Experience may possibly be the best teacher, but it is not a particularly good teacher.*

\* Ce terme évoque l'invocation de modèles « biologiques », comme dans les théories évolutionnistes.

tence et elle conduit à interrompre plus tôt qu'il ne le faudrait l'expérimentation. Elle est peut-être le meilleur maître, mais ce n'est pas un très bon maître (2) : la pire solution, à l'exception de toutes les autres ?

par Thierry WEIL,  
professeur associé au Cerna,  
École des mines de Paris.

## REVUE ENTREPRISES ET HISTOIRE : « QUELLES NORMES POUR L'ENTREPRISE ? »

À propos du numéro  
d'*Entreprises et histoire* édité par  
Blanche Segrestin, « Quelles  
normes pour l'entreprise ? »  
(numéro 57, vol. 4, Décembre  
2009, Éditions ESKA).

Le droit de l'entreprise *stricto sensu* n'existe pas, ni en France, ni dans aucun pays de droit romain, ni même dans les pays de *common law*. Pourtant, les entreprises de toute taille et de toute forme sont au cœur du développement économique et social de nos sociétés modernes. Depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, plusieurs branches du droit encadrent et régulent l'activité économique dans le cadre étatique. En France, le droit des sociétés touche aux questions de structure et de forme des entreprises, tandis que le code de commerce définit le régime juridique applicable aux échanges commerciaux, le droit fiscal des affaires régit le paiement de l'impôt et le droit du travail encadre, quant à lui, les relations entre salariés et employeurs. Cet aperçu incomplet et limité au cadre national montre cependant la fragmentation effective des relations entre les entreprises et le droit.

Pour les auteurs de ce numéro spécial d'*Entreprises et Histoire* coordonné par Blanche Segrestin, le

contexte de crise économique s'accompagne d'une déstabilisation de l'entreprise (l'équilibre entre actionnaires, dirigeants et salariés ; la prise en compte de ses impacts sociaux et environnementaux ; les exigences contradictoires de rentabilité à court terme et d'innovation et de développement à long terme..) et pousse à réfléchir « sur les principes de gouvernance qui régissent l'entreprise » (p. 8).

Les auteurs ont adopté un angle original, évitant l'écueil qui consiste à poser frontalement la question de la nature – contractuelle, organisationnelle, institutionnelle – de l'entreprise. En effet, si l'entreprise, en tant que telle, est absente du droit, elle émerge de façon indirecte au travers des représentations sous-jacentes véhiculées par le système actuel. L'enjeu est de s'interroger de nouveau sur les fondements des règles du droit qui s'appliquent aujourd'hui et sur leur adéquation au contexte contemporain.

Ce questionnement ouvre un autre, plus général, sur « l'invariance des postulats » (p. 9) : peut-on se passer des notions de « société » et de « salariat » ; ne peut-on pas envisager certains modèles alternatifs ?

