

La puissance publique promoteur de nouveaux modèles d'aide à la décision de
financement
Nadine Levratto
Bernard Paranque

Dans un contexte économique marqué par la loi sur l'initiative économique au plan national et les nouvelles orientations du Comité De Bâle au plan international, les PME se trouvent confrontées à une contradiction quant au traitement de leurs besoins de financement qui risque de devenir plus sévère en raison de la prise en compte du risque spécifique à cette catégorie de demandeurs dans le cadre des nouvelles règles de Bâle 2, mais qui doit en même temps être facilité si l'on souhaite suivre et profiter des orientations de la loi française du 3 août 2003. La croisée des chemins à laquelle parviennent les différentes parties prenantes au processus de financement laisse augurer un choix qui serait conditionné de manière univoque soit par des considérations d'ordre prudentiel, lesquelles inciteraient à rationner de manière accentuée les petites entreprises indépendantes, soit par un besoin de création de postes de travail et de dynamisme du tissu économique qui conduirait à attribuer des ressources publiques à une population de créateurs qui trouveraient dans leur épargne préalable le complément nécessaire à l'engagement effectif de leur projet. La double nécessité à laquelle se trouve confrontée la puissance publique, dynamisation de la croissance au moyen de l'aide aux entreprises et incitation au respect des règles prudentielles transnationales, invite à se demander dans quelle mesure les tiraillements résultant de la mise en application simultanée de critères de sélection divergents peuvent être atténués, voire annulés, par la mise en œuvre de modes de décision alternatifs. En d'autres termes, comment la puissance publique peut-elle promouvoir l'adoption d'un point de vue du financeur ni totalement dominé par les ratios de solvabilité habituellement privilégiés par les établissements financiers, ni exclusivement guidé par des considérations d'ordre territorial, souvent incarnées dans le nombre d'emplois créés, qui intéressent davantage les organismes d'aide et de subvention.

En toile de fond à cette interrogation président également des considérations d'ordre budgétaire et réel qui touchent aux performances du dispositif d'aides aux entreprises mis en place en France. Très largement centré sur la question de la création d'entreprises, ce dispositif, faute d'informations précises et continues sur les défaillances et cessations d'activités, tend à implicitement mettre de côté le constat pourtant généralement dressé par les démographes d'entreprises qui montrent que les pics de création sont systématiquement suivis

de pics de cessation d'activité. Cet effet mécanique peut être précisé par l'observation que quels que soient la période et l'espace géographique considérés, l'entrée sur un marché est moins difficile à réaliser que la survie, cette idée ayant été théorisée par l'examen successif des barrières à l'entrée et à la mobilité (Caves et Porter, 1977). Les orientations récentes de la problématique du lien existant entre le développement, donc la pérennité, des entreprises et la croissance économique perceptibles dans le projet Astypalea « La promotion par l'Etat d'un environnement financier favorable au développement des entreprises » du Commissariat général du plan et une étude de la DATAR (Moati et alii, 2000), laissent augurer une évolution du point de vue adopté et un questionnement qui dépasse celui de la création pour aborder celui de la stabilisation du parc d'entreprises national. Le maintien d'un stock d'entreprises ayant dépassé la phase de post-entrée et par conséquent moins fragiles et plus aptes à créer des emplois salariés représente en effet un enjeu majeur dès lors que se joue le défi de la croissance macroéconomique. C'est donc sur la stabilité du parc plus que sur l'entrée de nouveaux compétiteurs qu'il apparaît important de se concentrer afin de promouvoir une sédimentation des compétences, une stabilisation des savoir-faire, une diffusion des technologies et des procédés mais aussi, et peut-être surtout si l'on adopte le point de vue de la finance publique, une perpétuation de l'effet des aides qui plus que de simples aubaines ou « coup de pouce » à la création doivent diffuser au sein de l'ensemble de la structure productive.

Partant de l'hypothèse que la discrimination entre entreprises capables d'être pérennes et entreprise qui le seront moins dépasse le seul cadre de l'analyse financière, ce texte vise à mettre en évidence le rôle que peut jouer la puissance publique dans un contexte de démographie économique turbulent. Il apparaîtra que si l'objectif est la survie des entreprises et la stabilisation du parc, les outils d'évaluation ex ante de la qualité doivent différer de ceux qui guident les décideurs préoccupés par un objectif de création. Le changement de cadre d'analyse pouvant difficilement s'opérer de manière spontanée compte tenu des routines observées dans le domaine de l'évaluation de la fiabilité des entrepreneurs par les principaux organismes concernés, l'intervention de la puissance publique semble à même de faciliter la diffusion de critères différents de ceux actuellement utilisés pour décider de l'attribution de financements.

Ce texte cherche à montrer pourquoi la logique des acteurs privés est impuissante à incorporer de nouveaux critères d'attribution des ressources financières et, par conséquent, que le changement des comportements observés dans le système de financement ne peut se

faire qu'à l'initiative de la puissance publique. Pour ce faire, nous procéderons en trois temps. Après avoir mis en évidence le caractère incontournable d'une structure productive diversifiée, nous nous attacherons à envisager le recours à des instruments alternatifs lesquels, pour être adoptés, nécessitent l'intervention d'un agent de statut supérieur aux acteurs privés.

1. L'incontournable diversité du tissu économique

I.1. D'une diversité observée...

Alors que les fonds structurels européens, les politiques industrielles et de l'innovation nationales et les observations factuelles consacrent l'idée de diversité, la reconnaissance de cette notion par l'analyse économique continue de se heurter à de nombreuses difficultés. En effet, comme le notent Piore et Sabel « parmi les anomalies de l'économie de production en série, la plus irréductible est la persistance des petites entreprises et de la fabrication en quantités limitées » (Piore et Sabel, 1984, p.45). Depuis la sortie de cet ouvrage, de nombreuses manifestations de cette anomalie ont été constatées sans que pour autant s'estompe la référence à un idéal théorique de la firme, les écarts par rapport au modèle étant soit justifiés par le modèle lui-même, comme dans le théorie du dualisme industriel (voir les surveys de Piore, 1980 sur la question), soit par la persistance d'évènements passés ou de tropismes régionaux qui correspondent à la thèse d'une prévalence de l'environnement sur la volonté des acteurs dans les formes organisationnelles (Cf. Leray, 1999 pour une analyse critique). Chacune de ces approches se trouve également mise en cause par de nombreux auteurs qui se rattachent à l'idée héritée de Knight selon laquelle l'incertitude radicale « concerne la difficulté, dans une économie de marché, d'estimer les bonnes décisions à prendre en anticipant les besoins futurs et compte tenu de la concurrence ; le marché, étant le vecteur naturel d'incertitude dans la sphère économique » (Bouvier-Patron, 1999, p. 115).

