Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

50 | 2016

Engagement entrepreneurial et territoires

L'évaluation du risque stratégique incertain. Mise en perspective au sein d'un consortium de coopératives agricoles à l'aune de l'approche socio-économique

Evaluating the uncertain strategic risk. Putting in perspective a consortium of farm cooperatives, in relation with socio-economic approach

Daniel Bonnet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5409>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.5409](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5409)

ISBN : 979-10-300-0127-3

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2016

Pagination : 161-178

ISBN : 979-10-300-0069-6

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Daniel Bonnet, « L'évaluation du risque stratégique incertain. Mise en perspective au sein d'un consortium de coopératives agricoles à l'aune de l'approche socio-économique », *Communication et organisation* [En ligne], 50 | 2016, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 16 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5409> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5409>

L'évaluation du risque stratégique incertain. Mise en perspective au sein d'un consortium de coopératives agricoles à l'aune de l'approche socio-économique

Daniel Bonnet¹

Introduction

La notion de risque trouve son origine dans le mot latin *rescum* dérivé de *rescicare* (couper), mais son origine est aussi attribuée au mot latin *rixare* qui signifie se quereller (Martineau, 1994). La signification en français est celle d'espérance (Huygens 1657², Bernoulli 1738³). Courtois (2011 : 21-22) fournit une indication plus précise de l'origine de cette notion.

Le risque est de l'ordre de l'exposition à un ou des facteurs de risque, plus ou moins dangereux, inhérent à une situation ou à une activité, susceptible de produire un dommage, de causer un préjudice, une défaillance ou un accident. La prise de risque comporte généralement un avantage espéré (enjeu), celui qui fait courir le risque. En ce sens, elle comporte une intentionnalité, notamment lorsque la prise de risque est prédictible ou probabilisable (aléa). Dans les situations dites non probabilisables, il est possible de se référer au risque en incertitude (Knight 1921⁴ ; Keynes 1923⁵, Foss 1996). Là aussi, l'intentionnalité de l'acteur peut justifier un comportement prudent ou risqué, selon que le contexte ou le comportement expose à un risque ou à une incertitude. Trois attitudes sont schématiquement possibles, l'exposition au risque, l'évitement, l'indifférence. En regard de ses seules conséquences, le risque est dit aryétique.

1 Chercheur associé ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon ; bonnet.daniel@orange.fr

2 Huygens C. : <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k77850v> et <http://www.amazon.fr/compl%C3%A8tes-Christiaan-Correspondance-1657-1659-hollandaise/dp/B00JPVYSBC>

3 Bernoulli D. : <http://www.ias.ac.in/jbiosci/sept2000/221.pdf> et <http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/GraduateTheoryUCSB/Bernoulli.pdf>

4 Knight F.H. :

<https://msu.edu/~emmettr/fhk/rup.htm> et <http://web.uconn.edu/ciom/Knight%20Econ%20Inquiry%201993.pdf>

5 Keynes J. M. :

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1982_num_33_5_408683

Ces références ont été consultées le 24 Mai 2015

La norme ISO 31000 : 2009⁶ définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. La survenance du risque implique généralement une combinaison de probabilité d'évènements (ISO 2002, 2011⁷), chaque évènement étant évalué en fonction d'une probabilité d'occurrence et d'une conséquence probable (suite statistique) qui définit la valeur de l'aléa (barycentre dans la suite statistique = espérance mathématique).

Les différentes heuristiques de l'attitude face au risque ont été théorisées par la « Prospect Theory » (Kahneman et Tversky 1974, 1979). Cette théorie comportementale intègre l'évaluation de l'emprise des croyances hétérogènes en incertitude. Elle théorise aussi l'emprise de l'appartenance aux réseaux sociaux. Dans cette veine, les travaux de Slovic (1991) ont montré que les facteurs psychologiques ou culturels à l'origine de biais cognitifs sont déterminants en regard des facteurs liés à l'utilité ou au bénéfice espéré.

En psychologie du risque, les modèles opposent une connaissance en tant que « perception » ou en tant que « représentation » (Joffe 2005). Dans le cas de la perception, celle-ci relève du registre cognitif, tandis que dans le cas de la représentation, celle-ci relève du registre symbolique.

Cette communication met en perspective, l'approche croisée entre ces auteurs et l'approche socio-économique (Savall, 1978, 1989 ; Savall et Zardet, 1995, 2004, 2005). L'approche socio-économique permet de traiter les cas de singularités qui selon Knight ou Keynes ne permettent pas de convertir l'incertitude en risque (*hypothèse*). La *problématique* concerne le traitement de l'incertitude en stratégie des entreprises et des organisations, appliqué au management stratégique et au management de la conduite du changement.

Notre recherche souligne qu'il n'est pas nécessaire de connaître les occurrences de risques pour gérer celui-ci dans le cadre de la définition ou de l'orientation des stratégies au sein des organisations, mais qu'il suffit de connaître les conditions auxquelles le type de risque est subordonné pour prendre les bonnes décisions – à savoir, en management stratégique, la qualité de la gouvernance et la qualité de la connaissance. En management des forces concurrentielles ou dans un marché inefficent, cela relève de la perception et de l'analyse des menaces concurrentielles. En l'ignorant, en laissant libre cours aux stratégies inadaptées ou paradoxales, les acteurs génèrent sur longue période la conjoncture du risque stratégique et s'exposent ainsi à la gestion coûteuse des effets boomerang de cette conjoncture. La recherche montre que la régulation des dysfonctionnements en management stratégique fabrique des coûts-performances cachés dans le registre de la « non création de potentiel » (Bonnet D. 2013). La non-crétion de potentiel » permet d'évaluer la criticité du risque en stratégie.

⁶ ISO 31000 : 2009 : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso31000.htm>

⁷ ISO 2002, 2011 : http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail.htm?csnumber=31169

Le terrain de recherche est un consortium de coopératives agricoles. Les dirigeants se savent exposés au risque financier en raison des forces concurrentielles (Porter, 1998, 1999, 2003) et de l'inefficience du marché qu'ils connaissent parfaitement. Mais, ils ne réagissent que lorsque le préjudice financier pour les producteurs survient, c'est-à-dire qu'ils ne réagissent qu'aux risques aryétiques. Nous sommes pourtant dans un cas de risque de Knight, en ce sens que les acteurs sont bien dans une situation d'incertitude sur une longue durée, que le risque n'est pas mesurable tant qu'il n'est pas survenu et que c'est la seule exposition à l'aléa qui en donne la mesure et les fait réagir. Le risque est imputable à des erreurs qui elles peuvent être connues. La recherche montre que dans ces conjonctures, il convient de traiter la cause, ce qui impose de concevoir et de déployer des stratégies de transformation profonde et non pas de lutter par la seule mise en œuvre de stratégies défensives. Sur une longue durée, les stratégies défensives échouent car elles conduisent à mettre en œuvre des stratégies d'adaptation paradoxale. Celles-ci conduisent à l'enlisement dans le processus pervers de l'innovation défensive (Wood 1994 ; Thøning et Verdier 2003). C'est cette modalité d'enlisement que caractérise l'évolution dans une situation d'enlisement concurrentiel.

