

**PERCER LE SECRET
DES COÛTS**
Un regard d'ingénieur
sur le fonctionnement
des entreprises

**Commentaires sur
l'ouvrage de Claude
RIVELINE, *Évaluation
des coûts. Éléments
d'une théorie de la
gestion*, Les Presses
de l'École des Mines
de Paris, 2005.**

Qu'y a-t-il de plus banal que la notion de coût et son usage dans le monde économique? De l'expert financier au particulier profane, du PDG d'une multinationale à l'opérateur sur une chaîne industrielle, du décideur politique à l'employé administratif, tous utilisent, manipulent, échangent des informations structurées autour du coût.

Or, l'auteur nous montre l'extraordinaire ambiguïté de cette notion: il nous aide à mieux débroussailler son usage dans les entreprises et ses effets souvent curieux, parfois dévastateurs. Au-delà du coût, c'est à une réflexion sur la gestion des entreprises et le mode de fonctionnement des organisations que l'auteur nous invite.

Le cœur de son propos est simple: le coût d'un bien n'existe pas! L'auteur en donne en préface un excellent résumé: «*Cette affirmation est facile à démontrer et en même temps elle est très choquante car elle va à l'encontre de nos certitudes et de nos habitudes [...]. Ce qui est expliqué ici, c'est que les chiffres sont déterminés par des conventions, toujours discutables. Et il arrive donc qu'une confiance excessive accordée à ces chiffres conduise à de graves erreurs de gestion [...].*»

Avant d'entrer dans le détail des chapitres, un mot sur l'auteur, tant il est intimement associé aux différents concepts avancés: le livre est en fait la reproduction d'un cours donné depuis près de quarante ans à l'École des Mines de Paris, intitulé

«Évaluation des coûts», cours qui a marqué toutes ces générations d'élèves, à la fois par la force du message et par la personnalité du professeur. Claude Riveline est un maître en pédagogie. Ici encore, il nous fait profiter de son art: l'ouvrage se présente comme un traité, divisé en chapitres, qui débute tous par un résumé, toujours très bien fait; de multiples exemples, très illustratifs et parlants, émaillent le propos. Mais il est également un excellent connaisseur du monde des entreprises, de par son expérience d'ingénieur et de chercheur en gestion: il a créé et dirigé un des centres de recherche de l'École des Mines, le Centre de Gestion scientifique. Ce qui l'a conduit à intervenir auprès de nombreuses entreprises rencontrant des difficultés de fonctionnement. C'est de cette connaissance intime qu'il nous fait profiter ici.

L'ouvrage dissèque minutieusement les nombreuses raisons qui rendent impossible le calcul d'un coût... et dangereuse son utilisation. Quatre chapitres sont consacrés au premier point: Claude Riveline, partant d'une définition classique d'un coût, l'interroge en détail pour montrer son caractère conventionnel, du fait de l'impossibilité de résoudre les différents problèmes qui se présentent lors de son calcul: «*il existe donc une infinité de coûts de revient possibles pour un même bien ou un même service*». Les difficultés sont de trois ordres: le problème des modalités de paiement (chapitre II), avec la non-affectation des ressources aux emplois; la ventilation dans l'espace (comment par exemple répartir une ressource commune à deux produits? – chapitre IV); et l'existence de biens durables (avec l'épineuse question de l'actualisation de dépenses futures, chapitres III et V). Ces quatre chapitres constituent l'occasion de revenir sur les deux disciplines de la gestion qui ont connu un grand essor dans le monde des entreprises (et dans le monde académique), et qui sont de véritables cathédrales dans le paysage écono-

mique – à savoir la Comptabilité et le Calcul économique – et d'en changer complètement notre représentation. L'auteur nous montre en effet les multiples lacunes et imperfections de ces outils qui, loin d'être la traduction fidèle de la situation de l'entreprise, obligent à faire appel à des approximations et à des conventions, forcément discutables. Il nous montre également l'existence de points de vue différents face à un même objet, conduisant à des coûts différents («*le coût dépend de l'observateur*»). Pour cela, il fait appel à plusieurs développements qu'on peut qualifier de techniques, intéressants et abordables, mais dont justement la simplicité peut parfois étonner ou questionner, notamment les professionnels de la logique comptable et financière.

Le propos ne s'arrête pas là. L'auteur a en effet d'autres ambitions.

D'une part, celle d'être utile au lecteur, en lui proposant non seulement une posture pour lui éviter de tomber dans le piège des coûts, mais également toute une série de clefs pour l'aider à faire des calculs plus pertinents et à mieux utiliser ces différentes notions: construction de situations de référence (le coût est un échancier de différences), mode de calcul du coût d'une décision ou d'un événement (qui lui, existe), mobilisation de la notion de dépense effective, définition générale d'un coût (chapitre VI)...

D'autre part, celle de dégager une «théorie générale de la gestion» (sous-titre de l'ouvrage): l'auteur essaye en effet d'expliquer, au-delà du cas du coût, le comportement des acteurs en entreprise et leurs modalités de prise de décision. Il met ainsi en évidence quelques «mécanismes de gestion», qui sont extrêmement prégnants dans les organisations: «*un agent économique ne se sert à chaque instant que d'un très petit nombre d'informations, de préférence numériques; il règle ses choix logiquement de manière à optimiser les critères sur lesquels il se sent jugé; ces critères sont maintenus en place par des*

contraintes qui peuvent s'analyser à quatre niveaux: la matière, les personnes, les institutions, les normes culturelles» (chapitre IX).

Ces différentes idées peuvent certes être discutées, notamment quant à leur caractère réducteur par rapport à la complexité de la vie organisationnelle, mais leur principal intérêt est bien d'inciter le lecteur à réfléchir et à questionner son propre regard sur le monde des organisations, voire sur le monde tout court. Comment les décideurs agissent-ils? Sur quoi reposent leurs actions? Quelles logiques sont mises en œuvre dans un espace d'action organisée? À quoi servent finalement les calculs et critères numériques ou toute étude mise en avant pour appuyer une décision?