Dès lors que la survivance sur le marché d'une firme n'obéissant pas à la règle de maximisation, du profit généralement, trouve une explication dans la recherche de la congruence entre les structures et les variables (Nelson et Winter, 1982), il s'avère possible de considérer la firme autrement que comme un idéal théorique. Loin d'apparaître comme un agent prédéterminé, elle devient au contraire une organisation définie moins comme une fin que comme un moyen, ce qui en légitime d'emblée la diversité des formes (Cf. Richardson, 1972, p. 887). En effet, les positions des parties prenantes internes de l'entreprises impliquées dans la mobilisation de ressources vont contribuer à l'émergence et conditionner la qualité du projet qui sera encore affectée par les dispositions et la rationalité (procédurale, située,

interactive) des acteurs du système d'offre (apporteurs de capitaux, fournisseurs, distributeurs...), les externalités engendrées par le voisinage (Etat, instances diverses...) et les incertitudes dont les acteurs sont porteurs. Comme le rappellent Brechet et Desreumaux (1999) considérer l'entreprise comme un acteur conduit à «...poser que le développement d'un projet en univers disputé appelle la stratégie, considérée comme mode d'action recouvrant des phénomènes collectifs d'auto-éco-organisation en univers disputé.» (id, p.8).

Le fait de rendre indissociable l'organisation interne de l'entreprise et son environnement plonge la firme en situation d'incertitude dynamique (systémique de marché et productive, stratégique de marché et productive) et c'est dans un tel contexte qu'elle devra mettre en place l'essentiel de ses opérations de production et d'investissement. Leur obligatoire inscription dans la durée contraint le dirigeant ou l'équipe de direction à disposer de modes de coordination *ex ante* des activités qui lui permettent d'agir à la fois sur l'organisation interne et l'organisation externe de l'entreprise. Ainsi, la mise en cohérence des sujets individuels et collectifs avec des intérêts et objectifs différents constitutifs du système entreprise appelle différents modes de résolution, donc des formes d'organisation variables, selon le contexte social, juridique et économique, les rapports de force et autres déterminants idiosyncrasiques, mais aussi selon les attentes des agents concernés dans l'activité et le devenir de la firme. L'incorporation de l'entreprise dans un processus dynamique permet en définitive de poser d'emblée l'existence de la diversité par le fait même que les modèles organisationnels de la firme ne sont plus le résultat direct et exclusif d'une planification par le haut management, puisque de nombreuses variables ne sont pas sous le contrôle des dirigeants (variables contextuelles).

La diversité résulte désormais de la mise en lumière d'une dimension particulière de la qualité de l'entreprise qui est celle de la cohérence relative de l'activité (à travers le mode de concurrence, la gestion de l'incertitude...) avec la nature des produits (Belletante, Levratto, Paraque, 2001). Selon Boyer (1998), « cela signifie que chaque firme agit dans des conditions d'équilibre dynamique et précaire, parce que le changement des variables contextuelles demande des ajustements continus par la firme et parce que, à l'intérieur de la firme, un processus dialectique émerge parmi les intérêts et les objectifs, ce qui demande des négociations et des médiations ». Le modèle productif est donc défini par le processus d'adaptation à un type donné d'incertitude prévalant sur le marché des produits et des problèmes des relations industrielles qui en résultent. Cet ensemble peut être décliné en différentes exigences de mise en cohérence concernant :

- i. Les caractéristiques du process de production qui s'incarnent dans les formes de la spécialisation/division des activités productives (apprentissage, conception, production, commercialisation) comme le suggère la différenciation de Lawrence et Lorsch (1966), l'échelle, le degré de standardisation, le poids de la demande dans l'orientation de la production, la continuité/séquencement du flux de production (Woodward 1965).
- ii. La dynamique technologique que l'on repère par l'intensité et la trajectoire technologique, la performance des process innovants, les asymétries technologiques entre secteurs (innovations incrémentales/radicales), le processus de diffusion de l'innovation entre firmes, les innovations et économies d'échelle et organisationnelle.
- iii. Les formes des relations inter-firmes appréciables au regard de la division du travail entre les firmes en liaison avec la spécialisation des activités, la sous-traitance, les relations marchandes, contractuelles ou informelles, la coopération industrielle en matière de R&D, conception, production, commercialisation et les relations d'intégration.
- iv. Les formes des relations que la firme entretient avec son marché sont capturées par formes mêmes du marché (acteurs, nature de la demande en variété et variabilité, marchés publics) et la dynamique concurrentielle (degré d'exposition à la concurrence nationale et internationale, concurrence prix ou hors prix).
- v. La forme des relations de financement qui s'illustrent dans le nombre des fournisseurs de ressources financières et les supports contractuels dans lesquels l'entreprise est engagée.

1.2. ...à une variété pensée

Il s'agit alors d'ordonner les précédents éléments dans un cadre théorique articulé autour des axes production et échange afin que l'entreprise émerge de ce domaine des possibles comme l'une des réponses pertinentes à la question de la survie dans un environnement donné¹. Pour ce faire, on propose ici d'instruire un double questionnement : sur le quoi de l'organisation, ce qu'elle fait et apporte et sur le comment des processus de développement des projets productifs et des pratiques organisationnelles. A cette fin, les cinq éléments (process de production, technologie, relations inter firmes, relations de financement et relation au marché) précédemment présentés sous la forme d'une liste peuvent être ordonnés et recadrés dans une démarche plus analytique ayant fait l'objet de vérifications empiriques (Levratto et al., 2002). Nous la situons au croisement de la typologie générale

¹ Une présentation complète de la notion de diversité en économie et des formes organisationnelles viables et exploitées dans un univers des possibles étendu est fournie par Stirling (1998).

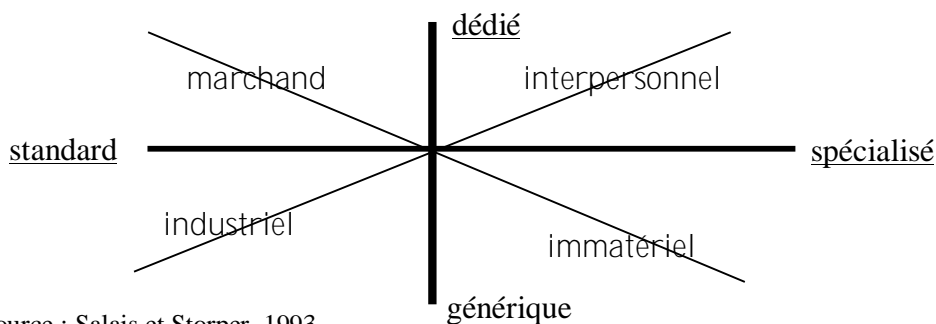
établie par Salais et Storper (1993) et de celle de Pavitt (1984) établie sur la base des enquêtes du SPRU à Brighton.

Ce travail de compilation d'analyses factuelles et de littérature académique permet d'identifier quatre grandes familles de petites entreprises articulées, comme chez Salais et Storper (1993) autour de deux axes principaux. Le premier concerne la nature des marchés sur lesquels s'échangent les produits, alors que la seconde dimension fait référence au processus de production. L'axe des marchés distingue les segments génériques définis comme des lieux où s'échangent des produits anonymes quant à leur destination et définis indépendamment des personnes, contrairement aux segments de marchés sur lesquels s'échangent des produits dédiés qui correspondent à un segment particulier de la demande et/ou à des demandes individualisées. Le second axe oppose deux types de modes de production. La production est dite standard si elle n'exige aucune compétence spécifique de la part des employés, on a alors affaire à des biens de type Hecksher-Ohlin selon l'expression retenue par Lawrence (1984, pp 63 et ss.). Elle est au contraire considérée comme spécialisée lorsque chaque personne apporte son propre savoir-faire et ses compétences ; dans ce cas on aura affaire à des biens Ricardo toujours au sens de Lawrence (1984) dans la mesure où ils mobilisent une intensité en ressource particulière (ici du travail).