Nous traitons la problématique de l'incertitude en 1^{re} partie et nous montrons en 2^e partie que l'approche socio-économique permet de convertir le risque en incertitude de Knight. Préalablement, nous présentons le terrain de recherche, puis le cadre de référence de la recherche. Nous concluons sur un propos relatif à nos options méthodologiques.

Terrain de recherche

Le terrain de recherche est un consortium de onze coopératives agricoles dans le secteur des fruits et des légumes, dans le sud de la France, en concurrence locale frontale. Sept coopératives sont membres d'une union de coopératives départementale. Un partage de la clientèle s'est fait au fil du temps permettant de centraliser la vente sur certains clients au sein de l'union, mais les coopératives sont restées en concurrence y compris au sein de celle-ci. D'une façon générale, elles ont conservé la maîtrise de la décision commerciale afin de contrôler l'efficacité de la vente du bureau commercial de l'union. Deux coopératives indépendantes ont été membres fondateurs de cette union et l'ont quitté en 1995. Leurs points de vue étaient opposés sur la stratégie commerciale. L'une (F8) souhaitait un maximum de centralisation commerciale des ventes au sein de l'union des coopératives. L'autre (F9) souhaitait conserver un maximum de décentralisation de la vente au sein des coopératives. L'union des coopératives et chacune des coopératives indépendantes sont des Organisations de Producteurs. À ce titre, elles entretiennent entre-elles des relations de coopération permettant de soutenir le développement économique de la production, sa valorisation et de bénéficier des dispositifs de la Politique Agricole Commune (PAC).

La production de pêches et de nectarines s'est fortement développée en Espagne. Ce développement a été encouragé et soutenu par les dispositifs de la PAC. Dans le même temps, les producteurs français ont été encouragés à orienter la production sur les segments qualitatifs du marché, ce qui a nécessité des investissements technologiques et industriels importants sur toute la filière. L'atomisation des structures commerciales ne permettait pas aux coopératives de concevoir des politiques de marketing adaptées. Ce développement a été soutenu par les organisations interprofessionnelles avec des budgets modestes et a essentiellement été orienté sur le soutien de la vente des produits que les marques commerciales des coopératives ne pouvaient pas défendre.

La production espagnole arrive massivement sur le marché français depuis 2006, tenu jusque-là par les producteurs français. Le consortium est leader vrai sur ce marché avec 15 % de part de marché, ce qui donne une indication sur le faible taux de concentration des structures. Les challengers peinent avec 4 à 5 % de part de marché. L'écart de compétitivité avec l'Espagne est de 0,30 €/kg. Les producteurs français arrivaient à peu près à tenir les prix jusqu'en 2008. Avec la crise économique et financière, la grande distribution et le négoce ont aligné les prix d'achat français sur les prix espagnols, sans tenir compte du différentiel de qualité. Cet alignement n'est pas répercuté aux consommateurs, c'est-à-dire que le commerce conserve la marge pour sauvegarder sa propre compétitivité. Les ventes au détail sur le marché régressent, car le consommateur est sensible à la qualité. Le taux moyen de régression des ventes est de 5 % par an. Le potentiel de production français diminue à ce même taux en raison des arrachages de productions qui ne sont plus compétitives. Les producteurs français sont pris au piège de ciseau des marges. Au surplus, les structures de stockage et de conditionnement sont en sous-activité chronique.

Cette présentation décrit succinctement l'évolution sur une quinzaine d'années, faisant courir un risque prédictible à moyen terme. Le secteur vitivinicole a connu cette même situation en 2004. Déjà en 2000, le représentant français de la viticulture au COGEA à Bruxelles annonçait la crise pour 2004-2006 dans ce secteur. Au sein du consortium coopératif, depuis 2009, les producteurs réalisent des pertes financières importantes, qui ont atteint jusqu'à 40 % du chiffre d'affaires à l'acmé de la crise en 2009. C'est à l'arrêté des comptes de campagne que nous avons été sollicités pour la réalisation d'une étude d'opportunité et de faisabilité de la fusion des coopératives.

Le diagnostic socio-économique intégrait l'analyse stratégique. Il a montré que les producteurs français ont évolué en situation d'enlissement concurrentiel. Cet enlissement est expliqué en stratégie par le déploiement de stratégies d'innovation défensive. Sur une longue durée, les stratégies défensives ont échoué car elles ont conduit à mettre en œuvre des stratégies d'adaptation paradoxale. Dans le registre des infrastructures mentales de l'organisation, cette situation est expliquée par l'enlissement dans un modèle de relations

négatives entre les acteurs. Nos recherches ont porté tout particulièrement sur le travail du négatif et sur le travail du narcissisme. Elles ont montré que ce travail avait contribué à empêcher la définition et la mise en œuvre des bonnes stratégies, dans le registre de la stratégie primaire notamment. Les acteurs se concurrençaient localement avec des armes concurrentielles identiques, dans le registre des stratégies secondaires donc, sans que ces stratégies ne contribuent à créer ni même à défendre la création de valeur. En simplifiant, les producteurs devaient se satisfaire des résultats financiers les moins médiocres que possible. En analyse socio-économique, les coûts-performances cachés caractérisent un déficit de création de potentiel. Le diagnostic montrait que la filière française de production fruitière peut être compétitive si les bonnes stratégies sont mises en œuvre, évidemment pas trop tard. Le diagnostic concluait qu'il y avait encore une fenêtre d'environ trois années.

Par le passé, plusieurs diagnostics avaient été réalisés prescrivant la nécessité du regroupement des structures au sein du consortium, restant à ce stade de prescription sans prescrire aucun projet, dont le financement a été soutenu par les dispositifs de la PAC. La mission que nous avons réalisée trouve son origine dans le renouvellement de la demande d'intervention, sur le motif que les acteurs n'y arrivent pas par eux-mêmes pour des raisons humaines. Nous avons proposé une recherche-intervention privilégiant une approche clinique, sélectionnée à l'issue d'un appel d'offres auprès de cabinets de conseil accrédités. À l'issue du diagnostic, notre intervention a contribué à l'élaboration du projet coopératif de la fusion.

