

Date de création:	octobre 09
Date de diffusion :	novembre 2009

CRÉATEURS / AUTEURS	Paul Sanders, Stéphan Bourcieu, Catherine Remoussenard, Joëlle Brouard, Christophe Coquillat, Victor Lecointe, Bertrand Sirot, Pierre Sonier, Angela Sutan, Ernult Joël, Alvarez Avila María del Carmen, Olguín Palacios Carlos, Delphine Gallaud, Michel Martin, Sophie Reboud, Corinne Tanguy
APPROBATEURS	Comité de lecture du CEREN
EDITEUR	Sophie Reboud
ISSN : 1768-3394	

CAHIERS DU CEREN Working Papers n°28 (2009)

Sommaire - Content

<i>Chronique Vu d'ailleurs</i>	2
Vadim Volkov, violence management and the problem of credible commitment in Russia	
<i>Paul Sanders</i>	2
Les low cost face à la crise économique. Vers une troisième forme de stratégie d'activité ?	
<i>Stéphan Bourcieu</i>	12
Russische Directinvestitionen in der Europäischen Union – Wahrnehmung, Realität und Herausforderung	
<i>Paul Sanders</i>	19
Transformational Leadership Skills	
<i>Catherine Remoussenard</i>	38
Willingness to Pay for Wine Grower's Stated Involvements: An Experiment with Red Burgundy Wines	
<i>Joëlle Brouard^a, Christophe Coquillat^b, Victor Lecointe^b, Bertrand Sirot^b, Pierre Sonier^b, Angela Sutan^{c*}</i>	49
Experiencias interinstitucionales de creación de microempresas a lo largo de una década	
<i>Ernult Joël^a, Alvarez Avila María del Carmen^b, Olguín Palacios Carlos^c</i>	61
L'innovation dans les entreprises agroalimentaires : quels indicateurs territorialisés ?	
<i>Delphine Gallaud^{*a}, Michel Martin^a, Sophie Reboud^b, Corinne Tanguy^a</i>	77
Responsabilités et rémunérations des actes de télé-expertise	
<i>Francois André Allaert^{*a}, Catherine Quantin^b</i>	97

Vu d'ailleurs...

Chronique

Les Cahiers du CEREN démarrent à l'occasion de ce vingt-huitième numéro une chronique : « Vu d'ailleurs... », permettant de diversifier les points de vue sur un thème très discuté. La réflexion proposée ici a été recueillie et analysée par notre collègue Paul Sanders.

Vadim Volkov, violence management and the problem of credible commitment in Russia

Paul Sanders

Marketing Department, Groupe ESC Dijon Bourgogne, BP 50608 – 21006 Dijon cedex

Vadim Volkov is a Russian sociologist at the European University in Saint Petersburg, an academic institution considered to be among the vanguard in the renewal of the social sciences in post-Soviet Russia. He attracted much attention with the publication of his study *Violent entrepreneurs: The use of force in the making of Russian Capitalism* (Cornell University Press, 2002). Like so much good research the idea for *Violent entrepreneurs* departs from a simple real-life observation that Volkov made on his way to work in 1997, while passing by the headquarters of the regional Saint Petersburg Anti-Organised Crime Directorate (RUBOP). What struck him was the physical and behavioural likeness of the law enforcement operatives with the members of the organised crime networks they were supposed to be combating. The stockiness of the men coming in and out of the RUBOP building or staging strelki (meetings) across the city, their dress code, hair-cuts, verbal and non-verbal communication, the type of vehicle they used - all these attributes suggested communalities or at least pathways between the two groups which went beyond mere coincidence. Surely, conventional, state-biased paradigms such as 'organised crime' or 'mafia' could not account for this phenomenon. The paradox, pointing to a situation where the usual dichotomy between 'legal' and 'illegal' no longer holds, has also not escaped many puzzled Westerners, but few have been able to draw conclusions as apt as Volkov's.

With the benefit of hindsight it is not difficult to see that the Soviet state - as its Tsarist predecessor - was essentially a weak state, despite all the trappings of military and political might. Held together by an ailing party-state, the vested interests of a small elite, the spectre of an external threat and a formidable repressive apparatus, the edifice disintegrated when the Pandora's box of reform was opened and when Gorbachev let loose the genie of enterprise freedom in 1987. After the collapse of the Soviet Union in 1991, Yeltsin's anticommunism and his embrace of ultra-liberalism did little to resurrect state power, quite to the contrary. While this was clearly intentional and policy-driven, Volkov contends that the rest was a "story of unintended consequences"; for the massive downsizing of the state created an institutional vacuum, the effects of which were ultimately unpredictable. Following from the state's effective renunciation on its monopoly of violence and the return to the 'natural state', the institutional shortcomings were now counteracted by the emergence of private protection agencies - many of them racketeers, others originating in the former law enforcement, police and security services. Volkov rejects the terms 'mafia' and 'organised crime' for their phenomenological and analytical inadequacy, and prefers to describe this business as a new, unregulated 'industry', the 'industry of violence and its management'. By doing so, Volkov avoids narratives of 'deviance' and 'communist legacy' to account for Russian anomie, espousing instead an economic-institutional approach which replaces the redundant framework of the ubiquitous 'economic man' with that of the return of the 'predatory man', a concept he borrows from Thorstein Veblen. Based on a public-private and legal-illegal matrix, Volkov develops four classifications for these violence-managing agencies: private and illegal (organised crime), private and legal (private protection

companies), state and illegal (units of state police and security forces acting as private entrepreneurs) and public and legal (the state).

State building and market formation may not be the first thing that springs to one's mind when thinking about the subject - quite the opposite. And yet this is the dominant theme in Volkov's study. Therefore particular credit should go to Volkov for expanding on the dialectic between the management of violence, on the one hand, and market and state building, on the other. For racketeering or protection business does not take place in a vacuum: it is itself subject to the market forces of rival offerings. Sure, economic subjects can make no choice of providers, but the market is nevertheless contingent on the competitive relations between wielders of force with regard to efficiency and levels of taxation. Naturally, the racketeer will always prefer continuing with mere extortion, but he finds himself in an 'extortion-protection' dilemma (Charles Tilly), where at some point he is also compelled to offer protection. Over the long run the changing relationship between 'service provider' and 'client' leads to the creation of enforcement partnerships: violent entrepreneurs become 'fixers' of problems such as arrears or tax. They also diversify into risk-control, the supervision of contracts, and the creation of competitive advantage for their clients. This first dialectic thus mirrors a second, between extortion and contract enforcement, and, ultimately, market building. In the ensuing elimination contests between competing groups in the protection market those capable of adding value in terms of providing not only physical and informational security, but also expertise in business transactions and civic property relations prevail. Here those groups lacking connections with official bodies are shown to become increasingly fragile: within the framework of 'competition for the taxpayer', the higher cost of transacting with unreformed racketeers as well as the higher quality of services provided by private protection companies with access to the state's coercive capacity and the capability to negotiate taxation slowly relegates the unreformed breed of violent entrepreneurs back into the illegal - i.e. wholly criminal - part of the economy. However, the majority of these groups, having meanwhile become property stakeholders, are amenable to a change in their status. This in turn increases their economic involvement, including involvement in local politics. The examples of racketeering gangs to become respectable financial-industrial groups are characteristic for this "consolidation of violence-managing agencies, the capitalisation of their incomes, and a partial delegation of their enforcement capacity to state agencies". A new social contract between state and former 'criminal' enterprises emerges, combining an amnesty with the setting of a zero point. According to Volkov's prediction, ultimately, even the powers devolved to the legal private protection industry - the non-racketeers - would be wrested back by the Russian state. At the writing of the book evidence of this could be detected in the state's re-appropriation of dispute resolution from private security companies. Increasingly, the latter were diversifying into consulting services, in the form of providing legal advice to clients and acting as relays to ensure efficient treatment by the state judiciary. A second market niche that was opening up for private operators was security and business intelligence. Finally, they could simply divest and shift their resources in conventional businesses; or they could simply return to state service, thus marking a symbolic end to the privatisation of the state.

Volkov introduces a number of useful qualifications as to the size, time frame and relationships determining whether a business ended up under a criminal or noncriminal 'roof'. For one thing street markets, kiosks and SMEs, i.e. businesses characterised by fast cash turnover, low investment and simple technology, first fell prey to racketeering gangs. The oligarchs with their financial-industrial groups and banks relied on in-house private security services or autonomous private protection companies, often drawn from the ranks of the secret and special services or the Ministry of the Interior. Also, the later a business emerged, the less it was likely to become dependent on adjudication and enforcement by criminal groups. As a consequence, Volkov dates the most criminal times in Russia between 1989 and 1995 (with a peak in 1992), followed by a short period of stagnation and with the state reaffirming itself from 1998 onwards.

Beyond these theoretical and practical implications, Volkov's book is also useful in dispelling some popular myths. One typical Western bias is the contention that the thousands of army, militia and security service personnel made redundant (or semi-redundant) in the 1990s went to work for organised crime. However, Volkov demonstrates that most of these men were absorbed by demand in the legal (or semi-legal) sector of the protection industry and this sector would bring to an end the domination of the nascent transition economy by the racketeers, by about the mid-1990s. He also shows the cultural obstacles between former state officials and racketeering gangs, the latter having their distinct sociological roots in the Soviet gym, boxing, martial arts and sports clubs culture, among Afghan war veterans, and to a lesser degree in the criminal milieu of the *vory v zakone* (thieves-in-law). Equally instructive is the contextualisation of corruption in Russia. After all, corruption is relativised in a situation where, due to the inability of the state to enforce its monopoly of violence, business pays state and security services for 'protection' or 'roofing'. This is a sort of corruption that would not exist, were it not for the shortcomings of the state. It is an altogether different question how long the 'shelf-life' of these structures of corruption actually is.

As we will see in the interview the only weak point of the book was the author's optimism as well as the slightly teleological picture it painted of the consolidation achievements of the Putin period. Certainly the renewal of the Russian state under Putin effectively moved in the direction of eliminating private business dependency on criminal groups, while drastically decreasing the outsourcing of the state prerogative of violence to the private protection industry in general. But whether one wants to follow Volkov all the way in his assertion of a 'weak reproductive capacity' of Russian organised crime, as compared to, for example, the Sicilian mafia, is perhaps a different matter. Volkov also has no answer to the long-term moral cost deriving from the cooptation by the highest state echelons of former criminals willing to play by the new rules of the game, and the murky connections between former criminal groups and state institutions. This is not to suggest that former criminal groups cannot be tamed, 'civilised' and brought into the mainstream of society.

Apart from these minor points, Volkov's study provides a healthy antidote to the common 'Russian mafia' or 'Red mafia' paradigms one can still find in the West. Volkov is also able to offer a compelling analysis of how Russia actually could emerge from the morass, compared to the by now discredited state and market building models en vogue in the 1990s. Among the sound of fury of most other contributions on post-Soviet Russia and on organized crime, this one stands out like a gazelle among elephants.

Interview with Professor Vadim Volkov, European University Saint Petersburg, July 21, 2009

P. Sanders: Your study *Violent Entrepreneurs: the use of force in the making of Russian capitalism* (2002) points to some long-term dynamics and mutations within the overall Russian business environment that had a particular impact on the industry of violence management. My first question therefore is: what has changed since 2002. And what is contained in the Russian edition of your book published in 2005 that is not in the English version?

V. Volkov: The trends highlighted at the end of the book – the consolidation of the state, the heightened role of the representatives of the state, agents of the state taking over protection business and taxation from violent entrepreneurs and they themselves acting as violent entrepreneurs – these trends have been very pronounced since 2002. So the state is now the major structuring force that determines the quality and the features of the business environment. And it's the state who is the most powerful agent in the realm. It's no longer the bandit, the racketeer. There is no longer this kind of fragmented domains governed and controlled by strongmen and organized criminal groups. The initiative has now passed to the agents of the state endowed with coercive power: the economic crime department of the ministry of internal affairs (OBEP), the federal tax inspection, also the criminal police. These are the agencies that can, at various levels, impact the operation of business. And they act as violent entrepreneurs. They create and generate the major risks. So it's the major disorder within the state - or the capture of the state coercive power by informal groups that commercialize state functions in their own interests – that creates the contemporary business environment. This is the major development and this is the major subject that needs to be addressed.

P. Sanders: Have there been any surprises at all since 2002? Things that didn't quite work out the way you had projected?

V. Volkov: Yes, I thought that the legal system will be strengthened, so as to become more independent and provide better protection of property rights. But the reform of the legal system stalled some time after the Yukos affair. So the Yukos case was a real watershed. Before that there was a kind of social contract: the state performs its function, it guarantees property rights, it regularizes taxation, it tries to be less arbitrary; and business pays taxes, business doesn't steal, business doesn't wire off money to offshore accounts. But this contract didn't work, because of mutual distrust. Because both parties were not unified agencies – there are many interests within the state, there are many uncoordinated interests within business - and the contract broke down spectacularly back in 2003 when the Yukos case unfolded. It showed – this was the biggest precedent – that the legal system cannot, and will not, protect business. It will only protect the interests of the state. The state can affect, can influence, the legal system as much as it wishes to. That created the pattern, stopped the legal reform for many years, and this was the major surprise. I initially thought that the development would be more linear, that once the state consolidated the legal system would be strengthened, that the legal system would become an instrument of the protection of rights rather than of the infringement of rights, rather than the confiscation of business, rather than the source of risks. And the central problem now is the problem of credible commitment, of the state protecting property rights. That has not been solved. The state is not committed and there are high risks for private business. This is the theme I am looking at now.

P. Sanders: The Yukos affair was the detonator for the breaking of the social contract, or was it an emanation of the previous breaking of the social contract?

V. Volkov: It was definitely both. It was the practical case and then the case that created the pattern, the precedent. Then everybody understood: now new rules of the game have been established whereby the state sets the priority. It showed that the state was no longer committed to any rules: it can set the rules and it can break the rules. There was no longer any commitment to the rules of the game on the part of the state. As a consequence various agencies at the federal level, at the regional level - Militsia, Interior Ministry, FSB, tax police, the different inspections – understood that they had the power and that they will not be constrained by any other force.

P. Sanders: Are you referring to the case of the European University?

V. Volkov: Well, it's a minor case. At the time there was a chain of legal action against business - against Evroset, Arbat Prestizh, Rusneft' - which ended in the confiscation of business, by getting companies to sell up at a very high discount: if the owner of the company is under criminal charges then you have to sell cheap. This has been the pattern since Beresovskii who was forced to sell his assets – Sibneft, his shares in the television company ORT and in the aluminium business - very cheap to Abramovich. Whenever powerful interest groups wanted to buy some assets they organized the pressure against the owners, using criminal charges, and then of course bought at discount rates. This is the standard practice, market distortion through the use of force. So this kind of violent entrepreneurship has taken a very diverse turn.

P. Sanders: What happened to Nekrasov (the founder of Arbat Prestizh, P. Sanders), by the way?

V. Volkov: He's in prison, under investigation.

P. Sanders: And he is in prison because he doesn't want to sell?

V. Volkov: Arbat Prestizh was a very aggressive company. They had a country-wide network of perfumeries, and the prices were very low. They were very competitive and the suspicion was that they could afford low prices because of tax evasion and grey imports – which could have been the case. So theoretically the company's competitors could have paid for an investigation. The other thing is that state agencies have also turned themselves into commercial tools of controlling the competition, or maintaining a monopoly. You can see an early capitalist dynamic at work here – there is nothing new to this, these things have happened before, in the United States in the 19th century, in South Korea in the 1970s, in Latin America.

P. Sanders: Did you use a lot of new material in the 2005 edition of your book.

V. Volkov: I keep on conducting interviews. My subject now is property rights. The meaning of property, the protection of property rights, the problem of credible commitment. I interview owners of relatively large companies – financial companies, retail – about the ways they create property rights, secure their property rights, settle disputes, the way they use the offshore economy in order to protect their property rights. If you are registered offshore – many offshore territories are under British common law - then a dispute with your partner, an attack on legal grounds, has to go before a foreign court. And there is no way of using the legal system instrumentally in the way as it is used here in Russia. This explains the massive transfer of ownership schemes to offshore jurisdictions in the 2000s. In the 1990s everything was clear: this man owns this, things were done *ponyatiya* (on 'notional justice') and complex ownership schemes were the exception. Now this has changed. A very interesting subject: how businessmen adapt.

P. Sanders: A slightly more personal question: how do get people to part with their information. This is pretty sensitive stuff, isn't it?

V. Volkov: It's the same tactics that I used in my previous studies, when I had to get access to criminal leaders: through friends, personal interaction, building trust, explaining your research. You do not arrive on the scene and say: "ok, I want to interview you". You interact with a person for several months. And only after that do you ask for an interview. And it is you who comes and starts talking. Naturally you don't record, but you take notes. Every respondent needs several months of cultivation. Sometimes you need to be recommended by someone.

P. Sanders: And did you have similar luck with state officials?

V. Volkov: They are much more secretive. But I had some interviews with lawyers who were involved in the instrumental use of law. One was involved in corporate take-overs, raiderstvo. I also traced the very interesting

case of a founder of the Tambovskaya gang. I am waiting for the court verdict – he is on trial in Moscow now – and it is very likely that he will be sentenced.

P. Sanders: Is he one of the bandits who didn't get out of the organized crime business before?

V. Volkov: He got out of this business. His group control several St Petersburg entities such as the Fuel Company, the Transport Company, plus a large share of prime Nevsky Prospekt real estate. This is a very important business empire and he was one of the major shadow arbitration agents in St Petersburg. At some point it looked as if he was legalizing and moving towards a more low constraint type of behavior, but then in 2004 something happened. He decided that he wanted to go back to this swindling, coercive type of business. And he started doing corporate takeovers of real estate property. He wanted to take over the St Petersburg Fuel Terminal from another guy whom he tried to assassinate – but failed. There was a shooting in 2006 in downtown St Petersburg – and that proved too much; that wasn't the way he was expected to behave and triggered the mobilization of law enforcement against him. Then he was arrested. He will no doubt go to prison and look back at the history of his group: ascent, collision with the state and destruction...

P. Sanders: He broke the social contract...

V. Volkov: You see, people from the Kremlin, from the presidential administration, visited him and they said: "Look, why don't you emigrate and we'll buy out the St Petersburg Fuel Company". Lukoil wanted this infrastructure – oil and fuel deep ports, gas stations. And he refused. They already had enough investigate material against him to start a criminal case, so when they came back a second time they said: "Look, we have this against you, emigrate, sell to us, and you will live in Spain". And he refused again.

P. Sanders: So what you are suggesting is the following: the departure of former criminals who have become owners of property in their own right is not always voluntary. They are not acting on the mere advice of their professional business associates who suggest that they should move out because they lack the necessary skills, but sometimes there is outside pressure involved.

V. Volkov: They have some kind of inherent vulnerability, because there is always something they have done in recent or not so recent history.

P. Sanders: So they can be put under pressure rather easily?

V. Volkov: Yes, and the state is now in a position to dictate terms. The state is strong, so they can come and say: 'okay, we will give you the choice, you either do this or you end up in prison. Either you sell out and emigrate or you end up in prison'. Lots of criminal businessmen have gone through similar circumstances and, of course, this has nothing to do with the struggle against organized crime. It's about the redistribution of economic assets, the state confiscating property. Paradoxically, these are the most vulnerable guys. It also applies to businessmen without a criminal history: Yevgeny Chichvarkin, co-founder of OOO Evroset, a mobile phone retail company with 40% of the market, had a long standing conflict with the customs police and with the Interior Ministry. He is now in London and he faces criminal charges. Another case of someone trying to oppose the Siloviki.

P. Sanders: That mirrors how the state has been dealing with some of the oligarchs. Has the state been learning?

V. Volkov: No the state doesn't learn. They don't care about reputation, they don't care about long-term development, they have very short-term interests and they are using their coercive resources as much as they can to confiscate, to redistribute.

P. Sanders: One question concerning the genesis of your book: you explain that your curiosity was prompted back in the 1990s, when you walked past the RUBOP¹ building in St Petersburg on your way to work and saw people coming in and out. According to your description it was hard to tell whether they were so-called bandits or the officials supposed to combat organized crime, i.e. RUBOP officials. In one of your interviews the instance is described in the following terms:

"They trade their ability to coerce. For example, by coercing an uncooperative business partner to fulfill his obligations."

¹ RUBOP stands for anti-organised crime directorate.

A very scientific answer, but actually what was going on here? Were they splitting territories? How can one picture what was going on?

V. Volkov: RUBOP was the anti-organised crime directorate, with a presence in each region. They were equipped to fight against organised crime. They could arrest, they could interrogate, they could put behind bars. They had coercive power. The bandits also had coercive power. I interviewed an entrepreneur who was running a chain of drugstores and I asked:

"Look, how do you solve the question of protection, what do you do if you are assaulted by organized crime."

He responded: "I will call a guy from RUBOP."

"So RUBOP is your krisha?"

"Yes."

"And what will this guy do?"

"I will give the bandits his telephone number, I will say: 'If you have questions, you call them'. They call, they set up the meeting, RUBOP come to the meeting, shows their ID, they start talking, RUBOP will say: 'He works for us, so you go and find yourself a different target.'"

So RUBOP was also involved in the provision of private protection, and this entrepreneur paid a 'fee': he provided drugs for the parents of RUBOP officials. The overriding question was: in case of conflict, whom do you call? You can dial the telephone number of a criminal gang, you can dial someone from RUBOP or FSB, or you can dial a sportsmen association. You dial whoever can display force, coercive power, influence.