Parallèlement à ces deux dimensions, il est possible de prendre en compte une troisième opposition qui concerne l'état du marché : ce dernier peut-être prévisible ou incertain. Dans le premier cas les firmes, utilisent les statistiques issues de l'observation ; dans le second, les entreprises ne peuvent pas prévoir à partir des statistiques toutes les caractéristiques de la demande et le processus de décision s'appuie sur un exercice de jugement ou d'expertise.

La combinaison des deux premiers axes, processus de production standardisé/spécialisé pour l'un et marchés de produits génériques/dédiés pour l'autre, est à l'origine de quatre monde possibles de production : le monde industriel, le monde marchand, le monde interpersonnel et le monde immatériel. Ces mondes de production peuvent être perçus comme des espaces de cohérence entre la nature des produits, celle du marché et le mode de fonctionnement de l'entreprise, en d'autres termes de sa manière de traiter l'incertitude et de se positionner dans son environnement.

Le graphique suivant offre une représentation de ces mondes de production.



Source : Salais et Storper, 1993

Graphique 1 : Les mondes de production des entreprises selon Salais et Storper (1993)

Le monde interpersonnel est le monde des produits dédiés selon un processus spécialisé dans lequel les entreprises sont orientées par la demande ; elles correspondent aux firmes de type « specialized suppliers » de Pavitt (1984). Les produits que fabriquent les entreprises de petite dimension constitutives de ce groupe sont fabriqués selon des compétences et savoirs spécialisés propres à des personnes ou à des firmes données et accordés aux besoins de demandeurs spécifiés. La sous-traitance réalisée par les entreprises de ce groupe est une sous-traitance de spécialité : le donneur-d'ordre externalise une production sur laquelle il dispose de la maîtrise du métier. Le cahier des charges est alors normé et l'autonomie du sous-traitant plus réduite. Compte tenu de la spécificité des produits, l'évaluation de la qualité ne permet pas de disposer de repères préexistants si bien qu'un processus de compréhension mutuelle entre les différents acteurs est nécessaire et engendre une expérience commune qui servira de référence partagée. Les conventions construisent donc des relations personnalisées entre agents économiques disposant d'une identité connue de part et d'autre. Les rapports entre demandeurs et producteurs, ainsi que ceux qui se nouent au sein de la firme, reposent sur la confiance, la réputation, le partage de valeurs communes, la particularité d'individualités partageant une même appartenance ou histoire. La concurrence entre producteurs est centrée sur la qualité du produit. Les entreprises de cette organisation industrielle sont caractérisées par une grande flexibilité de leur production par rapport aux exigences spécifiques de leurs clients qu'il s'agisse d'utilisateurs intermédiaires ou finaux, une prévalence des entreprises de taille relativement limitée, une spécialisation élevée sur des productions particulières ou dans le cadre de "niches" technologiques restreintes, une très forte concurrence hors prix ("*non price competition*") sur la flexibilité, la fiabilité et la qualité des produits, les capacités d'adaptation et d'assistance. Des exemples aujourd'hui classiques peuvent être trouvés parmi les industries de la mécanique de précision, des instruments de mesure, de l'appareillage biomédical, etc.

Le monde marchand regroupe des entreprises souvent qualifiées de traditionnelles. Elles fabriquent des produits fabriqués selon la convention de standardisation et qui répondent à un moment donné à une demande particulière ; c'est le monde des produits standards, mais dédiés à un demandeur précis. Comme dans la plupart des cas de sous-traitance d'activité, le désir du demandeur coordonne dans l'instant les activités. Il s'adresse aux producteurs selon un langage de la standardisation, qui objective son désir aux yeux des autres. L'environnement concurrentiel est non seulement déterminé par les facteurs prix mais aussi par des facteurs hors prix tels que le design, la qualité, la fiabilité, la variété de gamme, la compétence des services marketing et des réseaux de distribution commerciale. Aussi, si comme on le verra pour les entreprises qui présentent une dimension organisationnelle élevée, les innovations de procédés observées dans ce groupe s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie de réduction des coûts, la réponse aux variations de la demande des clients requise par la performance dans ce monde, oblige les entreprises à atteindre une forte flexibilité. La rapidité de la réponse aux changements de préférence des clients ne pouvant passer par l'élaboration de programmes d'innovation lourds dont les effets sont perceptibles à moyen terme, les petites entreprises de cette organisation industrielle mobilisent relativement peu de moyens en faveur du poste R&D mais se révèlent en revanche utilisatrices nettes d'innovations produits et procédés développées dans les autres mondes. En exemple, nous citerons les industries de l'habillement (prêt à porter, chaussure, textile, cuirs et peaux, ...), de l'ameublement, du jouet et des instruments de musique.

Le monde industriel, composé d'entreprises caractérisées par une dimension organisationnelle élevée, décrit la production de masse à travers des produits à la fois standards et génériques destinés à des marchés étendus et composés de demandeurs considérés comme anonymes. Les unités assurent des productions à haut volume, des investissements conséquents à long terme nécessaires pour réaliser des économies d'échelle et une intense activité de recherche appliquée aux innovations de procédés. Ces engagements sur la durée, a priori risqués pour des entreprises présentant une faible surface industrielle, commerciale et financière sont rendus possibles par la standardisation industrielle et la prévisibilité du marché qui permettent de planifier, d'objectiver dans des équipements matériels le risque économique. Les entreprises de ce groupe subissent une concurrence sur les prix relativement plus élevée et réalisent de fortes dépenses en liaison avec la publicité, le marketing, les services après-vente qui garantissent une coordination économique fondée sur la médiation des objets. Elles présentent enfin une grande flexibilité de gamme, une forte

propension à incorporer des innovations de produits issues d'autres secteurs et une dynamique de l'innovation de procédés et/ou organisationnelle contrainte par une grande sensibilité aux coûts des inputs (énergie, travail, matières premières). Les industries automobile, de l'électroménager « blanc », ainsi qu'une large part des industries de la pharmacie, constituent quelques exemples de secteurs *scale-intensive* au sens du SPRU.

Le monde immatériel regroupe les firmes caractérisées par une intensité élevée de recherche de base (*science-based*). Ce monde est celui de la création : de nouvelles technologies et de nouvelles familles de produits, de leur conception ainsi que de la définition des besoins qu'ils satisfont. Les entreprises qui s'y rattachent sont généralement génératrices nettes d'innovation technologique. Elles sont caractérisées par une forte activité de recherche de base que ce soit au niveau de l'entreprise elle-même ou encore de structures plus larges telles que les technopoles, une lente « gestation » des projets innovants opposée à un cycle de vie des produits très rapide, une très forte dépendance par rapport aux structures de recherche publiques et/ou privées, ainsi qu'une faible sensibilité par rapport aux facteurs de compétitivité prix. L'offre qui en émane correspond à la fabrication de produits spécialisés et génériques et, en cas de sous-traitance, celle-ci se révèle fréquemment de « spécificité » : le donneur-d'ordres externalise alors une production sur laquelle il ne dispose pas de la maîtrise du métier. Le cahier des charges n'est alors pas standard ou normé mais fait l'objet d'une concertation. Reposant sur l'innovation, la coordination qui se fait jour dans ce monde requiert des règles de méthodologie de nature scientifique. Des exemples classiques peuvent être trouvés parmi les industries des télécommunications, des composants actifs, de l'aérospatiale, de l'informatique, des nouveaux matériaux de synthèse, des diverses applications des biotechnologies.