Cadre de référence de la recherche

Le cadre théorique central est celui de la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet 1995, 2004, 2005). En périphérie, l'approche clinique mobilise différentes conceptualisations et approches méthodologiques en vue de l'investigation clinique dans les structures mentales du fonctionnement des organisations. L'un des axes a été celui de l'investigation dans les registres du travail du négatif et du travail du narcissisme. Un autre axe a été celui de l'analyse du risque en incertitude entrepreneuriale⁸. Nous avons présenté en introduction les référentiels retenus et sélectionnés à ce titre pour cet article, relativement aux approches normatives. Des conceptualisations relatives à l'approche analytique sont référencées dans le cadre de la problématisation (1^{re} partie). Le cadre épistémologique est celui du constructivisme générique (Savall et Zardet 2004). La recherche est réalisée en mettant en œuvre l'approche qualimétrique qui permet d'évaluer les coûts et les performances cachés. Ceux-ci ont été évalués à 0,43 €/kg, dont 50 % sont convertibles par la mise en œuvre de la fusion des coopératives au sein

⁸ D'autres axes ont été également déployés au cours de la recherche, notamment, concernant le travail en interactivité cognitive et en intersubjectivité contradictoire (cf. épistémologie de l'Iseor, le travail de l'objectivité, la transformation des invariants).

du consortium (transformation du *business model*). Le solde est convertible sur cinq à six années avec le déploiement généralisé des technologies de production permettant d'assurer un avantage concurrentiel pérenne et une politique de marketing effective (transformation de l'architecture de création de valeur), qui sont les deux grands axes du projet coopératif proposé en sus de la validation du projet de fusion.

Problématisation de l'incertitude et de la gestion du risque dans l'environnement du consortium coopératif

Les acteurs au sein du consortium gèrent dans l'incertitude, mais ne parviennent pas à définir et à mettre en œuvre les bonnes stratégies nécessaires à la transformation des stratégies d'entreprises dans le secteur. Dès lors, ils courent un risque lié à l'enlisement dans des stratégies inadaptées, dont l'enlisement en situation d'impasse concurrentielle dans un marché hyper-concurrentiel est en quelque sorte le premier stade de la maladie. L'espérance est réduite à ce que la prochaine campagne ne soit pas pire. Dans cette phase, les acteurs peuvent végéter de longues années, tant que les banques soutiennent, jusqu'à ce qu'apparaisse une combinaison des facteurs de risques qui précipitent la chute.

C'est un problème général qui a conduit par le passé à la disparition de certaines productions ou au repli stratégique sur des niches du marché. Le président de l'union des coopératives pronostiquait une disparition de la production de pêches et de nectarines en France aux environs des années 2025. Cela tient aussi au fait que les politiques européennes orientent en fonction des avantages comparatifs des pays.

C'est la crise économique et financière de 2008 qui coagule les facteurs de risque pour les producteurs au sein du consortium coopératif. Elle conduit les acteurs à s'orienter en résistance stratégique et concurrentielle, du moins pour les acteurs qui n'ont pas anticipé les évolutions en stratégie. Les acteurs cherchent des stratégies de retournement de la situation à leur niveau, mais n'y parviennent pas. Ensemble, au sein du consortium, ils se maintiennent à un stade velléitaire. Il y a toujours cette pensée inscrite dans la rivalité sociale locale profonde que l'autre a de mauvais résultats, qu'il est moins bon, et qu'il sera possible de le dépecer pour prendre chez lui ce qu'il y a encore de bon. L'encadré n° 1 montre que les acteurs ne sont pas indifférents aux risques qu'ils courent, mais la structure profonde des croyances introduit des biais défensifs sur la base desquels les décisions se prennent, à la base chacun pour soi, préventivement⁹. Ces biais fournissent au chercheur une indication des voies à explorer pour analyser les causes profondes de la situation. Ils n'expliquent pas les causes, contrairement à ce qui est couramment soutenu. Ces décisions extrêmement diverses où chacun colmate sa situation, font

⁹ Mais aussi curativement dans ce contexte de crise quand les banquiers coupent les crédits de financement.

prévaloir les spécificités au plan collectif dans le débat sur la stratégie collective. Chacun des producteurs veut bien faire un effort, tous s'accordant à dire que la fusion est nécessaire, que c'est la planche de salut, mais chacun doit aussi faire un effort dans l'altérité de ses relations collectives. Le débat sur les convergences est possible. Mais, les producteurs ne se font pas confiance. Ils pensent généralement que si leur coopérative fusionne avec une autre, ils vont être tirés vers le bas.

Encadré n° 1 : Extrait de l'interview du nouveau président de l'Union des Coopératives

Source : *Quotidien L'Indépendant*, 27/02/2013

La coopérative veut montrer qu'elle a rémunéré ses producteurs comme ses concurrentes.

C'est sans hausser le ton que [REDACTED] a tenu à réagir dans le cadre des tensions qui opposent la structure qu'il préside à certains coopérateurs : "Tout d'abord je pense qu'il faut en finir avec ces allégations mensongères concernant les différentiels de prix entre stations. Une étude du centre d'économie rurale [REDACTED] démontre, à ce titre, que nous avons maintenu le même niveau de prix que nos concurrents. Nous sommes d'ailleurs prêts à ouvrir tous nos livres de comptes. Et allons demander à l'Etat de nommer un expert. Lequel pourra comparer les prix en toute indépendance".

Ce n'est pas un fait isolé

Une décision que l'arboriculteur de [REDACTED] a souhaité communiquer car, selon lui, le départ des adhérents de [REDACTED] n'est pas dû à leur rémunération : "Certains apporteurs sont partis car ils étaient opposés au projet de fusion que nous avons réalisé entre [REDACTED] [REDACTED]. Je peux comprendre le point de vue identitaire. Mais il existe des règles dans la coopération qui doivent être appliquées pour le respect de ceux qui vont continuer à financer la structure. Sachant que le départ de certains adhérents n'est pas un fait isolé. D'autres structures fruitières dans les [REDACTED], même si elles ne s'en vantent pas, subissent également ce type de migration".