Au total, on a l'impression d'être en compagnie parfois d'un psychologue des organisations, qui décrypte leurs comportements les plus inconscients et pénètre au plus profond de la motivation des acteurs, parfois d'un ethnologue, qui décrit et explique des mœurs et coutumes d'entités un peu étranges, parfois d'un médecin, qui étudie les dysfonctionnements d'un organisme vivant ou plonge dans les entrailles d'une bête inconnue. Mais, derrière le propos, on sent toujours l'ingénieur, l'ingénieur posté face à une machine organisationnelle dont il voudrait comprendre et améliorer le fonctionnement... On ressort de la lecture convaincu qu'il a réussi à percer ses secrets.

Ce traité, facile et agréable à lire, sera très utile, de par sa richesse, à tous ceux – de l'étudiant en gestion à l'honnête homme, en passant évidemment par tous les acteurs du monde de l'entreprise – qui voudraient mieux comprendre ces événements, petits et grands, qui marquent la vie des organisations. Qu'ils en prennent soin, car nul doute que ce traité les accompagnera toute leur vie, à l'instar des anciens élèves de l'École des Mines.

Par Frédéric KLETZ
CGS – ENSMP

EUROPE, QU'AS-TU FAIT DE TA COMPTABILITÉ?

À propos du livre *Les normes comptables internationales – Instruments du capitalisme financier* sous la direction de Michel CAPRON, avec la collaboration d'Ève CHIAPELLO, Bernard COLASSE, Marc MANGENOT et Jacques RICHARD, Paris, La Découverte, Collection «Entreprise & Société», 2005.

L'ampleur des conséquences de la décision prise en 2002 par les instances européennes de rendre obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2005 les normes internationales de l'IASB (1) en matière de comptes consolidés n'est pas encore bien perçue en France. Ce livre, dirigé par Michel Capron, en montre tous les enjeux pour les entreprises, le monde des affaires, les marchés et la société tout entière. Cet ouvrage collectif comporte cinq chapitres, précédés d'une introduction synthétique de Michel Capron qui constitue un texte en soi presque suffisant pour un lecteur pressé. Il rappelle en particulier que l'histoire de la comptabilité est liée aux grandes évolutions économiques et sociales. Depuis plusieurs siècles, elle est au service d'un système économique – le capitalisme – qui se caractérise par le profit et l'accumulation du capital. Les nouvelles normes sont aujourd'hui au service d'une de ses formes particulières: le capitalisme financier. On opposait souvent jusqu'à présent les pays anglo-saxons, privilégiant «la substance économique à la forme» afin de faciliter le choix des investisseurs, et les pays européens continentaux, privilégiant la vision juridique et patrimoniale, et sensibles à la protection des intérêts des créanciers au travers du principe de prudence. Tout cela est en train de s'unifier – au profit de

(1) International Accounting Standard Board.

la vision anglo-saxonne – sous l'effet d'une tendance croissante à la financiarisation de l'économie mondiale. De ce point de vue, l'Europe a perdu la bataille de la normalisation et les grands cabinets d'audit ont réussi habilement à lui imposer leurs normes, ainsi d'ailleurs qu'à l'ensemble de la planète, sous couvert de l'IASB. Les pratiques de ces entreprises vont en être considérablement modifiées.

Cette introduction passée, la première réaction du lecteur est de regretter que les articles se répètent un peu trop les uns les autres ou ne renvoient pas assez les uns aux autres. Mais, au-delà de cette impression, on comprend que leurs auteurs ont des angles de vue différents et on apprécie finalement la mise en perspective qui en résulte, d'autant que chaque article est de grande qualité et peut être lu séparément.

Dans son chapitre intitulé «La régulation comptable entre public et privé», Bernard Colasse, après avoir précisément différencié les notions de régulation, réglementation et normalisation, et celles de norme, convention et règle, présente les différentes formes «idéales-typiques» de régulation. Il montre que les formes concrètes sont très nombreuses selon l'importance du rôle que l'on donne à l'État. Les deux exemples qu'il donne, *in fine*, des États-Unis et de la France, révèlent des évolutions parallèles vers une régulation «technocratique à contrôle étatique», mais avec des arrière-plans différents (influence prépondérante des *Big Four* aux États-Unis et importance de la collégialité, de la discussion entre partenaires économiques et sociaux en France). Sa conclusion est que la collaboration entre public et privé, qui trouve partout des solutions au niveau des États, est en revanche très problématique entre l'organisme interétatique qu'est l'Europe et un organisme indépendant de droit privé comme l'IASB.

Le deuxième chapitre, intitulé

«Les transformations institutionnelles: l'Europe recule, l'IASB s'impose» de Michel Capron et Ève Chiapello, décrit de manière frappante l'incapacité grandissante de l'Union européenne, au cours des trente dernières années, à réaliser une harmonisation comptable. Il décrit également l'habileté d'une organisation professionnelle créée en 1973 dans l'indifférence générale, l'IASC, devenue aujourd'hui l'IASB, auto-instituée en normalisateur mondial, qui a su élaborer rapidement des solutions techniques pertinentes à des problèmes nouveaux issus de la mondialisation, solutions que les systèmes nationaux, lourds et lents, ne pouvaient trouver à temps. La Commission européenne, débordée, dut renoncer en 1995 à édicter de nouvelles «directives» et finit par abandonner à l'IASB la conception du système comptable de l'Union, ce qui a entraîné sa consécration sur la scène mondiale, au détriment de l'hégémonie américaine. Le paradoxe est que l'IASB, en adoptant un cadre conceptuel anglo-saxon, a mieux réussi à faire passer la conception américaine de l'économie et de l'entreprise que ne l'auraient fait les Américains eux-