P. Sanders: I guess what's startling for us Westerners is that organized criminals and so-called law enforcement officials are not supposed to meet somewhere to do deals. And this is precisely what was going on here for ten years. To cite a cinematographic reference: in *The Godfather* there is a corrupt police chief who meets in a bar with some of the Mafiosi, but it is all done in a very covert way. Whereas here it was conducted more or less in the open, for all to see, two enforcers interacting. And I understand from your book that trajectories could cross: somebody working for RUBOP could have at some point been involved in organized crime, and vice versa.

V. Volkov: That is why it is more adequate to look at the specific situation of the 1990s as one business field rather than framing it in terms of a 'legal-illegal' dichotomy. You ask yourself: what is this business field, what are the regularities of this business. Everyone was involved in coercion and this is how the theme of violent entrepreneurship emerged.

P. Sanders: Towards the end of your book you mention the strengthening role of arbitration courts within the Russian business environment. Has this taken off? I was talking to someone who works in distribution and asked him whether the system of krisha (roofing, n.b.) still existed and he responded that all business disputes went before the system of arbitration courts.

V. Volkov: Yes, you don't need a permanent krisha anymore, you need lawyers and you need access to state officials and courts. Access to the courts is done through lawyers and advocates.

P. Sanders: So you hire a lawyer and then you get access to the court?

V. Volkov: You get the lawyer, you can pay the lawyer, you can pay the arbitration court for the decision you want. Enforcement is still a problem, however: you can hire someone to enforce the decision. This is the weak point, I suppose, because you can hide your property, you can hide your assets, you can transfer assets into a different legal shell – leaving an empty legal shell - and they cannot claim the debt. And then? What do they do? Legally they cannot do anything. So then they start hiring some kind of shady enforcers. This business still exists, but arbitration courts are much more active. If you look at the statistics...arbitration court is probably the best system here. Many businesses say that arbitration courts work well.

P. Sanders: So they make equitable decisions?

V. Volkov: Yes, unless you have a dispute with the state. If you have a dispute with the state it is very hard to win. Sometimes you do. You can win against the federal tax service.

P. Sanders: Does the arbitration system also work outside Saint Petersburg and Moscow?

V. Volkov: Yes, it is based on the system of regional high arbitration courts. The administration is headed by Anton Ivanov, a close associate of Medvedev and, as him, a graduate of the Law Faculty of St Petersburg State University. He is quite advanced and wants to move ahead with legal reform. Many independent experts and businessmen confirm that the system is evolving in the right direction.

P. Sanders: And it is working everywhere?

V. Volkov: Perhaps not everywhere. Perhaps in parts of Siberia it cannot work as well as it works in, say, Western Russia, but still in comparison to what the situation was before, in comparison to, say, Courts of General Jurisdiction it is much more advanced, efficient, and it makes sense to appeal to the Arbitration Court.

P. Sanders: Are there still areas of Russia that function along the principles of violent entrepreneurship of the 1990s?

V. Volkov: The Far East. Vladivostok, Komsomolsk-na-Amure, Magadan, I am not sure about Kemerovo and that part of Siberia. The Far East has preserved this environment.

P. Sanders: Which means that business is conducted there in a more violent way than in the Western part of Russia?

V. Volkov: Yes, you need a Krisha. But many violent entrepreneurs have now been coopted through being appointed to positions of executive power.

P. Sanders: I noticed in one of your articles that you use the term *Siloviki* in a wider sense than is the case generally in the West, where it is often employed in the narrow sense of denoting people closely connected to the power ministries and who came in with Putin. I understood your use of the term as denoting all people who wield coercive powers and then obtain political power.

V. Volkov: *Siloviki* is a colloquialism referring to agencies that can use coercion, including those agencies that have the right to conduct investigations and detain (*operativno-rozysknaya deyatel'nost'*): tap your phone, collect information etc. The state tried to centralise the power of investigation in one agency (*sledstvennyi komitet*), but this wasn't successful. Every subdivision of the Interior Ministry can still conduct its investigations and open criminal investigations. One should also add the private security agencies. *Siloviki* articulates *Sila* (force). It denotes the agencies that can use force and coercion - rather than law enforcement. In fact, the correct term is *pravookhranitel'nye organy* (law protection organs), but this aspect has moved to the background. What has moved centreground is the instrument, the use of force. That is why *Siloviki* are those who, for whatever purpose, for whatever reason, can use force.

P. Sanders: Anything that can be of any use for...

V. Volkov: ...regulating commercial relations. They can regulate on a private basis.

P. Sanders: The idea that Western businesses wanting to engage in the Russian market can screen out businesses with a criminal background seems naïve. As you make patently clear the division in positive and negative, moral and immoral, actually doesn't apply to this context. One has to accept and work with this context the way it is. But were there businesses that remained relatively clean during the 1990s?

V. Volkov: Totally criminal business is the drug trade or smuggling. Otherwise most businesses are legal, but there are always these gray areas of tax evasion or optimization of taxes. Using shell companies for transactions helps to convert money into cash or to increase costs, so that profits don't show on paper. So there are two forms of conducting business: one on paper, for the tax inspection and state agencies, and another one which is real. You reduce your profits on paper, thus reducing the profit tax, and you pay a certain amount of money in cash in order to reduce social tax. You do transfer pricing. Many operations are done in cash. You buy cash at the standard rate from certain banks and this cash is used in order to conduct business. Each business has this type of bottom side of the 'iceberg'. Also you transfer money to offshore accounts to hide profits. Cash is also needed to pay bribes. I suspect there is a tacit consensus: if the tax police starts to enforce tax legislation very strictly then you won't have cash to bribe them. So that's why there are two systems of taxation: formal and informal. Basically state agents 'steal' some of the taxes that entrepreneurs would have paid the state, but since entrepreneurs themselves optimize this system is more efficient then if they were paying taxes according to the letter of the taxation code. You are better off to pay, say, half of the taxes and bribe the officials. So there is some kind of equilibrium.

P. Sanders: To sort the companies with a more criminal background from those with a lesser one is not a valid approach? I saw an interview with Yegor Gaidar where he talks about the Yukos case. My idea from reading your book is that the oligarchs did not need to resort to violent entrepreneurs because they had their own security services which they recruited from FSB, MVD, Army and other state agencies. But then Gaidar in his interview

says that Yukos could not have remained entirely clean. I think he was referring to the murder of the mayor of Nefteyugansk.

V. Volkov: They have not proven that Khodorkovski or his associates were involved. The chief of his security service however was sentenced to a long prison term. Khodorkovski couldn't have been unaware that his chief of security was up to something. However, the case is not entirely clear.

P. Sanders: In one of your articles you talk about the gambling business as the next horizon for the deployment of criminal money. Do Russian gangsters watch Scorsese movies (I am referring to Casino)?

V. Volkov: They watch such movies, but there are also objective incentives. Of course they learn some cultural patterns, they pick up some ideas. But it is very natural to invent these things because there are regularities of the casino business that exist independent from each country.

P. Sanders: In building this culture, who do gangsters emulate?

V. Volkov: Many emulated The Godfather.

P. Sanders: So there is a model, a prototype?

V. Volkov: That was in the early 1990s. But then a subculture emerged in itself. It is a mixture of different inputs. Some inputs came from the criminal milieu, others from the *spezsluzhba*, or the culture of illegal 'cop tricks' (*mentovskie prikhvati*), another very distinct subculture. Many businessmen have talented former police operatives as partners.

P. Sanders: Another interesting point in your book is that the traditional professional criminals of the Soviet period - the *Vory v zakone* (thieves in the law) - were not involved in the management of violence. In actual fact the new bandits of the 1980s and 1990s are a distinct category and should not to be confused with the *Vory*.

V. Volkov: Yes, this is a different subculture. You can see the evolution. These days the *Vory v zakone* have nowhere to go: either abandon their tradition or return to prison. A bandit can become a city mayor, vice-governor, he can work in state administration, he can even become a minister of sports. He doesn't have this strict code that prohibits him from cooperating with the police, from becoming an entrepreneur or banker. *Vor* is very constrained by the code: of course he can abandon the title, but if he cooperates with the state his former associates will accuse him. Previously their major function was shadow arbitration, the adjudication of disputes. When you could not solve a dispute the final instance, the final court of appeal, would be a *Vor v zakone*. But once the arbitration system started to work *Vory* were marginalized. You know the proverb: *Vor dolzhen sidet' v tyur'me* (The thief must sit in prison). This doesn't mean that *Vor* has to be punished, but that the real operational domain of *Vory*, their legitimate domain, is the penitentiary system. They cannot govern an aluminium business, they cannot affect the appointment of governors. The Far Eastern Institute of Justice and Criminology have collected a huge number of references and materials about Far Eastern organized crime, especially in Komsomolsk-na-Amure, a city controlled by *Vory*. They had their public reception chambers where any citizen could file a complaint and a *Vor* would study and address the complaint. They had their own representatives in schools. So the whole city was controlled by *Vory*, a city that, by the way, houses the most advanced aircraft factories, where they assemble SU-27s. Obviously the *Vory* system was flexible enough. It is only in the last three years that the governor of Khabarovskii krai started to destroy the system and many *Vory* were put on trial.

P. Sanders: You talked about the adjudication of disputes by *Vory*. Were you referring to the Soviet or the Post-Soviet period?

V. Volkov: To the Post-Soviet period. In the Soviet period they adjudicated disputes in the prison system or between professional criminals. And then in the 1990s *Vory* extended their activities.

P. Sanders: There has been a general revival of interest in organized crime. Roberto Saviano's novel *Gomorrah* has enjoyed huge popular success. And David Cronenberg's film *Eastern Promises* elicited considerable media attention. How do you feel about his identification of the Russian presence in London with *Vory v zakone*, when – as we have just underlined – Russian organized crime is not equivalent to the *Vory v zakone*?

V. Volkov: *Vory v zakone* is a more cinematic type of material: you have tattoos, rituals, their universe is more flamboyant than that of the bandits. You have a secret organization with long traditions, slang. The whole

context is more suggestive to the genre. But Cronenberg's use of the Vory theme is not the only erroneous representation, for exiled Russian criminals reside predominantly in Spain or in Israel, but not in London. In London you are more likely to find businessmen like Beresovskii, oligarchs, financial gurus.

P. Sanders: Unfortunately, Hollywood forges the ideas of millions of people. Besides, Cronenberg made his film a few years ago, when the actual wave of violent entrepreneurship had already subsided and a new era had begun.

V. Volkov: The culture industry exploits the bandit theme, but it is already gone. It's like the Western genre: long over, but Clint Eastwood is still riding. In Russia the topic of bandits has been explored in at least two audiovisual products: the 15-part TV series *Brigada* and the feature film *Boumer 1* (slang for BMW, the favourite bandit car brand). *Boumer* is the most adequate depiction of Russian banditism. If you look at Italy there is another recent film, *Il Capo dei capi* (the boss of the bosses) about Sicilian godfather Toto Riina. Both *Gomorra* and *Capo dei capi* show the new paradigm of mafia movies: no romanticism, they show the Mafia in all its brutality and they are very negative about it. Evil is evil. You don't have this kind of internal conflict as in *The Godfather*. Just a very harsh reality.

P. Sanders: How do you feel about the argument, sometimes professed in the West, that there is a continuity between the red Mafia of Soviet times – meaning the Communist party and its sub-organisations - and the new Mafia of the 1990s.

V. Volkov: No, there is no such continuity. There are diverse subcultures that structured violent entrepreneurship at certain periods: at some point it was the culture of the Vory v zakone and of organized crime, then came inputs from the Sportsmeny (boxers and wrestlers). Finally this new face emerged: the culture of the Spezluzhba and the secret services. And there are huge differences between these different types of violent entrepreneurs. Not much continuity between them.

P. Sanders: So they may be making deals, but they are very separate from each other in terms of culture. Do the Spezluzhba people despise the others?

V. Volkov: No, they don't despise them, but they think that they are more powerful. Those who moved with Putin said: "Now we control the country." Back in the early 1990s it was thieves in law who thought they were in control, in the late 1990s it was the bandits and now it is the Siloviki. In fact nobody controls. Everyone always overestimates their level of control.

P. Sanders: So the idea of a symbiosis between Red Mafia and new Mafia...

V. Volkov: They are long in the past. They are dead or old. The only exception I can think of are the Tchernoi brothers who made a fortune in the aluminium business and then emigrated to Israel.

P. Sanders: What do you think of the suspicion surrounding Russian direct investment in the West?

V. Volkov: Large business is a strategic part of any state. BP is not a private company; it is part of the British polity. They won't make decisions without either taking into account or directly consulting the British authorities. The same goes for Shell, Exxon Mobil, Siemens, EoN...all German large companies are close to their government.

P. Sanders: And the concerns about the criminal past of some of the Russian conglomerates?

V. Volkov: These conglomerates do not have an explicitly criminal past. No, just look at the struggle with Sberbank and Gaz over Opel. There is resistance because it is getting 'too close to the bone'. The mentality of the Russian government is very much same as that of the German or US government. That is: there are a number of large companies that are infrastructural, that are building blocks of the national economy.

P. Sanders: Also the identity aspect...Opel has been on the block for more than a century.

V. Volkov: Sure. How can you sell it to the Russians? It is 'too close to the bone' and this scares them off.

P. Sanders: But doesn't this kind of obstacle prevent Russia and Europe from making more of their complementarity?

V. Volkov: You cannot think about this in economic terms. This is the continuation of politics by other means. When managing control in Malev, the Hungarian flag carrier, passed to Aeroflot, Malev signed a contract to buy Sukhoi Superjet. This is what happens: you acquire shares in a company and now you have to modernize the fleet and - depending on leverage within the company – you will buy Bombardier, Embraer or Sukhoi. Naturally, if you control decision-making you will buy Sukhoi. This is how corporate control is converted into future purchasing, into shifting the structure of the aircraft market.

P. Sanders: One of the main arguments brought up to resist Russian moves is the supposed tainting of Russian business by the experience of the 1990s. References are made to differences in business culture. This was highly visible in the failed Severstal bid for Arcelor. When this drama unfolded the Western public opinion had a field day brandishing Severstal for its failure to take sufficient account of shareholder rights. At the time this was interpreted as the export of Russian business methods – acquired during the 1990s - to Europe.

V. Volkov: I agree. You know who orchestrated the resistance to the Severstal-Arcelor merger? It was ThyssenKrupp. Severstal works in the low quality segment of steels and wanted to move into the higher quality segment by merging with Arcelor. This was the logic behind Thyssen's resistance.

P. Sanders: So to get back to my initial question: are Western fears of Russian business - who may have learnt too many bad habits in the 1990s - founded?

V. Volkov: It has nothing to do with the 1990s, but with the 2000s. The real fear concerns managers too close to the state, rather than managers too close to whatever the criminal elements were in the 1990s. They are afraid of the Russian state, of the Russian political establishment taking over Western companies, and these fears are grounded. It has nothing to do with inefficient business style, but with the issue of economic security. We are dealing here with a non-traditional understanding of security. You cannot have infrastructure enterprises controlled by foreign capital, by foreign power.

Les low cost face à la crise économique. Vers une troisième forme de stratégie d'activité ?

Stéphan Bourcieu

Directeur Général du Groupe ESC Dijon Bourgogne, BP 50608 – 21006 Dijon cedex

Résumé

Cet article analyse l'évolution des stratégies d'activités des entreprises en les mettant en parallèle avec les grandes périodes économiques survenues depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Si la stratégie de domination par les coûts a marqué la période des Trente Glorieuses, c'est la stratégie de différenciation qui s'est largement diffusée lors de la période qui a suivi le premier choc pétrolier jusqu'à ce jour.

Confrontées à une crise économique sans précédent et à la nécessaire prise en compte du développement durable, les entreprises sont peut être amenées à revoir leurs modèles de stratégies d'activité. La stratégie low cost, jusqu'à présent cantonnée à un nombre limité d'entreprises dans des secteurs spécifiques, trouve aujourd'hui de nouveaux terrains d'application.

Cette situation amène à s'interroger sur le lien qui pourrait exister entre l'émergence du modèle low cost et l'avènement d'une nouvelle ère de l'économie de marché.

Introduction

Les stratégies d'activité (ou business strategy) déployées par les entreprises sont largement conditionnées par le contexte économique dans lequel elles évoluent. Ce constat s'exprime encore plus clairement dès lors que l'on observe les stratégies des entreprises à l'échelle des grandes ruptures économiques qu'a connues le monde libéral depuis la seconde guerre mondiale.

Cet article met en parallèle les caractéristiques des stratégies d'activité déployées par les entreprises avec les grandes périodes économiques de l'après guerre (1945-1975) et de l'ère postindustrielle (1975-2008...). Il montre que le changement de contexte économique s'est traduit par une évolution des comportements stratégiques des entreprises. Alors que les stratégies de domination par les coûts ont constitué le modèle dominant dans les entreprises au cours des trente glorieuses, les stratégies de différenciation se sont progressivement imposées dans les entreprises à partir de 1975. Ces deux modèles coexistent depuis dans l'économie : des entreprises continuant de déployer des stratégies de domination par les coûts ; d'autres soutenant des stratégies de différenciation ; d'autres encore combinant les deux dimensions.

Depuis quelques années, on observe l'émergence de nouveaux comportements stratégiques dans les entreprises. Caractérisée par le concept de low cost, cette évolution s'est d'abord concentrée sur quelques secteurs spécifiques (grande distribution alimentaire, hôtellerie, transport aérien) avant de s'étendre à un nombre toujours plus important de secteurs (automobile, informatique, tourisme etc.), au moment même où le monde libéral traverse une des crises les plus importantes de son histoire.

Au moment même où la crise économique et les enjeux du développement durable remettent en cause le modèle dominant, il est intéressant de voir si l'évolution, voire la refondation du capitalisme que les politiques appellent de leurs vœux est susceptible de se traduire par le développement d'une troisième forme de stratégie d'activité dans les entreprises.

Après avoir analysé les évolutions des stratégies d'activité des entreprises à travers le prisme du temps long, l'objet de cet article sera d'étudier en quoi les stratégies low cost, au-delà d'un phénomène de mode, sont susceptibles de devenir une stratégie d'activité alternative à la domination par les coûts et à la différenciation dans un contexte économique en pleine mutation.

Époque 1. L'ère de la domination par les coûts

Époque de croissance ininterrompue dont on doit à Jean Fourastié l'appellation Trente Glorieuses, c'est également une ère marquée par une relative homogénéité du point de vue de la stratégie des entreprises. Dans une économie avant tout centrée sur la demande, les entreprises développent des stratégies industrielles permettant de réaliser des volumes de production importants. La recherche d'économies d'échelles est au centre du modèle de standardisation de produits de consommation et d'équipement des ménages comme des entreprises. Dans une approche essentiellement industrielle, l'avantage concurrentiel est avant tout fondé sur les coûts et par répercussion sur les prix. On retrouve ces stratégies de domination par les coûts dans différents secteurs.

L'hôtellerie moyenne gamme connaît une croissance rapide dans les années 60 et 70, avec le lancement de chaînes telles qu'Ibis et Campanil. Déployant un modèle standard tant au niveau de la construction des hôtels que de leur gestion, ces chaînes réalisent des économies d'échelles importantes qui leur permettent d'afficher des coûts particulièrement compétitifs face aux hôtels indépendants.

Dans l'automobile, la recherche des économies d'échelles et des effets de volume est alors poussée à l'extrême. Pour les constructeurs généralistes, il s'agit de répondre à chacun des quatre principaux segments du marché par un véhicule standard, produit en très grande série. C'est l'époque de la "bande des 4" de Peugeot en 1975 :

Citadine : Peugeot 104

Moyenne inférieure : Peugeot 204

Moyenne supérieure : Peugeot 304

Berline : Peugeot 504

Enfin dans un secteur informatique encore émergent, IBM écrase le marché par la recherche d'économies d'échelle sur la standardisation des produits et les effets de volume. Confronté à des constructeurs trop petits ou ayant fait le choix de produits sur-mesure, l'entreprise américaine devient très rapidement le leader absolu sur le marché des entreprises comme celui des particuliers (encore marginal).

Ce modèle centré sur la demande et la production de masse ne va toutefois pas résister à la mutation industrielle qui s'annonce avec le choc pétrolier de 1975.

Époque 2. L'ère de la différenciation

Le choc pétrolier de 1975 marque une profonde rupture économique. La crise économique qui en résulte se traduit en effet par un renversement du modèle économique dominant : le modèle de croissance tiré par la demande qui a prévalu durant les 30 glorieuses se retourne pour laisser la place à un modèle centré sur l'offre.

Cette crise entraîne un changement profond dans la nature des stratégies d'activité déployées par les entreprises. Il ne s'agit plus de satisfaire la demande par une production de volume et des prix compétitifs, mais de s'imposer dans un contexte de croissance économique réduite et de concurrence accrue.

A cette époque, cette évolution des stratégies d'activité se formalise en s'appuyant sur le concept d'avantage concurrentiel (Porter, 1982). Il distingue deux sources de l'avantage concurrentiel.

La première est fondée sur les coûts. Une entreprise qui maîtrise mieux que ses concurrents les facteurs liés au coût des produits disposera d'un avantage concurrentiel évident. Héritière des trente glorieuses, cette approche par la maîtrise des coûts repose entre autres sur les effets d'économie d'échelle, une approche économique de la conception et la recherche de la productivité (c'est l'époque de l'automatisation des processus et les débuts des délocalisations).