Toutes les structures manquent de produits

Concernant enfin la stratégie de l'entreprise qu'il préside, [REDACTED] se veut rassurant vis-à-vis de ses adhérents : "Nous venons de traverser une année très difficile avec 30 % de récolte en moins en salade, une perte de 95 % sur l'artichaut et de 50 % en abricot. Nous avons résisté là où d'autres auraient mis un genou à terre. Rappelons que notre actif net s'élève à 15 millions d'euros pour un chiffre d'affaires annuel de 40 millions. C'est un fait, toutes les structures manquent de produit. Alors soit nous nous concertons, soit nous allons chercher des apporteurs chez le voisin. En ce qui nous concerne, nous ne sommes pas hostiles à certains rapprochements à condition qu'ils tiennent compte des équilibres de chacun". Avec 400 producteurs et 2300 hectares, [REDACTED] est leader sur le marché départemental en abricot, avec une filière bio, toutes productions confondues, qui pourrait atteindre 4000 tonnes en fruits et 600 en légumes d'ici 2015.

Cette situation que nous décrivons a entraîné une construction sociale du risque en situation d'incertitude, ancrée dans les erreurs de jugement. La gestion de la prise de risque est intégrée dans les stratégies individuelles, tant que cela tient. La gestion collective du risque est incertaine. Les acteurs sont d'accord sur les bonnes stratégies, mais leur mise en œuvre ne peut pas être envisagée si l'autre n'est pas fiable, soit au niveau de sa situation réelle estimée, soit au niveau de son comportement (Encadré n° 1). Un certain nombre de prescriptions faites dans le cadre de la définition du projet coopératif ont visé à soutenir collectivement le développement du potentiel. Ces prescriptions sont mises en œuvre¹⁰.

La gestion du risque en incertitude, telle qu'elle apparaît au sein du consortium coopératif, impose un certain niveau de dénégaration permettant de se tenir à distance d'une réalité qui sans cela serait vécue comme insupportable. La prise de risque fait partie du métier, s'agissant d'un métier de la nature, nécessitant par ailleurs des investissements financiers importants (création du verger et mise en production). Pour autant, nous n'avons pas observé que les biais cognitifs jouent dans le registre de la gestion des risques, car à cet égard le professionnalisme est excellent. Les producteurs sont plutôt en compétition et en rivalité sur leurs choix techniques et sur la manière de conduire leurs cultures. Ils valorisent également, voire surdéterminent les choix stratégiques et les spécificités de leur coopérative d'appartenance. Ils s'observent, se comparent. La rivalité sociale les a conduits donc imperceptiblement à s'enliser dans le déni défensif et la valorisation de soi. Au final, ils se sont enlisés dans le narcissisme des petites différences. La recherche identifie donc le jeu de mécanismes de type névrotique (dénégaration), mais également de type psychotique (clivage de l'objet, déni, projection), contribuant à la structuration des infrastructures mentales profondes du fonctionnement de l'organisation. La recherche a analysé plus particulièrement l'impact du pacte dénégatif dans la structuration des alliances inconscientes, introduit par Kaës

¹⁰ <http://www.lindependant.fr/2015/01/22/terraneo-des-peches-dans-l-aude-et-du-chou-fleur-en-salanque,1982489.php>

(2009) pour expliquer l'émergence du négatif dans les liens intersubjectifs au sein des groupes. Ce pacte contribue au maintien des liens défensifs entre les acteurs et permet d'expliquer pourquoi sur longue durée, ceux-ci se sont enlisés dans le négatif de leurs relations sociales et au plan stratégique dans le processus pervers de l'innovation défensive. À cet égard, la définition des politiques européennes dans le cadre de la théorie économique des avantages comparatifs devrait être combattue par les producteurs. Or, paradoxalement, elle a été soutenue largement par le syndicat majoritaire dans le secteur de l'agriculture. Kaës (1993, 2009 : 115, 2010) établit à cet égard la relation entre les positions idéologiques et le pacte dénégatif qui les soutiennent, ainsi que le lien avec la survalorisation narcissique et défensive (*Ibid.* : 118), visant dans le contexte de notre recherche à lutter contre les conséquences de la prise de risques et occulter la faille stratégique¹¹.

L'emprise des croyances hétérogènes en incertitude (Kahneman et Tversky 1974, 1979) est ici observée, mais elle n'explique pas le comportement collectif (de sujets en bonne santé mentale¹²), pas plus, nous l'avons souligné, que les biais cognitifs. Il y a plusieurs niveaux de causalité. Il convient de rechercher le diagnostic au bon niveau, au niveau pertinent, pour l'élaboration des prescriptions. C'est là un des atouts de la recherche-intervention, comparativement aux méthodologies classiques du consulting. Ces méthodologies restent à la surface des problématiques ou ne fournissent que des explications stéréotypées. L'analyse stratégique classique contribuerait plutôt à conforter le choix de stratégies d'innovation défensive. Or, celles-ci conduisent à mettre en œuvre des stratégies d'adaptation paradoxale. Les biais cognitifs (Slovic 1991) ne sont explicatifs que pour autant que l'on identifie les mécanismes de défenses sous-jacents à l'œuvre dans le fonctionnement des structures mentales de l'organisation. On établit de cette manière le pont entre les mécanismes conscients et les mécanismes inconscients. L'analyse socio-économique a permis de recueillir des informations invitant au dépassement des cadres classiques de l'analyse stratégique.

Convertir le risque en incertitude de Knight

Notre recherche montre la nécessité de dépasser les cadres classiques de l'analyse du risque entrepreneurial, largement fondés sur la notion d'utilité caractérisant des préférences et sur la probabilité d'une distribution de probabilités subjectives caractérisant des croyances. Il ne s'agit pas de réfuter les théories sous-jacentes, les travaux dans la « prospect theory » constituant une avancée, mais de montrer que dans le cadre de notre recherche, le choix

11 Cette observation, entre autres, vient contribuer à soutenir notre hypothèse fondamentale relative à la transformation des invariants, de l'énantiosémie des opérations de la transformation, dans la *schize* des pôles contradictoires, dans les espaces délimités par les structures mentales du fonctionnement de l'organisation (dénommés espaces hodologiques).

12 À quelques exceptions près de dirigeants dont la personnalité est clivante et qui ne s'effaçant pas contribuent à bloquer l'engagement des acteurs qui sont favorables au projet de fusion.

d'un ancrage de celle-ci dans ces théories n'aurait pas été judicieux. Pourtant, il fallait les mobiliser car elles ont permis de contribuer au cheminement de la recherche.