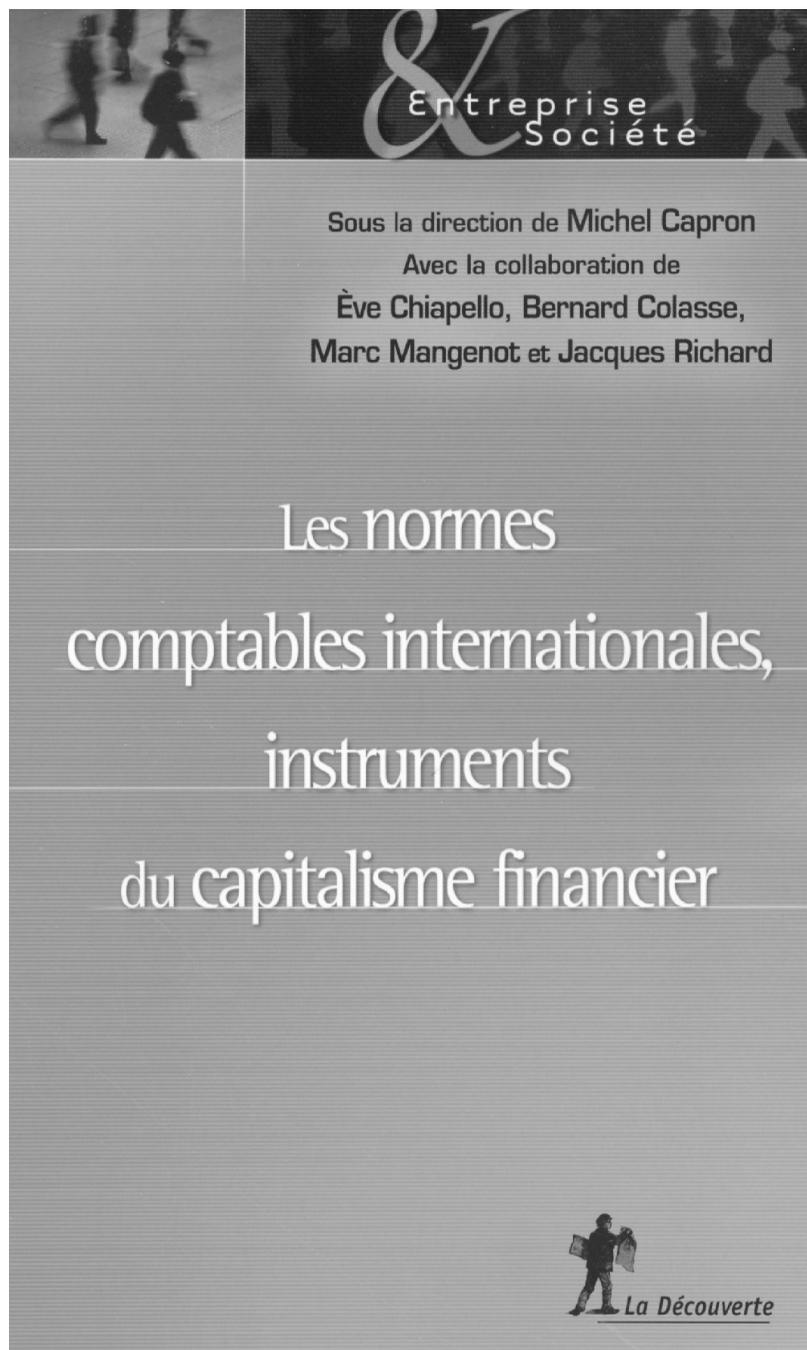
mêmes. Le problème est que l'Europe n'a maintenant plus guère d'influence directe sur cet organisme, sauf à résister ponctuellement en exigeant la refonte de certaines normes (on pense aux normes IAS, 32 et 39, qui ont mobilisé jusqu'à Jacques Chirac). Les acteurs influents de l'IASB, très liés aux grands cabinets d'au-

beaucoup, mais ne rend formellement de comptes à personne. Le troisième chapitre, intitulé «Les trois stades du capitalisme comptable français» de Jacques Richard, expose de manière très originale l'évolution sur deux siècles des rapports entre capitalisme et comptabilité, en France et également en Allemagne, car ces

deux contextes nationaux se font constamment écho. Trois stades sont distingués:

– le stade statique (1800-1900), où la comptabilité, qualifiée de «juridique» est tournée vers la protection des créanciers et l'information sur la solvabilité de l'entreprise; la liquidation de l'entreprise est systématiquement envisagée, ce qui conduit à retenir la valeur de marché ou de réalisation (déjà une certaine forme de *fair value*?) comme base d'évaluation et à compter pour zéro la plupart des actifs incorporels et des investissements intellectuels, irrécupérables en cas de faillite; c'est aussi le cas pour certaines machines; l'introduction de la responsabilité limitée, en 1862,

conduit à interdire la prise en compte d'éventuelles plus-values et à introduire le célèbre «principe de prudence».



– Le stade dynamique (1900-2000), où le capitalisme boursier exige des dividendes plus réguliers et plus précoces par rapport au cycle d'investissement, ce qui conduit en particulier à évaluer au coût d'acquisition, sans prise en compte des valeurs de marché ou de réalisation, les immobilisations non destinées à être vendues, et à les amortir régulièrement; on est là dans un principe non plus de mort, mais de continuité de l'entreprise.

– Le stade présent, dit actuariel, où la valorisation clé est la valeur d'usage, calculée sur la base des revenus futurs actualisés de l'actif considéré. Cette valeur subjective, sans référence au marché, retient en principe aussi bien les gains que les pertes potentiels; selon l'auteur, la valeur d'usage ne concerne certes pour l'instant que le *goodwill* (survaleur acceptée par l'acheteur d'une société) et les actifs financiers dans les comptes consolidés des groupes – ce qui est déjà en soi une révolution puisque cela conduit à abandonner le sacrosaint principe de la réalité des bénéfices –, mais son germe est en fait en train de se propager dans tout l'édifice proposé par l'IASB; selon l'auteur, la justification profonde de cette évolution est que le capitalisme en général souhaite faire apparaître le plus de bénéfices possible et le plus tôt possible pour pouvoir distribuer rapidement des dividendes.