La seconde source de l'avantage concurrentiel est fondée sur la différenciation. Une entreprise susceptible d'apporter une valeur ajoutée supplémentaire à son produit se trouvera en position d'acquiescer un avantage sur ses concurrents. Cette différenciation peut avoir différentes origines. Elle peut émaner du produit lui-même (innovation technologique, performance, design etc.). Elle peut également résulter d'une approche marketing plus efficace que celles des concurrents en s'appuyant sur la notoriété, l'image, le réseau de distribution etc. Enfin, elle peut provenir de services associés qui apportent une valeur ajoutée complémentaire au produit (livraison à domicile, SAV, etc.).

A travers cette différenciation de leur offre, les entreprises cherchaient à s'imposer face à leurs concurrents en valorisant leurs produits. Il s'agissait également de limiter les possibilités de comparaisons de produits par le consommateur afin de maintenir des prix élevés en dépit d'un contexte concurrentiel accru. Avec l'émergence des pays de production à bas coûts au tournant des années 2000, de nombreuses entreprises ont eu tendance à accentuer cette orientation stratégique de différenciation. En effet, faute de pouvoir maintenir des coûts compétitifs, elles ont systématiquement cherché à renforcer les facteurs de différenciation de leurs productions vis-à-vis de la concurrence.

Ces comportements sont à l'origine d'une évolution des stratégies de différenciation. Le déploiement de stratégies de différenciation a en effet connu une évolution importante entre les années 70 et les années 2000.

En choisissant une stratégie de différenciation, les entreprises avaient pour objectif initial de renforcer la compétitivité de leur offre lorsqu'elles n'étaient en mesure de s'imposer sur les marchés par leurs coûts.

L'exemple du développement d'Apple sur le marché des micro-ordinateurs est symptomatique de cette approche. Cette entreprise a pu percer sur ce marché au début des années 80 avec le Macintosh (1984) en dépit de coûts de production nettement plus élevés que ceux de son principal concurrent IBM, qui bénéficiait pourtant d'un réel avantage concurrentiel en matière de coûts grâce à ses volumes de production élevés et à l'expérience acquise en matière d'économies d'échelle. Face à la capacité de son concurrent à dominer par les coûts, Apple a répondu par la différenciation de son produit, fondée sur la simplicité de son système d'exploitation : l'ordinateur jusque là panacée des grandes entreprises et des experts en informatique était ainsi mis à la portée de tous.

La recherche de l'avantage concurrentiel par la différenciation a progressivement conduit des entreprises dans une dérive, connue sous le nom de stratégie de sophistication¹ de l'offre. A vouloir offrir toujours plus au client pour se différencier de la concurrence, certains entreprises ont fini par déconnecter leurs produits des attentes réelles du consommateur, c'est-à-dire de l'usage qu'il a effectivement du produit.

Toujours dans l'informatique, l'exemple le plus significatif est sans doute la dernière version du système d'exploitation Windows Vista. Ce système est capable de répondre à l'ensemble des besoins potentiels de tout type d'utilisateur. Toutefois, dans les faits, l'utilisateur moyen mobilise moins de 10% des fonctionnalités offertes. En outre, la mise en place d'un tel système d'exploitation nécessite une puissance de calcul toujours plus grande et entraîne un accroissement inutile de la puissance des processeurs.

Il résulte de cette dérive deux conséquences majeures. Tout d'abord, la sophistication finit par créer de la confusion dans l'esprit du consommateur, incapable de choisir et / ou d'exploiter pleinement le produit acquis. Ensuite, cette sophistication entraîne un rejet de l'offre différenciée par le consommateur et son retour vers des produits basiques, moins chers et plus aptes à répondre aux besoins fondamentaux.

Époque 3. Ère du low cost ou l'essentiel du produit

Alors même que la course à la différenciation n'a cessé de s'accroître au cours de ces dix dernières années, certaines entreprises ont emprunté, parfois depuis deux décennies, des stratégies d'activité radicalement différentes.

Ce phénomène a d'abord été cantonné à quelques activités de service (hôtellerie de base et transport aérien), avant de s'étendre à un nombre croissant de secteurs industriels et de service.

1. De nouveaux comportements stratégiques dans les entreprises

Tandis que la plupart des entreprises se sont orientées depuis trente ans vers une stratégie de différenciation, voire de sophistication, d'autres entreprises ont adopté des approches stratégiques dont la caractéristique commune réside dans une approche low cost du produit ou du service proposé. Le prisme de la chronologie permet de mieux appréhender la diffusion de cette forme de stratégie d'activité et ses modalités.

1985. Création de l'enseigne Formule 1 par le Groupe Accor. Cette chaîne hôtelière offre un produit standardisé à un coût défiant toute concurrence. Le confort se révèle nettement supérieur à celui des hôtels de

¹ Cliff Bowman et David Faulkner (1996), *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin.

prix équivalents. Les hôtels, situés en périphérie des grandes zones urbaines, se révèlent particulièrement adaptés aux usages d'une clientèle de passage souhaitant avant toute chose une chambre propre pour passer une nuit.

1994. Création d'Easyjet et décollage de Ryanair, premières compagnies européennes offrant des lignes régulières de transport aérien à bas coût. Leur offre se distingue des activités de charters par le caractère régulier de ses activités et une sécurité comparable à celle des transporteurs aériens traditionnels. Pour parvenir à ce compromis, ces transporteurs ont fait porter leurs efforts sur deux domaines : d'une part, une action consistant à épurer le produit en comprimant toutes les charges d'exploitation non essentielles (en particulier par la standardisation de la flotte et un système de réservation par téléphone puis par internet) ; d'autre part, la configuration de leur réseau fait également leur spécificité. Délaissant le "hub and spoke", elles développent pour des raisons économiques et surtout stratégiques un réseau de liaisons point à point reliant entre eux des aéroports secondaires.

2000. Diffusion d'une nouvelle génération de moteur de recherche sur Internet. Google se caractérise par l'extrême complexité de ses algorithmes de référencement et, à l'inverse, par une présentation très dépouillée (pas de page de news, pas de publicité, contrairement à ses concurrents Yahoo et Altavista), une grande simplicité d'accès et d'utilisation par les internautes.

2005. Le constructeur d'automobiles grand public Renault annonce le lancement d'une voiture à moins de 7500 euros par sa filiale roumaine Dacia. La Logan est un véhicule comportant 5 places, au design simple et à la finition basique. Lors du lancement, le marketing, poste budgétaire très lourd pour les constructeurs automobiles, est réduit à sa plus simple expression : pas de publicité télévisée, quelques panneaux d'affichage proches des points de vente et une plaquette minimaliste. En revanche, les exigences en matière de fiabilité et de sécurité sont placées au niveau des standards européens de référence. En 2008-2009, Renault a maintenu la croissance pour sa Logan, alors que les autres véhicules de la marque régressaient au rythme du marché mondial.

2. Une remise en cause des facteurs clés de succès

Ces entreprises ont en commun d'avoir adopté, pour le développement de leurs activités, une stratégie fondée sur le *low cost*. Dans toutes ces démarches, le prix apparaît comme un facteur déterminant de leur réussite. Elles se distinguent néanmoins des entreprises ayant adopté des stratégies de produit à bas coût par leur approche du produit.

En effet, si le *low cost* est associé à des produits peu chers, cela ne signifie pas pour autant qu'il s'agit de produits de qualité médiocre ou en tout état de cause de niveau inférieur à ceux de la concurrence.

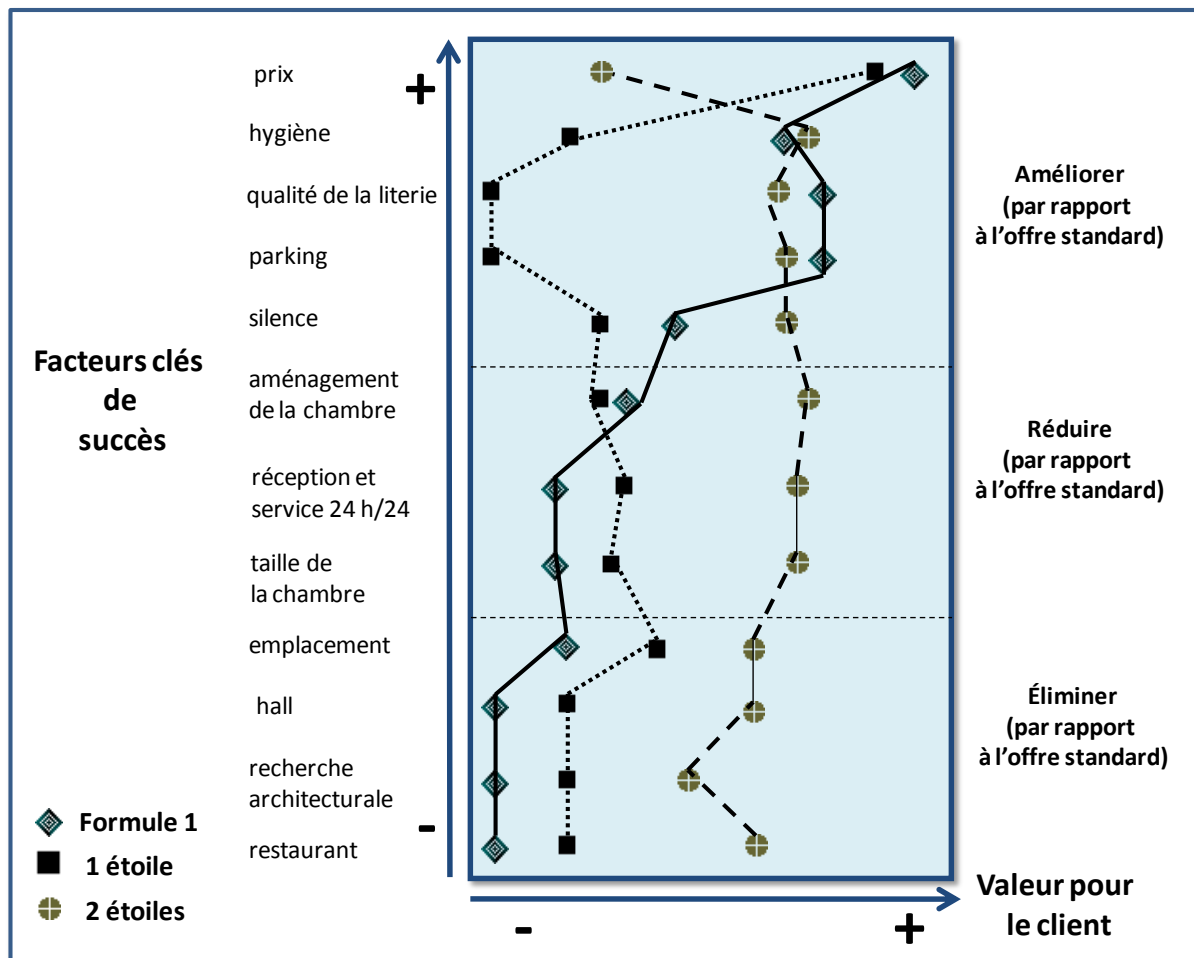
Cette distinction est l'essence même de ce que pourrait être une troisième forme de stratégie d'activité. Les produits *low cost* ne sont pas ceux où l'arbitrage prix se ferait au détriment de la qualité intrinsèque. A l'inverse, les *low cost* sont des produits pour lesquels les entreprises s'attèlent, d'une part, à apporter une réponse satisfaisante sur les facteurs clés de succès principaux du marché et, d'autre part, à épurer le produit pour en réduire le coût, en se désengageant partiellement ou totalement des facteurs clés de succès jugés comme secondaires.

La stratégie déployée par Accor lors du lancement de la chaîne Formule 1 démontre clairement ce positionnement *low cost* consistant à se recentrer sur les facteurs clés de succès essentiels.

En 1985, le marché de l'hôtellerie bas de gamme était partagé entre deux types d'hôtels. D'un côté, les hôtels "une étoile" aux prix très compétitifs, mais d'une propreté et d'une qualité de literie douteuses, et souvent sans parking ; de l'autre les hôtels "deux étoiles", offrant un ensemble de prestations de bon niveau mais pour un prix relativement élevé.

La **figure 1** montre comment la chaîne Formule 1 s'est attelée à proposer un produit répondant aux attentes principales du client (le prix, le parking, la propreté et la qualité de la literie) tout en délaissant des prestations secondaires qui grèvent inutilement le prix d'une chambre pour un client de passage.

Figure 1. La réponse de l'offre "Formule 1" face à la concurrence



Adapté de W.C. Kim et R. Mauborgne (1997)²

Le développement de stratégies d'activité fondées sur des produits ou des services low cost ne s'inscrit donc pas dans la logique de la domination par les coûts comme on pourrait le penser au premier abord. Il est exact que dans ces deux stratégies d'activités, le prix est le critère principal pour convaincre le consommateur.

Mais là où la stratégie de domination par les coûts repose sur une approche industrielle de production, la stratégie d'activité low cost se fonde avant tout sur une analyse des facteurs clés de succès d'un secteur d'activité donné. C'est l'identification des facteurs clés de succès auxquels il est indispensable de répondre qui va déterminer l'approche de l'entreprise dans sa conception de produits ou de services.

3. Principaux traits de cette nouvelle ère

Beaucoup plus qu'un phénomène de mode ou le résultat d'un mimétisme stratégique qui voudrait que les entreprises s'ingénient à transposer des modèles à succès, la stratégie d'activité *low cost* pourrait être une réponse crédible à la situation de rupture que traverse actuellement l'économie libérale ; situation de rupture qui pourrait préfigurer une troisième période économique après les trente glorieuses et la période post-industrielle.

Deux facteurs amènent à considérer l'intérêt de la stratégie d'activité *low cost* face à l'évolution de l'environnement économique.

² Kim W.C. et R. Mauborgne (1997), "Value innovation: The strategic logic of high growth", Harvard Business Review (January-February), pp. 103-112.

D'une part, la crise économique actuelle et la contraction des revenus qui en résulte, poussent les consommateurs à revoir l'allocation de leurs ressources financières. Cette attitude se traduit par un recentrage des consommateurs sur des produits couvrant les usages essentiels auxquels ils sont destinés.

Cette évolution des comportements d'achat marque une rupture avec la situation vécue au cours des vingt dernières années. Depuis les années quatre-vingt, le consommateur avait en effet fini par donner autant d'importance à l'accessoire qu'à l'essence même du produit, suivant en cela les stratégies de différenciation élaborées par les entreprises.

L'exemple de l'automobile a été symptomatique de cette dérive. Durant les deux dernières décennies, les critères de choix du consommateur en matière d'automobile se sont progressivement orientés vers le design, la notoriété et donc l'image sociale à laquelle renvoie le véhicule acheté ou encore le caractère sportif du véhicule acheté au détriment des facteurs les plus fondamentaux. C'est ainsi que les véhicules sportifs (dans les pays limitant de plus en plus rigoureusement la vitesse...) et les véhicules tout-terrain (dans des pays très fortement urbanisés...) ont connu une croissance massive de leurs ventes jusqu'en 2008.

La hausse du prix du pétrole entre 2007 et 2008, puis la baisse du pouvoir d'achat des ménages en 2009 sont venus rappeler au consommateur combien certains critères de base, en l'occurrence la consommation, pouvaient être importants dans la décision d'acquisition d'un véhicule et son usage au quotidien.

D'autre part, le déploiement de stratégies d'activité *low cost* est en phase avec le développement durable³ et la période de raréfaction des ressources qui s'ouvre devant nous. Au-delà du phénomène de mode, le développement durable répond à un constat simple : face à la frénésie de consommation des individus, les ressources tendent à se raréfier et donc à se renchérir. Dès lors la différenciation consistant à ajouter des produits ou des services complémentaires pour renforcer l'attractivité de l'offre perd de son intérêt, car elle va générer un surcoût trop élevé pour le consommateur.

Dans un certain nombre de secteurs, la stratégie d'activité *low cost* peut apparaître comme un élément de solution aux enjeux de la raréfaction de la ressource. En effet, cette stratégie vise à la satisfaction des besoins du client, tout en limitant au strict nécessaire le recours à des ressources limitées et donc onéreuses.

Conclusion

L'évolution économique actuelle et l'émergence d'une troisième forme de stratégie d'activité dans les entreprises ne signifie pas nécessairement la disparition des modèles pré-existants. Au même titre que la stratégie de domination par les coûts a perduré après 1975, il est évident que nombre d'entreprises continueront de déployer à l'avenir des stratégies de domination par les coûts et / ou des stratégies de différenciation.

Pour autant, il n'est pas certain que ces deux stratégies soient adaptées aux évolutions que connaît l'environnement économique.

Face à la nécessité pour les consommateurs d'allouer plus efficacement leurs revenus vers les produits essentiels et face à la raréfaction prévisibles des ressources disponibles, les stratégies d'activités mises en œuvre jusqu'à présent ne répondent que partiellement.

En centrant leur approche sur la couverture des besoins essentiels du consommateur (quitte à lui apporter moins, mais pour un prix inférieur) et sur l'exploitation optimale des ressources disponibles (loin des stratégies de volume), les stratégies d'activité *low cost* semblent les plus à même de répondre aux mutations de l'environnement économique.

Si cette hypothèse formulée venait à se confirmer, l'analyse de la relation entre les grandes périodes économiques et les stratégies d'activité des entreprises pourrait être synthétisée de la sorte.

³ Définition du DD du Rapport Brundland (1987) modifiée Rio (1992): "Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature." (principe 1), "Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considéré isolément.(principe 4)".

Le *low cost* est-il un phénomène limité ou la traduction dans la stratégie des entreprises d'une nouvelle période économique marquée par une meilleure adéquation des produits aux attentes des consommateurs et aux contraintes de ressources de l'environnement ?

Seul l'avenir le dira. L'hypothèse mérite en tous cas d'être posée.

Les stratégies d'activité par époque

Époque	Trente Glorieuses	Postindustrielle	Post-abondance
Période	1945-1975	1975-2008...	2008? ...
Situation de l'économie	Centrée sur la demande	Centrée sur l'offre	Adéquation offre-demande
Stratégie d'activité dominante	Domination par les coûts	Différenciation	Low cost
Objectif	Coût unitaire de production le plus faible par des stratégies industrielles	Produit différencié pour apporter plus au consommateur	Répondre aux attentes principales
Outil managérial	Économies d'échelle, effets de volume	Marketing, services complémentaires	Maîtrise des facteurs clés de succès essentiels
Secteur automobile	4 véhicules pour 4 gammes (Peugeot 104, 204, 304, 504)	SUV, coupés-cabriolets, monospaces etc.	Renault Logan
Informatique	IBM PS1 et PS2	Du Macintosh d'Apple à Windows Vista de Microsoft	Google

Russische Directinvestitionen in der Europäischen Union – Wahrnehmung, Realität und Herausforderung

Paul Sanders

Marketing Department, Groupe ESC Dijon Bourgogne, BP 50608 – 21006 Dijon cedex

Zusammenfassung

Der Beitrag untersucht die unter dem Thema 'russische Auslandsdirektinvestitionen' in der westlichen öffentlichen Meinung, Politik und Wissenschaft diskutierten Bedrohungsszenarien. Der Autor argumentiert, dass es sich dabei um Putativängste handele, die einerseits auf mangelhaften statistischen Erhebungen, andererseits auf mentalen Sperren - dem Ruf des Unlauteren russischer Unternehmen und der vermeintlichen Instrumentalisierung seitens des Kremls - beruhen. Davon ausgehend verortet der Beitrag die objektiven Ursachen für westliche Resistenz strukturell in der mangelnden Diversifizierung der russischen Wirtschaft als auch im politischen Kontext der Beziehungen EU-Russland. Dabei tue die Verengung des europäischen Blicks auf das Energieverhältnis der Sache keinen Gefallen: ein weit verbreiteter Denkfehler beruhe darauf, von den Verhältnissen in diesem politisch besonders belasteten Wirtschaftssektor auf alle Bereiche der europäisch-russischen Wirtschaftszusammenarbeit schließen zu wollen. Unter dem Stichwort 'konstruktive Inpflichtnahme' verweist der Artikel auf positive Rückwirkungen, die sich aus einer stärkeren Vernetzung russischer und europäischer Unternehmen ergeben können. Die elementare Herausforderung des Westens entpuppt sich dabei nicht als eine Frage der wirtschaftlichen und politischen Opportunität russischer Direktinvestitionen, sondern als eine Frage der Wirtschaftsethik. Nämlich: was kann der Westen konkret tun um die europäisch-russische Wirtschaftsverflechtung der russischen Zivilgesellschaft - anstatt wie bisher der russischen Elite - zugute kommen zu lassen?

Russian FDI in the European Union – Perception, reality and challenge

Abstract

The article examines the threat scenarios discussed in European public opinion, politics and economics in connection with Russian foreign direct investment. The author argues that a wide gap separates threat perceptions from reality and that this is above all owed to deficient statistics as well as mental blocks. The latter are nourished by the bad reputation of Russian companies and allegations of the Kremlin's political instrumentalisation of Russian foreign investment. The article counterbalances these perceptions by situating the objective cause for opposition to Russian direct investment in structural factors such as the lack of diversification of the Russian economy and the political climate of EU-Russia relations. Europeans did not do justice to the longstanding historical and cultural ties with their narrow-mindedness that tended to see Russia through the prism of energy supply needs, and which reduced the core of the relationship to the sole energy partnership. One resultant logical error on the European side was to extrapolate conclusions drawn from experience in the politically particularly charged energy industry to other areas of European-Russian economic and industrial cooperation. This is clearly inappropriate. The article concludes with a section on constructive engagement, in particular the positive spillover effects which could be expected to develop from a stronger interpenetration of the Russian and European economies. The genuine challenge turns out to be less whether Russian foreign investment is economically or politically opportune – this is beyond doubt – but rather the unresolved issue of business ethics. In concrete terms: what can Western business and politics do to make the windfalls of economic cooperation accrue to Russian civil society – and in particular the emerging middle class – instead of benefitting unilaterally the Russian elites, as has been the case up until now?