L'analyse socio-économique (Savall et Zardet 1995, 2004) montre les limites d'une approche reposant sur l'hétérogénéité des croyances. Cette limite est à la fois fournie et dépassée grâce à la mise en œuvre des principes fondamentaux du cadre épistémologique (encadré n° 2) qui permet d'extraire de la connaissance générique et générative (encadré n° 3) à partir de laquelle l'investigation clinique a pu se faire, en visant la compréhension dans le fonctionnement des structures mentales du fonctionnement de l'organisation. Cette connaissance permet d'accéder au niveau explicatif, sous réserve d'avoir posé les bonnes hypothèses. C'est le rôle de la clinique que de faire cette recherche et de faire évoluer le corps d'hypothèses en avançant dans leur validation. Il y a beaucoup de proximité entre la recherche-intervention d'essence socio-économique et la recherche en médecine (Savall et Fièrè 2014).

Encadré n° 2 : Principes fondamentaux de l'épistémologie de Savall et Zardet

Principe de la contingence générique

Cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité. Ce principe fonde le cadre de la théorie épistémologique du constructivisme générique (Savall et Zardet 1995 : 495 ; 2004 : 387).

Principe de l'interactivité cognitive

Processus itératif, entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise, de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs (Savall et Zardet 1995 : 499 ; 2004 : 221).

Principe de l'intersubjectivité contradictoire

Il s'agit par ce procédé de confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, pour en identifier les convergences et les spécificités. Sur ces spécificités, un débat, une discussion, un essai d'interprétation contribue à la création de connaissances génériques, de laquelle découle une plus grande compréhension des phénomènes étudiés. Les énoncés (écrits, oraux) sont traités selon la méthode décrite au graphique n° 3.

Source : auteur

Encadré n° 3 : Sélection de phrases-témoins traitées sur le thème de la négation – sous-thème des croyances)

Idée-Force¹³ : La rivalité concurrentielle locale entretient-elle le kyste des relations inter-organisationnelles toxiques ?

Idée clé : La dispute sur les prix appliqués aux producteurs aurait-elle à voir avec le narcissisme groupal ?

Le problème, c'est que personne n'est mis en face de ses carences et de ses mauvaises performances par rapport à ses voisins.

La machine est lourde à mettre en place. Le manque de confiance est ancré. On a toujours l'impression que l'on est meilleur que le voisin.

On se compare les prix entre producteurs, et on s'entend dire que l'on n'est pas les meilleurs. Quand on regarde les chiffres, il y a un gros écart et on se l'entend dire par les coopérateurs.

Idée clé : De quoi la rivalité est-elle le signe ?

Malgré tous les efforts qui peuvent être faits, il y a un problème de relation. Je pense que l'on part sur la mauvaise question si l'on estime que l'autre est un ennemi.

La coopérative (F8) a toujours eu une politique un peu colonialiste.

Idée clé : Faut-il que ça ne marche pas ?

Les conseils d'administration des coopératives n'ont pas voulu déléguer la vente à l'union des coopératives, car ils pensent que les coopératives vendraient mieux. L'idée était de vendre le meilleur et de leur envoyer le moins bon. Et après, on se compare les prix, mais ça n'a pas de sens.

Idée clé : Que cherche-t-on à se faire la guerre ?

Les hommes qui sont actuellement en place, je ne peux pas m'asseoir à leur table car ils m'ont planté des couteaux dans le dos.

Idée clé : On ne se dit pas les choses, mais on les pense ?

On n'a jamais parlé au sein du conseil d'administration des problèmes, mais on en parle entre producteurs.

Idée clé : Pourquoi on s'empêche, on évite, on contourne... ?

Un regroupement dans une seule entité serait contre-productif. Mathématiquement, ça marche, mais sentimentalement ça me gênerait. Il pourrait y avoir un modèle global, mais en préservant les spécificités.

Quand on en parle entre nous, on arrive à être convergent, mais quand il faut faire, il y a toujours des particularités qui ressortent.

Source : auteur

La connaissance générique extraite permet de mettre en avant les convergences entre les acteurs, tout à la fois ce qui explique leurs proximités et leurs coopérations, que ce qui explique leurs spécificités et la rivalité. C'est dans la *schizé* (séparation, cassure...) de ces pôles, sans être cependant dans un cadre qui est celui de la coopération (Nalebuff et Brandenburger 1996), que se comprend le fonctionnement au sein du consortium coopératif. Les acteurs ne visent pas dans le contexte du consortium à mettre en œuvre

¹³ La notion d'*idée-force* apparaît chez A. Fouillée (1888) à propos de la formation des Idées chez Platon. Il est l'auteur de la psychologie des *idées-forces* en 1893. <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k771638>

une stratégie commune visant à préempter un bénéfice commun. Il y a bien cependant un écosystème d'affaires consécutif à la localisation territoriale des coopératives, représentant environ 50 % du chiffre d'affaires en agriculture dans le département.

L'erreur commise par Knight, mais surtout par Keynes, est de transposer les résultats d'une analyse statistique parfaite, établissant des corrélations, aux comportements économiques humains sous couvert d'une argumentation sociale. Or, corrélation ne signifie pas causalité ou rapport de cause à effet. La corrélation ne dit rien. Et le concept de l'espérance subjective d'utilité (Von Neumann et Morgenstern 1944) n'a rien apporté, du moins pour ce qui concerne la gestion en incertitude. Cette confusion a contribué à rendre floue la distinction entre les notions d'incertitude et de risque dans le champ de l'analyse du risque entrepreneurial. Certes, les acteurs s'exposent au risque, mais ils gèrent d'abord une conjoncture d'incertitude.

Paradoxalement, l'analyse socio-économique montre que la stratégie émergente dans le champ inter-organisationnel¹⁴ coagule des comportements qui tendent à se différencier, mais qui en fait convergent au niveau des structures stables, à savoir les régularités et les invariants. Dès lors, l'évaluation qualimétrique est significative du déficit de potentiel en création de valeur expliquant l'écart de compétitivité. Elle est invariante pour chacune des coopératives, à l'exception de la coopérative F9 qui dissimule ses résultats réels de valorisation en conservant une part de la perte dans ses comptes de sorte à ce que les producteurs puissent se comparer sans préjudice pour celle-ci. Certains présidents avaient intérêt à soutenir que les coopératives étaient bien gérées et qu'il n'y avait pas de coûts cachés. Aucun, n'a réfuté l'évaluation proposée qui est cohérente par rapport à leurs propres calculs empiriques. Certains avaient d'ailleurs des indications claires sur le niveau de réduction des coûts qui serait atteint par la mise en œuvre de la fusion, environ 0,31 €/kg en station de conditionnement contre 0,55 €/kg dans le contexte actuel.