II. Des indicateurs de performance en cohérence avec la diversité du tissu productif

La littérature sur la planification stratégique a clairement fait ressortir combien les indicateurs de gestion devaient être dérivés des objectifs propres de la firme (Ph. Lorino, 1995, J. Allouche, G. Schmidt, 1995). D'autres recherches sur les modes d'organisation des firmes ont souligné que n'existait aucun modèle canonique (H. Mintzberg, 1979). Des travaux plus récents encore (Paranque, Rivaud-Danset et Salais, 1997 et Paranque, Dubocage, Rivaud-Danset et Salais, 1999) ont montré que la nature du produit avait des implications différentes au niveau d'un certain nombre de critères qui s'inscrivent dans le comportement de la firme : évaluation de la qualité, concurrence, gestion de l'incertitude... C'est sans doute la plus forte objection à la pratique de comparaisons systématiques et termes à termes d'indicateurs

partiels de performance (benchmarking) qui n'est justifiée que si les firmes développent le même modèle productif au sein d'espaces économiques similaires. Sinon, et c'est le cas général, ce n'est qu'un moyen détourné pour mettre en mouvement des grandes organisations en développant en leur sein une forme de mise en concurrence avec des compétiteurs qui aurait pour principale visée la diffusion du principe de l'accroissement permanent de l'efficacité et de la qualité.

II.1. Méthode retenue

La reconnaissance de la diversité et son inscription au fondement de l'activité productive favorisent une prise de distance avec l'analyse financière standard qui voit dans les différents niveaux de rentabilité les meilleurs indicateurs possibles de la performance de la firme - les entreprises dont la rentabilité (économique, financière ou globale) est la plus élevée sont jugées meilleures que celles dont la rentabilité mesurée se révèle plus faible – au profit d'une nouvelle grille d'appréciation de la qualité des firmes. Celle-ci est fondée sur le principe selon lequel toute entreprise peut être rentable si elle "agit" de manière cohérente, en adéquation avec ses environnements. Largement tacites, ces compétences échappent cependant à une analyse comptable puisqu'elles sont définies comme la différence entre la valeur de l'entreprise et la somme des parties (in-puts matériels et tangibles) qui la composent. Elles ne figurent pas parmi les actifs de l'entreprise (une présentation plus complète est proposée par Belletante, Levratto et Paranque, 2001, p. 126 et ss.), si bien qu'on ne peut les capturer qu'à l'aide d'indicateurs qualitatifs permettant de définir soit une matrice de cohérence des entreprises (Dosi, Teece et Winter, 1990), soit des marqueurs d'appartenance à l'un des mondes précédemment définis.

Cette exigence se révèle particulièrement marquée pour juger de l'opportunité de s'engager dans le financement de projets portés par des entreprises de dimension modeste qui, largement majoritaires au sein de la structure productive, sont également celles sur lesquelles s'appuie le développement des territoires. Les attentes de la puissance publique relatives à l'expansion de cette famille de firmes se heurtent cependant à la défiance dont les établissements financiers font preuve à leur égard. Il n'est pas de l'objet de ce travail de justifier, ou non, le rationnement dont les dirigeants de PME estiment faire l'objet de la part des banques, mais plutôt de souligner en quoi les organismes en charge de l'animation des structures de distribution des fonds publics aux entreprises chargées de faire du développement de proximité doivent être adaptés à la fois aux objectifs et aux réalités des

entreprises concernées. La mise en place de Fonds d'investissement de proximité², de Comités d'initiative économique locale, de systèmes régionaux d'aides aux entreprises... appelle en effet une analyse des critères d'attribution en vigueur dans ces circuits de financement parallèles dotés de ressources publiques ayant vocation à desserrer la contrainte afin de dynamiser les territoires.

Il s'agit ici de présenter et proposer une méthode qui permette de déterminer pour une entreprise donnée son monde de production d'appartenance et son positionnement à l'intérieur de ce monde. Cette démarche se démarque du courant standard de l'analyse financière qui voit dans les soldes intermédiaires de gestion et autres ratios bilantiels une grille d'analyse de la qualité des entreprises, les firmes les plus proches des valeurs « normales » de ces heuristiques étant jugées meilleures que celles qui s'en éloignent. Au contraire, selon l'approche retenue, toute entreprise peut être rentable si elle "agit" de manière cohérente, en adéquation avec ses environnements. On peut alors proposer un processus de marquage (pour une présentation générale, voir Levratto, 2002) qui repose sur un questionnaire qualitatif unique (présenté en annexe) qui comporte soixante et onze questions réparties en cinq rubriques :

1. Identité de l'entreprise
2. Organisation
3. Gestion des ressources
4. Forme de la concurrence
5. Appréciation et anticipation
6. Éléments de notoriété.

L'analyse de données a été effectuée sur un échantillon de 197 entreprises³. Nous avons dans un premier temps mené des analyses descriptives afin de retirer les questions qui

² Les articles 26 et 27 de la loi sur l'initiative économique d'août 2003 instituent les fonds d'investissement de proximité (FIP), fonds communs de placement à risques à vocation de proximité. Ces fonds auront pour objet de mobiliser, sur un territoire donné, l'épargne de particuliers sensibilisés à la bonne santé des entreprises locales et incités à souscrire à ces fonds grâce à des dispositions fiscales avantageuses. Ils seront également pour les Collectivités territoriales, de nouveaux instruments financiers de dynamisation économique, rapprochant les particuliers et les entreprises d'un même territoire. En effet :

- les souscriptions de parts réalisées jusqu'au 31 décembre 2006 donneront droit à une réduction d'impôt sur le revenu à concurrence de 25 % de leur montant dans les limites annuelles de 12 000€ pour les contribuables seuls, et de 24 000€ pour les contribuables mariés soumis à imposition commune,
- de plus, les titulaires de parts de FIP bénéficieront, comme tout détenteur de parts de FCPR, de l'exonération fiscale sur les produits générés par ces fonds (dividendes, plus-values) à condition de conserver les parts pendant au minimum 5 ans.

³ L'enquête a été réalisée sur la région lyonnaise et l'échantillon comprend 65% de SARL, des secteurs de l'industrie et des services, comptant en moyenne 5 salariés (entre 0 et 20), majoritairement créées dans les années 90, mais certaines ont une durée de vie supérieure à 50 ans et dont les deux tiers possèdent une structure familiale.

ne pouvaient être prises en compte dans des méthodes de classification (trop de données manquantes, question non recodable de façon ordonnée...). Ont ensuite été réalisées plusieurs analyses en composantes principales afin de tenter d'expliquer la dispersion de l'échantillon par une combinaison linéaire de questions. Il est apparu qu'il n'était pas possible de construire un ou deux axes permettant de résumer à eux seuls la dispersion de l'échantillon, tout au plus parvenait-on à expliquer 25% de la dispersion. Cette constatation nous a confortés dans l'idée qu'il n'est pas souhaitable d'analyser des données d'entreprises d'un seul bloc car les différences entre les entreprises de l'échantillon ne sont pas de simples combinaisons linéaires différentes, mais relèvent de logiques particulières.