Le quatrième chapitre, intitulé « Transformation des conventions comptables, transformation de la représentation de l'entreprise » d'Eve Chiapello, attire l'attention sur des exemples d'impact assez spectaculaires de la juste valeur et des nouveaux principes comptables: prise en compte de la valeur du temps, décalages dans la prise en compte du chiffre d'affaires, location-financement et crédit-bail, redéfinition du périmètre de consolidation, etc. Pour elle, au-delà de ces impacts techniques, la nouvelle comptabilité pose entre autres trois problèmes:

– la très forte sensibilité des évaluations au taux d'actualisation retenu et plus largement au jeu d'hypothèses ouvrant la voie à toutes les manipulations; les comptes vont devenir moins facilement vérifiables et contestables; la justification habituelle de la *fair value*, à savoir d'empêcher la manipulation, est très contestable et assez hypocrite;

– la grande volatilité des comptes et les effets pro-cycliques des anticipations des acteurs, qui vont renforcer les phénomènes de bulle et accroître la « flexibilité » des réactions des gestionnaires, cette gestion à court terme réduisant leur prise de risque;

– le fait que l'entreprise soit non plus une institution produisant de la marchandise, mais elle-même un panier de marchandises parmi lesquelles les investisseurs pourraient symboliquement faire leur marché.

En ce qui concerne la France, qui dispose encore d'un système très original parce qu'unifié, et où ce sont presque les mêmes comptes qui servent à publier l'information financière obligatoire, à déterminer le résultat fiscal et à calculer les agrégats de la Comptabilité nationale, il est clair qu'un système à l'anglo-saxonne va poser des problèmes, sauf à demander durablement aux entreprises de tenir deux comptabilités distinctes. Mais il y a fort à parier que les entreprises vont tout mettre en œuvre pour ne pas avoir à utiliser des jeux de normes différents.

Le dernier chapitre, intitulé « Philosophie, origine, objectifs des normes internationales » de Marc Mangenot, part de l'idée que les normes comptables sont l'expression cachée du capital en tant que mode de production dominant. Selon lui, la bataille des normes est actuellement menée par le capitalisme financier aujourd'hui dominant, mais les nouvelles normes ne remettent pas vraiment en cause les fondements de la comptabilité d'entreprise. La production de la valeur

par le travail et l'appropriation de la plus-value continuent à être niées et inapparentes. Les affaires de type Enron ou Worldcom ne font qu'alimenter un discours de justification *a posteriori*. L'auteur, qui tourne longuement autour du concept de valeur (travail), telle qu'elle a été approchée par Marx (il admet entre autres qu'elle a fait l'objet de nombreuses controverses et ne peut faire l'objet de quantifications), prend une altitude certaine sur la question des normes comptables...

En résumé, ce livre est particulièrement intéressant et stimulant. Il est à conseiller à tous ceux qu'un excès de technique comptable pourrait d'emblée rebuter, car il sait se mettre à la portée du lecteur non spécialiste, tout en soulignant des enjeux très forts.

par François ENGEL
CGS – ENSMP

DÉLOCALISATIONS: DES RAISONS D'ÊTRE OPTIMISTE

À propos de: Suzanne BERGER
[and the MIT Industrial
Performance Center] (2005)
How we compete, What companies around the world are doing to make it in today's global economy, New York, Doubleday, 334 pages. En traduction française (écourcée par rapport à la version américaine): Suzanne BERGER, *Made in Monde*, Paris, Éditions du Seuil, 2006.

Les délocalisations vers les nouveaux pays industrialisés sont-elles une fatalité? L'industrie américaine, européenne, voire japonaise, est-elle condamnée à la mort lente, au *lingchi*, ce supplice chinois qui consiste à découper le patient morceau par morceau, lamelle par lamelle: d'abord les unités de production intensives en main-d'œuvre non qualifiée, puis les services à main-d'œuvre non qualifiée,

puis la production et les services à main-d'œuvre un peu plus qualifiée (développement), la recherche (comme on le voit pour les médicaments ou l'informatique, avec par exemple le centre de recherche de Microsoft, en Chine) et enfin la conception même des produits, signifiant leur trépas? L'équipe de l'*Industrial Performance Center* du MIT s'est attachée à répondre à ces questions en menant une recherche approfondie durant plusieurs années. Des entretiens ont été menés dans plusieurs centaines d'entreprises partout dans le monde, dans trois secteurs présentant divers rythmes de changement technologique : les industries textile, électronique et automobile. La réponse est doublement tranchée : la dynamique de délocalisation n'est pas inéluctable, mais combattre cette tendance suppose des réponses imaginatives.

La vague actuelle de mondialisation provient d'un ensemble de chocs politiques, économiques et technologiques. Elle se traduit par des changements dans l'organisation et la localisation de la production (1). Avant d'en venir à l'analyse des stratégies des entreprises dans ce nouveau contexte, le livre essaie de caractériser ce dernier.

Tout d'abord, un nouveau modèle de production, de type «Lego», est apparu. Quelle que soit l'industrie, on retrouve une tendance à séparer les activités : R & D, conception, production à partir de composants, logistique, vente et service après-vente. L'augmentation du montant des investissements et les risques de surproduction ont favorisé le développement de la sous-traitance, facilité par le développement concomitant des technologies de l'information. Le processus de production peut se décomposer en contrats entre entreprises indépen-

(1) L'impact est très différent de celui de la première mondialisation (intervenue avant 1914), qui consistait notamment en grands mouvements de population (immigration) – voir le débat entre Suzanne Berger et Daniel Cohen, publié dans *Gérer & Comprendre*, n° 68, juin 2002).

dantes. On retrouve ici le « nouveau modèle américain » analysé par Timothy Sturgeon (IPC) et caractérisé par la modularisation. Le nouveau produit phare d'Apple – l'iPod – est emblématique de cette tendance : il comprend des composants Toshiba, Nidec, ARM, Texas Instruments, Cypress et Sharp, Inventec réalise l'assemblage final à Taiwan, le tout représentant la moitié du prix de revente au consommateur. L'apparition de fondeurs purs dans l'industrie des semi-conducteurs, avec le taiwanais TSMC, a aussi profondément modifié l'organisation des firmes du secteur, certaines se spécialisant dans la conception de circuits intégrés sans les fabriquer (notamment grâce aux technologies numériques). Cette modularisation, qui se retrouve dans les trois secteurs étudiés, permet aux firmes de se concentrer sur un plus petit nombre de fonctions sur lesquelles elles développent leur compétitivité. Les relations de pouvoir au sein de la chaîne d'offre deviennent plus égalitaires. Et si certaines firmes continuent de fonctionner au sein de grands ensembles intégrés (au Japon notamment) ou de réseaux étroitement liés (districts italiens), la modularisation ouvre de nouvelles perspectives stratégiques.