Notre recherche montre certes que la connaissance est bordée par les croyances. Celles-ci inscrivent un mythe dans les structures mentales du fonctionnement de l'organisation. C'est ce mythe qui parle dans le modèle des relations négatives (Bonnet D. 2014). Mais, la connaissance exacte du risque ne saurait être indicative dans le seul rapport de l'individu à son environnement, celui-ci composant sa prise de risque en fonction de l'incertitude dans l'environnement. Le concept d'environnement n'est pas ici judicieux. Il vaudrait mieux se rapporter au milieu associé. Entre les individus et l'environnement, il y a les groupes (endo-groupes), les organisations et l'institution. C'est dans

¹⁴ Les stratégies sont construites uniquement dans chaque coopérative d'appartenance. À ce titre, les coopératives sont des endo-groupes, qui dans le contexte du consortium, surdéterminent les aspects identitaires caractérisant les appartenances groupales. La rivalité sociale locale organise le conflit intergroupe, sur la base d'un système de croyances et de stéréotypes discriminatoires. Notre recherche confirme l'hypothèse expérimentale de Tajfel et Turner (1979, 1986) selon laquelle les détenteurs de pouvoirs dans une structure hiérarchisée défendent leur pré-carré lorsque des acteurs remettent en cause l'évaluation négative des exo-groupes.

cet ensemble que s'opère l'alignement des comportements. C'est aussi dans cet ensemble que s'opère la gesticulation, sans que pour autant rien ne change. Sauf à être régi par des leaders totalitaires, les acteurs n'ont pas la capacité par eux-mêmes à transformer les invariants. Il convient de mettre en œuvre un dispositif de pilotage de la transformation, établi sur la base d'une stratégie de transformation. C'est ce que notre recherche a proposé.

À la différence de la « Prospect Theory », l'analyse socio-économique ne part pas d'un point de référence théorique relatif au comportement, qui définirait le bon comportement, pour expliquer les déviances. L'analyse socio-économique réalise la recherche dans le cadre d'une démarche inductive pour des cas simples ou d'une démarche abductive pour des cas complexes. Le chercheur observe les dysfonctionnements, à partir du traitement desquels il procède à l'évaluation qualimétrique. La « prospect Theory » n'est en fait utilisable que si l'on peut calculer les fonctions concaves relatives aux gains ou les fonctions convexes relatives aux pertes. Or, ce calcul n'est pas possible en incertitude. Ce que montre la recherche, dès lors que les seuls facteurs de risques sont connus, est que la perte est certaine si un facteur de contingence, en l'espèce la déclaration de la crise économique et financière de 2008, conduit à la coagulation des facteurs de risques multifactoriels. En ce sens, on peut se faire une idée exacte du risque encouru. Connaissant l'écart de compétitivité avec l'Espagne, 0,30 €/Kg, la perte pour les producteurs était au moins de ce montant. Cette perte est un transfert de valeur, sans création de valeur, au bénéfice de la grande distribution et du négoce, sans bénéfice pour le consommateur. L'hyper-concurrence ne peut fonctionner que pour autant que les acteurs opèrent dans un déni de communauté. Nous l'avons pour notre part évalué sur la filière amont comme suit : {Production = 0,14 €/kg, Usine de conditionnement = 0,24 €/kg, Commerce = 0,05 €/kg} = 0,43 €/kg. Cette démonstration a montré que la seule fusion des bureaux commerciaux, option soutenue par le syndicalisme et par les acteurs de l'interprofession, n'était pas suffisante ⁽¹⁵⁾. La valeur aurait d'ailleurs été vite reprise par le marché. La fusion des bureaux de vente et des usines permettait de convertir immédiatement 0,23 €/kg. Cette conversion permettait de générer un budget pour le marketing et la communication de 0,05 €/kg, environ 1 750 k€, qui aurait généré 0,11 €/kg de création de valeur. La conversion des coûts cachés en production, étant pour ce qui la concerne réalisée par le déploiement généralisé de nouvelles technologies de production (production fruitière intégrée¹⁶, agriculture biologique).

15 Les réunions en Préfecture, sous l'égide du Préfet, ont à cet égard contribué à brouiller le message de la pertinence de la stratégie proposée pour la réalisation du projet coopératif. Il reste cependant un méta-cadre auquel les acteurs peuvent se référer s'ils le veulent bien. Très probablement, c'est l'union des coopératives, « bouc émissaire et bête à abattre coupable de tous les maux », qui tirera son épingle du jeu. Elle aura restructuré sa branche fruitière. Nous avons contribué à la restructuration de la branche légumes au début des années 2000, nécessaire pour le redéploiement du projet de filière maraîchère.

16 Alavoine-Mornas F, Camman C. (1998), « Fruits et légumes de terroir : des producteurs face aux attentes

À cet égard, nos travaux sont à l'origine de la création de la Filière Qualité Carrefour, que nous avons proposée, pour le compte d'une Organisations de Producteurs (COVAPI), contribué à créer et que nous avons piloté sur la période 1993-1998 en qualité de consultant et maître d'œuvre du projet. Consécutivement, les enseignes de la Grande Distribution ont entrepris de développer des filières qualité, transformant ainsi les règles de la concurrence sur le marché, sans jamais parvenir à préempter l'avantage comparatif cependant, puisqu'elles n'ont pas fait le travail de fond. Ces travaux ont montré qu'il était possible de proposer aux consommateurs des fruits de qualité gustative (mais aussi des légumes. Nous avons une gamme de 13 produits), avec des volumes comblant la demande, garantie par une certification de conformité, la première mise en place en Europe, au prix psychologique attendu par le consommateur. Le prix de vente était stable sur la saison, seule les mises en avant promotionnelles étaient négociées en réunion téléphonique chaque semaine avec des représentants des centrales d'achat et des chefs de rayon, dans les prix du marché, c'est-à-dire pas plus cher au détail que ce qui lui était proposé jusque-là et par ailleurs sans garantie de qualité. Nos travaux, notamment sur la valorisation de la pomme « Golden » ont montré qu'il était alors possible de rémunérer le producteur 0,04 à 0,05 €/kg de mieux, garantissant ainsi la rentabilité et consécutivement la pérennité des productions. Les ventes au rayon étaient multipliées par cinq. La marge au rayon a été bloquée à 28 % (décision du PDG, Daniel Bernard). Aussi, pouvons-nous soutenir que les stratégies dans le secteur, y compris au niveau de la grande distribution, sont si mauvaises, qu'elles ne contribuent pas au développement du potentiel du marché. Ce développement a été estimé « inestimable » par le directeur marketing de l'enseigne, G. Binetti, tellement il apparaissait important pour certaines productions (cerises, abricots, poires, fruits rouges...) dont le produit était acheté sitôt mis en rayon. La conversion des coûts cachés au rayon, environ 0,07 €/kg, a permis de recruter et de former deux assistants de vente par rayon pour chaque hypermarché, chargés de conseiller les clients et de tenir le rayon propre. Le projet a contribué également à monter qu'une réduction de coûts cachés d'environ 0,03 €/kg était possible en centrales d'achat (centrales de Bordeaux). Ce modèle, déployé dans les 47 hypermarchés Carrefour a fonctionné jusqu'au début des années 2000. Dans un environnement très concurrentiel, le projet était très observé mais les acteurs de la filière, y compris leurs alliés au sein de l'enseigne Carrefour, n'ont eu de cesse que de vouloir le détruire, ce qui s'est produit après que le directeur marketing de l'enseigne ait connu une promotion puis ait pris sa retraite (la directrice des marques Carrefour a pris sa suite et n'a pas souhaité poursuivre. Tous les acteurs clés du projet au sein de carrefour ont été changés et pour notre part nous avons été interdits à Carrefour). L'organisation