Plusieurs classifications utilisant des méthodes différentes ont été conduites. Pour cela, une vingtaine de questions permettant d'appréhender le degré d'appartenance à un monde de production particulier ont été retenues (ces questions sont disponibles dans le questionnaire fourni en annexe sous les numéros suivants : Q102, 103, 104, 105, 201a, 203b, 203c, 208, 209, 303a, 303b, 303c, 304, 310, 312b, 312c, 312e). Les analyses statistiques telles que les k-means (ou nuées dynamiques), des classifications par division (Kaufman et Rousseeuw, 1990), des classifications ascendantes hiérarchiques traditionnelles,... menées ont toujours mis en évidence 3 ou 4 groupes dont les individus constitutifs étaient très proches. A finalement été privilégiée la méthode de classification ascendante hiérarchique de Ward déjà utilisée dans des études semblables (Paranque, Salais, Rivaud-Danset, 1997) qui nécessite des calculs moins longs et fournit des résultats tout aussi robustes que les autres.

Le traitement du questionnaire permet alors d'obtenir i) le positionnement d'une entreprise dans l'un des quatre mondes prédéfinis et ii) sa situation au regard de l'ensemble des entreprises relevant du même monde.

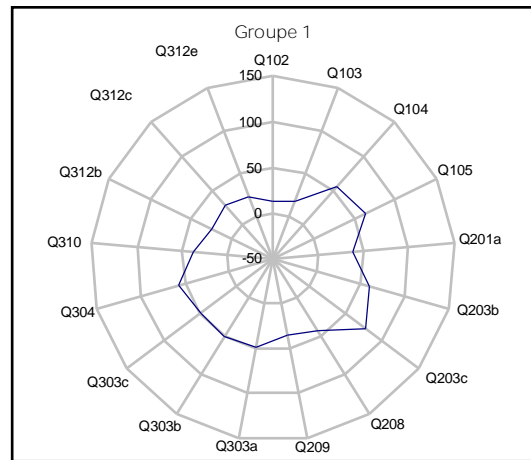
II.2. ANALYSE DES GROUPES

La classification ascendante hiérarchique a permis de déterminer quatre groupes⁴. Nous avons tenté de rapprocher, en fonction de leurs caractéristiques respectives, chacun de ces groupes, d'un monde de production. Afin de leur donner une représentation visuelle et de faciliter les comparaisons de leurs différences et similarités, nous avons représenté sous chaque groupe leurs rosaces moyennes, sachant que 50 représente la moyenne de l'échantillon.

⁴ La méthode de Classification Ascendante Hiérarchique permet de construire une typologie (ou partition) d'un ensemble d'individus en classes telles que les individus appartenant à une même classe sont proches alors que les individus appartenant à des classes différentes sont éloignés. La méthode utilisée est celle de Ward, méthode dite des voisins réciproques. C'est une méthode ascendante partant d'un nombre de classes égal au nombre des individus et regroupant à chaque itération un ou plusieurs individus ou classes en fonction de la diminution de l'inertie inter-classes.

- Le groupe 1 : Monde Interpersonnel – Effectif : 72

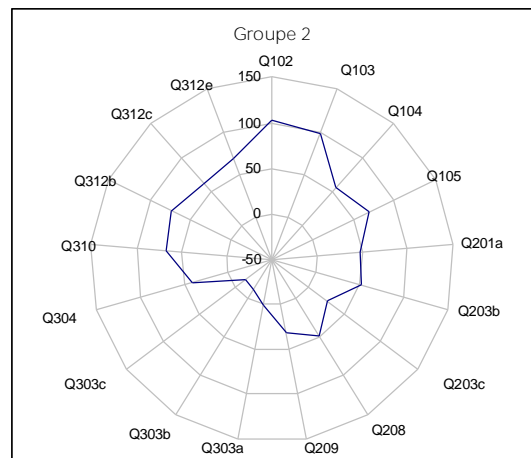
Les entreprises qui appartiennent à ce groupe déclarent fournir des produits uniques difficilement reproductibles et présentent un carnet de commandes jugé légèrement plus régulier que la moyenne, ce faisant, elles considèrent capter des commandes et améliorer leur visibilité sur un marché versatile. Les entreprises semblent avoir du mal à se démarquer de leurs concurrents sur les prix ainsi que l'attestent les réponses à la Q 209, confirmées par celles à la Q 303a qui montre la liberté d'action réduite dont disposent les entreprises



en raison de l'existence de produits substitués, c'est vraisemblablement ce qui les conduit à pratiquer une forme interne de différenciation (probablement des sortes de gamme). Les firmes de ce groupe perçoivent peu de menaces sur l'organisation et l'innovation.

- Le groupe 2 : Monde Industriel – Effectif : 23

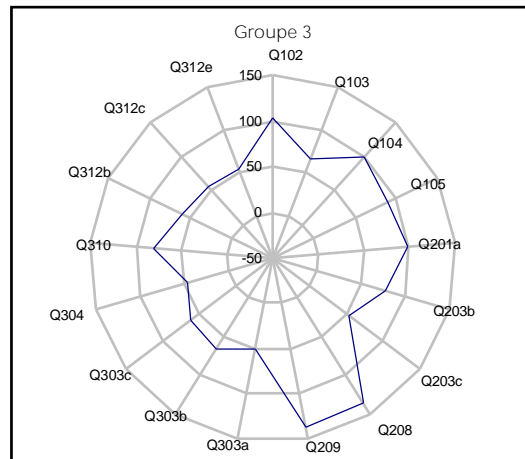
Les indications doivent permettre de retrouver le couple (standard, générique). En effet, les entreprises de ce groupe fabriquent des produits standardisés (leurs investissements corporels sont élevés) faciles à reproduire et leur carnet de commande est régulier ; le marché peut donc être considéré comme plutôt prévisible et les entreprises se concurrencent à la fois sur les prix et la qualité (elles doivent escompter diminuer la pression sur la variable prix). Les entreprises prétendent être régulièrement confrontées à un grand



nombre de concurrents et estiment être assez libre par rapport aux exigences des clients (plutôt nombreux) sur la convention à l'œuvre en interne ainsi que sur le type des produits (Q 303b) et aux fournisseurs ce qui plaide en faveur du caractère générique des produits de ce monde. Les principales menaces qu'elles perçoivent proviennent de l'organisation interne (peut être peut-on lier ce point aux effets de réduction des coûts / échelle qui peuvent résulter d'une meilleure organisation) et de l'innovation, encore faut-il noter que ces menaces perçues sont à peine supérieures à la moyenne, ce qui conduit à relativiser leur intensité.