Einleitung

"Russland – die neue Bedrohung"¹ titelte es vor einigen Monaten von der ersten Seite des französischen Wochenmagazins L'Express, vor dem Bildhintergrund des Duos Putin-Medwedew am Wahlabend des 2. März, auf dem Roten Platz. Der in dieser Überschrift eine rhetorische Frage suchende Leser sollte durch das Fehlen jeglichen Fragezeichens schnell vom Gegenteil überzeugt werden. Es handelte sich dabei nämlich nicht um Spekulation, sondern um eine vermeintliche Tatsachenerklärung. Das Ganze erinnerte unweigerlich an einen parodistischen Aufkleber, der im Vorfeld zum Boykott der Olympischen Spiele 1980 in der Bundesrepublik die Runden gedreht hatte. Auf besagtem Machwerk war eine Karikatur des typischen "bösen" Sowjets zu sehen gewesen, komplett mit Kalaschnikow, schwerem Militärmantel und Pelzmütze mit obligatorischem rotem Stern ausgerüstet. Dieser Zerberus fixierte den bundesdeutschen Betrachter, dem er seinen Zeigefinger mit den Worten "Kommt zu den Olympischen Spielen nach Moskau – oder wir kommen zu Euch!" entgegenstreckte. Wollte man dem Aufhänger des L'Express Glauben schenken, dann zeigte der "russische Bär" Europa wieder einmal seine "Krallen", indem er sein "autoritäres Regime konsolidierte", "diplomatische Krisen provozierte" und sich zu einer "Wirtschaftsoffensive" gegen den Westen anschickte. Um das Ganze bildlich zu untermalen konnte man dann einige Seiten weiter auch auf einen beim Besuch der Kalaschnikow-Werke mit einer Maschinenpistole hantierenden Kandidaten Medwedew stoßen. Ein anderer Artikel dieses Features titelte "Heureux comme Russes en France"² und war anscheinend dazu ausersehen besagte Wirtschaftsoffensive faktisch zu untermauern. Und auf welche neuen Undinge muss man/frau sich dort einstellen? Dass russische Investoren die Übernahme französischer Luxusmarken, Immobilien, klein- und mittelständischer Unternehmen, Weingüter und Cognac-Distillerien betrieben. Kaum ein Wort ging dabei über die vermeintliche Übernahme strategischer Schlüsselindustrien verloren, die den Russen womöglich erlauben würden den französischen Markt zu beherrschen. Ganz im Gegenteil gebärdeten sich die russischen Auslandsinvestoren in Frankreich nicht anders als ganz gewöhnliche Rentiers. Ein anderer Artikel, erschienen einige Monate vorher im konservativen Le Figaro, hatte dem Feature des L'Express vorausgegriffen, indem er nämlich titelte, dass Russland "seine Welteroberung" fortsetzte³ - eine These die sich bei genauerem Hinsehen als ebenso haltlos erweist wie die vorherige von der "Wirtschaftsoffensive". Vergleicht man die russischen Direktinvestitionen mit den Direktinvestitionen multinationaler Unternehmen in Russland, so stellt sich schnell heraus, dass die "Eroberungswelle" in die entgegengesetzte Richtung geht, nämlich von West nach Ost. Der Hauptverdienst der beiden Presseartikel liegt denn auch nicht in ihrer fundierten Faktensammlung, sondern in ihrer Demonstration der Bereitschaft einflussreicher westlicher Meinungsführer das Bild einer Neuaufgabe des Kalten Kriegs relativ kritiklos für die Auslandstätigkeiten russischer Unternehmen zu übernehmen.⁴ Insgesamt ist das Investitionsvolumen der EU-Länder in Russland bis 2006 laut EUROSTAT auf €52,2 Milliarden angewachsen.⁵ Besonders deutsche Investoren sind rege auf diesem Markt, eine Tatsache, die das Magazin Focus Money Anfang 2007 zur Schlagzeile "Die Deutschen kommen!" veranlasste.⁶ Allein 2007 haben deutsche Unternehmen €6,7 Milliarden in Russland investiert, und das deutsche Gesamtinvestitionsvolumen ist beträchtlich höher. Ausländische Investoren beklagen sich heute nicht mehr über die "unmöglichen Zustände" in Russland, wie noch vor einer Dekade. Und das aus gutem Grund. Schließlich sind die Ertragsraten ausländischer Investitionen in Russland mit 23% (2006) die höchsten unter allen BRIC-Ländern.⁷ Im Vergleich dazu hat das Gesamtinvestitionsvolumen russischer Unternehmen innerhalb der EU – trotz wachsender Tendenz – mit €12,7 Milliarden (2006) ein merklich geringeres Volumen. Diese Zahl entspricht gerade einmal 0,6% aller in der EU getätigten Investitionen. Hauptinvestoren in der EU bleiben nach wie vor die USA, gefolgt von der Schweiz, mit Anteilen von jeweils 46,4% und 12%.⁸ Angesichts der Kluft zwischen Realität und Wahrnehmung muss sich der interessierte westliche Leser in der Tat fragen: Ja wo bleibt sie denn, die russische Investmentoffensive?

¹ "Russie – la nouvelle menace", L'Express, 6 mars 2008, 32-46.

² Eine Anspielung auf "Leben wie Gott in Frankreich".

³ Georges Quioc, "La Russie poursuit sa conquête du monde", Le Figaro, 11 déc. 2007.

⁴ s. Edward Lucas, *The New Cold War: Putin's Russia and the threat to the West*, Palgrave Macmillan, 2008.

⁵ Eurostat, Eurostat, *European Union foreign direct investment yearbook 2008* – Data 2001-2006, Luxemburg, 2008, 29. Zwischen 2006 und 2007 ist das EU-Gesamtinvestitionsvolumen in Russland um weitere €17,2 Milliarden gewachsen.

⁶ Andreas Haslauer, Johannes Heinritz, "Russland – Die Deutschen kommen!", FOCUS-Money, no. 3, Januar 2007, http://www.focus.de/finanzen/boerse/russland-die-deutschen-kommen_aid_259895.html.

⁷ Konstantia Petridou, "EU-27 Foreign Direct Investments in Brazil, Russia, India and China increased by more than 50% in 2007", Eurostat Statistics in Focus, 64/2008, 6, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-064/EN/KS-SF-08-064-EN.PDF. BRIC ist ein Kürzel für die Wachstumsmärkte Brasilien, Russland, Indien und China, s. Dominic Wilson, Roopa Purushothaman, «Dreaming with BRICs : the Path to 2050», Goldman Sachs Global Economics Paper, 99, 2003, <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/99-dreaming.pdf>.

⁸ Eurostat, *European Union foreign direct investment yearbook 2008*, op. cit., 43. Alexei Kuznetsov, Leiter für EU-Studien am Institut für Weltwirtschaft und Internationale Beziehungen der Russischen Akademie der Wissenschaften, benutzt eine

Das Thema "russische Auslandsdirektinvestitionen" ist besonders geeignet um den Stand der russisch-europäischen Differenzen und damit verbundene Fehlwahrnehmungen zu beleuchten. Auslandsdirektinvestitionen müssen getrennt werden von Börsen- oder Portfolioinvestitionen. Diese von Firmen getätigten Investitionen schlagen sich im Erwerb eines langfristigen Interesses an einem ausländischen Unternehmen nieder, und dieser Erwerb ist an Wahlrechte in Höhe von mindestens 10% gebunden. Deshalb sind die durch Direktinvestitionen entstandenen Verbindungen zwischen Ländern durch hohe wirtschaftliche Nachhaltigkeit gekennzeichnet, die auch auf die politischen Beziehungen Einfluss haben. Direktinvestitionen stehen in dem Ruf die Produktivität von Unternehmen zu erhöhen und eine Volkswirtschaft konkurrenzfähiger zu machen. Sie sind Gradmesser der internationalen Wirtschaftslage und stehen symptomatisch für die Güte der Beziehungen zwischen Investitionsgeber- und Investitionsempfängerländern. Deshalb spielen sie auch heute eine Schlüsselrolle in den internationalen Beziehungen wie auch im Globalisierungsprozess⁹ Die wenigen Wirtschaftswissenschaftler und Wirtschaftsexperten, die sich ernsthaft mit dem Thema "russischen Auslandsdirektinvestitionen" beschäftigen sehen in dem russischen Investitionsdrang auf die Weltmärkte eine "nachholende Internationalisierung"¹⁰ Da wo andere Beobachter Eroberungsabsichten vermuten, sehen die Ökonomen vor allem die Konsolidierung von global operierenden Industrien wie Energie, Metallurgie, Stahl und Telekommunikation - und dadurch bedingt die internationalen Diversifizierungsstrategien russischer Unternehmen. Das Bestreben der großen russischen Unternehmen sei zu global players zu avancieren. Auslandsinvestitionen erlauben russischen Unternehmen Zugang zu westlichen Management-Pools und billigeren Kapitalmärkten. Schließlich macht eine direkte Präsenz von ausländischen Unternehmen innerhalb von wichtigen Märkten wie der EU Sinn, da diese Präsenz vor Ort einen besseren Schutz vor etwaigen protektionistischen Maßnahmen gibt. Die direkte Präsenz in der EU erlaubt ausländischen Unternehmen auch eine aktivere Teilnahme an den von Brüssel geförderten Lobbying-Mechanismen, und dadurch eine Verbesserung ihrer Verhandlungsposition und Interessenswahrung.¹¹ Stichhaltige ökonomische Bedenken gegen die Internationalisierung russischer Unternehmen wird man bei den Ökonomen lange suchen. Die europäische Wirtschaftspresse vertritt eine ähnliche Position: deren Russlandberichterstattung setzt sich in einem Masse von den Negativschlagzeilen anderer westlichen Medien ab, dass man vielfach den Eindruck haben könnte es sei von jeweils zwei verschiedenen Ländern die Rede.¹² Die Frage erscheint berechtigt, ob die teils gravierenden Unterschiede in der europäischen Russland-Betrachtung tatsächlich der Widersprüchlichkeit Russlands oder aber europäischen Ungereimtheiten geschuldet sind.

Worauf beruhen die Bedenken?

Die Bedenken gegenüber den russischen Auslandsinvestitionen beruhen zum einen auf sehr gravierenden Abweichungen in der statistischen Erfassung russischer Auslandsinvestitionen. So liegt das russische Auslandsinvestitionsvolumen nach Angaben des weitzitierten Weltinvestitionsberichts der United Nations .

Conference on Trade and Development (UNCTAD) bei US\$ 255,2 Milliarden (2007).¹³ Leider beruhen die UNCTAD Kalkulationen auf sehr unbefriedigenden Grundlagen wie den Daten der russischen Zentralbank, insbesondere der russischen Zahlungsbilanz. Diese Daten beinhalten neben den eigentlichen Direktinvestitionen russischer Unternehmen im Ausland auch sog. Pseudo-Auslandsinvestitionen, d.h. Immobilien- und Börseninvestitionen oder "getarnte" Auslandsinvestitionen, also russische Inlandsinvestitionen die über Drittländer wie Zypern auf den russischen Markt zurückfinden (investment roundtripping). Davon ausgehend, dass die GUS und die EU die beliebtesten russischen Investitionsempfängerregionen sind, kann selbst ein

Alternativmethodologie zu EUROSTAT, kommt aber zu ähnlichen Zahlen. Er beziffert die weltweiten ausländischen Direktinvestitionen multinationaler russischer Unternehmen auf 45 Milliarden USD (2006), wovon 40% auf die EU entfielen, s. Alexei V. Kuznetsov, "Russian companies expand foreign investments", Russian Analytical Digest, no. 34, 5 Feb. 2008, 2-4, <http://www.res.ethz.ch/analysis/rad/>.

⁹ Eurostat, European Union foreign direct investment yearbook 2008, op. cit., 3.

¹⁰ Stellvertretend hierfür Petra Opitz, "Russische Direktinvestitionen im Ausland – eine nachholende Internationalisierung", Russlandanalysen, No. 144, 12. Okt. 2007, 4.

¹¹ Opitz, op. cit., 2-4; Kuznetsov, "Prospects of various types of Russian transnational corporations (TNCs)", op. cit., 11.

¹² s. hierzu die Ausführungen von Professor Anatol Lieven: "[...] by no means all the indications we have had out of Russia about future processes are as inherently negative as the Western media usually make out", in: Bericht des House of Lords, European Union Committee, 14th Report of session 2007-08, "The European Union and Russia", May 2008, <http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/ld200708/ldselect/lddeucom/98/9802.htm>, Minutes of evidence, Examination of witness: Professor Anatol Lieven, 15 November 2007, 73.

¹³ UNCTAD, World Investment Report 2007, <http://www.unctad.org/wir>.

Experte unter Berufung auf die Daten der UNCTAD zu dem Schluss gelangen, dass man es mit einer Investitionsoffensive russischer Unternehmen auf dem europäischen Binnenmarkt zu tun hat.

Ein zweiter Aspekt der westlichen Ablehnung gegenüber russischen Direktinvestitionen ist in den kulturellen Unterschieden zu suchen. Da ist zum einen das schlechte Image, das der russischen Unternehmenskultur in Europa anhaftet. Laut der Energieexpertin Petra Opitz sind russische Investitionen in der EU denn auch nicht immer willkommen.¹⁴ An Objekten in der Cognac-Region interessierte russische Investoren sehen ihre Akzeptanz vor Ort durch Vorurteile gemindert und werden von den Renseignements généraux¹⁵ beschattet.¹⁶ Die Verhandlungskultur bietet weitere Beispiele für Divergenzen: der Financial Times zufolge würden z.B. Drohungen und Mobbing bei GAZPROM als normale Verhandlungstaktiken angesehen werden.¹⁷ Als ob solche Dispositionen nur bei russischen Verhandlungspartnern anzutreffen wären. Was die Quelle denn auch vor allem belegt ist der hohe Grad an Subjektivität, den sich westliche Beobachter in ihren Urteilen gegenüber Russland erlauben. Hier wie auch andernorts wird russisches Verhalten kaum in Kontext gesetzt. Ebenso fehlt ein kulturvergleichender Rahmen.

Neben den kulturellen Hindernissen dominieren in der westlichen öffentlichen Meinung dann aber vor allem zwei andere mentale Sperren, die die Akzeptanz russischer Investoren in den Augen vieler Europäer mindern. Da ist zum einen der Ruf des Unlauteren, der russischen Unternehmen vorausseilt und der diese systematisch mit Negativa wie organisierter Kriminalität, Geldwäsche, Industriespionage, schlechter Corporate Governance und Mangel an Transparenz assimiliert. Der zweite Vorwurf der russischen Auslandsinvestitionen gemacht wird ist deren mutmaßliche Instrumentalisierung zur Projektion der politischen Macht des Kremls. Ihre synthetische "Krönung" erleben die beiden Vorwürfe in der politischen "Meistererzählung"¹⁸ nach der Demokratisierung und Marktreformen in Russland am Schulterchluss krimineller Gruppen mit politischer Macht gescheitert seien. Dieses Interpretationsmuster von der Unterwanderung der liberalen Reformen der 90er durch die Fusion von "neuer Mafia" mit alter "roter Mafia" (bestehend aus Geheimdienstlern, Militärs und ehem. sowjetischen Wirtschaftsbürokraten) unter Putin ist fest verankert in der westlichen öffentlichen Meinung - nicht zuletzt aufgrund des starken Echos der Veröffentlichungen der im Oktober 2006 ermordeten Journalistin Anna Politkovskaja.¹⁹

Wir wollen im Nachfolgenden auf diese Deutungsmuster eingehen und eruieren inwieweit diese objektive Gefahrenzonen oder aber subjektive, durch die Wahrnehmung des westlichen Russlandbilds bedingte Faktoren beschreiben. Im Anschluss daran wollen wir zu einer differenzierten Betrachtung von Direktinvestitionen russischer Unternehmen in der EU gelangen.

Vorwurf 1 – "Russische Unternehmen sind eine Fassade für organisierte Kriminalität"

Die bei vielen Europäern anzutreffende Vorstellung nach der russische Unternehmen eine Fassade für organisierte Kriminalität sind, gründet in der Regel nicht auf konkreten Erfahrungen, sondern auf abstrakten Ängsten vor der "Russenmafia", vor der spekulativen Unternehmensplünderung oder vor anderen illegalen oder halblegalen Praktiken, die mit russischer Unternehmenskultur assoziiert werden.²⁰ Der an der Europäischen Universität in Sankt-Petersburg lehrende Soziologe Vadim Volkov hat sich in seiner Studie Violent

¹⁴ Das ist durchaus anders in Afrika, wo russische Unternehmen aufgrund ihrer Investitionen in umliegende Infrastrukturen einen guten Ruf genießen, s. Opitz, op. cit., 4.

¹⁵ Das französische Pendant zum Bundesverfassungsschutz.

¹⁶ "Le cognac à la sauce russe", Le Monde, 23 nov. 2008.

¹⁷ "Steppe change – Russia's smart new business breed is looking west for deals", Financial Times, 21 Nov. 2006, 13.

¹⁸ "Als Meistererzählung bezeichnet die Geschichtswissenschaft historische Großdeutungen, die für eine bestimmte Zeit oder eine bestimmte historische Erzählperspektive leitend werden", s. Klappentext von Konrad H. Jarausch, Martin Sabrow (Hrsg.), Die historische Meistererzählung. Deutungslinien der deutschen Nationalgeschichte nach 1945, Göttingen 2002.

¹⁹ Stellvertretend für diese Interpretation der postsowjetischen Transformation Stephen Handelman, Comrade Criminal: Russia's New Mafiya, Yale University Press, 1997; David Satter, Darkness at dawn – The rise of the Russian criminal state, Yale University Press, 2003; Anna Politkovskaya, Putin's Russia, Harvill Press, 2004. In Frankreich wird der Akzent auf die "Kontinuität" der Geheimdienste (KGB/FSB) und deren mutmaßlicher Fusion mit organisierter Kriminalität gesetzt. Stellvertretend dafür die Positionen von Hélène Blanc und Pierre Verluise, s. beispielsweise Hélène Blanc, KGB Connexion : le système Poutine, Paris, 2004.