des consommateurs et des distributeurs », Cemagref, E.A.T, pp. 47-59 - <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00461760/document>

a néanmoins conservé la mémoire de ce projet qui est ressorti en 2014, mais vidé de son contenu, après avoir survécu sous l'appellation « Engagement Qualité Carrefour ». Entre-temps, l'enseigne Carrefour a perdu le leadership du marché au profit de l'enseigne Leclerc en forçant la concurrence sur les prix. Cette mission est citée dans l'article ci-dessous de F. Alavoine, dans son travail de thèse. Les apports du projet COVAPI ont été intégrés dans la norme de certification GlobalGap. Soulignons que nous intervenions également à cette époque sur le projet de la restructuration de la filière fruits en Ardèche méridionale, sous l'égide de la Chambre d'Agriculture et du Conseil Régional Rhône-Alpes (contrat de plan État-Région), également cité. Ce modèle a été déployé par Carrefour dans la filière viande et produits de la mer. Ce modèle fonctionne sur ces filières car les stratégies de secteurs sont mieux structurées.

Voir également : Bellon S. *et alii.* (2006), « La production fruitière intégrée en France : le vert est-il dans le fruit », *Courrier de l'environnement de l'INRA*, n° 53 - <http://www7.inra.fr/dpenv/pdf/BellonC53.pdf>. Cet article souligne les limites des dynamiques privées en environnement concurrentiel. Pour notre part, nous avons toujours soutenu que la valorisation des signes de qualité devait être adossée à de grandes marques commerciales positionnées dans l'univers des consommateurs, ce qui nécessitait que les entreprises se fédèrent et ouvrent la voie au développement des bonnes stratégies sectorielles. Ces stratégies auraient en effet entraîné les restructurations à envisager pour tenir des parts de marché significatives (cf. nos travaux dans les filières salade, melon, pomme de terre où les taux de concentration des entreprises sont désormais significatifs). Les stratégies collectives, soutenues par les experts, le syndicalisme, l'interprofession..., adossées à des marques interprofessionnelles n'ont pas réussi non plus. D'autre part, contrairement à ce que soutiennent les auteurs de cet article, les producteurs ont la capacité à produire des gros volumes, s'ils le veulent bien. Cela a été montré avec le développement de la Filière Qualité Carrefour. Les experts ont toujours pensé que les ruptures technologiques ne pouvaient trouver leur marché que sur des niches, ce qui a été un frein à leur développement. La France en particulier est le pays le plus en retard en Europe, et de très loin, pour le développement de l'agriculture biologique. Le lecteur pourra se reporter à cet égard à l'excellent travail d'Hélène Delorme (2003), ainsi qu'aux travaux de Blouet A., Pervanchon F et M. (2003) et de Bonnet D. (2003). Notre article souligne que les producteurs français ont raté la transition technologique, ce qui n'est pas étranger à la situation dans laquelle ils se trouvent désormais.

Conclusion

Savall (2012 : 1) écrit fort judicieusement que *la situation de crise*, survenue en 2008 bien que rampante depuis de nombreuses années, *n'est pas passagère* et qu'elle est soutenue par les actions de *secourisme financier*. Cette crise souligne l'état d'enlisement économique et social de nos économies écrit-il encore

(*Ibid.* : 2). Au sein du consortium coopératif, un administrateur tenait des propos convergents en indiquant que la crise dans le secteur des fruits et des légumes est structurelle et que les bonnes campagnes sont conjoncturelles.

Savall (2012 : 312) souligne aussi les réserves de Bernácer en regard de l'analyse psychologique en économie qui ne reposerait pas sur la connaissance des manifestations tangibles. La réserve de Bernácer concerne sans doute la limite qu'il veut souligner à propos des travaux de Keynes sur ce plan, selon Savall. La pensée économique et sociale de Savall, dans la veine de Bernácer, de Schumpeter et de Perroux, s'inscrit cependant dans une anthropologie économique fondamentale en rupture radicale avec les paradigmes de l'économie classique, néo-classique et marxiste. Toutefois, les progrès des Sciences de la Psyché, dans le domaine du fonctionnement des groupes, des organisations et des institutions ouvrent désormais des possibilités d'éclairage des problématiques en profondeur. C'est cette ambition de recherche que nous poursuivons, ayant été confronté au traitement de ces problématiques lourdes. L'approche socio-économique, par le moyen de la recherche-intervention, ouvre cette prise qui permet de mieux connaître le fonctionnement des structures mentales des organisations et d'expliquer des phénomènes et des problématiques qui sont restées un angle mort de la recherche.

La pensée est structurée pour et par le langage. Elle est un système de transformation cognitive. Et c'est dans ce système que la posture épistémologique du chercheur se référence. Cependant, les linguistes en linguistique cognitive soulignent que celle-ci est déterminée par « des unités discrètes » dont la connaissance est à la base de la linguistique structurale. Ils ont cherché à forger leurs propres conceptualisations scientifiques et le langage de leurs disciplines. Les linguistes et les anthropologues sont généralement discrets sur leurs emprunts à la psychanalyse. Leurs disciplines se sont pourtant construites à partir de ces emprunts, à la psychanalyse freudienne et post freudienne notamment, également lacanienne.