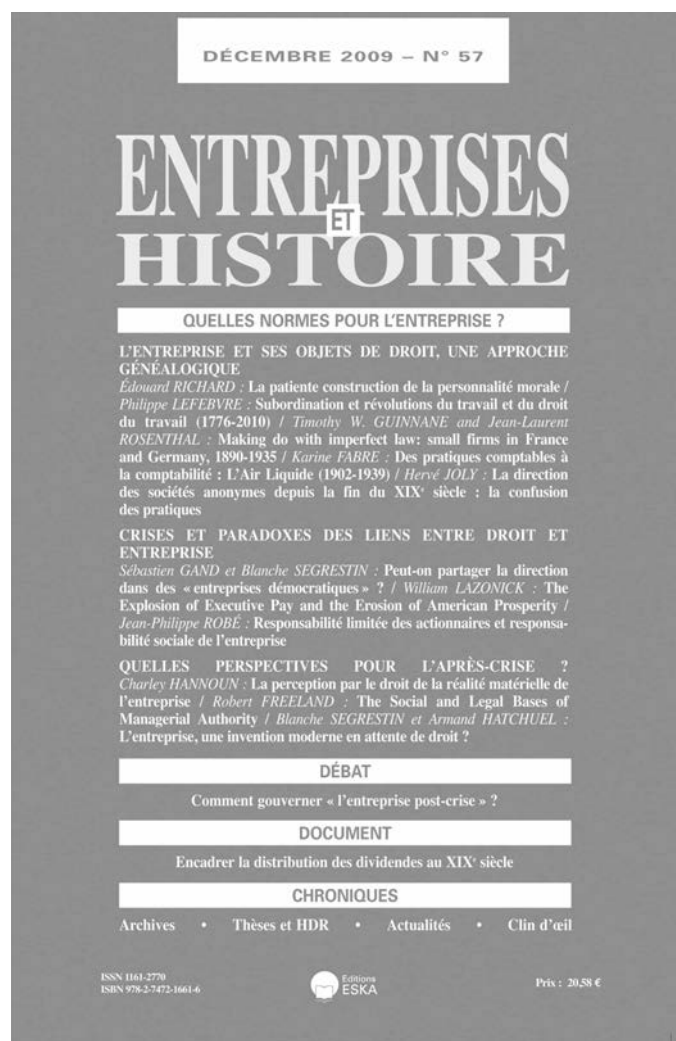
À travers la question de la gouvernance, la réflexion cherche à éclairer la nature de l'entreprise, non pas uniquement comme nœud de contrats et nœud d'interactions humaines, mais aussi comme projet commun, vecteur de création collective de richesses.

Fort de treize contributions aux formes et objectifs variés, ce numéro d'*Entreprises et Histoire*

offre un large panorama des enjeux et des approfondissements enrichissants sur des points complexes. Une première série de contributions questionne les objets de droit de l'entreprise. Comment le droit appréhende-t-il l'entreprise et comment celle-ci est-elle formée, constituée par celui-ci ? La perspective

débat aujourd'hui, alors que ses origines remontent au droit romain : « L'histoire de la personne morale est donc celle de la conquête inachevée de son autonomie » (p. 15). Déjà, dans la Rome antique, la Toulouse médiévale (et ses associations de gestion des moulins) ou dans la France de Colbert se posaient les questions de la séparation du patrimoine des associés de celui, commun, de la « société », de la gestion par un tiers (« *actor* », administrateur, mandataire) ou encore des règles de cession et de transmission des titres et parts sociales. L'introduction du contrat de travail (dans les années 1860, en France), la diversification des formes sociétaires (sociétés de personnes, de capitaux ou mixtes), l'usage de la comptabilité ou encore l'apparition d'une fonction de dirigeant mal définie ont contribué à faire émerger des idées nouvelles quant à l'organisation du travail, aux modes de coordination internes (hiérarchie, salariat), aux règles de prise de décision entre associés, administrateurs de la société et gestionnaires d'opération. De ces dévelop-

pements hésitants et ouverts sont issus un certain nombre de schémas de pensée qui ont pris le statut de normes sociales plus ou moins controversées. L'idée que les actionnaires soient propriétaires non seulement des titres, mais aussi des fruits des actions est désormais aussi commune que celle considérant les dirigeants comme des agents des actionnaires dispo-



généalogique cherche à remonter aux conditions de la naissance, puis aux modalités de développement des cadres structurants que sont pour l'entreprise, la « personnalité morale », la « direction générale » ou le « contrat de travail ». Ces articles montrent comment la souplesse ou le « flou du droit », comme l'exprime si bien M. Delmas-Marty (1), ont permis l'émergence de représentations normatives.

La personnalité morale est un concept juridique qui fait toujours

(1) DELMAS-MARTY Mireille, *Le Flou du droit*, Paris, PUF, 1986.

sant des pouvoirs les plus étendus et des responsabilités qui y sont associées.