²⁰ Alena Ledeneva, How Russia really works: the informal practices that shaped post-Soviet politics and business, Cornell University Press, 2006.

entrepreneurs eingehend mit dem Thema beschäftigt und er lehnt die These von der Unterwanderung der russischen Reform durch die Fusion von "neuer Mafia" mit alter "roter Mafia" ab.²¹ Die Interpretation selbst beruht auf überkommenen Deutungsmustern. Volkov führt klar vor, dass die westliche Vorstellung falsch ist nach der sich die tausenden von arbeitslosen russischen Militär-, Miliz- und Geheimdienstangehörigen der Anfangsneunziger geradewegs in den Dienst der russischen "Mafia" begeben hätten. Die meisten dieser Kader waren daran schon aufgrund ihres Korpsgeistes und ihrer durch die sowjetische Verwaltungskultur erfahrenen Prägung nicht interessiert. Hinzu kommt, dass der offizielle, nichtkriminelle Sektor der Sicherheitsindustrie aufgrund der Vakanz des staatlichen Gewaltmonopols genug finanzielles Auskommen bot. Das Amalgam beruht ebenso auf einer Unkenntnis der kultursoziokulturellen Basis der russischen organisierten Kriminalität, welche sich einerseits aus der Subkultur der sowjetischen Sportklubszene und andererseits aus den Reihen der Afghanistan-Veteranen rekrutierte, aber wo selbst der Anteil der traditionellen sowjetischen Berufskriminellen (vory v zakone) gering war.²²

Zweitens führt Volkov vor, dass der Vorwurf der hohen Kriminalisierung russischer Unternehmen heute weit überholt ist: was noch für die Spätperestroika und die unmittelbare postsowjetische Realität galt, spiegelt die heutige russische Wirklichkeit nicht mehr adäquat wider. So setzt Volkov die Blütezeit der Kriminalisierung der

ussischen Wirtschaft zwischen 1989 und 1995 an, und deren Höhepunkt im Jahre 1992. Die Genese krimineller Vereinigungen war also nicht das ausschließliche Resultat der Jelzinschen Reformen, sondern geht bereits auf die ersten Marktformen der Perestroika zurück. Das vornehmliche Ziel dieser Gruppen waren denn auch Schutzgelderpressung gegen die eben aus diesen Reformen hervorgegangen Straßenmärkte, Kioske und Kooperativen. Bereits ab Mitte der 90er Jahre – also lange bevor Putin Präsident wurde – gelang es dem sich neukonstituierenden russische Staat die "Industrie der Gewalt" zurückzudrängen. "Industrie der Gewalt" (anstatt "organisiertes Verbrechen" oder "Mafia") ist das Konzept mit dem es Volkov gelingt die Situation zu konkretisieren: danach führten die ersten Reformen Jelzins zu einem massive Staatsabbau und dieser wiederum zu einem institutionellen Machtvakuum. Eine der laut Volkov "unbeabsichtigten Folgen" dieses Vakuums war die Aushöhlung des staatlichen Gewaltmonopols und dadurch eine Rückkehr zum Hobbesschen Naturzustand. Das *Gewaltvakuum* wurde nun von privaten Sicherheitsagenturen oder "Gewaltanbietern" (violence managing agencies) ausgefüllt, viele davon kriminellen Ursprungs, andere dahingegen bestehend aus entlassenen Angehörigen des Militärs, der Miliz, der Sicherheits- und Geheimdienste. Diese "Industrie der Gewalt" funktionierte wie jeder andere Markt: mit seiner fortschreitenden Konsolidierung profilierten sich auf diesem Markt diejenigen Gruppen, die ihren "Kunden" den größten Mehrwert erwirtschaften konnten. Das will heißen, dass die kriminellen und die nichtkriminellen "Gewaltanbieter" als Reaktion auf das sich laufend ändernde und unberechenbare Marktumfeld, aber auch infolge des dysfunktionalen russischen Polizei- und Rechtswesens, ihr Angebot bald von reiner physischer Protektion/Schutzgelderpressung auf andere Serviceleistungen wie Streitschlichtung, Schuldeintreibung, Vertragsdurchsetzung, Lobbying bei staatlichen Stellen, Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse (economic intelligence) strecken mussten um noch konkurrenzfähig zu bleiben. Mit der fortschreitenden Re-Etablierung des staatlichen Gewaltmonopols und der schleichenden Institutionalisierung des russischen Marktes kristallisierte sich heraus, dass die über Verbindungen zu staatlichen Stellen (wie dem FSB oder dem präsidialen Sicherheitsdienst von Jelzins Leibwächter Alexander Korschakow) verfügenden und sich

auf dessen Ressourcen stützen könnenden Gruppen einen klaren Konkurrenzvorteil hatten. Und dies waren nur in den allerwenigsten Fällen die mittels Schutzgelderpressung zu Einfluss gelangten Gruppen kriminellen Ursprungs. Den kriminellen Gruppen selbst blieb nichts anderes übrig als mittels einer "Umstrukturierung" ihre Respektabilität zu erhöhen und dem neuen Druck durch die Legalisierung ihrer Geschäfte entgegenzuarbeiten, um in den Kreis der Finanz-Industrie-Gruppen aufgenommen zu werden. Die Mafiabosse reagierten also jetzt nicht anders als an Gewinnmaximierung, Eigentumsschutz und Sicherheit ihrer Guthaben interessierte Kapitalisten.²³ Die Alternative dazu war die vollständige Verdrängung aus der legalen Wirtschaft und das Abgleiten in die klassischen Bereiche organisierter Kriminalität wie Glückspiel, Drogenhandel und Prostitution.²⁴ Unter Putin, also ab 2000, setzte sich die Bereinigung des Vermächtnisses der anarchischen innenpolitischen und wirtschaftlichen Verhältnisse der 90er Jahre fort. Obwohl diesem "Werk" Putins auch Teile der demokratischen Errungenschaften der Jelzin-Ära zum Opfer fielen, wurde diese Politik, die auf mehr

²¹ Für folgende Ausführungen s. Vadim Volkov, *Violent entrepreneurs: the use of force in the making of Russian Capitalism*, Cornell University Press, 2002, passim.

²² Volkov, op. cit., 27-63.

²³ Die Laufbahnen zweier Banden, Uralmaschewskaja in Jekaterinburg und Tambowskaja in Sankt-Petersburg, stehen beispielhaft für die in der zweiten Hälfte der 90er Jahre begonnene Umstrukturierung krimineller Vereinigungen, s. Volkov, op. cit.

²⁴ Emmanuel Grynszpan, "A Rostov-sur-le-Don, l'économie criminelle intègre progressivement les principes du marché", *Le Courrier de Russie*, <http://www.lecourrierderussie.ru>, o.D.

Ordnung und Sicherheit anstatt auf mehr Freiheit setzte, zu einem der Fundamente der Popularität des Regimes. Zu Putins Politik gehörte u.a. ein neuer "Sozialkontrakt" zwischen dem Staat und den ehemaligen kriminellen Unternehmen, welcher einerseits auf eine Amnestie hinauslief, andererseits von den kriminellen Gruppen aber verlangte das Gewaltmonopol des Staates anzuerkennen und sich auf legale Geschäfte zu beschränken.

Was den Generalverdacht der "kriminellen Vergangenheit" russischer Unternehmen angeht, erläutert Volkov eine Reihe von nützlichen Qualitätsmerkmalen, die darüber entschieden, ob ein zwischen 1989 und 1995 gegründetes Unternehmen unter einem kriminellen oder nichtkriminellen "Dach"²⁵ endete. Einzelhandel und Kleinbetriebe, also Unternehmen mit schnellem Kassenumsatz, niedrigen Investitionsbedürfnissen und einfacher Technologie, waren die ersten Opfer krimineller Schutzgelderpresser. Die amerikanische Expertin Louise Shelley nennt deshalb Sparten wie Gastronomie, Tourismus, Bauwirtschaft und Transportwesen als besonders stark von kriminellen Gruppen durchsetzt.²⁶ Ein aus den brutalen Verteilungskämpfen der 90er hervorgegangenes privatisiertes Konglomerat muss in der Regel ebenfalls kritischer beurteilt werden als beispielsweise ein komplett neu aufgebautes Jungunternehmen. Ein bekanntes Beispiel für letzteres ist der STANDART Konzern von Roustam Tariko. Dieser begab sich gleich zu Beginn der 90er Jahre unter das "Dach" westlicher Firmen und russischer Regierungskreise und blieb deshalb unbehelligt von kriminellen Gruppen.²⁷ Der Zeitpunkt der Firmengründung spielte ebenfalls eine Rolle: je später ein Unternehmen gegründet wurde, desto weniger lief es Gefahr von kriminellen Gruppen behelligt zu werden. Die Oligarchen fallen etwas aus dem Rahmen, denn diese organisierten hauseigene Sicherheitsdienste für ihre Banken und Industrieholdings. Eine Alternative dazu war das Outsourcing an private Schutzfirmen, deren Belegschaften sich aus ehemaligen Beamten des KGB, des Innenministeriums oder des militärischen Nachrichtendienstes GRU rekrutierten.

Genauso falsch wie der Generalvorwurf der Kriminalisierung der russischen Wirtschaft sind Pauschalisierungen über Kapitalflucht, "asset stripping" und Finanzierungen über Steuerparadiese. Der postsowjetische Kontext eines privatisierten, an der Gewinnmaximierung der Staatsdiener und seiner auf dem Rücken der Zivilgesellschaft realisierten Ausbeute interessierten "räuberischen Staates" (predatory state) erfordert eine Neubewertung. Für die Energie-Expertin Petra Opitz dienen die Verschleierungsstrategien russischer Geschäftsleute denn auch nicht unbedingt nur dem Ziel der privaten Bereicherung, sondern können dem Bestreben geschuldet sein Kapital vor dem unberechenbaren Zugriff russischer Staatsdiener zu sichern. Das Phänomen der Kapitalflucht selbst gehört primär in die erste Etappe der Internationalisierung russischer Unternehmen zu Beginn der 90er. Bereits seit mehreren Jahren fließen viele dieser ins Ausland transferierten Finanzmittel in die russische Wirtschaft zurück, um von den dortigen Ertragsraten zu profitieren. Es handelt sich dabei um sog. "getarnte Auslandsinvestitionen", also russische Inlandsinvestitionen, die aus Gründen der Risikominderung einen "Umweg" über Drittländer machen. Sie erhalten dadurch das Label "Auslandsinvestition", welches der Investition einen gewissen Rechtsschutz vor dem willkürlichen Zugriff staatlicher russischer Stellen gibt.²⁸

Vorwurf 2 – "Russische Auslandsinvestitionen dienen der politischen Manipulation des Kremls"

Der westliche politische Widerstand ist besonders heftig bei der Bekundung russischen Interesses an Industriezweigen, die unter dem Aspekt der Souveränität oder der nationalen Sicherheit stehen. So löste der Aktieneinstieg der russischen Wneschtorgbank in Höhe von 5% bei EADS, dem größten europäischen Luft-, Raumfahrt- und Rüstungskonzern (und Betreiber von Airbus), im September 2006, eine heftige Debatte in Deutschland und Frankreich aus. Die von Putin selbst lancierte Idee einer Aufstockung des russischen Anteils zu einer Sperrminorität und einer Änderung der Satzung war dann aber nach dem Dreier-Gipfel Chirac-Putin-Merkel vom 23. September 2006 schnell wieder vom Tisch. Dabei sahen die an EADS direkt beteiligten oder interessierten europäischen Regierungen die eigentliche Gefahr nicht wie zu Zeiten des Kalten Krieges in der Aneignung militärischer Waffensysteme durch eine potentielle Feindmacht, sondern in der Aushöhlung des europäischen Technologievorsprungs und der Verstärkung der internationalen Konkurrenz um Marktanteile.

²⁵ "Dach" (russ. Krisha) lautet der in der Praxis verwendete Begriff für Protektion/Schutzgelderpressung.

²⁶ Korrespondenz des Autors mit Prof. Louise Shelley, Direktorin des Transnational Crime and Corruption Center (TraCCC), American University, Washington DC, 20. Feb. 2007.

²⁷ s. Konstantin Korotov, Elizabeth Florent, "Frontstep Russia: High-Tech start-up and survival in a new 'Times of troubles'", INSEAD, 2002 ; Elizabeth Florent-Treacy, Pavel Pavlovsky, Manfred Kets de Vries, "Roustam Tariko: Russian entrepreneur – An iconoclast in a maelstrom", INSEAD, 2000.

²⁸ Opitz, op. cit.; Volkov, op. cit.

Denn Wneschtorgbank verfügt über engste Beziehungen zum siechen russischen Luft-, Raumfahrt- und Rüstungssektor.

In der Hauptsache gründet sich das Denkmuster nach dem russische Auslandsinvestitionen politischen Zielsetzungen folgen aber vor allem auf dem Vorwurf des Westens an Russland, Energie als Waffe zur politischen Interessenswahrnehmung einsetzen zu wollen. Exemplarisch für diese Tendenz seien die Ereignisse zum Jahresende 2005, als GAZPROM nach dem Scheitern von Verhandlungen mit der ukrainischen Regierung kurzzeitig seine Gaslieferungen an die Ukraine einstellte. Die Ukraine entnahm dann die Fehlmenge den Lieferungen in die EU, was zu einem Eklat in Brüssel führte, der sich aber nicht gegen die Ukraine richtete, sondern gegen GAZPROM. Eine ähnliche Situation wiederholte sich ein Jahr später mit Belarus. Westliche Beobachter sind geteilter Meinung: eine Mehrheit interpretierte die russischen Maßnahmen als "Erpressungsversuche", die ein Modell für künftige Krisen mit GAZPROM setzten. Wenig Beachtung fanden teils sehr fundierte Stimmen, die die Gründe für die Gasstreitigkeiten in den kommerziellen Beziehungen GAZPROMs mit der Ukraine und Belarus suchten. Philip Hanson, Professor für die politische Ökonomie Russlands an der Universität Birmingham (GB), ist der Meinung, dass die Wahrscheinlichkeit nach der der Kreml die Gaslieferungen an die EU zu politischen Erpressungszwecken benutzen könne, "weit übertrieben" worden sei. Die Verschlechterung der russisch-europäischen Beziehungen sei "kollateraler Schaden" aus einem kommerziellen Streit zwischen der Ukraine und Russland, und damit eine Konsequenz unbeabsichtigter Folgen. Die wirkliche Sorge sei laut Hanson nicht der Wille, sondern die Fähigkeit Russlands auch in der Zukunft als zuverlässiger Gaslieferant fungieren zu können. Angesichts von Investitionsdefiziten, mangelhafter Energieeffizienz in Russland selbst und steigender russischer Inlandsnachfrage sei es gerade diese Fähigkeit die in Frage stehe.²⁹

Die Gegner der These von der politischen Manipulation der russische Energielieferungen führen an, dass der Anschluss Russlands an den Weltmarkt - im Rahmen der Auflagen im Zusammenhang mit der russischen Bewerbung um eine Mitgliedschaft in der Welthandelsorganisation - langfristige Gaspreiserhöhungen in Russland selbst nötig machte. In diesem Sinne war es also nur eine Frage der Zeit bis die vom russischen Gasbezug zu "Freundschaftspreisen" (ein Überbleibsel aus der Sowjetzeit) besonders abhängigen sowjetischen Nachfolgestaaten mehr bezahlen würden müssen.³⁰ Ein besonders starkes Argument gegen die These von der Politisierung der Gaslieferungen und des "Denkzettels" an die Ukraine für die orangefarbene Revolution ist das Vorgehen GAZPROMs gegen Belarus, den wahrscheinlich loyalsten Verbündeten Moskaus in der GUS, Ende 2006. In logischer Folge könnte das politische Aus-der-Reihe-Tanzen Kiews GAZPROM lediglich den Vorwand geliefert haben, um endlich die Tarife für Gaslieferungen an die Ukraine zu erhöhen. Bis dahin war eine solche Erhöhung vom Kreml immer als politisch inopportun abgelehnt worden, da diese indirekten Subventionen dem Moskau-neutralen Regime des Vorgängers von Viktor Juschtschenko, Leonid Kutschma,

zugute gekommen waren. Angesichts der bedeutenden Gaspreisdifferenzen zwischen GUS und Weltmarkt wurden auch Teile des ukrainischen Gasbezugs aus Russland von den ukrainischen Eliten mit hohem Gewinn auf den Weltmarkt verschoben. Mit der Wende zum westlich orientierten Präsidenten Viktor Juschtschenko war nun der notwendige Druck vorhanden, um den Kreml zum Einlenken zu bewegen. Heiko Pleines von der Bremer Forschungsstelle Osteuropa ist ein Verfechter dieser These. Für ihn geht die Einflussnahme klar in die entgegengesetzte Richtung: so sei es die russische Energieindustrie, die durch Lobbying die staatliche Seite für ihre Absichten "einspanne". Im Gegensatz dazu seien die versuchten Einflussnahmen anderer russischer Industriekreise daran gescheitert, dass diese über keine funktionierende Kreml-Lobby verfügten. Pleines geht noch ein Stück weiter, indem er nämlich der russischen Regierung die Fähigkeit abstreitet, auf Investitionen russischer Unternehmen Einfluss nehmen zu können, aufgrund des Fehlens der dafür nötigen politischen Instrumente.³¹ Die Auffassung des russischen Ökonomen Alexei Kusnetsov deckt sich in Vielem mit der von Pleines. Kusnetsov vertritt die Meinung, dass Versuche der politischen Instrumentalisierung der Internationalisierung russischer Unternehmen durch den Kreml fehlschlagen müssten: ein Staat der Schwierigkeiten habe, die Privatwirtschaft zur Zahlung adäquater Gehälter und anderer Sozialabgaben

²⁹ Philip Hanson, "Russia and Europe are doomed to cooperate", *Russia in Global Affairs*, no. 1, Jan-Mar 2008, <http://eng.globalaffairs.ru/numbers/22/1179.html>.

³⁰ s. hierzu die Ausführungen von Professor Phil Hanson, in: Bericht des House of Lords, op. cit., Minutes of evidence, Examination of witnesses: Professor Julian Cooper, Professor Phil Hanson, 11 October 2007, 19.

³¹ Heiko Pleines, "Russian business interests and the enlarged European Union", *Post-Communist Economies*, vol. 17, no. 3, September 2005, 276; 282.

anzuhalten, könne diese nicht dazu zwingen aktiv seine Außenpolitik zu unterstützen.³² Ein ähnliches Argument lässt sich auf die vermeintliche Übernahme der europäischen Wirtschaft durch illegale offshore Fonds anwenden, also durch Geldwäsche via Drittländer oder Steuerparadiese. Wie zuverlässig diese Finanzmontagen für die Kontrolle der europäischen Wirtschaft durch den Kreml sein sollen ist doch eher fraglich. Schließlich kann man auch Zweifel daran haben, inwiefern die in der westlichen Presse zitierten Einbestellungen russischer Wirtschaftskapitäne und Oligarchen in den Kreml - zur angeblichen Entgegennahme von Instruktionen oder um Linientreue unter Beweis zu stellen - eine Form effektiver Kontrolle oder aber propagandistische Manöver darstellen, welche die Schwäche des Kremls vorführen.³³

Der ukrainisch-russische Gasstreit war ein Meilenstein in der westlichen Meinungsbildung, und er fiel zeitgleich mit dem Eintreffen größerer russischer Direktinvestitionen in der EU zusammen. Aufgrund der zunehmend kritischeren Betrachtungsweise setzte sich bald ein EU-weiter Konsens durch, nach dem der Kreml die internationalen Tätigkeiten aller großen russischen Wirtschaftskonzerne als Instrument der Außenpolitik benutze oder benutzen könne. Es sollte nicht lange dauern bis die durch den Gasstreit geweckten europäischen Ängste sich auch in andere Debatten einmischten, wie z.B. während der geplatzten Fusionsverhandlungen zwischen SEVERSTAL und ARCELOR im Frühsommer 2006. Der Konsens selbst stützt sich auf die Tatsache, dass 80% der russischen Auslandsinvestitionen, also der überwiegende Anteil, von Konglomeraten von Energiefirmen, Minenbetreibern und Stahlkonzernen getätigt werden. Es ist also leicht einen hypothetischen Bogen zu spannen von dieser hohen Konzentration zur vermeintlichen Kontrolle der Konglomerate durch den Kreml, und diese Indizienhinweise dann dazu zu benutzen, um die Aktivitäten russischer Konzerne im Ausland als straff geführte Offensive der russischen Führung zu porträtieren. Ein Argument, das den Vertretern der These einer Politisierung russischer Investitionen in die Hand spielt ist die im heutigen Russland stattfindende Harmonisierung von politischen und wirtschaftlichen Schnitt- und Schaltstellen, teilweise in Personalunion. Der französische Russlandexperte Jean-Robert Raviot benutzt dafür den Neologismus Korpokratura - also eine politische Herrschaft die auf der Besetzung wirtschaftlicher Schlüsselpositionen beruht - und welche die Kaderpolitik der alten kommunistischen Nomenklatura ersetzt habe.³⁴ Empirisch gestützt wird das Phänomen mit dem Aufstieg der unter Putin zu Amt und Würden gekommenen Geheimdienstler und "Silowiki".³⁵ Allerdings benutzt auch Raviot diese Tatsache nicht dazu, um einen logischen Schritt weiterzugehen und von einer vermeintlichen Fusion von politischen und ökonomischen Positionen als neues Mittel der Außenpolitik zu sprechen.

Zu guter Letzt kann man auch Nützlichkeitserwägungen anstellen um den russischen Motivationen näherzukommen. Winston Churchill hat einmal die Frage nach dem Schlüssel zum Verständnis Russlands mit

dem nationalen Interesse des Landes beantwortet. Besteht das heutige russische Nationalinteresse in der Beherrschung des europäischen Kontinents? Und sind die angeblich politisch gesteuerten oder politischen Zielsetzungen dienenden russischen Investitionen Bestandteile der vermeintlichen Beherrschungsstrategie? Schwerlich, denn eine solche Strategie wäre den russischen Investitionen eher abträglich. Wie die amerikanische Politikwissenschaftlerin Celeste Wallander in einem Artikel schreibt, suchen die russischen Konzerne den gezielten Zugang zu westlichen Investitionsobjekten, gerade deshalb weil dort die Ertragsraten und die Investitionssicherheit höher sind als in Russland.³⁶ Eine wie auch immer geartete "Eroberung" leistungsstarker Teile der europäischen Wirtschaft durch weniger leistungsfähige russische Unternehmen würde diesem Anliegen nicht entgegenkommen, denn politisch und nicht durch Marktkonkurrenz bedingte Einflussnahmen würden die Produktivität der europäischen Investitionsobjekte nur mindern. Aus welchem Grunde die russischen Unternehmen daran Interesse haben sollten ist nicht einsehbar. Viele russische Unternehmen suchen den gezielten Zugang zu europäischen Investitionsmöglichkeiten, und sowohl der Kreml als auch die russische Wirtschaft sind am reibungslosen Funktionieren des Marktmechanismus interessiert.

Wie diese Ausführungen zeigen hätte es gute Gründe gegeben um die These der Manipulation der russischen

³² Alexei V. Kuznetsov, "Prospects of various types of Russian transnational corporations (TNCs)", Electronic publications of the Pan-European Institute, Turku School of Economics, <http://www.tse.fi/pei/pub>, 10/2007.

³³ Der Oligarch Oleg Deripaska streitet der westlichen Vorstellung von der Reglementierung russischer Unternehmen durch den Kreml jegliche Berechtigung ab, s. "Determined Deripaska Casts a Long Shadow", The Moscow Times, <http://www.themoscowtimes.com>, 28 Apr. 2008.

³⁴ Jean-Robert Raviot, *Qui dirige la Russie ?*, Paris, 2007.

³⁵ s. dazu Stephen White, Olga Kryshтанovskaya, 'The rise of the Russian business elite', *Communist and Post-Communist Studies*, 38/3, September 2005, 293-307.

³⁶ Celeste A. Wallander, 'La Russie face à la mondialisation : la voie du trans-impérialisme', *Politique étrangère* (hors série), août 2007, 35.