À cette tendance au découpage des activités s'est ajoutée la question de la localisation des activités. *A priori*, les deux phénomènes sont indépendants. En pratique néanmoins, la libre circulation des capitaux et des biens et services entraîne une combinaison des deux : on découpe les activités, et on en délocalise certaines. On retrouve ici la question de l'inéluctabilité de cette dynamique liée aux différences de coûts de main-d'œuvre. L'équipe du MIT a cherché à éclairer cette question de manière rigoureuse. Si les emplois peuvent être menacés par l'évolution des technologies, par les importations et par les délocalisations, l'étude vise surtout à analyser le dernier facteur, afin de permettre la mise en place de politiques adéquates. Les emplois dans le domai-

ne du textile ont chuté, entre 1991 et 2001, de 39,1 % aux États-Unis, 41 % au Royaume-Uni, 59 % en Allemagne et seulement 18,8 % en Italie, où les salaires sont tout aussi élevés. Les délocalisations ne peuvent donc pas être simplement abordées en termes de coût direct du travail. Si les firmes vont à l'étranger, c'est pour avoir accès à des ressources ou pour diminuer leurs coûts ; mais ce coût doit inclure, en plus des salaires, la productivité de la main-d'œuvre, les risques politiques, la corruption ou encore les infrastructures. Luxottica, un lunetier italien, a ainsi préféré rester sur le territoire national. La levée des quotas dans l'industrie textile depuis 2005 va-t-elle donner un avantage décisif à la Chine? Le fait d'avoir trouvé des firmes, en Italie par exemple, qui arrivent à conserver leur activité sur leur territoire national, alors même que le secteur est intensif en main-d'œuvre, laisse supposer qu'il existe des stratégies alternatives à la délocalisation.

Ce sont ces alternatives stratégiques que l'équipe de l'IPC s'est efforcée de mettre en lumière. IBM a choisi d'investir dans la R & D et l'innovation à haute valeur ajoutée et d'arrêter la production d'ordinateurs. Dell et Sony n'ont quant à elles pas délaissé le marché du PC, mais proposent chacune un ensemble produit-service qui fait la différence : Dell mise sur sa bonne connaissance du client et sur sa capacité à répondre rapidement aux nouvelles demandes, Sony mise sur l'intégration afin de conserver ses compétences technologiques à l'origine de plusieurs produits phares (le baladeur, le caméscope numérique, la *Play Station...*). Ou encore, des firmes italiennes ont transformé un objet médical – les lunettes – en un objet de mode et de désir. Zara a misé sur la rapidité à passer de la conception à la vente en magasins et a triplé ses résultats entre 1999 et 2004 dans un contexte de crise sérieuse du secteur. De multiples solutions s'offrent ainsi aux firmes : concevoir, produire, produire uniquement des compo-

sants, concevoir et vendre, tout faire... Les enjeux de profit, de pouvoir, d'opportunité et de sécurité sont toujours présents mais ils sont maintenant accessibles en tout point de la chaîne d'offre. Les entreprises intégrées ne sont plus les seules à pouvoir faire valoir leurs capacités. Et si le label du pays demeure important, ce n'est plus qu'un élément parmi d'autres, l'essentiel résidant dans ce que l'équipe du MIT appelle l'«héritage dynamique» (qui traduit l'expression anglaise *dynamic legacy*). Il s'agit de construire sa stratégie à partir des atouts hérités de son passé, en allant chercher de nouvelles ressources là où elles sont disponibles. Le message du livre est donc résolument optimiste: il n'existe pas de secteur condamné au déclin, et il appartient à chaque firme de raisonner en termes de capacités et non d'appartenance à une industrie, telle Geox, créée en Italie en 1995 dans le secteur sinistré de la chaussure et qui, en une dizaine d'années, s'est hissée à la quatrième place mondiale. Il faut évaluer l'ensemble des coûts (et non les seuls coûts de main-d'œuvre), bien maîtriser les relations avec les différents partenaires (il ressort des entretiens que c'est le point le plus délicat), maintenir ses capacités dans une perspective de long terme (et ne pas hésiter parfois à maintenir des capacités excessives, notamment pour avoir une large base de connaissances et pouvoir innover, point crucial là aussi). Quatre points résument les enseignements de la recherche: être le meilleur ou sous-traiter au meilleur (en sachant qu'aucun modèle n'est définitivement gagnant – il faut savoir renverser ses choix), construire l'avenir à partir de son propre passé, savoir que les stratégies de bas salaires sont généralement perdantes, savoir faire des choix clairs. L'État peut-il fournir un environnement favorable aux stratégies gagnantes? Sans doute, s'il refuse la tentation protectionniste, s'il investit dans l'éducation (notamment l'enseignement secondaire, pour les États-Unis), s'il

soutient la recherche et l'innovation.

L'intérêt du livre repose sur un programme de recherche impressionnant par les moyens mis en œuvre et mettant en lumière la diversité des stratégies déployées dans différents secteurs. La conclusion est à la fois tranchée et subtile. Il ressort de la recherche que la seule obligation est celle d'élaborer des stratégies s'appuyant sur les forces héritées du passé, mais néanmoins imaginatives (combinaison exprimée par l'alliance de mots «héritage dynamique»). L'auteur rappelle que, toute innovante que soit la société américaine, son *leadership* n'est pas inscrit dans son ADN. De nouveaux compétiteurs font surface et sont tout aussi déterminés. La modularisation offre une multiplicité de possibilités à saisir selon la situation de chacun. Si l'optimisme est permis, l'action est de rigueur.

**Par Colette DEPEYRE
PREG (École Polytechnique)
et Université Paris X Nanterre**

TAÏWAN : UN CAS D'ÉCOLE
POUR COMPRENDRE
LA NOUVELLE LOGIQUE
ÉCONOMIQUE
MONDIALISÉE

À propos de l'ouvrage collectif dirigé par Suzanne BERGER et Richard K. LESTER, *Global Taiwan: Building Competitive Strengths in a New International Economy*, New York, M.E. Sharpe, 2005.