La deuxième série de contributions aborde les évolutions récentes et les crises dans les rapports entre le droit et l'entreprise. Les auteurs analysent plusieurs types de tensions tant internes qu'externes. Il s'agit de réfléchir aux principes de subordination et de hiérarchie, ainsi qu'à l'évolution des relations entre dirigeants et actionnaires (les associés). Les politiques d'intéressement de la direction, en voulant aligner les objectifs des dirigeants sur ceux des actionnaires, remettent en question l'équilibre des rôles entre les trois catégories majeures d'acteurs internes (associés, dirigeants et collaborateurs). Les dirigeants doivent-ils être des arbitres entre les intérêts des actionnaires et ceux des salariés, pour assurer la pérennité de l'activité à long terme, ou bien doivent-ils être le bras de l'actionnaire et exercer leur pouvoir de contrôle dans l'intérêt des propriétaires de titres (l'étant eux-mêmes) ?

Quelles sont les difficultés rencontrées par le législateur pour réguler ces transformations ? Enfin, l'accent est mis sur les externalités, ces dommages environnementaux ou sociaux qui résultent de l'activité de l'entreprise. Pour J-P. Robé, la confusion entre la « société », contrat reliant les porteurs de capital, et l'entreprise, objet en quête de définition (mais dont il souligne la dimension organisationnelle), est au cœur du problème. Initialement, les sociétés par actions ont suscité la méfiance et elles étaient assujetties à une autorisation d'établissement, en France, mais aussi au Royaume-Uni et aux États-Unis. L'accélération de l'industrialisation et

l'intensification de la mondialisation des échanges ont libéralisé la création des sociétés par actions, mais, toujours, le « bénéfice de la responsabilité limitée ne leur a été accordé qu'en échange de l'abandon de leur droit de propriété sur les actifs utilisés par l'entreprise » (p. 181).

Or, aujourd'hui, la confusion entre propriété des titres et droit de regard sur l'usage des actifs remet en cause cette séparation entre propriété et contrôle.

Pour faire face à ces tensions, des propositions sont faites dans la dernière série d'articles. La variété des positionnements et des arguments laisse au lecteur le soin de résoudre les contradictions, tout en lui donnant des éléments à la fois théoriques et concrets pour les formuler.

Le débat confrontant des universitaires (O. FAVEREAU, P-Y GOMEZ, A. STANZIANI) et des professionnels (A. RAFAEL, D. RANQUE) donne une vision synthétique, mais aussi contextualisée, des grands enjeux. En France, sur 3 millions d'entreprises, seulement 71 000 sont des sociétés anonymes (SA) ; dans le monde, les entreprises cotées ne sont qu'une dizaine de milliers, mais leur capitalisation boursière totale est de l'ordre de 35 000 milliards de dollars. Ces enjeux concernent donc une toute petite minorité de très grosses entreprises, qui, cependant, concentrent les ressources. Cela montre la diversité de la réalité couverte par la notion « d'entreprise », qui n'est pas réductible à une description des formes juridiques, financières ou organisationnelles, et qui cache de fortes disparités en termes d'accès aux ressources et de production de richesse. Ces disproportions posent la question de l'éloignement croissant de l'actionnariat, qui perd ainsi l'*affectio societatis*, et

celle de l'ancrage local des entreprises. *In fine*, cela conduit à réfléchir sur la création du sens collectif et du bien commun.

Cette dernière question et celle de savoir si, en droit, il faut ou non reconnaître l'entreprise en tant que telle (2). Ce sont les interrogations fondamentales que formule ce numéro d'*Entreprises et Histoire* et qu'éclaire une dernière série de contributions.

Cela fait émerger un certain nombre de questions sous-jacentes. Quel est le rôle du droit ? Quelles sont les conditions de son efficacité ? L'entreprise n'existe pas en droit, on l'a dit, cependant, elle n'est possible que par le droit, qui est le cadre de structuration des mécanismes qui permettent la communauté d'intérêts et la collaboration d'individus aux intérêts particuliers. Le droit des sociétés, antérieur à l'entreprise moderne, est-il encore adapté pour être le fondement de la structuration des cadres de l'activité économique contemporaine ?