- Le groupe 3 : Monde Marchand Innovant – Effectif : 21

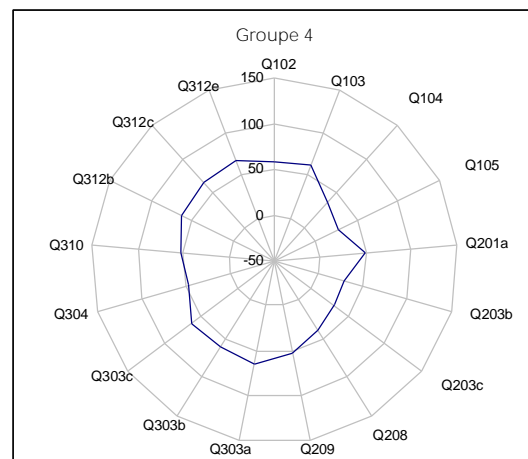
Les entreprises fabriquent des produits standardisés dont la reproduction est possible assez facilement mais leur carnet de commande est très irrégulier. En cela, elles relèvent bien de l'innovation entachée d'incertitude. Si la concurrence par les prix est forte, on observe également une course à la qualité qui est manifeste à la lecture des réponses à la Q208 qui porte sur la différenciation par la qualité (c'est en cela que ces



entreprises ressemblent à des innovateurs) et dans une certaine mesure aussi à la Q209 qui porte sur la différenciation par les prix. La combinaison de ces deux types de modes de concurrence nous incite à rattacher les entreprises de ce groupe à un monde hybride dans lequel chaque firme cherche à être en position de force par rapport à ses clients et fournisseurs (nombreux). Ici encore, le risque provient de la qualité de l'organisation. L'ensemble de ces caractéristiques nous conduit à assimiler ce groupe à des pseudo innovateurs. L'examen des questions 203d, 203h, 205, 206 et 303e le différencient bien du groupe suivant et montre que l'innovation occupe vraiment une place importante dans la vie des entreprises qui s'y rattachent.

- Le groupe 4 : Monde Marchand – Effectif : 81

Les produits sont moyennement standards aux yeux des entrepreneurs qui tâchent d'introduire une différenciation par la qualité pour se démarquer de la concurrence (Q208) et le marché est jugé prévisible (Q104). La concurrence avec des compétiteurs assez nombreux opère par la qualité et les prix. La différenciation est faible mais elle est importante du point de vue de la place sur le marché (l'exemple type est celui de la boulangerie).



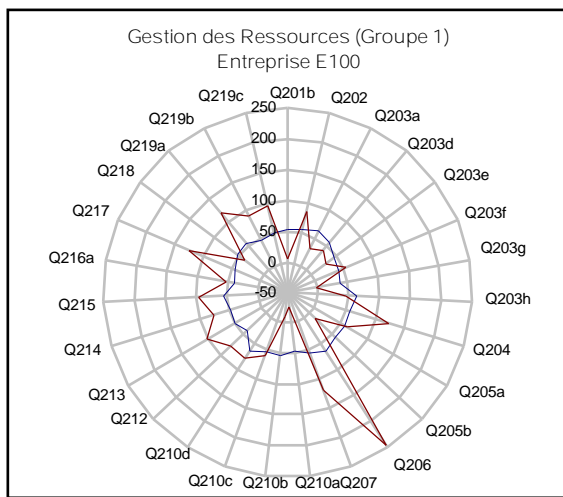
Dans ce groupe, les menaces ressenties portent principalement sur la qualité et l'innovation.

Le traitement non supervisé des données en masse a permis de retrouver la typologie proposée par Salais et Storper (1993). Les groupes identifiés peuvent donc être assimilés à des mondes de production empiriques correspondant à l'organisation d'une population.

II.3. Diagnostic d'entreprise

Un premier diagnostic d'une TPE de cet échantillon (ou hors de cet échantillon) peut être obtenu en représentant graphiquement sa position par rapport à celle de son groupe. Il est alors possible d'identifier les points sur lesquels cette entreprise est très différente des entreprises de son groupe. Prenons l'exemple d'un diagnostic effectué sur l'entreprise E100. Cette entreprise est analysée comme faisant partie du groupe 1 (Monde Interpersonnel). Nous comparons ses réponses (en rouge) pour la Gestion des Ressources, la Forme de la Concurrence et ses Appréciations et Anticipations à celles données en moyenne par son groupe d'appartenance (en bleu).

q Gestion des Ressources

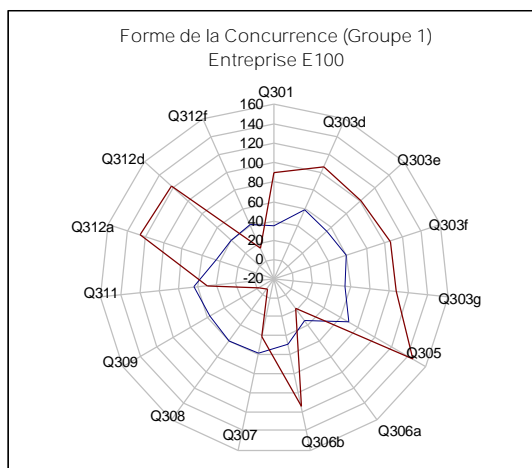


Entreprise en rouge - gras / Moyennes en bleu

Cette entreprise a recours plus régulièrement que les autres entreprises de son groupe aux services de centres techniques (Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie, Laboratoires de recherche ...) et possède d'ailleurs des immobilisations incorporelles. Les compétences de son chef d'entreprise ne sont pas issues de sa formation initiale et n'ont pas été sanctionnées par un diplôme, ce qui est plutôt rare au sein de ce groupe. Cette entreprise juge sa capacité à s'autofinancer, et à mobiliser des crédits à court, moyen et long terme plutôt bonne, ce qui n'est pas le cas de la majorité des entreprises du groupe 1.

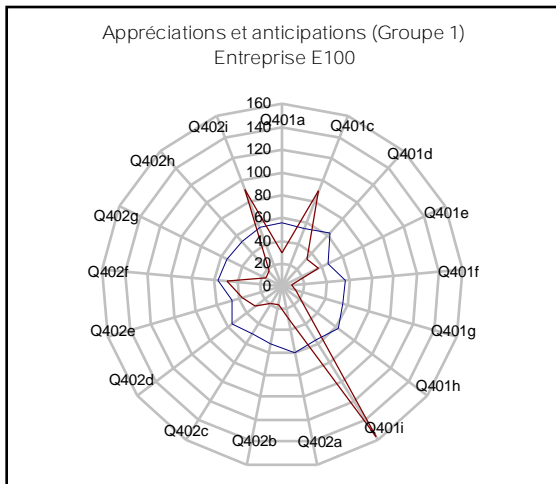
q Forme de la concurrence

La réactivité du prix de vente et du prix de revient est assez élevée pour une entreprise du groupe 1, comme le poids de la réglementation, de la demande clients et de la recherche. Son marché est plus large (international) et cette entreprise est plus pessimiste sur l'évolution future des prix de ses produits et sur ses perspectives de croissance. De fait, cette entreprise a désinvesti entre 1999 et 2000 probablement pour purger une importante dette à l'égard du personnel mais pas suffisamment pour alléger sa dette sociale.