Politik durch russische Wirtschaftskreise – anstatt umgekehrt - zu untersuchen. Stattdessen setzte sich im Westen die Idee der einseitigen Subordination des Kommerzes unter die Politik in Russland durch. Zurückführen kann man die Automatismen in der westlichen Meinungsbildung - die zum Ausschluss von glaubwürdigen Alternativszenarien führen - nur auf die Reaktivierung der Denk- und Deutungsmuster des Kalten Krieges. Diese Paradigmen tauchen auch in anderen Kontexten auf und sie funktionieren im Verbund mit Parallelen, die zwischen sowjetischer Vergangenheit und postsowjetischer Gegenwart gezogen werden. Um nur ein Beispiel zu nennen: westliche Presseorgane unterstellen der Taktik Putins und anderer russischer Politiker Diskurse zu variieren und dem jeweiligen Publikum anzupassen desöfteren typisch leninistische oder tschekistische Züge ("Der Zweck heiligt die Mittel"). Als ob diplomatisches Geschick nicht auch zum Standardrepertoire westlicher Politiker gehörte. Ähnlich strukturiert sind Anspielungen auf die KGB-Karrieren einzelner russischer Politiker wie Putin oder Sergei Ivanov oder historischen Parallelen, die angeblich dem besseren Verständnis des heutigen Russland dienen sollen.³⁷ Für viele historisch interessierte Europäer gehört es bereits zum guten Stil eine gerade Linie zu ziehen zwischen dem Bestreben Peters des Großen Russland zur europäischen Großmacht zu erheben und den Bemühungen Putins (und jetzt Medwedews) Russland einen Logenplatz in einer multipolaren Welt zu sichern. Wer ähnliche bis ins 17. Jahrhundert zurückreichende Parallelen zum Verständnis der heutigen britischen oder französischen Außenpolitik wagte, würde schnell an die Grenzen öffentlicher Akzeptanz stoßen. Was Russland dahingegen angeht, scheint der Grundsatz "anything goes" zu gelten. In einem ähnlichen Rahmen bewegen sich Mutmaßungen darüber, ob der russische Imperialismus eine Renaissance erlebe und ob russische Politiker eine Restauration von Russlands verlorenem Großmachtstatus anstreben. Diese Fixierung auf strukturelle "Kontinuitäten" verstellt den Blick auf das was neu ist im heutigen Russland.

Ursachenbestimmung

Die objektiven Ursachen für die westliche Resistenz gegenüber russischen Direktinvestitionen sind zunächst strukturell durch die mangelnde Diversifizierung der russischen Wirtschaft bedingt. So entstammen ein Großteil der in der EU getätigten russischen Investitionen der Energie-, Rohstoff- und Metallbranche. Als ein Beispiel kann man die erfolgreiche internationale Expansion von Akteuren wie SEVERSTAL, RUSAL und NORILSK NICKEL anführen. Außer diesen Sparten tun sich auf den internationalen Märkten, wie schon zu Sowjetzeiten, lediglich russische Rüstungsprodukte hervor. Diese Zweige sind deckungsgleich mit den privatisierten sowjetischen Großunternehmen und stoßen aufgrund ihres Innovationsmangels auf weit weniger Akzeptanz in westlichen Investitionsempfängerländern als z.B. Hightech-Investitionen. Hinzu kommt, dass die OECD-Länder diese Industriesparten schon mehrere Jahrzehnte als unrentabel und irrelevant abgeschrieben haben. Das Auftauchen russischer Investoren ist deshalb unerwartet und spielt protektionistischen Tendenzen in die Hände. Andere Industriebereiche wie die russische Fertigprodukt- und Konsumgüterindustrie stoßen an wirtschaftliche Barrieren aufgrund ihres Mangels an Wettbewerbsfähigkeit. Hauptausschlaggebend dafür ist nicht ausschließlich die Qualität, sondern auch die zu geringe finanziellen Ausstattung der russischen Hersteller, deren fehlende internationale Erfahrung und Marketingkompetenz. So gab es in den 90er Jahren durchaus erfolgreiche Neueinsteiger in Neue Technologien – hier ließe sich das Beispiel der 1997 gegründeten Unternehmensgruppe Kapersky Lab anführen - in den Einzelhandel oder in die Nahrungsmittel-, Getränke- und Genussmittelindustrie. Einer großen Anzahl dieser neuen Akteure gelang der Markteintritt in andere Länder, insbesondere in die GUS-Staaten und nach Osteuropa. Allerdings handelt es sich dabei in der Regel um Sparten, die mit einem relativ geringen Startkapital auskommen. Das Gros der russischen Industrieproduktion - kapitalintensive Sparten wie die darniederliegende russische Automobilindustrie - konnte weder von der hoher Inlandsnachfrage ab 1999 profitieren noch war an Diversifizierung im Ausland zu denken. Was die Automobilindustrie betrifft hätte eine Verbesserung der Wettbewerbsposition umfangreiche Investitionen in Netzwerke aus Zulieferern und Dienstleistungsunternehmen nötig gemacht, also in die spezialisierte Produktion, die Automobilhersteller in der Regel wettbewerbsfähig macht. Und dieses Manko der russischen Automobilhersteller bot ausländischen Investoren wie Ford oder General Motors die Möglichkeit in die Bresche zu springen.

Die größte Rolle in der Resistenz gegenüber russischen EU-Direktinvestitionen spielt allerdings der politische Kontext. In einem allgemeinen Sinne ist die kritisch bis ablehnende Haltung vieler westlicher Empfängerländer gegenüber russischen Investitionen als Abwehrreaktion gegen die Infragestellung der seit dem Zweiten Weltkrieg bestehenden Interessens- und Wohlfühlgemeinschaft zwischen USA und Westeuropa zu verstehen.

³⁷ So ließen es britische Medien nicht aus die Übernahme des Londoner Traditionsblattes Evening Standard im Januar 2009 mit eindeutigen Hinweisen auf die KGB-Vergangenheit des neuen Eigentümers, des Oligarchen Alexandr Lebedew, zu quittieren.

Gleichzeitig ist die europäische Haltung Ausdruck von Angst vor einer Globalisierung, die das Stadium der einseitigen Transfers von den Industriestaaten in die Schwellen- und Entwicklungsländer überwunden hat und nunmehr in beide Richtungen geht. Ähnlich wie die amerikanischen Ängste vor den massiven Aufkäufen amerikanischer Objekte durch japanischer Investoren in den 80er Jahren, ist vieles an der heutigen westlichen Ablehnung russischer, aber auch indischer und chinesischer Investoren von der Angst um den Verlust der westlichen Führungsrolle in der Welt geprägt. Folgt man dem neuen Emerging Markets International Acquisitions Tracker (EMIAT)³⁸ von KPMG dann stehen Europäer, Japaner und Amerikaner heute weltweit in Konkurrenz zu Investoren aus Wachstumsmärkten, insbesondere aus den BRIC-Ländern. So hat sich die Zahl der Unternehmensübernahmen oder -beteiligungen in Industrieländern von Investoren aus Wachstumsmärkten zwischen 2003 und 2007 von 1:4 auf 1:2 erhöht. Das will heißen, dass die Wachstumsmärkte heute halb so viele Unternehmensübernahmen oder -beteiligungen in Industrieländern tätigen wie umgekehrt.³⁹ Beschränkt man sich auf die EU, dann liegt die Quote für selbige Investitionsströme noch höher, nämlich bei 2:3.⁴⁰

Ferner zum Tragen kommt der politische Kontext im Stand der Beziehungen zwischen EU und Russland. Der neue Tiefpunkt in diesen Beziehungen verstärkt die europäische Tendenz die Aktivitäten russischer Unternehmen politisch zu interpretieren.

Einen ersten konkreten Stein des Anstoßes bietet der gegenseitig gemachte Vorwurf der mangelnden Investitionsreziprozität auf dem Energiemarkt, sowie die Weigerung Russlands die EU-Energiecharta (1998) und das seit dem Jahre 2000 zur Verhandlung ausstehende Transitprotokoll zu unterzeichnen. Beruhend auf dem liberalen Prinzip der gleichberechtigten Marktteilnehmer, bedeutet Investitionsreziprozität konkret die Öffnung des russischen Energiemarkts für westliche Investoren, bei gleichzeitiger Öffnung des europäischen Abnehmermarkts für russische Investoren. Das dritte Paket zur EU-Energieliberalisierung vom September 2007 verschärft den Gegensatz zu Moskau noch, indem es nämlich die Entflechtung des EU-Energiemarkts mittels der Trennung von Produktion, Transport, Vertrieb und Endabnahme vorsieht. Diese Politik ist zunächst gegen die großen vertikal integrierten europäischen Energiemonopole wie EON, BASF, ENI oder Gaz de France gerichtet, trifft aber an zweiter Stelle auch die an Erwerb von EU-Objekten interessierten russischen Energiekonzerne. GAZPROM will mehr Nähe zum EU-Endverbrauchermarkt – dort wo die interessantesten Margen realisiert werden können. Und diesen russischen Forderungen nach downstream-Investitionen steht die EU-Wettbewerbspolitik gegenüber. Die EU-Kommission will mit Hinweis auf die liberale Marktregelung auf der einen Seite russischen Energieproduzenten den Erwerb von Transport und Marketingstrukturen in der EU verwehren, mahnt aber gleichzeitig die Öffnung des russischen Energiemarktes für westliche Energiekonzerne an. Russland dahingegen ist nur an Langzeitverträgen zur Energieabnahme und an Technologietransfer für die Entwicklung der Exportinfrastruktur interessiert.⁴¹ Die Sorge der EU um ihre Energiesicherheit verstärkt den europäisch-russischen Gegensatz. Das bereits durch die Gasstreitigkeiten mit der Ukraine und Belarus geweckte europäische Misstrauen wird dadurch verstärkt, dass GAZPROM (aber auch die russischen Ölfirmen) Investitionen in lukrative downstream-Objekte im Ausland den längst nötigen Investitionen in die Erschließung neuer Gas- und Ölfelder und in die Erneuerung veralteter sowjetischer Infrastruktur vorzieht. Zugleich wird ausländischen Investoren der Zugang zu neuen Energieprojekten verstellt, oder es werden Versuche unternommen diese aus bestehenden zu verdrängen, wie die Beispiele SHELL (Sachalin 2) und TNK-BP zeigen.

Der in der Energiefrage zutage tretende russisch-europäische Interessensunterschied hat also bereits ideologische Züge, da an dieser Stelle die staatsmonopolistischen Tendenzen des Kremls auf die liberale EU-Marktregelung treffen.

Die europäische Strategie basiert auf der Annahme, dass Mangel an Expertise und dringende Investitionsbedürfnisse Russland dazu zwingen würden westlichen Firmen den Zugang zum russischen Energiemarkt zu gewähren. Die EU-Energiediplomatie hat sich im Laufe der Jahre darauf versteift Russland zur

³⁸ Der EMIAT ist ein Indikator, der die die Entwicklung von Unternehmensübernahmen und -beteiligungen (M&A) zwischen neun ausgewählten Wachstumsmärkten und elf Industrieländern misst, s. "Neuer KPMG-Indikator: Emerging Markets International Acquisitions Tracker (EMIAT)", New and Emerging Markets - Themenmagazin der New and Emerging Markets Practice von KPMG, no. 3, August 2007, 3., www.kpmg.de/emergingmarkets ; von private equity oder institutionellen Investoren geführte Übernahmen werden in dem EMIAT nicht berücksichtigt.

³⁹ 126 Unternehmensübernahmen von Industrieländern in den Wachstumsmärkten standen im 1. Halbjahr 2007 insgesamt 67 Transaktionen in umgekehrter Richtung gegenüber, also von den Wachstumsmärkten in die Industrienationen, *ibid*.

⁴⁰ In der europäischen Gunst liegen China und Hongkong an erster Stelle, dicht gefolgt von Russland. In umgekehrter Richtung liegen an erster Stelle die Inder, und an zweiter bereits die Russen, *ibid*.

⁴¹ Heiko Pleines, "Russian Business interests and the enlarged European Union", *Post-Communist Economies*, vol. 17, no.3, September 2005, 275.

Ratifizierung des EU-Energievertragswerks zu drängen. Diese Rechnung ist aber bisher nicht aufgegangen. Kenner der Energieszene werten die europäische Haltung in der Energiefrage als unrealistisch. So wird die liberale Interpretation des Energiemarktes seitens der EU den heutigen energiepolitischen Kräfteverhältnissen nicht gerecht, denn beim Energiemarkt handelt es sich nicht um einen Markt wie jeden anderen. Je knapper Energie wird, desto mehr verstärkt sich die Asymmetrie der Marktmacht zwischen Endabnehmern und Produzenten. Und gerade diese Asymmetrie lässt die europäische Forderung nach gleichberechtigtem Zugang zum Förder- und Verbrauchermarkt als sehr idealistisch erscheinen. Weltweit haben private Energiekonzerne in den letzten zwanzig Jahren einen stetigen Rückfall ihrer Positionen zugunsten staatlicher Energiekonglomerate hinnehmen müssen. Laut Dieter Helm, Professor für Energiepolitik an der Universität Oxford, ist das Ausschachten von Monopolmacht als auch das Staatseigentum an Energieressourcen "völlig rational", ja es entspricht gar der internationalen Norm. "Völlig absurd" war laut Helm, dass GAZPROM jemals die Idee des gleichberechtigten Marktzugangs zum russischen Gasverteilungsmarkt akzeptiert habe, da der Übergang der russischen Pipelines in die Hände dritter die Schmälerung seiner Monopolmacht bedeutet hätte und damit den Interessen des Konzerns zuwidergelaufen wäre. Deshalb hält er auch den Gedanken, dass die EU weiterhin politisches und diplomatisches Kapital darauf verwenden solle um die Russen noch eines anderen zu überzeugen für "völlig hoffnungslos".⁴² Tatsächlich ist die Zahl der Förderstaaten in denen die Energieressourcen noch dem Spiel freier Marktkräfte überlassen bleiben, inzwischen zu einer kleinen Minderheit zusammengeschmolzen, weltweit nicht mehr als 20%. Und selbst in den Staaten, in denen eine liberale Marktordnung gilt kann die öffentliche Hand regulierend in den Energiemarkt eingreifen. Ein Paradebeispiel dafür ist die Einschaltung des US-Kongresses bei der vereitelten Übernahme des amerikanischen Ölkonzerns UNOCAL durch ein chinesisches Unternehmen im Jahre 2005.

Die russisch-europäischen Verständigungsprobleme kristallisieren sich in der bereits mehrere Male aufgeschobenen Verlängerung des Ende 2006 ausgelaufenen Partnerschafts- und Kooperationsabkommen (PKA) zwischen der EU und Russland. Das PKA hat verbindlichen Vertragscharakter und es entstand 1994 (die Ratifizierung erfolgte 1997), also zu einem Zeitpunkt als die politischen Beziehungen zwischen der EU und Russland auf einem positiven Höhepunkt standen. Die Güte der damaligen Beziehungen ließ es als opportun erscheinen Grundfragen wie dem politischen Dialog mit den zweimal jährlich stattfindenden Gipfeltreffen, der Wettbewerbspolitik, dem Handel und der Zusammenarbeit in finanziellen, ökonomischen, gesetzgeberischen und kulturellen Fragen einen rechtlichen Rahmen zu geben.⁴³ Das PKA hatte unter anderem den Zweck der Bildung einer Freihandelszone durch Angleichung der russischen und EU Normen vorzugreifen.⁴⁴ Laut Helm stand dahinter die Idee, dass ein liberales und demokratisches Russland sich weitgehend an europäische Rechtsnormen, Institutionen und Werte angleichen würde, auch ohne EU-Mitgliedschaft.⁴⁵ Obwohl das PKA jährlich automatisch verlängert wird, ist beiden Seiten klar, dass es einer Neudefinition des Verhältnisses bedarf – und das trotz der Tatsache, dass über den Nutzwert des PKA weder auf russischer noch auf europäischer Seite Einigkeit herrscht. Kritiker wie Philip Hanson monieren die "Regulierungswut" der EU, die im PKA "alles unter der Sonne" zu reglementieren versuche.⁴⁶ Für Mark Lyall Grant, Politischer Direktor des Foreign Office, ist das PKA mehr prozedurale Form als Substanz.⁴⁷ Ein Großteil der Experten ist sich darüber einig, dass der praktische Nutzen aus dem PKA relativ beschränkt ist und es einer vereinfachten Neuauflage bedarf. Wenn die Verlängerung einer vereinfachten Version des PKA trotz Kritiken konsensfähig ist, dann beruht dies laut Anatol Lieven, Professor für internationale Beziehungen an der Universität London, vor allem auf "Propagandagründen": ein Scheitern der PKA-Verhandlungen würde auf beiden Seiten wie ein definitiver Schritt zurück empfunden werden und könnte ernste Auswirkungen auf das Verhältnis haben.⁴⁸ Diese tiefenpsychologische Komponente verleiht den auf Blockaden einzelner EU-Mitgliedsländer beruhenden mehrfachen Aufschiebungen des Abkommens besonderen Symbolcharakter. War die Neuauflage 2007 am polnischen Veto gescheitert, so sorgte im Frühjahr 2008 Litauen für die entsprechende Blockade der Verhandlungen. Der Grund für diese Blockade ist die einseitige Einstellung von russischen Öllieferungen an die größte litauische Öltraffinerie, Mazeikiu Nafta, seit 2006. Mazeikiu Nafta hatte zum liquidierten YUKOS-

⁴² Bericht des House of Lords, op.cit., Minutes of evidence, Examination of witness: Professor Dieter Helm, 17 Jan. 2007, 116-24.

⁴³ Bericht des House of Lords, op. cit., 32.

⁴⁴ Nina Bachkatov, "Nécessaire partenariat avec la Russie", Le Monde diplomatique, janvier 2007.

⁴⁵ Bericht des House of Lords, op. cit., Minutes of evidence, Memorandum by Professor Dieter Helm, 112-4.

⁴⁶ Bericht des House of Lords, op.cit., Minutes of evidence, Examination of witnesses: Professor Julian Cooper, Professor Phil Hanson, 11 Oct. 2007, 26.

⁴⁷ "[...] slightly too much process and not enough substance", s. Bericht des House of Lords, op.cit., Minutes of evidence, Examination of witnesses: Sir Mark Lyall Grant, Mr Michael Davenport, Mr Jasper Thornton, 19 July 2007, 6.

⁴⁸ Bericht des House of Lords, op.cit., Minutes of evidence, Examination of witness: Professor Anatol Lieven, 15 November 2007, 62.

Konzern gehört, war dann aber auf den Druck der litauischen Regierung hin an eine polnische (anstatt an eine russische) Firma veräußert worden. Daneben wollte Litauen das Zustandekommen des PKAs an außenpolitische Agenden knüpfen, nämlich an ein Einlenken Russlands in den "eingefrorenen Konflikten" in Georgien und Moldawien.⁴⁹ Obwohl die litauische Blockade dann doch noch in extremis behoben wurde, fegte der Georgienkrieg vom August 2008 die Idee einer baldigen Neuauflage des PKA erneut bis auf Weiteres vom Tisch. Die Taktik der Mittelosteuropäer ist ebenso verständlich wie bedauerlich. Natürlich haben gerade die baltischen Staaten wenig Möglichkeiten ihre Interessen gegenüber dem russischen Nachbarn auf bilateraler Ebene geltend zu machen. Hinzu kommen die auf den konkreten historischen Erfahrungen beruhenden Ängste, insbesondere die Demütigungen der Sowjetzeit. Besonders in Polen und in den baltischen Staaten wirken diese Ängste weiter in den Bedenken vor einer neuen potentiellen Bevormundung durch den großen Nachbarn, in der Gestalt der Übernahme wirtschaftlicher Schlüsselpositionen durch russische Unternehmen. Enthüllungen demzufolge LUKOIL im Zusammenhang mit der Privatisierung der Danziger Ölraffinerie an einer russischen Geheimdienststation und der versuchten Bestechung eines polnischen Ministers beteiligt gewesen sein könnte, sandten 2004 Schockwellen durch Polen.⁵⁰ Auf der anderen Seite ist fraglich, welchen Nutzen die EU hat, wenn einzelne Mitgliedsstaaten die Verhandlungen zur Neuauflage des PKA zweckentfremden. Denn im Prinzip hat die unilaterale Blockade von EU-Verhandlungen nur ein Resultat: sie blockiert die EU als Institution gemeinsamer Interessensabstimmung und gemeinsamen Agierens, sie erzeugt Frustrationen bei den Staaten, die sich an der Ausarbeitung eines europäischen Konsens beteiligen und verstärkt die generelle Neigung zum Rückfall in bilaterale Politik. Auch wenn die Lösung der bilateralen Probleme mit Russland nicht einfach ist, täten die unmittelbaren EU-Nachbarn Russlands gut daran, sich zu fragen ob sie sich durch die Blockade der ohnehin schwierigen europäischen Konsensfindung langfristig nicht ins eigene Fleisch schneiden.