B. Segrestin, avec A. Hatchuel, défend une conception de l'entreprise en tant qu'*épistémé* (3) consistant en trois éléments interdépendants : une dynamique de création collective, un collectif de travail réglé et une autorité de gestion. Dans cette optique, l'autorité de gestion a non seulement pour objectif d'assurer la rémunération individuelle des actionnaires, des salariés ou des dirigeants, mais aussi et surtout de créer des potentiels collectifs et des capacités d'action. Les deux auteurs montrent que pour fonctionner, l'entreprise présuppose des règles particulières, notamment des règles de solidarité, qui ne sont pas présentes en droit des sociétés.

J-P. Robé, tirant les conséquences de la confusion actuelle entre la propriété des actions et celle des actifs, préconise une solution

(2) Sur ce point, dans une perspective de sociologie du droit, voir également, BACHET Daniel, *Les Fondements de l'entreprise*, Paris, Les Éditions de l'Atelier, 2007.

(3) Dans *Les Mots et les Choses* (1966), Michel FOUCAULT utilise la notion d'*épistémé*, que l'on peut comprendre comme l'ensemble des rapports entre les savoirs et les discours consti-

tuant un ordre sous-jacent contraignant pour la pensée, dont la stabilité – n'excluant pas une évolution lente et continue – la rend caractéristique d'une certaine époque.

radicale, la « constitutionnalisation » du pouvoir (économique) privé, comme l'ont été, au XIX<sup>e</sup> siècle, le pouvoir politique et les pouvoirs disposant de la force (l'armée, la police). Un autre juriste, C. Hannoun, déplace la perspective en notant que « ce qui vient au centre de l'analyse, c'est moins la recherche de l'unité conceptuelle de l'entreprise que la définition des objectifs de gouvernement de la vie économique et sociale dans les dimensions de l'entreprise rendues pertinentes par les différentes situations de fait et conflits d'intérêts que le droit a la charge de réguler, sans se sentir lié à une théorie particulière ou à des concepts définis *a priori* » (p. 192).

Ce numéro d'*Entreprises et Histoire* contribue à nourrir et à enrichir la pensée de l'entreprise au sein de son environnement social – l'« *embeddedness* » de Polanyi (4) – par une étude des rapports entre droit et entreprise bénéficiant des apports de la gestion, de l'économie et du droit. Les positionnements des auteurs, par leur diversité, donnent au lecteur des clés utiles pour mieux comprendre les enjeux liés à la responsabilité des entreprises. Analyse historique et approche généalogique, propositions pratiques, effort de déconstruction et de reconstruction théoriques sont autant de visions complémentaires et stimulantes. La distinction juridique trop souvent ignorée entre société et entreprise, « l'idéologie » de la *shareholder value*, la question des équilibres humains et celle des buts fondamentaux de l'entreprise sont des éléments essentiels auxquels ce

numéro invite à réfléchir par des contributions éclairantes qui donnent consistance et dynamique au débat – souvent convenu – sur la gouvernance et la responsabilité de l'entreprise.

Ces réflexions ouvrent également des perspectives de recherche sur l'étude de contre-pouvoirs : les associations de la société civile, les ONG ou les groupes de pression utilisent les limites et incertitudes du droit. D'une part, ils contribuent à renouveler les lieux et les modes de la production normative (5) et, d'autre part, ils posent la question du rapport au politique, à travers la transformation des rapports de force entre acteurs, dans un champ économique de plus en plus intégré.

par Julie BASTIANUTI,  
doctorante au CRG

## RÉFORME DU SYSTÈME DE SANTÉ : LA PRESCRIPTION DE L'INNOVATEUR

À propos du livre de Clayton Christensen, Jérôme Grossman et Jason Hwang, *La prescription de l'innovateur*, paru aux États-Unis.