La question de la division internationale du travail à l'ère de la mondialisation est actuellement en ligne de mire. Pour l'étudier, le Centre de la Performance industrielle au MIT (*Massachusetts Institute of Technology*, États-Unis) a entrepris une série d'études dans de nombreux pays, afin d'y explorer les réponses stratégiques des firmes, et de comprendre ainsi les sources de leur productivité et de leur compé-

titivité. Fruit de ce programme de recherche mené collectivement sous la direction de S. Berger et R.K. Lester, cet ouvrage a choisi, pour répondre à la problématique générale, de se concentrer sur une économie particulière, celle de l'industrie taïwanaise, qui s'efforce de prendre toute sa place dans la division internationale du travail. Taïwan a été choisi comme cas d'école d'abord en tant qu'exemple du miracle économique des «Dragons asiatiques». Ce choix reflète aussi la position très particulière de cette île confrontée à des opportunités économiques et à des menaces représentées par les pays industrialisés, mais surtout par les pays émergents, dont la Chine est l'exemple frappant. S'appuyant sur une approche qui met l'accent sur l'importance de la prise en compte de l'ensemble des facteurs institutionnels du pays (structure industrielle, système financier, politiques gouvernementales, etc.), les auteurs ont étayé leur analyse empirique sur environ trois cents entretiens avec des managers d'entreprises taïwanaises œuvrant dans divers pays. Pour répondre à la question posée par le sous-titre: «Comment construire des forces compétitives dans une nouvelle économie internationale», trois thématiques sont systématiquement mobilisées dans chaque chapitre de l'ouvrage, sous des angles différents, ce qui donne une vision complète et approfondie de la nouvelle réalité économique: d'abord, l'impact du développement des nouvelles technologies sur la modularisation d'une grande partie des tâches dans le système de production. Ensuite, l'influence des facteurs institutionnels sur les décisions stratégiques des firmes, pour comprendre les raisons des réussites, mais aussi les difficultés rencontrées par les entreprises taïwanaises dans certains secteurs. Enfin – question centrale de cette étude – le rôle des politiques gouvernementales dans le soutien à l'innovation des entreprises.

Le premier chapitre, écrit par les co-éditeurs de l'ouvrage, nous

décrit le miracle économique taïwanais. Le lecteur apprendra l'histoire du développement économique de Taïwan au cours des cinq dernières décennies, et saisira les choix diversifiés des entreprises taïwanaises en termes de stratégie de concurrence (coût ou innovation-différentiation) et de localisation.

Pour T.J. Sturgeon et J.R. Lee (chapitre 2), le nouvel ordre productif actuel implique l'émergence d'une base de fournisseurs modularisée et partagée. Les auteurs développent ensuite le concept de la co-évolution industrielle, qui se caractérise par l'*outsourcing* stratégique et la spécialisation verticale, illustrés à travers les cas concrets de l'industrie électronique de Taïwan et de celle des États-Unis. Les firmes peuvent plus facilement spécialiser ou modulariser leurs activités de production – géographiquement ou entre différentes entreprises –, mais elles sont aussi devenues plus interdépendantes avec le nouveau mode de production.

Les contributions des chapitres 3, 4, 5 et 7 s'appliquent à restituer les raisons de la réussite (ou de l'échec) de certains sous-secteurs industriels à Taïwan, à partir des analyses de facteurs institutionnels tels que la structure industrielle, les sources principales d'innovation technolo-

gique, le système financier – qui définit souvent la capacité des firmes à s'investir à long terme – et les politiques et soutiens gouvernementaux. À partir d'analyses très fines de plusieurs secteurs (produits informatiques et électroniques, logiciels, automobiles, textile et

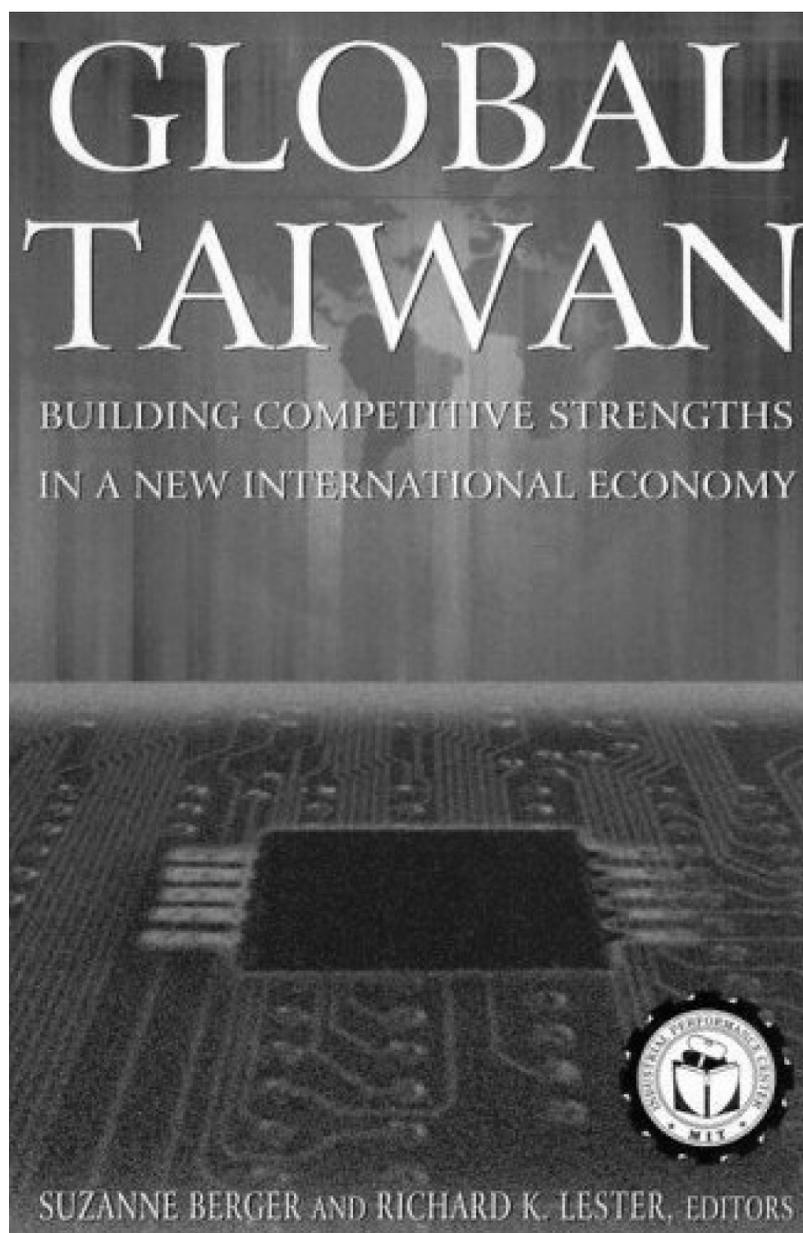
réseau de production mondial, non seulement en fonction de leur avantage comparatif existant, mais aussi des conditions institutionnelles mentionnées ci-dessus. De plus, ces résultats montrent que, dans une économie développée, les industries traditionnelles ne sont