Entreprise en rouge - gras / Moyennes en bleu

q Appréciations et Anticipations



Entreprise en rouge - gras / Moyennes en bleu

Cette entreprise est assez atypique sur ce point. Malgré ses réponses plutôt pessimistes sur la forme de la concurrence, l'évolution de la conjoncture et ses perspectives de valeur ajoutée, elle est plus optimiste que ses « semblables » sur l'évolution future de son nombre de clients. Cet aspect est justifié par l'examen du compte d'exploitation qui rend compte d'une forte baisse de la production vendue entre 1999 et 2000 qui laisse à penser que cette entreprise est en droit d'espérer un retour à la normale de sa part de marché. Elle rencontre moins de difficultés de trésorerie qu'en moyenne sur le groupe 1 et son marché géographique s'est élargi de façon très importante.

L'examen de ces rosaces et du positionnement de l'entreprise E100 par rapport à celles de son groupe montre que si cette PME fait partie du groupe 1, elle semble avoir des caractéristiques assez différentes de son monde en termes de forme de la concurrence et d'appréciations et anticipations.

L'outil développé se révèle performant pour ce qui concerne le repérage des mondes empiriques et le positionnement d'une entreprise à l'intérieur de son monde, les situations de risque maximum se produisant lorsque, sous la pression du marché, des donneurs d'ordres ou en raison d'opportunités commerciales, une entreprise va être conduite à passer d'un monde à un autre. Dans la mesure où la préoccupation des pouvoirs publics réside dans l'augmentation du parc d'entreprises, il est ainsi possible de proposer qu'une logique d'amélioration de la viabilité des firmes remplace une recherche d'expansion par des créations *ex nihilo* dont l'efficacité peut être mise en doute au vu de la stabilité du parc français (Cf. les résultats du dispositif SINE de l'INSEE, les chiffres clés de la DECAS édition 2003 pour une analyse plus spécifique des TPE, ou G. Prioux, 2003 pour les ETI). Dans cette perspective, le rôle de la puissance publique comme force d'adoption de nouveaux critères de décision semble essentiel.

III. Le rôle de la puissance publique dans la promotion d'un autre cadre de décision

Les actions en faveur de l'accroissement du parc d'entreprises apparaissent comme des mesures à double dividende dans le but où elles contribuent à l'amélioration de l'emploi global tout en dynamisant les territoires et, en conséquence, ont tout lieu d'être mises en œuvre par la puissance publique. A l'augmentation de la création d'entreprises *ex nihilo* qui s'accompagne de risques personnel et d'un taux d'échec important (Aucouturier, Cealis et

Charpail, 1996 et Aucouturier, **thèse**) l'emploi de critères permettant de réduire le taux de défaillances nous paraît un substitut judicieux. Leur adoption par les agents distributeurs de ressources se révèle difficile à envisager de manière spontanée pour des raisons qui ne vont pas sans rappeler celles évoquées pour expliquer les verrouillages technologiques dans les analyses reposant sur les phénomènes de dépendance à l'égard du sentier. La routine et le mimétismes prévalent en effet dans les systèmes d'aides à la décision employés par les fournisseurs de ressources (pour une présentation des approches standard, Cf. Servigny, 2001) qui trouvent dans le ration dettes / Fonds propres une approximation satisfaisante au sens où elle permet de minimiser le risque de non-remboursement. Cependant, dans une logique de recherche de performances durables d'un système de production, rien ne garantit que ce critère soit le mieux adapté à la sélection d'entreprises viables et aptes à créer des emplois.

En raison de l'insatisfaction procurée par ce type d'approche aussi bien sur un plan conceptuel (pauvreté analytique et méthodologique des démarches de benchmarking) qu'opérationnel (le taux de défaillance est toujours systématiquement corrélé avec celui des créations antérieures), on peut se demander si la puissance publique ne pourrait pas se montrer exemplaire en matière de critères de décision de financement. Cette impulsion par les pouvoirs publics d'un changement des pratiques en matière de financement des petites entreprises pourrait s'opérer, à l'instar du cadre offert par le « Small business Act » américain, non seulement au travers d'un accès amélioré aux marchés publics, mais aussi par le biais de la mise en place des outils de financement de proximité qui ont le mérite d'être animés au niveau des régions, donc dans une logique d'animation des territoires où la recherche de performances financières à court terme est minorée. C'est ce rôle de pouvoirs publics comme facilitateurs de l'adoption de nouveaux critères de sélection des entreprises à financer que nous allons maintenant explorer.

III.1. Diffuser des pratiques

Si pour des raisons évidentes qui tiennent au caractère privé et indépendant de la plupart des apporteurs de capitaux et autres ressources financières la puissance publique se trouve dans l'incapacité d'imposer l'utilisation de critères de financement contribuant à l'atteinte des objectifs de croissance et de diversité du parc d'entreprises qu'elle se serait fixés, il lui est en revanche possible de modifier ceux qu'elle retient dans l'attribution de fonds publics afin de propager leur usage. En effet, dans le paysage de la politique de soutien aux entreprises instaurée en France, la distribution d'aides et subventions joue un rôle essentiel. Il est cependant frappant de constater qu'à l'exception des critères dont l'unique

objectif est de l'ordre du contrôle de légalité, les critères traditionnellement retenus sont plutôt caractérisés par une logique financière qui vise à éviter tout risque de soutien abusif (l'entreprise doit être en règle avec les administrations fiscale et sociale) ou par des considérations sociales et à court terme comme l'atteste le recours quasi-systématique à la question du nombre d'emplois créés ou maintenus. Or, ce mélange d'opportunisme économique et de myopie sociale semble incapable de véhiculer de l'information sur la viabilité des projets aidés, pas plus qu'il ne garantit la diversification des activités à l'échelon national et régional. L'examen d'autres pratiques⁵ semble toutefois indiquer que deux grands canaux peuvent être empruntés afin d'impulser un changement des outils d'évaluation de la qualité des entreprises bénéficiant de ressources publiques :

- La commande publique tout d'abord : ce type de pratique est couramment utilisé dans le cadre du « Small Business Act » déjà cité. De manière simplifiée, nous commencerons par rappeler que la loi américaine impose que les marchés publics fédéraux inférieurs à 100.000 dollars soient " mis de côté " pour être réservés aux PME. La Small Business Administration surveille l'application de cette obligation et fixe un objectif annuel d'environ 20 % d'attribution des marchés aux PME pour chaque administration. Les PME américaines bénéficient ainsi, en incluant la sous-traitance, de 62 milliards de dollars de marchés publics, sur les 200 milliards passés annuellement par l'État fédéral. En prise directe avec la question de la sélection des entreprises aptes à être pérennes, il semble essentiel de souligner que la SBA intervient en outre pour soutenir les PME candidates aux marchés publics en leur délivrant un " certificat de compétence " qui atteste de leur capacité à soumissionner.
- L'attribution de ressources publiques sous la forme d'aides ou d'avances remboursables ensuite : A FAIRE

La dimension fondamentale que nous retiendrons de ces deux cadres va dans le sens des travaux menés sur le rôle joué par l'analyse économique dans les décisions de régulation qui mettent en avant l'influence exercée par les formes organisationnelles et la dimension politique irréductible du phénomène dans la structuration des marchés. Parmi les cinq formes

⁵ Le Comité Richelieu insiste pour un changement radical du rôle de l'Etat et de la commande publique pour le cas particulier des PME innovantes mais la transposition de ce genre de pratiques pour dynamiser l'ensemble des territoires régionaux et leurs composantes entrepreneuriales est aisément envisageable.

organisationnelles de régulation identifiées par Dumez et Jeunemaître (1999)⁶ c'est essentiellement à une régulation par coup de projecteur que nous faisons ici référence dans la mesure où il s'agit de rendre transparent aux acteurs et au public les modalités des choix opérés par le régulateur.