Le secteur de la santé nous intéresse tous, pour des raisons évidentes. Selon l'INSEE, les dépenses de santé représentent en France 193 milliards d'euros, soit plus de 10% du PIB, et le déficit global de la sécurité sociale atteindra les 29 milliards d'euros en 2010. La situation n'est guère meilleure dans les autres pays dévelop-

pés : la réforme des systèmes de santé et de leur financement est depuis longtemps une priorité pour de nombreux gouvernements (notamment aux États-Unis, en France et en Grande-Bretagne). Pourtant, aucun d'eux ne semble trouver de solution qui soit satisfaisante : année après année, les comptes se dégradent et la seule solution de court terme appliquée est la réduction des remboursements et l'augmentation des cotisations.

Conférences, études et, bien sûr, ouvrages se multiplient naturellement sur la question. Paru l'année dernière aux États-Unis, l'un d'entre eux a fait l'effet d'une bombe. Il s'agit de *The Innovator's prescription (La prescription de l'innovateur)*, de Clayton Christensen, Jerome Grossman et Jason Hwang. Ces deux derniers sont médecins, tandis que le premier est un spécialiste mondialement reconnu de l'innovation, même s'il reste peu connu en France. Le livre est né de deux observations : la première est que la santé subit une transformation profonde et que le mécanisme qui en est la cause est le même que celui qui par le passé a transformé d'autres industries (c'est l'innovation de rupture), la seconde est que l'échec des tentatives de réforme du secteur provient de ce que le problème a été mal posé, en opposant (par exemple) le public au privé, ou le centralisé au décentralisé. Les auteurs commentent donc par reposer le problème en procédant à une analyse en profondeur du système de santé sur la base d'une grille de lecture originale et fertile, une grille construite à partir des travaux de Christensen sur l'innovation de rupture.

Selon les auteurs, l'innovation de rupture, agent de transformation, repose sur trois éléments :

- le développement des connaissances du domaine,
- de nouveaux modèles économiques,
- un nouveau réseau de valeur.

Regardons de quelle manière ces trois éléments s'appliquent au secteur de la santé.

(4) Dans *La Grande Transformation* (1944), Karl POLANYI retrace l'histoire du capitalisme moderne et soutient l'idée d'un « encastrement » de l'économie dans le social, ou de l'impossibilité qu'un marché autorégulateur existe sans que se développent, par réaction, des mécanismes de protection sociale.

(5) Sur ces derniers points, on peut penser à la littérature sur « l'*accountability* », notamment, MCBARNET Doreen, VOICULESCU Aurora & CAMPBELL Tom, *The New Corporate Accountability*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007 ; ou encore, à l'approche systémique des transformations contemporaines du droit (par exemple, BASTIANUTTI Julie (2010), « Complexité organisationnelle et responsabilité : que nous apprend Gunther Teubner ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1, pp. 36-52).

## Le développement des connaissances médicales

Le formidable développement des connaissances dans le domaine médical depuis un siècle est un fait connu, mais dont on ne mesure pas nécessairement les conséquences. Historiquement, le peu de compréhension que les scientifiques ont eu du fonctionnement de notre corps limitait la médecine à un stade intuitif, elle était principalement administrée par des médecins, c'est-à-dire par des experts dont la formation est longue et dont la compétence repose principalement sur leurs années de pratique. Le développement des connaissances a progressivement permis à certaines maladies d'évoluer vers un domaine empirique, où l'accumulation de données permet de vérifier que certains traitements fonctionnent mieux que d'autres, sans que l'on sache nécessairement pourquoi. Lorsqu'une maladie est précisément identifiée et ses mécanismes connus, il devient possible de développer un traitement statistiquement efficace et cette maladie passe dès lors dans le domaine de la médecine de précision. Le mal de tête, soigné par l'aspirine, en est un exemple typique.

Condition après condition, le développement des connaissances médicales et de la technologie permet le passage progressif d'une médecine intuitive à une médecine de précision. Cette évolution entraîne deux changements.

Le premier est une simplification des traitements : des affections nécessitant des spécialistes au stade intuitif peuvent être prises en charge par des généralistes au stade empirique, puis par des infirmières, voire par les patients eux-mêmes, au stade de précision.