Ihrerseits scheint die russische Führung es ebenso wenig eilig mit einer Neuauflage des PKA zu haben als die Europäer. Das erste PKA wurde während einer Periode verhandelt als die russische Seite zu vielfachen Zugeständnissen bereit war, u.a. bedingt durch die starke Abhängigkeit Russlands von westlichen Finanzinstitutionen. Die Verbesserung der russischen Situation scheint nun die russische Bereitschaft verringert zu haben allen Prinzipien des PKA zu entsprechen. Anstatt sich z.B. an "europäische Standards anzugleichen", sucht die russische Führung eine Sprachregelung, die den Status der gleichberechtigten Partnerschaft widerspiegelt. Besonders konfliktträchtig (und aus russischer Sicht besonders erneuerungsbedürftig) sind die normativen Bestimmungen des PKA in Sachen Menschenrechte, individuelle Freiheiten und Demokratie.⁵¹ Die russische Seite verfolgt deshalb das Ziel die Zusammenarbeit auf wenige der politischen Führung genehme Bereiche zu beschränken, mit dem Argument des zu hohen Abstraktionsgrades und der fehlenden Konkretheit des jetzigen PKAs.⁵² Diese Tendenz stößt sich am Voluntarismus, am Selbstverständnis und an den Ambitionen der EU. Denn letztere schlägt sich das Recht zu als supranationale Ordnungsmacht Grundsätze einzufordern, die über den sonst üblichen bilateralen Rahmen zwischen einzelnen Staaten hinausgehen. Das will heißen, dass sie sich u.a. das Recht auf Einmischung in die inneren Angelegenheiten Russlands zubilligt.⁵³ So wird auf europäischer Seite eine Verbesserung des wirtschaftlichen und politischen Verhältnisses an Fortschritte in Sachen Pluralismus, Demokratisierung, Pressefreiheit oder Menschenrechte gekoppelt. Die russische Seite lehnt diese Koppelung "nicht zusammenhängender Fragen" als inakzeptabel ab, mit dem Hinweis, dass es sich dabei um eine "Politisierung technischer Dossiers" bei gleichzeitiger "Vernachlässigung strategischer Dossiers" handele.⁵⁴ Dem Projekt der Neuauflage des PKA fehlt also außer der Uneinigkeit bei der EU ein weiterer fundamentaler Parameter, nämlich das aufrechte Interesse der russischen Seite. Auf russischer Seite wird die innereuropäische Blockade des PKA gewollt so interpretiert, dass die EU ihre supranationale Ordnungsfunktion nicht mehr ausüben könne, da die neuen Mitglieder die PKA-Verhandlungen zur Lösung ihrer bilateralen Probleme mit Russland "missbrauchten".⁵⁵ Die Blockade stärkt das russische Argument, dass die Verständigung mit dem "zahnlosen" EU-Riesen zu mühsam sei und nicht zu Ergebnissen führe. Im Zweifelsfall seien dem

⁴⁹ s. "EU fails to reach deal on better Russia ties", The Moscow Times, <http://www.themoscowtimes.com>, 30 Apr. 2008; "The European Union and Russia -Divide, rule or waffle", The Economist, <http://www.economist.com/>, 1 May 2008; Ryan R. Miller, "Lithuania's lonely gambit", Center for European Policy Analysis, <http://www.cepa.org/digest/lithuanias-lonely-gambit.php>, 15 May 2008.

⁵⁰ Heiko Pleines, "Russische Unternehmen und die neuen EU-Mitgliedsländer, Russlandanalysen, 68/05, 14; "Ivan at the pipe: Russia's energy firms are viewed with suspicion as they try to expand in former communist countries", The Economist, 12 Nov. 2004, 67-9.

⁵¹ Bericht des House of Lords, op. cit., 32.

⁵² Sergey Yastrzhembsky, "La Russie et l'Europe, enjeux et perspectives", *Géoeconomie - La Russie et l'Europe*, no. 43, Automne 2007, 25-34; Mark Entin, "Relations entre la Russie et l'Union européenne : hier, aujourd'hui, demain", *ibid.*, 35-58.

⁵³ Jean-Dominique Giuliani, "Union européenne-Russie : je t'aime moi non plus", *ibid.*, 13-4.

⁵⁴ Yastrzhembsky, op. cit.

⁵⁵ *ibid.*

bündige, bilaterale Vereinbarungen mit einzelnen Staaten vorzuziehen. Trotzdem dreht sich das "Polit-Karussell" weiter, denn trotz kritischer Äußerungen geben sich die Russen interessiert an einer PKA-Neuaufgabe. Schließlich kommt das Verhandeln auf einer Ebene mit der EU dem neuen russischen Selbstverständnis von wiedererlangter Größe entgegen. Ob bei alledem etwas an Substanz herauskommt, ist allerdings eine andere Frage. Denn die beiderseitigen Bemühungen um die "Wahrung des Gesichts" gleichen einem Dialog der Taubstummen wo der "Schwarze Peter" beliebig hin- und hergeschoben wird.

Der Hauptkritikpunkt der dem PKA gemacht werden kann ist also die Tatsache, dass diese rechtliche Vereinbarung nicht auf den elementaren Grundsatz eingeht nach dem erfolgreiche Arbeit mit oder in Russland nur mittels kontinuierlicher Adaptation möglich ist.⁵⁶ Und genau diese Adaptation auf die wechselnden russischen Verhältnisse ist durch eine feierliche In-Steinsetzung von gegenseitigen Grundsätzen nicht erreichbar. Hinzu kommt dass das PKA rechtsverbindlich ist. Der Versuch dem Verhältnis zu Russland durch die Einführung von einklagbaren Normen beizukommen erweist sich wohl als falsch. Experten, wie Katinka Barysch vom Centre for European Reform, halten das PKA deswegen auch für zu ambitioniert und schlagen dessen Ersatz durch pragmatische ad hoc Mechanismen vor, die mehr Platz für Spontaneität lassen und erfolgversprechender sind. Als Beispiel führt Barysch die Zusammenarbeit in den "vier gemeinsamen Räume" an.⁵⁷ Die "vier gemeinsamen Räume" (Wirtschaft und Umwelt; äußere Sicherheit; innere Sicherheit und Justiz; Kultur, Bildung, Wissenschaft) wurden auf dem Sankt-Petersburger EU-Russland Gipfel vom Mai 2003 beschlossen. Die Vereinbarung sieht vor die Zusammenarbeit zwischen der EU und Russland - im Rahmen des PKA - in diesen Bereichen besonders zu forcieren. Der Vorteil besteht darin, dass die Zusammenarbeit in den "vier Räumen" auf einer unverbindlichen Vereinbarung beruht und diese anstatt auf die Ausarbeitung von Grundsätzen auf die Lösung konkreter technischer Probleme eingeht.

Konstruktive Inpflichtnahme

Wir haben im Vorhergehenden gesehen inwiefern das europäische Bedrohungsszenario der Sachlage widerspricht. Im Folgenden wollen wir uns darüber klarwerden inwieweit russische Auslandsinvestitionen eine Chance darstellen können. Dabei wollen wir uns über den rein wirtschaftspolitischen Rahmen hinausbewegen, welcher die Vorteile von Auslandsinvestitionen in der Verbesserung der Außenhandelsbilanz oder der Sicherung von Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen sieht. Eine wahrscheinlich noch wichtigere Rolle kommt der Wirtschaftsverflechtung – und damit auch den russischen Direktinvestitionen – von daher zu, dass sie heute die wichtigste Einflussmöglichkeit des Westens auf die Entwicklung Russlands ist. Ein angesichts des Scheiterns direkter politischer Einflussnahmen nicht zu unterschätzender Faktor.

Anregungen zu einer konstruktiven Annäherung an das Thema russische EU-Investitionen finden sich in dem am Paneuropäischen Institut der Turku School of Economics durchgeführten Forschungsprojekt zur Internationalisierung russischer Firmen. Dieses geht von der Prämisse aus, dass die Herausbildung einer neuen Unternehmenskultur in Russland im Vergleich zu anderen Transformationsländern schleppend sei. Drei Faktoren können die Defizite in der mikroökonomischen Transformation Russlands beheben: erstens die Modernisierung der veralteten Managementpraktiken; zweitens die Verstärkung der Wettbewerbsstruktur; und drittens eine Verbesserung der allgemeinen Geschäftsethik, die noch zu sehr im Banne der sowjetischen und postsowjetischen Verhältnisse stehe. Die zur Stärkung des russischen Marktes erforderlichen Neuerungen können natürlich durch Kompetenztransfers aus dem Ausland nach Russland gelangen, d.h. russische Firmen können von ausländischen Investoren lernen. Dieser Ansatz allein ist aber nicht ausreichend. Stärkere Lernprozesse können dadurch erreicht werden, dass russische Unternehmen dazu angehalten werden sich international zu engagieren und sich mit der globalen Wirtschaft zu vernetzen. Das Forschungsprojekt geht davon aus, dass diese Erfahrung russischer Unternehmen mit der Außenwelt Rückwirkungen ("spillover" Effekte) habe, die Veränderungen innerhalb Russlands anstoßen können.⁵⁸

⁵⁶ Carl F. Fey and Stanislav Shekshnia, "The Key Commandments for Doing Business in Russia", INSEAD Business School Research Paper, no. 2008/16/EFE, http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id=19597.

⁵⁷ Katinka Barysch, "Three questions that Europe must ask about Russia", Centre for European Reform, May 2007, 11 pp., http://www.cer.org.uk/pdf/briefing_russia_16may07_kb.pdf, s. dazu auch den Bericht des House of Lords, European Union Committee, op.cit.

⁵⁸ "The new role of Russian enterprises as actors in international business arena – Introduction of the research project", Pan European Institute, Turku School of Economics, 23 Feb. 2006, <http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pei/Documents/russia-projectslides.pdf>.

Die amerikanische Politikwissenschaftlerin Celeste A. Wallander nähert sich in ähnlicher Weise an das Thema an wie die Turkuer Forschungsgruppe. Wallander geht es vor allem um die Einrahmung der Bedingungen für die oben genannten Rückwirkungen und Lerneffekte, in dem Bestreben eine einseitige Ausnützung der durch die Globalisierung der russischen Wirtschaft entstandenen neuen Chancen durch die russischen Eliten zu verhindern. Die Hauptherausforderung für den Westen liegt nach Wallander denn auch darin den russischen Unternehmen den Export ihrer auf Klientelbeziehungen und Korruption beruhenden Geschäftspraktiken zu verwehren und stattdessen von den Russen Markttransparenz einzufordern. Schließlich solle durch die Wirtschaftsverflechtung nicht die westliche Marktwirtschaft und Demokratie untergraben werden; ebenso gelte es eine Stärkung des Autoritarismus in Russland durch den einseitigen Zugang der Eliten zu neuen Ressourcen zu verhindern. Der Westen müsse Russland also wirtschaftlich integrieren, gleichzeitig aber auf die Einhaltung der Spielregeln und Normen des freien Marktes achten, Transparenz von den russischen Unternehmern einfordern und nach Wegen suchen wie die russische Zivilgesellschaft und der Mittelstand von dem Prozess profitieren können. Umgekehrt gelte, dass ausländische Unternehmen, die sich in Russland niederlassen, dazu verpflichtet werden müssten etwaigen Manipulationen oder Verwässerungen, die dem Geist der Corporate Governance zuwiderliefen, Parole zu bieten.⁵⁹

Befürworter der Inpflichtnahme Russlands werten die gegenseitigen Kapitalverflechtungen also als positiv, da dadurch russische Unternehmen stärker an westliche Unternehmen und deren Kultur gebunden werden. Das Interesse russischer Firmen an Auslandsinvestitionen wird wiederum durch die Koppelung von höherer Ertragsrate mit höherer Rechtssicherheit geweckt.

Dass generell russische Unternehmen an einer Inpflichtnahme beteiligt werden können, beweist das Beispiel von LUKOIL in Bulgarien. Peter Zashv, ein Mitglied der Turkuer Forschungsgruppe, zeigt auf wie die Firma versucht habe dem Image des "good corporate citizen" zu entsprechen, um dadurch ihre Akzeptanz zu erhöhen. Danach ist der russische Mineralölkonzern im Rahmen seiner bulgarischen Investitionen weder durch korrupte Praktiken noch durch Mangel an Transparenz aufgefallen.⁶⁰ Ein Grund für das gute Betragen könnte die Tatsache sein, dass Bulgarien eine absolut zentrale Rolle in der russischen Energiepolitik - und damit auch in der Firmenstrategie von LUKOIL - spielt. So laufen sowohl die Trassen der neuen Transneft Ölpipeline von Burgas zum griechischen Hafen Alexandroupolis (geplanter Inbetriebnahme 2011) als auch der aufgrund ihrer direkten Konkurrenz zur Nabucco-Gaspipeline politisch besonders heiklen South Stream über Bulgarien. Für LUKOIL hat der Standort Bulgarien besonderen strategischen Wert seit dem Kauf der Raffinerie Neftochim Burgas im Jahre 1999. Diese erhöhte schlagartig die Raffineriekapazität der Firma ausserhalb der GUS.

Für eine Erhöhung der Transparenz russischer Unternehmen sprechen auch die an zahlreiche Auflagen in Sachen Unternehmenspublizität gebundenen Börsengänge russischer Unternehmen. Diese erfordern u.a. die Einführung eines einheitlichen Rechnungswesens und die Offenlegung aller Konten. Einen ähnlichen Einfluss auf die Transparenz russischer Unternehmen können Lernprozesse haben, die aus gescheiterten Übernahmeverhandlungen resultieren. So war der Mangel an Unternehmenstransparenz einer der Hauptvorwürfe gegen SEVERSTAL im Vorfeld seiner geplanten Fusion mit ARCELOR, im Jahre 2006. Nach dem Scheitern dieser Initiative und in Anerkenntnis der zentralen Bedeutung der Transparenz für westliche Investoren hat SEVERSTAL die Erhöhung der Unternehmenstransparenz zu einer Priorität seiner Unternehmensstrategie erklärt.⁶¹

Die elementare Herausforderung des Westens in Bezug auf russische Direktinvestitionen entpuppt sich also nicht - wie allgemein angenommen - als die Frage nach deren wirtschaftlicher und politischer Opportunität, sondern als eine Frage der Wirtschaftsethik. Diese Frage könnte folgendermaßen formuliert werden: was kann der Westen konkret tun um die zunehmende Vernetzung der russischen Wirtschaft mit globalen Strukturen dem russischen Mittelstand und Unternehmertum - anstatt wie bisher der russischen Elite - zugute kommen zu lassen?⁶² Wie viel und vor allem welche Art von Engagement stützt diese zivilgesellschaftlichen "Triebkräfte", und welchen Logiken muss entgegengearbeitet werden? Eine Lösung besteht in einer noch zu erstellenden

⁵⁹ Wallander, op. cit., 37.

⁶⁰ Peter Zashv, "Russian companies in the forthcoming EU member states: a case of LUKOIL in Bulgaria", in: Kari Liuheto (ed.), *Expansion or exodus – Why do Russian corporations invest abroad?*, International Business Press, 2005, 109-28.

⁶¹ "Steppe change – Russia's smart new business breed is looking west for deals", *Financial Times*, 21 Nov. 2006, 13.

⁶² Eine andere, leicht von Wallander abweichende Stimme ist Mark Leonard vom European Council on Foreign Relations. Dieser verwirft kategorisch Integration als auch Eindämmung (containment) und spricht stattdessen von der Notwendigkeit eine zuverlässige Partnerschaft zu "erzwingen" ("arracher un partenariat"), s. "Russie - la nouvelle menace", entretien avec Mark Leonard, *L'Express*, 6 mars 2008; Mark Leonard, Nicu Popescu, "Picking a policy on Russia", *The Guardian*, 18 Nov. 2007. Werden die deutsch-französischen Beziehungen von Beobachtern oft als Vernunfthe bezeichnet, so wäre diese russisch-europäische "Partnerschaft" also eher mit einer Zwangsheirat zu vergleichen; was noch nichts über seine Eignung/Nichteignung als potentielles Ordnungsprinzip in den zwischenstaatlichen Beziehungen aussagen will.

Methodologie des "ethischen Benchmarkings". Dieses muss die Frage beantworten können welche Arbitragen, zwischen "zu wenig" and "zu viel" des Guten, erforderlich sind, welche Kompromisse (im Sinne von trade-offs) in Kauf genommen und toleriert werden müssen und an welchen Zeitrahmen und welche konkreten Zielsetzungen die "Annäherung durch Verflechtung" gebunden sein soll. In diesem Sinne erstreckt sich die oben zitierte konstruktive Inpflichtnahme auf alle an russischen Direktinvestitionen interessierte stakeholder, inklusive der westlichen Partner russischer Wirtschaftsunternehmen.

Die oben genannten Überlegungen zur "Einrahmung" russischer Investitionen in der globalen Wirtschaft und zur Ausnützung der positiven Rückwirkungen haben ihre Parallelen in der europäischen Diskussion um einen neuen politischen Pragmatismus gegenüber Russland. Setzte in den vergangenen Jahren europäisches oder amerikanisches Pochen auf universelle - aber nur schwer durchsetzbare – humanitäre Ideale den Ton gegenüber Russland, so beruht dieser Pragmatismus auf der Einsicht um die sehr begrenzten direkten Einflussmöglichkeiten des Westens auf die politische Entwicklung des Landes. Die pragmatische Schule kann sich auf einen neuen wissenschaftlichen Diskurs stützen, etwa Dmitri Trenins Vorschlag wonach konstitutionelle Rechtsstaatlichkeit und die Konsolidierung und Institutionalisierung der neuen erworbenen Freiheiten in Russland wichtiger seien als weitere Demokratisierungsmaßnahmen. Die geschichtliche Entwicklung der russischen Wirtschaft und Gesellschaft beanspruche vor allem Zeit und Geduld.⁶³ Dominique Moisi, Gründervater des Institut français des relations internationales (IFRI) und Professor am Collège d'Europe formuliert dies ähnlich, indem er argumentiert, dass es unrealistisch sei von Russland zu verlangen eine Demokratie nach westlichem Muster zu werden. Stattdessen sollte man sich darauf beschränken von dem Land Institutionen einzufordern, die imstande seien Rechtsstaatlichkeit und eine harmonische wirtschaftliche und politische Entwicklung zu gewährleisten. Diese Neuentwürfe dringen auch zu politischen Entscheidungsträgern durch. Letztere werden sich der Nutzlosigkeit von moralischen Belehrungen bewusst und öffnen sich pragmatischen Handlungsoptionen im Sinne des von Wallander vorgeschlagenen "liberal engagement". Als ein weiteres Beispiel des "neuen Windes" kann man den im Frühjahr 2008, zeitgleich mit den Diskussionen um ein neues PKA EU-Russland, erschienenen 300-seitigen Bericht der Europa-Ausschusses des House of Lords anführen. Zeit und Ort dieser Initiative waren keineswegs zufällig, denn das Oberhaus des britischen Parlaments ist bekannt für seine kontroversen Stellungnahmen und Initiativen zu überparteilichen Themen, die von Regierung oder dem Unterhaus als inopportun, zweitrangig oder zu weit entfernt von der Tagespolitik gewertet werden. In diesem Bericht fehlt es nicht an Kritik an Russland. Ebenso besteht er auf der Demokratisierung Russlands und der Verankerung westlicher Werte als dem Ziel westlicher Einflussnahmen. Allerdings ist er in dem Bestreben entstanden an die Stelle der Sprache der Konfrontation Skizzen für realistische Auswege aus der derzeitigen Sackgasse der politischen Beziehungen zwischen EU und Russland zu setzen. Der Bericht sieht keineswegs eine baldige Auflösung des russisch-europäischen Gegensatzes voraus, gibt aber Anregungen wie Vertrauen zwischen der EU und Russland aufgebaut und ein Abgleiten in alt-neue Konfrontationsmuster verhindert werden kann.⁶⁴

Sollte sich dieser Pragmatismus durchsetzen, dann wäre das in der Tat eine neue Etappe in den Beziehungen Russlands zum Westen. Denn wie Stephen Cohen in seinem Buch *Failed Crusade: America and the tragedy of post-Communist Russia* (New York, 2001) beschreibt, herrscht in der westlichen Interpretation die "Meistererzählung" (master narrative) vor wonach im Russland der 90er Jahren ein Kampf zwischen Liberalen ("our guys") und Sowjet-Reaktionären entbrannt sei⁶⁵; die als "Kehrtwende" interpretierte Politik Putins sei ein "Schritt zurück" zugunsten der Revanchisten und Nostalgiker. Eine andere Leseweise sieht darin gar Vorboten einer Wiederholung der Konfrontation des Kalten Krieges. Der neue Pragmatismus weigert sich diese Meistererzählung anzuerkennen, welche den Deutungsmustern des Kalten Krieges zu neuer Geltung verhilft. Der neue Pragmatismus baut ebenso auf der Erkenntnis auf, dass der als Kernstück der oben genannten westlichen Meistererzählung gehandelte Topos der "Demokratisierung Russlands" als Hauptmotivation westlichen Agierens eine Vereinfachung darstellt – schliesslich war das vom Westen unterstützte Russland der Jelzin-Ära keine funktionierende Demokratie, ebenso wenig wie das heutige. Jean-Robert Raviot hat dazu den interessanten Gedanken gebracht, dass sich der "Bruch" Putins mit dem Westen nicht etwa zeitgleich in seinem Amtsantritt 2000 oder in dem Gastreit 2005 mit der Ukraine kristallisiert habe, sondern eine Folge der Konfrontation des Kremls mit den Oligarchen Wladimir Gusinski, Boris Beresowski und Mikhail Chodorkowski gewesen sei. Die westlichen Reaktionen auf die geplatzten Hoffnungen der US-amerikanischen Ölkonzerne im Zuge der YUKOS-

⁶³ Trenin, Dmitri, 'Freiheit statt Demokratie für Russland', Project Syndicate, <http://www.project-syndicate.org/commentary/trenin3/German>, Apr. 2005; Dominique Moisi, "Nous devons exiger de la Russie ce qu'elle doit exiger d'elle-même", *Nouvelle Europe*, <http://www.nouvelle-europe.eu>, 23 Avr. 2008.

⁶⁴ Bericht des House of Lords, op.cit.