La rupture paradigmatique que permet l'épistémologie de l'ISEOR ouvre des voies nouvelles pour la recherche en Sciences de Gestion, mais aussi en Sciences Économiques et en Sciences de L'Information et de la Communication. La mission au sein du consortium coopératif est venue bien à propos dans notre thématique de recherche sur la transformation des invariants. Cet article fournit un extrait de résultats sur l'axe de l'analyse du risque entrepreneurial en incertitude de Knight. Ils ne sauraient cependant apporter qu'un éclairage fragmentaire compte tenu de la réalité à laquelle le chercheur-intervenant est confronté sur le terrain de recherche. Cette réalité, nous l'avons appréhendée au travers de la combinaison d'une diversité d'axes de recherche. C'est dans cette combinaison que le diagnostic socio-économique et l'élaboration du projet coopératif ont émergé. Notre recherche souligne à cet égard l'influence des dynamiques causales du tout sur les parties. Nous avons fait le choix

d'observer dans la *schize* de la séparation et de l'intégration, voie qui s'écarte notablement du dualisme et du monisme.

BIBLIOGRAPHIE

BELLON S. *et alii.* (2006), « La production fruitière intégrée en France : le vert est-il dans le fruit », *Courrier de l'environnement de l'INRA*, n° 53. <http://www7.inra.fr/dpenv/pdf/BellonC53.pdf>

BLOUET A., PERVANÇHON F ET M. (2003), « L'agriculture raisonnée, limites et alternatives du modèle dominant » *Revue Futuribles*, n° 283, p. 27-42.

BONNET D. (2003), « De la segmentation à la création de valeur pour les parties prenantes dans la filière fruits et légumes », *Revue l'Écho des MIN*, n° 186, p. 64-66.

BONNET D. (2013), « Emprise du narcissisme négatif et genèse d'une conjoncture de risque stratégique », *Colloque Oriane*, 19 p.

BONNET D. (2014), « Éclairage de la genèse d'une situation d'enlisement concurrentiel de l'organisation à l'aune du mythe des croyances », *12^e édition du Colloque ORLANE*, 17 p.

COURTOIS R. (2011), *Les conduites à risques à l'adolescence*, Dunod, 352 p.

DELORME H. (2003), « La question du modèle d'agriculture à choisir n'est pas résolue », *Revue Les Marchés*, n° 209.

FOSS N. J. (1996), « The alternative Theories of Knight and Coase, and the Modern Theory of the Firm », *Journal of the History of Économic Thought*, n° 1, Vol. 18, p. 76-95.

HAHNEMAN D., TVERSKY A. (1974), « Judgement under uncertainty : Heuristics and biases », *Science*, n° 185, p. 1124-1130.

HAHNEMAN D., TVAERSKY A. (1979), « Propspect Theory : An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, n° 2, Vol. 47, p. 263-291.

JOFFE H. (2005), « De la perception à la représentation du risque : le rôle des médias », *Revue Hermès*, n° 41, p. 121-129.

KAËS R. (1993), *Le groupe et le sujet du groupe*, Dunod, 351 p.

KAËS R. (2009), *Les alliances inconscientes*, Dunod, 251 p.

KAËS R. (2010), *L'appareil psychique groupal*, Dunod, 262 p.

KNIGHT, F. H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, New York, Houghton Mifflin Company, 381 p. - <https://archive.org/details/riskuncertainty00knigrich>

NALEBUFF B., BRANDENBURGER A. (1996), *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, 320 p.

MARTINEAU J. P. (1994), *Psychologie du risque*, Presses Universitaires du Mirail, 140 p.

PORTER M. (1998), *L'avantage concurrentiel des Nations*, InterÉditions, 883 p.

PORTER M. (1999), *Choix stratégique et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Économica, 426 p.

PORTER M. (2003), *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 647 p.

SAVALL H. (1978), « Compatibilité de l'efficience économique et du développement du potentiel humain », *VIF Colloque International au Collège de France*, organisé par

François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Économie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI°, n° 3-4, « Equilibre et Régulation », Droz, Genève, 1978, p. 561-593.

SAVALL H. (1989), *Enrichir le travail humain : L'évaluation économique*, Économica, 275 p.

SAVALL H., ZARDET V. (1995), *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, Économica, 405 p.

SAVALL H., ZARDET V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 517 p.

SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Économica, 432 p.

SAVALL H., ZARDET V. (2005), *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Économica, 195 p.

SAVALL H. (2012), *Origine radicale des crises économiques : Germán Bernácer, précurseur visionnaire*, IAP-Information Age Publishing, 372 p.

SAVALL H., FIÈRE D. (2014), « Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique », *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, n° 5-6, Vol. 32, p. 354-370.

TAJFEL H. and TURNER J. C. (1979), « An integrative theory of intergroup conflict », In S. Worchel and W. Austin (dir.), *The social psychology of intergroup relations*, Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole, p. 33-48.

TAJFEL H. and TURNER J. C. (1986), « The social identity theory of intergroup behavior », In S. Worchel and W. Austin (dir.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, p. 7-24.

THCENING M, VERDIER T. (2003), « Innovation défensive et concurrence internationale », *Économie et Statistique*, n° 363-365, p. 19-32.

VON NEUMANN J. et MORGENSTERN O. (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 776 p., Reprint 2007.

WOOD A. (1994), *North-South Trade Employment and Inequality. Changing Fortunes in a Skill-Driven World*, Clarendon Press, 492 p.

Résumé : Cet article montre qu'il est possible d'avoir une idée exacte du risque entrepreneurial en incertitude de Knight. Cette idée est fournie par l'évaluation de la qualité des stratégies à l'aune de l'approche qualimétrique. Cette approche fournit la mesure de l'écart de compétitivité dans un environnement hyper-concurrentiel et des marges de manœuvre économique permettant la restauration de celle-ci en situation d'enlisement concurrentiel.

Mots-Clés : incertitude, risque, F. H. Knight, approche qualimétrique, Savall et Zardet.

Abstract: *This paper shows that it is possible to have an exact idea of the entrepreneurial risk by Knight uncertainty. This idea is provided by evaluating the quality of the strategies against the qualimetric approach. This approach provides the measure of the competitive gap in a hyper-competitive environment and economic margins to restore it in a competitive deadlock situation.*

Keywords: *Uncertainty, Risk, F. H. Knight, approach qualimetric, Savall and Zardet.*