Le second changement, lié au premier, est un abaissement continu des coûts de traitement. Il est beaucoup moins cher de faire soigner un patient par une infirmière avec des médicaments de précision que de mobiliser un spécialiste dans un hôpital. Pour une condi-

tion donnée, les traitements deviennent donc plus fiables, moins chers et plus accessibles.

Le test de grossesse illustre bien cette simplification inexorable : avant 1960, il était entièrement intuitif, nécessitant des manipulations compliquées et plusieurs jours de délai, pour un résultat incertain. À partir de 1960, le progrès des connaissances en matière d'hormones permet de passer par des analyses de laboratoire, mais celles-ci nécessitent néanmoins une visite chez le médecin, des experts manipulant des substances dangereuses, et plusieurs jours d'attente. Aujourd'hui, il suffit d'acheter un test, pour 15 euros, dans une pharmacie, et le résultat est obtenu en quelques minutes. Il n'y a plus d'intervention d'un médecin, ni de celle d'un laboratoire : la condition est passée au stade de précision auto-administrée.

## De nouveaux modèles économiques

La simplification et l'abaissement des coûts ne se sont cependant pas encore traduits dans les faits. Pourquoi cela ? Selon Christensen, Grossman et Hwang, cela tient au fait que la dispense des soins est restée figée dans un système basé sur deux modèles économiques : l'hôpital et le cabinet de médecine, tous deux ayant été inventés il y a un siècle à une époque où la médecine en était exclusivement au stade intuitif. Reprenant la question à zéro, les auteurs estiment que l'on peut découper le système en trois modèles distincts : fournisseurs de solutions, processus à valeur ajoutée et facilitateur de réseau.

### *Fournisseurs de solutions :*

Les fournisseurs de solutions sont formés et structurés pour diagnostiquer et résoudre des problèmes uniques et complexes. Ce sont, par exemple, les consultants, les sociétés de service, les avocats, etc. Les hôpitaux et les médecins ont émergé historiquement comme des fournisseurs de solutions, en cohérence avec l'aspect intuitif de

la médecine. Typiquement, les fournisseurs de solutions s'engagent sur les moyens et non sur les résultats, ils sont donc payés en honoraires. Plus vous êtes malades, plus ils gagnent de l'argent.

### *Processus à valeur ajoutée :*

Un modèle de processus à valeur ajoutée consiste à transformer un actif en un actif ayant une valeur supérieure. Ce sont, par exemple, les restaurants, les fabricants de voitures ou, dans le domaine médical, une clinique spécialisée dans le traitement des hernies, comme Shouldice, au Canada. Shouldice opère les hernies et ne sait rien faire d'autre. La clinique vous accueille une fois le diagnostic de hernie établi, et vous en ressortez trois jours après. Le traitement des hernies étant désormais arrivé au stade de la précision, Shouldice est une usine à traiter les hernies. Nul expert, simplement des chirurgiens qui pratiquent tellement d'opérations de hernies au sein d'un processus tellement codifié que le coût et le taux d'insatisfaction ou de non-guérison sont substantiellement plus bas que ceux des hôpitaux, même en prenant en compte le coût du transport. Typiquement, les acteurs à valeur ajoutée s'engagent sur le résultat et non pas sur les seuls moyens, car leur approche industrielle leur permet de garantir celui-ci. Ils ne gagnent de l'argent que si vous êtes guéri.

### *Facilitateurs de réseaux :*

À la base, un facilitateur de réseaux organise l'échange entre participants en créant de la valeur à partir de la notion de mutualisation. Une assurance ou une mutuelle sont des exemples typiques de ces acteurs. Ils se rémunèrent sous forme de cotisations payées par les membres du réseau. Même s'il est encore peu développé aujourd'hui, ce type d'acteur est particulièrement adapté au cas de patients souffrant de maladie chronique. Au contraire des médecins qui gagnent de l'argent quand les gens

sont malades, les réseaux peuvent être structurés de manière à avoir intérêt à ce que leurs membres soient en bonne santé, en échange d'une cotisation fixe, à charge, pour les réseaux, de faire en sorte d'atteindre cet objectif.