La régulation par coup de projecteur est basée sur l'exercice d'un pouvoir d'investigation et d'expertise débouchant sur des avis rendus publics. Le seul fait d'exprimer une critique vis-à-vis de la gestion d'un opérateur suffit à créer sur lui une pression efficace, liée à la crainte de perte de réputation. Le modèle type de cette régulation est l'exemple suédois⁷, mais son origine est américaine. En 1860, C.F. Adams va fonder les principes de la « sunshine regulation » sur le cas des chemins de fer : "La Commission [de régulation des Chemins de Fer du Massachusetts] fut conçue comme une lentille qui centralisait les rayons de l'opinion publique, autrement dispersée, sur un point focal auquel elle était amenée à s'intéresser" (cité par Mac Crow (1984)). Dans l'analyse du modèle mis en place par Adams qu'il propose Mac Crow (1984) montre que le régulateur fondait son action sur une exigence d'éclaircissement comme prélude essentiel à l'action. Ainsi, Adams intervenait-il régulièrement dans le domaine de la sécurité, des relations sociales et des tarifs. Lorsqu'il constata que le prix du matériel roulant avait diminué de plus de moitié, il questionna publiquement les compagnies sur leur intention d'en répercuter les effets sur les tarifs. Après quelques semaines, il les enjoignit, à nouveau publiquement, d'indiquer quelles suites avaient été données à sa précédente observation. Les entreprises adoptèrent alors une révision de leur grille tarifaire.

Quelques éléments constituent la clef de voûte de ce système de régulation et peuvent faire l'objet d'une transposition au domaine ici étudié ::

- Le régulateur dispose d'une forte crédibilité, étayée à la fois par une fiabilisation des informations qui lui sont transmises et par une compétence et une capacité d'expertise reconnue.

- Les avis et des rapports du régulateur doivent être largement diffusés et formulés dans une forme claire et compréhensible par le public, c'est ici que la transparence comme élément clé de l'action apparaît.

⁶ La régulation par coups de projecteur ("sunshine regulation" - McCraw, 1984) ; la régulation par autodiscipline ; la régulation transversale main légère ("light handed regulation" de Bollard & Pickford, présentée par Allport, 1998) ; la régulation sectorielle indépendante ; la régulation quasi-juridictionnelle.

⁷ Ce modèle est notamment étudié par Claude Henry (1997) et dans l'ouvrage collectif dirigé par Michel Walrave (1995).

- Le moteur de l'incitation est la réputation auprès des consommateurs et la pression de l'opinion publique.

- Un climat de consensus doit exister, pour éviter que les observations du régulateur ne soient systématiquement controversées, ce qui motive le choix de n'exercer aucune contrainte sur les opérateurs.

Sunshine Regulation

No, there's not a new regulation governing sunshine, but that's what one of the requirements in the Gramm-Leach-Bliley Act of 1999 has been dubbed. Although a number of criteria must be met, the regulation essentially states that depository institutions that agree to contribute more than \$10,000, or make loans totaling more than \$50,000 to nongovernmental entities or persons (NGEP), e.g., a nonprofit community organization, must report these agreements under Regulation G. This reporting requirement also holds true for the NGEP, as long as the depository institution's contributions and loans are made in fulfillment of its obligations under the Community Reinvestment Act. The idea is that such agreements should be open and public, i.e., "in the sunshine." For more information, contact John Wood, assistant vice president and Community Affairs Officer at the Federal Reserve Bank of Kansas City, 816-881-2203, or Andrew Thompson, assistant vice president, 303-572-2535. The full text of the regulation can be found at <http://www.federalreserve.gov/BoardDocs/Press/BoardActs/2000/200012214/Attachment.pdf>. |

III.2. Outils de sélection

Bibliographie

Aucouturier A-L., R. Cealis et C. Charpail (1996) *Itinéraires du chômeur créateur d'entreprise*, Cahier Travail et Emploi, Paris, La Documentation Française.

Comité Richelieu (2003) *Les deux modalités de régulation : Régulation à la main lourde vs. régulation à la main légère*, document de travail, Paris

Dumez H. et Jeunemaître A., 1999 : "Les institutions de la régulation des marchés : étude de quelques modèles de référence", *Revue Internationale de Droit Économique*, 1999/1, pp. 11-30

Boyer R. (1998) Hybridation et modèle productif: géographie, histoire et théorie, *Actes du GERPISA*, n°24 « Pourquoi les modèles productifs voyagent ? », décembre, pp. 7-50

Prioux G. (2003) Près d'un indépendant sur deux emplois des salariés, ACOSS Bilan Stat, n°7, juin, 6p.

Les aides publiques aux entreprises : une gouvernance, une stratégie. Rapport sous la direction de Jean-Louis Levet, Jean-Louis LEVET, Charles ASTIE-GRIFFITH, Christine GAVINI, Jean GUELLEC, Annick MAISONNEUVE, Dominique NAMUR FRANCE. Commissariat général du plan, Paris; La Documentation française; 2003; 197 pages ; 24cm

Piore M. J. (1980) Dualism as a response to flux and uncertainty, in Berger S. et M. J. Piore : *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, New York, Cambridge University Press, part 1.

Piore M. J. (1980) The technological foundations of dualism and discontinuity, in Berger S. et M. J. Piore : *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, New York, Cambridge University Press, part 3.

Bouvier-Patron P. (1999) Coordination et réduction d'incertitude, in Basle, M., R. Delorme, J-L. Lemoigne et B. Paulré (Eds.) *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie*, Paris, L'Harmattan, pp.115-135.

Leray Y. (1999) Théories de la contingence et evolution des structures d'entreprises, in Basle, M., R. Delorme, J-L. Lemoigne et B. Paulré (Eds.) *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie*, Paris, L'Harmattan, pp.97-114.

Nelson R. et S.G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic change*, Cambridge MA, Harvard University Press.

Caves R. et M. Porter (1977) From entry barriers to mobility barriers, *Quarterly Journal of Economics*, pp. 241-261.

Servigny de, A. (2001) *Le risque de crédit*, Paris, Dunod

Lorino Ph. (1995). *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Allouche J., Schmidt G. (1995). *Les outils de la décision stratégique*, T.1 : Avant 1980, T.2 : Depuis 1980, Collection Repères, La Découverte, Paris.

Mintzberg H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, N.J..

Thomas K. McCraw, *Prophets of Regulation : Charles Francis Adams, Louis D. Brandeis, James M. Landis and Alfred E. Kahn* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986),

Allport P. (1998) NATURAL MONOPOLY REGULATION IN NEW ZEALAND, Institute of Public Affairs Deregulation Conference "Mergers and Access Arrangements under the Australian Trade Practices Legislation", Melbourne, 24 juillet (<http://www.comcom.govt.nz>)

Henry C. (1997) « Concurrence et service public dans l'Union Européenne », Collection Economie, PUF.

Walrave M. Ed. (1995) *Les réseaux de services publics dans le monde ; Organisation, régulation, concurrence*, ASPE Europe – Editions ESKA, Paris.