pas condamnées à disparaître. Il faut simplement que les firmes identifient des maillons particuliers dans la chaîne de valeur de la production pour continuer à évoluer.

M. Ancelovici et S.J. McCaffrey (chapitre VI) analysent l'expansion géographique des firmes taïwanaises, en particulier leur déplacement au Mexique et en Chine continentale. Avec la nouvelle logique de production modularisée, il semble que l'accès aux réseaux des fournisseurs remplace l'accès aux marchés de proximité comme facteur clé de la décision de délocalisation. Enfin, au chapitre 8, E.S. Steinfeld s'interroge sur l'impact de la montée en puissance de la Chine

sur Taïwan et sur l'éventuel rattrapage industriel des entreprises chinoises.

Ce livre présente divers types d'intérêt: l'histoire du développement économique de Taïwan en soi, de même que sa relation ambiguë avec la Chine, peuvent attirer l'attention de lecteurs qui s'intéressent au monde chinois, par la pro-



fondeur des connaissances et la qualité des analyses sur Taïwan, qui sont impressionnantes, même pour moi qui suis originaire de Taïwan.

Mais si l'ouvrage se focalise sur le développement de Taïwan, son apport essentiel me paraît résider ailleurs. Au premier regard en effet, cet ouvrage semble être consacré entièrement à Taïwan : il analyse comment ce pays a réussi à devenir un des petits « Dragons asiatiques » hautement industrialisés en moins de 50 ans, et comment il pourrait poursuivre son développement économique face à la concurrence féroce des pays plus développés ainsi qu'à celle des économies émergentes, telle la Chine. Mais une lecture au second degré révèle l'universalité du sujet traité, car chaque pays est concerné par sa place dans la division internationale du travail, quel que soit son niveau de développement. On trouve alors dans cet ouvrage un questionnement général sur les relations entre la nouvelle technologie informatique, le nouvel ordre productif et la division du travail internationale, et une analyse de l'impact des facteurs institutionnels et gouvernementaux sur la compétitivité des entreprises d'un pays.

Le résultat empirique le plus important est que les politiques gouvernementales, en particulier celle de la recherche, jouent souvent un rôle clé, parmi d'autres facteurs institutionnels, dans la formation des avantages compétitifs des industries du pays concerné. L'ouvrage plaide, en conclusion, pour une intensification du soutien gouvernemental à la recherche et pour un rapprochement accru entre le milieu scientifique et le monde économique, pour construire l'avenir du pays.

La valeur de ce livre ne se limite pas à une explication théorique des phénomènes observés ; il indique aussi les problèmes des politiques actuelles – instituts de recherche gouvernementaux en concurrence directe avec les firmes privées dans certains secteurs industriels à

Taïwan, ambition mal placée de vouloir créer des champions nationaux en Chine avec comme modèle le Japon et la Corée du Sud – et il invite à réfléchir aux politiques appropriées pour y faire face.

La principale critique à formuler à l'encontre de ce travail porte sur l'absence des aspects culturels – les valeurs, les normes et les dynamiques d'engagement au travail – qui sont spécifiques à chaque pays. Les auteurs ont probablement supposé que, à configurations institutionnelles similaires, les pays ont les mêmes avantages comparatifs et occupent les mêmes places dans l'échelle de la division internationale du travail. Or, chaque expérience de développement est singulière, et s'inscrit dans une tradition, une culture, un système anthropologique spécifiques.

Une deuxième remarque porte sur la question de la capacité des gouvernements à trouver des solutions au travers de politiques cohérentes, par exemple en faveur de la recherche fondamentale, de l'innovation et du développement de nouvelles technologies. Bien que les auteurs posent la question de savoir si ces efforts sont susceptibles de permettre aux entreprises le maintien, dans la durée, de leur position actuelle dans la division internationale du travail (effet de *lock-in*), ou le renforcement de certaines compétences pour progresser dans l'échelle de cette division internationale du travail (effet de *catch-up* ou de rattrapage), on regrettera que ces questions ne soient pas approfondies. Dans quelle mesure un pays peut-il changer son positionnement sur cette échelle ? Y a-t-il des blocages qui empêcheraient les entreprises ou les pays de modifier leur profil et leur positionnement ?

Les auteurs disent présenter un cadre « dynamique », diverses questions reviennent d'ailleurs plusieurs fois, telle la question de l'heuristique stratégique (chapitre 3, p. 96), ou sont brièvement traitées, telle la discussion sur le rattrapage industriel (*catch-up*) (fin

du chapitre 8, p. 271-276). Mais ces points sont insuffisamment développés pour éclairer les lecteurs plus précisément sur les actions des gouvernements dans ce nouvel ordre mondial de compétition.

Cela dit, comme enseignant-chercheur en sciences de gestion, et comme Taïwanais, j'ai lu cet ouvrage instructif avec un vif plaisir. En plus des explications tirées du cas taïwanais, il permet à tout un chacun (impliqué dans un gouvernement ou une entreprise) de se poser des questions sur sa propre pratique.

Par Yih-teen LEE
Groupe ESSCA et Université
de Lausanne

IL FAUT SAUVER LE SOLDAT
CAPITALISME !