L'une des difficultés du système actuel réside dans le fait que l'hôpital et le cabinet médical agglomèrent ces trois modèles et qu'ils ne peuvent donc pas être efficaces. En effet, l'efficacité ne peut provenir que de la spécialisation autour d'un modèle, et donc de l'éclatement du système.

### Un nouveau réseau de valeur

Le troisième élément de rupture est la création d'un nouveau réseau de valeur autour des trois modèles économiques que nous venons de décrire. Les recherches de Christensen ont montré que la principale cause d'échec des innovateurs réside dans le fait qu'ils tentent de forcer une innovation de rupture dans un réseau de valeur existant. Inévitablement, celui-ci absorbe et neutralise l'innovation comme des sables mouvants. Au contraire, les innovateurs qui réussissent créent (ou contribuent à créer) un nouveau réseau de valeur. C'est ce qu'ont fait Edison (avec l'électricité) ou Ford (avec l'automobile).

Le réseau de valeur du secteur de la santé est actuellement organisé de manière modulaire autour de deux acteurs principaux : l'hôpital et le cabinet de médecine, auxquels s'ajoute l'organisme d'assurance santé (privé ou public). Chacun de ces acteurs peut améliorer son fonctionnement de son côté, car le système est modulaire. Le médecin peut

s'acheter un nouvel ordinateur et l'hôpital, un nouveau scanner. Mais l'amélioration du système nécessite une révision complète de ce réseau.

C'est à la mise en œuvre d'un nouveau système qu'est consacrée la fin de l'ouvrage. Cette mise en œuvre passe par l'inclusion de nouveaux acteurs et par la redéfinition du rôle des acteurs existants autour de nouveaux flux de valeur, d'information et de contrats.

Organisé autour du dossier médical informatisé conservé dans un format ouvert, le réseau fait intervenir les acteurs selon les trois types de modèles économiques mentionnés ci-dessus : fournisseurs de solutions, processus à valeur ajoutée et facilitateurs de réseaux.

### Conclusion

L'ouvrage fourmille d'observations perspicaces, trop nombreuses pour être toutes rapportées ici. Mentionnons-en deux.

La première concerne le processus d'autorisation de mise sur le marché (AMM) d'un médicament. Celle-ci exige que ce dernier ait une efficacité minimale. Or, le développement des connaissances permet de distinguer des maladies autrefois supposées identiques. Ainsi, le diabète n'existe plus, car on sait maintenant qu'il y a deux types de diabète, très différents. En exigeant un seuil d'efficacité minimal important, le processus d'AMM empêche le développement de ces médicaments de précision. Il est resté au stade de la médecine intuitive, alors même que de nombreuses maladies ont

évolué et sont passées au stade empirique et de précision.

La seconde observation concerne la formation médicale : le passage progressif à la médecine de précision fait que l'on aura besoin de plus en plus d'infirmières et de moins en moins de médecins spécialistes. Or, l'écart de rémunération incite les étudiants à devenir spécialistes et à bouder les formations d'infirmier. Le système forme donc de plus en plus de profils dont on aura de moins en moins besoin, et vice-versa.

L'ouvrage, très riche et dense, repose sur une base théorique très solide, chose relativement rare en matière de management. Pour le lecteur français cependant, il souffre de deux limitations. La première est qu'il est écrit en anglais et que comme pour les précédents ouvrages de Christensen, il ne sera vraisemblablement pas traduit en français... Ce qui est regrettable, étant donné l'importance de ses travaux. La seconde limitation est que l'ouvrage est écrit pour le système de santé américain, qui diffère du système français. On en recommandera néanmoins fortement la lecture, non seulement parce qu'il apporte des outils de réflexion essentiels sur la réforme du système de santé, mais aussi parce que ses outils vont bien au-delà et s'appliquent, en fait, à toutes les industries. À ce titre, il aura sans aucun doute toute sa place parmi les ouvrages fondamentaux consacrés à l'innovation.

Par Philippe SILBERZAHN,  
Professeur à l'EMLYON  
Business School  
et Chercheur Associé, CRG,  
École Polytechnique