À propos du livre

***Le Capitalisme est en train de s'autodétruire* par Patrick ARTUS et Marie-Paule VIRARD, Paris, Éditions La Découverte, 2005.**

L'actualité littéraire ne manque pas d'ouvrages qui dénoncent les méfaits du capitalisme. Mais peu de textes (même si leur nombre croît) cherchent sincèrement à identifier les causes de ses déviations afin de le sauver. Et pourtant ! Si l'on arrivait à canaliser convenablement les quelque 11 000 milliards de dollars qui constituent l'épargne mondiale, nous serions à l'aube d'une ère nouvelle de croissance et de prospérité. Le problème, c'est que les acteurs de ce système, en réagissant rationnellement (rationalité ô combien limitée), adoptent un comportement qui mène le capitalisme et les économies à une ruine annoncée avec, suivant les auteurs de l'ouvrage, la complicité (volontaire ou non) de banquiers centraux, dont certains sont taxés d'incompétence.

Le livre de Patrick Artus et Marie-Paule Virard aborde les effets pervers du capitalisme sous plusieurs angles, et avec talent. Il montre dans quelle mesure le salarié n'a pas obtenu la part équitable du gâteau « productivité », l'accroissement de celle-ci ayant surtout profité aux actionnaires. Il expose brillamment le comportement irresponsable – mais rationnel – des investisseurs, qui a conduit à la crise asiatique de 1997/1998. La référence aux sacrosaints 15 % de ROE (1) comme aberration économique et financière est particulièrement démonstrative. En effet, en période de faible inflation (et, partant, de faibles taux d'intérêt) et en considérant la prime de risque historique du marché actions, un investisseur devrait attendre environ 10 % de rentabilité financière. L'objectif de 15 %, voire 20 %, ne saurait être atteint qu'en privilégiant des objectifs rentables à très court terme, en prenant des risques inconsidérés (et cachés) et en multipliant les artifices financiers, dont l'effet de levier et les rachats d'actions. Ces derniers sont l'aveu d'un capitalisme sans projet, dans lequel l'entrepreneur n'investit plus dans les actifs réels mais restitue les fonds à des investisseurs qui les aiguillent vers des placements purement financiers (*hedge funds*, dérivés, CDO...) (2), générant des rentabilités élevées à court terme. Ce transfert du réel vers le financier est désespérément rationnel: il exprime le désarroi du présent et augure mal de l'avenir.

La lecture de cet ouvrage est très éclairante et l'on ne peut que la recommander au lecteur, qui y trouvera une information structurée avec compétence et talent. Mais il y ressentira peut-être aussi une frustration, suivie d'une interrogation, et d'une lueur d'espoir. La frustration vient du fait

que l'on ne voit toujours pas, à la fin du livre, comment sauver le soldat Capitalisme. Pire, les propos évasifs tenus par les auteurs sonnent comme un aveu d'impuissance: on pourrait peut-être demander à l'État d'apporter son aide, mais, par ailleurs, il serait préférable de s'en passer en faisant appel à la responsabilité collective. Cette dernière a bon dos, après avoir expliqué pendant plus de 130 pages que la collectivité des acteurs avait bien « raison » d'agir égoïstement et de nourrir les excès du capitalisme. Par contre, il semble que certains pays souffrent moins que d'autres de ces excès, consacrant notamment une part significative de la richesse produite à des investissements de long terme (3 % du PIB dans la R & D industrielle), ce qui conduit à l'interrogation suivante: pourquoi certains pays, peu suspects de défiance à l'égard du capitalisme, réussissent-ils néanmoins à se préserver de ses effets pervers? Pourquoi la France ne fait-elle pas partie de la liste des bons élèves? Cela étant, il subsiste une lueur d'espoir. Peut-on compter sur des changements de comportement individuels, aujourd'hui émergents, qui pourraient, à terme, remettre le capitalisme dans le droit chemin? Curieusement, les auteurs évoquent, mais sans approfondir l'analyse, un phénomène prometteur bien réel: le succès (encore très relatif) des rachats d'actions. Certes, la conséquence évidente de ce processus est la restitution des fonds aux actionnaires, qui n'en feront pas nécessairement le meilleur usage. Mais, en définitive, quel est l'impact de l'opération sur la fameuse *shareholder's value*? (3) Les auteurs citent, à juste titre, Microsoft, Vodafone et IBM, pour lesquels le rachat d'actions n'a pas fait flam-

ber le titre (loin de là) et ils auraient pu ajouter Dell et bien d'autres sociétés sur la liste. En fait, le rachat d'actions, outre ses effets connus sur le bilan et le compte en banque, est un signal envoyé aux marchés financiers, qui peut être interprété de deux manières bien distinctes. L'entreprise rachète ses titres, soit parce que ses dirigeants sont persuadés que l'action est notablement sous-évaluée (signal positif), soit parce qu'elle n'a pas besoin des fonds, conséquence d'un maigre portefeuille de projets industriels rentables (signal négatif). Si les premières grandes campagnes de *buyback* (4) relevaient de la première interprétation, les plus récentes tombent sous le coup de la seconde. Ceci conduit un nombre croissant de dirigeants, suivis par leur conseil d'administration, à résister à la pression des analystes et intermédiaires financiers et à conserver une trésorerie significative, tout en annonçant son emploi ultérieur dans des projets industriels. Si ce phénomène se confirme et construit sa propre crédibilité, nous pourrions assister à un rééquilibrage progressif des comportements, en attendant qu'il ne connaisse, à son tour, quelques excès... Rappelons-nous que la vague de *corporate governance* (5) a trouvé son origine dans l'utilisation des surplus de trésorerie dégagés par les entreprises et réinvestis dans des diversifications hasardeuses et des opérations de croissance externe mégalomaniaques. En attendant, ce phénomène de balancier porte son lourd fardeau de gâchis et de désastres sociaux.

Par Dominique JACQUET
Université Paris X Nanterre

(1) ROE: *Return on equity*. Rentabilité des fonds propres investis dans la société.

(2) *hedge funds*: fonds d'investissement dits « alternatifs » qui recherchent une décorrélation par rapport aux tendances du marché.

CDO: *Collateralised Debt Obligations*. Produits financiers résultant de la titrisation de divers produits de dette.

(3) *shareholder's value*: la valeur pour les actionnaires.

(4) *buyback*: rachat par une société de ses propres actions.

(5) *corporate governance*: règles de bonne conduite des dirigeants vis-à-vis des actionnaires.