⁶⁵ zitiert nach Jean-Robert Raviot, "Moscou et la question démocratique: mythes et réalités de la 'nouvelle guerre froide'", *Hérodote – revue de géographie et de géopolitique*, no. 129 (2008), 204-8.

Affäre 2003 deuten darauf hin, dass das wirkliche Anliegen der westlichen Russlandpolitik die westliche Beteiligung an der Privatisierung und Verteilung der russischen Energieressourcen gewesen sei.⁶⁶

Differenzierungen

Ganz allgemein bedarf die Frage nach den russischen EU-Investitionen einer differenzierteren Betrachtung als dies heute im medialen, politischen und leider auch akademischen Mainstream üblich ist. Zum einen besteht ein Unterschied zwischen Energiekonzernen wie GAZPROM, wo zumindest eine Wahrscheinlichkeit besteht, dass Firmenaktivitäten mit russischen außenpolitischen Agenden koordiniert sein können, und der großen Mehrheit im Ausland tätiger russischen Unternehmen, bei denen dieses nicht ohne Weiteres vorausgesetzt werden kann.⁶⁷ Den geographischen Rahmen für politisch motivierte russische Direktinvestitionen der russischen Energiekonzerne bilden die Nachfolgestaaten der Sowjetunion, insbesondere Zentralasien und der Kaukasus. Die EU oder andere Teile der Welt fallen hingegen aus diesem Rahmen. Heiko Pleines belegt dies mit dem Beispiel Turkmenistans, ein Land mit wichtigen Gasreserven, dem derzeit allerdings nur eine Exportroute – über Russland – zur Verfügung steht. Wie in anderen Fällen auch dienen die russischen Transpipelines zu den westlichen Abnehmermärkten GAZPROM als Instrument um auf Entscheidungsträger Druck auszuüben.⁶⁸ Als die Ukraine versuchte im Nachspiel auf den russisch-ukrainischen Gasstreit in direkte Energieverhandlungen mit Turkmenistan zu treten, drohte GAZPROM mit der Schließung des russischen Pipelinenetzes für den Transit von turkmenischem Gas. Wollte die Ukraine turkmenisches Gas beziehen, dann musste dieses zuerst an das von GAZPROM kontrollierte RosUkrEnergo Konsortium abgetreten werden und konnte erst dann an den ukrainischen Verbraucher veräußert werden. Westlichen Planungen zufolge sollte das Land – zusammen mit Kasachstan – auch an ein alternatives transkaspische Pipelinenetz angeschlossen werden, welches in Umgehung Russlands den zentralasiatischen Fördererländern direkten Zugang zu westlichen Märkten gestatten sollte. Russischer Druck scheint dafür gesorgt zu haben, dass das Land – zusammen mit Kasachstan – im Mai 2007 eine Vereinbarung zum Anschluss an das von Russland geführte Caspian Pipeline Consortium unterzeichnete, welches die einseitige Abhängigkeit Turkmenistans von der russischen Transitroute zementiert. Diese Entwicklung stellt die westlichen Planungen – darunter das von der EU geförderte Projekt Nabucco – ernsthaft in Frage.⁶⁹

Zweitens tut die Verengung des europäischen Blicks auf die Energiepartnerschaft – von der dann auf das gesamte europäisch-russische Wirtschaftsverhältnis geschlossen wird – der Sache keinen Gefallen. Die internationale Öl- und Gasindustrie ist besonders konfliktgeladen, da Energiefirmen traditionell auch in Krisengebieten und instabilen Regionen präsent sind. Dadurch, dass Energie und Energiesicherheit von praktisch allen Industriestaaten als Teil der nationalen Sicherheit angesehen wird, ist diese Industrie gleichzeitig hoch politisiert. Deshalb wäre es falsch die in dieser Industrie gemachten Erfahrungen zum alleinigen oder hauptsächlichen Gradmesser für das europäisch-russische Gesamtverhältnis machen zu wollen. Und aus diesem Grund kann auch der Fall YUKOS keinerlei Modellfunktion für die russisch-europäischen Investitionen besitzen, denn beileibe nicht alle Unternehmen haben die strategische Bedeutung des derzeit größten russischen Ölkonzerns. Auch was die russisch-europäische Energiepartnerschaft betrifft, wird sich hier am wenigsten Dynamik entwickeln: mehr downstream Investitionen im EU-Verbrauchermarkt als die bisher bestehenden wird die EU russischen Unternehmen nicht erlauben, um die EU-Energieabhängigkeit zu Russland nicht weiter zu erhöhen. Und genauso utopisch ist es, dass der Kreml die Kontrolle über die russischen Energiekonzerne aufgeben und – wie von der EU gefordert – deren Entflechtung und ausländischen Kapitalbeteiligungen zustimmen wird.

Schliesslich entspricht die Reduzierung der russisch-europäischen Wirtschaftsbeziehungen auf die Energiewirtschaft nicht den Fakten. Absolut gesehen dominieren natürlich die Investitionen von Energie-, Rohstoff-, Stahl- und Metallproduzenten. Relativ gesehen gibt es unter den Top 50 der russischen Auslandsinvestoren aber auch viele Firmen in den Sparten Telekommunikation, Transport, Chemie,

⁶⁶ *ibid.*

⁶⁷ Peeter Vahtra, "Expansion or exodus? – The new leaders among the Russian TNCs", Pan-European Institute, Turku School of Economics, 13/2007, <http://www.tse.fi/pei/pub>; Peeter Vahtra, Kari Liuhto, "Expansion or exodus? – Foreign operations of Russia's largest corporations", 8/2004, <http://www.tse.fi/pei/pub>.

⁶⁸ Heiko Pleines, "Russian business interests and the enlarged European Union", *Post-Communist Economies*, vol. 17, no. 3, Sept. 2005, 276; 282.

⁶⁹ "What to do about Gazprom's monopoly power?", Centre for European Policy Studies, http://www.ceps.eu/Article.php?article_id=509, 19 Feb. 2007; Lili Di Puppò, "What future for trans-Caspian pipelines after the Turkmenbashi deal?", *Caucas europenews*, http://www.caucas.com/home_eng/breve_contenu.php?id=313, 24 May 2007; "Alles Gazprom oder was?", Podcast HR2 Kultur, <http://podster.de/listen/990:569>, 30. Jan. 2008.

Nahrungsmittel, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Einzelhandel.⁷⁰ Anders formuliert: die Fixierung auf den Energieaspekt verstellt den Blick für andere Potenziale der russisch-europäischen Wirtschaftszusammenarbeit. Die natürlichen Voraussetzungen zur Realisierung dieser Potenziale bestehen, denn Russland und Europa sind hochgradig komplementär: einerseits Rohstoffreichtum, Humankapital und Produktionskapazität, andererseits Management Know-how, leistungsstarke Kapitalmärkte und wertschöpferische Erfahrung. Die starke russische Inlandsnachfrage nach westlichen Produkten und Serviceleistungen hat alle Voraussetzungen, um auch kleine und mittelständische europäische Unternehmen auf Jahre hinaus mit Aufträgen einzudecken.⁷¹ Die von der Finanzkrise stark getroffenen westlichen Automobilhersteller sehen im russischen Markt einen der wenigen verbliebenen Lichtblicke. So haben sich die Jahresverkaufszahlen Renaults in Russland innerhalb weniger Jahre verzehnfacht. Seit Frühjahr 2008 ist der französische Konzern auch mit 25% am russischen Automobilhersteller Avtovaz beteiligt, mit dem er für 2011 ein auf einer Logan-Plattform gefertigtes neues Lada Modell plant.⁷²

Die übergreifende Schlussfolgerung muss lauten, dass die für die Energieindustrie und die postsowjetischen Nachfolgerepubliken geltenden Prinzipien nicht unbedingt auch für andere Industrien und Länder gelten müssen. Eine systematische, koordinierte und umfassende politische Instrumentalisierung von russischen Auslandsdirektinvestitionen existiert vor allem in den Köpfen: entweder als Wunschtraum russischer imperialer Träumer oder als Phobie um ihrer Energiesicherheit banger Europäer. Die Eingangsfrage sollte also dahingehend beantwortet werden, dass nach objektivem Ermessen die russischen Direktinvestitionen für die EU eher eine Chance als eine Bedrohung sind. Man kann hier die Rede von Altbundeskanzler Gerhard Schröder beim Industrietag Russland 2008 zitieren, nach der "gegenseitige Verflechtung [...] zu gemeinsamen Interessen, mehr Sicherheit und zur Öffnung der russischen Wirtschaft und Gesellschaft" führt.⁷³ Die Beweggründe für die kritisch bis ablehnende Haltung gegenüber russischen Auslandsinvestitionen gründen zu einem Gutteil auf subjektiven Faktoren wie Stereotypen, kulturellen Unterschieden und überkommenen Interpretationsmustern. Vieles an den europäischen Bedrohungsängsten hat den Charakter von Putativ-Ängsten und der Löwenanteil in der Entstehung dieser Bedrohungsängste fällt dem politischen Kontext zu. Das erschwert die Sache. Denn die Zählebigkeit der "Einbildung" gründet auf der Tatsache, dass sich diese reichlich Stoff holen kann in historischen Ressentiments. Und wie schnell diese Vor-Bilder in emotionale Automatismen umschlagen können, war während der Georgienkrise von August 2008 in den einseitigen Reaktionen der westlichen Presse und Politik zu beobachten.

Ausblick

Aufgrund der imminent politischen Bedeutung von Auslandsdirektinvestitionen wäre es ein Irrtum die russisch-europäische Wirtschaftsverflechtung auf das rein Geschäftliche oder Wirtschaftliche reduzieren zu wollen. Tatsächlich steht dabei die Zukunft der Beziehungen zwischen Russland und der EU auf dem Spiel. Auch wenn die russische Seite nicht ewig darauf warten wird ihren Platz im "Haus Europa" (Gorbatschow) einnehmen, sollte die EU den ersten Auslandsbesuch Medwedews vom Mai 2008 in seiner Eigenschaft als Präsident der Föderation, in der Volksrepublik China, nicht als Signal werten, dass es zu spät ist um Russland stärker in den europäischen Integrationsprozess einzubinden. Dafür spricht, dass die gegenseitige wirtschaftliche Abhängigkeit nach wie vor in beide Richtungen geht: die EU ist und bleibt der wichtigste Handelspartner Russlands. Und die Intensität der Beziehung kommt darin zum Ausdruck, dass der Großteil des zukünftigen russischen Pipelinenetzwerkes - mittels der Projekte Nord Stream, South Stream und Blue Stream - auf Europa ausgerichtet bleibt – trotz hoher Nachfrage aus Asien. Eine Gefährdung dieser Investitionen ist ebenso wenig im russischen wie im europäischen Interesse. Angesichts begrenzter Investitionen in auf den asiatischen Markt ausgerichtete Pipelineprojekte hat die EU also eigentlich relativ wenig Grund sich um ihre Energiesicherheit zu fürchten. Dahingegen kommt die russisch-chinesische Wirtschaftszusammenarbeit nur schwer vom Fleck. Presseberichten zufolge zögert Moskau den Aufschwung des asiatischen Giganten auch noch durch billige Energielieferungen zu

⁷⁰ Kuznetsov, "Prospects of various types of Russian transnational corporations (TNCs)", op. cit., 15.

⁷¹ Paul-Marie Coûteaux, "La Russie sera-t-elle la dernière carte de l'Europe ?", Le Figaro, <http://www.lefigaro.fr/debats/2008/04/24/01005-20080424ARTFIG00002-la-russie-sera-t-elle-la-derniere-carte-de-l-europe.php>, 4 avr. 2008.

⁷² Cyrille Pluyette, "Renault lancera une Lada inspirée de la Logan", Le Figaro, <http://www.lefigaro.fr/societes/2008/10/23/04015-20081023ARTFIG00325-renault-lancera-une-lada-inspiree-de-la-logan-.php>, 23. Okt. 2008.

⁷³ Rede von Bundeskanzler a.D. Gerhard Schröder, Industrietag Russland, Dresden, http://www.smwa.sachsen.de/set/431/rede_gerhard_schroeder_industrietag.pdf, 16. Sept. 2008.

unterstützen.⁷⁴ An dieser Tatsache ändern auch taktische Manöver, wie der regionale Zusammenschluss in der Schanghaier Organisation für Zusammenarbeit⁷⁵, sehr wenig. Denn die beiden Länder bleiben geopolitische Kontrahenten in Zentralasien und in Fernost. Das kann sich aber ändern, falls der Westen auf seiner Orientierung beharrt und Russland in seiner "eurasischen Versuchung" bestärkt. Leider ist fraglich woher der zunehmend weniger um die historischen Beziehungen zu Russland wissende Westeuropäer die Ressourcen nehmen soll, welche für eine objektivere Beschäftigung mit Russland, ohne Scheuklappen und Vorbehalte, notwendig wären. Das Image Russlands im Westen ist auch deshalb negativ, weil unsere Erziehungspolitik zu einer Verengung des geschichtlichen Blicks auf das 20. Jahrhundert, den Totalitarismus und die Jahre 1917, 1945 und 1989 geführt hat. Den Europäern fehlt die Fähigkeit an die geschichtliche Erfahrung vor dem Ersten Weltkrieg anzuknüpfen, also an das Zeitalter als Russland fester und ebenbürtiger Bestandteil der europäischen Völkerfamilie war – auch trotz gravierender Werteunterschiede. Die russische Mitverantwortlichkeit an der interkulturellen Blockade steht nicht zur Debatte. Allerdings sind europäische Schulmeisterei und Einbahnstraßenkommunikation ebenso wenig vereinbar mit der von der EU deklamierten interkulturellen Kompetenz und kollidieren mit deren Selbstbild von Offenheit und Toleranz. Der Aufwand der für eine funktionierende Partnerschaft betrieben werden muss, stößt sich daran, dass die europäische Geduld sich mit diesem 'Anderen' auseinanderzusetzen nur sehr begrenzt vorhanden ist. Wenig Hilfe ist in dieser Hinsicht von den Ostmitteleuropäern zu erwarten, die eine Brücken- und Mittlerfunktion einnehmen könnten. Leider bleibt deren Verständnis von Russland vor allem von Bedrohungsängsten geprägt. Ihr Übriges tut die einseitige historische Erinnerung, die konstruktiven und kontinuierlichen Impulsen zur Neugestaltung des europäischen Verhältnisses zu Russland nur begrenzten Raum lässt. Dabei wäre der Graben gar nicht so tief, denn Russland ist - auch trotz hoher Demokratiedefizite – nicht das autoritäre Land als das es von einem großen Teil der westlichen Medien und Nichtregierungsorganisationen wie Human Rights Watch oder Freedom House geführt wird.⁷⁶

Trotzdem gibt es Grund für Optimismus. So hat etwa die russisch-europäische Wirtschaftsverflechtung die "Feuertaufe" der Georgien-Krise scheinbar relativ unbeschadet überstanden. Es ist jetzt im Nachhinein leicht zu sagen, dass es nie zu einer Eskalation dieser Krise gekommen wäre. In diesem Zusammenhang sei nur daran erinnert, dass zum Zeitpunkt des Konflikts auf beiden Seiten Vergleiche mit August 1914 kursierten. Selbst ein einflussreicher Meinungsführer wie der Wirtschaftsnobelpreisträger Paul Krugman stellte sich angesichts der Härte des westlichen Schlagabtausches mit Russland am 14. August 2008 in der New York Times die Frage, ob die zweite Globalisierung nicht ähnlich Schiffbruch erleiden könne wie die erste, die in den Schützengräben des Ersten Weltkriegs endete.⁷⁷ Dass es zu Schlimmeren nicht kam, daran hatten die europäischen Unternehmern und Industriellen, die aktiv in oder mit Russland involviert sind, wahrscheinlich maßgeblichen Anteil. Leider - muss man in diesem Fall schon sagen - sind Unternehmer und Industrielle auch sehr diskret. Deshalb lässt sich nur schwer feststellen, welche Hebel in Bewegung gesetzt wurden, um einer weiteren Eskalation Einhalt zu gebieten. Man muss sich auf Indizien beschränken, um die Bemühungen der Manager zu verstehen die rhetorischen Entgleisungen wieder unter Kontrolle zu bringen. Eine der ersten Salven wurde von Gerhard Schröder abgegeben, in einem englischen Spiegel-Interview unter dem Titel "Serious Mistakes by the West".⁷⁸ Da suggerierte also ein einflussreicher Europäer, dass der Westen im Umgang mit Russland auch Fehler gemacht habe. Zehn Tage später legte BDI-Präsident Jürgen Thumann nach, indem er anregte Russland als "natürlichen Partner" zu verstehen, den es nicht zu verprellen gelte.⁷⁹ Die Binsenweisheit, dass offene Konfrontation mit Russland politischer und ökonomischer Selbstmord wäre und etwaige Sanktionen aufs Heftigste auf Europa zurückschlagen würden, kommt auch in den pragmatischen Worten des finnischen Außenministers Stubb zutage,

⁷⁴ Yann Rousseau, "Medvedev choisit la Chine pour son premier grand déplacement à l'étranger", Les Echos, 23-24 mai 2008, 9.

⁷⁵ Die Schanghaier Organisation für Zusammenarbeit (SOZ) ist eine internationale Organisation, der Russland, China und vier zentralasiatische Republiken angehören. Die anderen Regionalmächte Indien, Pakistan und Iran haben Beobachter-Status. Die SOZ dient vor allem der russisch-chinesischen Interessensabstimmung und der gemeinsamen Vertrauensbildung, hat aber auch eine Rolle als Gegengewicht zur NATO. Die Zusammenarbeit erstreckt sich vor allem auf militärische Manöver, sicherheitspolitische und Anti-Terror-Maßnahmen. Außerdem hat die SOZ zur Schlichtung mehrerer offener Grenzstreitigkeiten beigetragen.

⁷⁶ Wallander, op.cit.; Raviot, Qui dirige la Russie?, op.cit., 197.

⁷⁷ Paul Krugman, "The Great Illusion", New York Times, http://www.nytimes.com/2008/08/15/opinion/15krugman.html?_r=1&oref=slogin, 14 Aug. 2008.

⁷⁸ Interview with Gerhard Schröder, "Serious Mistakes by the West", Der Spiegel, <http://www.spiegel.de/international/world/0,1518,572686,00.html>, 18 Aug. 2008.

⁷⁹ Dietrich Creutzburg, Klaus Stratmann, "Wirtschaft sorgt sich um ihr Russland-Geschäft", Handelsblatt, <http://www.handelsblatt.com/politik/international/wirtschaft-sorgt-sich-um-ihr-russland-geschaef;2030342>, 1. Sept. 2008.

der nach dem EU-Sondergipfel vom 1. September 2008 erklärte: "Russland braucht uns als Energieabsatzmarkt und wir brauchen die russischen Energielieferungen - so einfach ist das."⁸⁰

⁸⁰ James G. Neuger, "EU, Dependent on Russian Energy, Balks at Georgia War Sanctions", Bloomberg, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601085&sid=aOEc0FqqXxHg&refer=europe>, 2 Sept. 2008 (Übersetzung der Passage in "Hunde, die bellen", Der Spiegelfechter, <http://www.spiegelfechter.com/wordpress/394/hunde-die-bellen>, 2. Sept. 2008).

Transformational Leadership Skills

Catherine Remoussenard

Management Department, Groupe ESC Dijon Bourgogne, BP 50608 – 21006 Dijon cedex

Abstract

This research study is based on three changes in organisation: The SAP project at Rhodia Silicones (Petrochemicals firm), The Étoile project at Renault Trucks (Automobile firm) and the Progress Project of the Rhône-Alpes region (French regional government). Based on case-study methodology, the study shows in what way piloting change is a specific form of leadership which requires specific skills.

Change leadership requires an arsenal of specific skills. The three changes studied bring to light these change leader skills set and behavior.

This study, which is based on an existing model to solve complex social problems, brings to light the specific skills used by change leaders.

Key Words: Change – Transformational Leadership – Strategic Management – Skills – Emotional Intelligence – Solving Complex Social Problems

Introduction

Change is an integral part of life. It is omnipresent in companies. In a complex system, such as an organization, to last is not enough; the organization must adapt to transformations in the environment, and evolve.

In order to contribute to better understanding of the complex phenomenon of change management, we propose in this study to analyze in depth the skills and behaviors required by change managers.

The following question is raised: Is there a type of leadership that is specific to change management, and if so, what skills and behaviors does it require?

The study is based on the experience of three organizations that went through organizational change and interviews with the change managers.

We first of all present the context of the study, then the theory and methodology the study was based on. This is followed by the results, discussion and questions raised, and finally a conclusion.

I/ Context of the study

The starting point of this study was the opportunity to take part in a change management project during a six-month mission in one of the three organizations studied. To make the study more systemic, it was extended to two other international companies.

The first series of interviews was conducted between 2003 and 2004. Then in order to enrich the study (by making it a longitudinal study), further series of interviews were conducted between 2005 and 2006 and between 2007 and 2008.

The study concerns three organizations located in France. The first case is the implementation of an SAP system at Rhodia Silicones located in St Fons near Lyon¹. The second case also concerns the implementation of an SAP system at Renault Trucks² in St Priest near Lyon. The third case concerns the reorganization of « local

¹ This firm produces silicone mastic for various uses. The objective of the project was to set up a « global SAP system ».

² This firm constructs heavy goods vehicles. The name of the change project is « étoile project ». The objective of which was to transform human-resource management procedures using an SAP system.

government « The Rhône-Alpes Region³ » by the implementation of a total quality system. At Rhodia and Renault Trucks the change was implemented within the time limits set out in the schedule. These two change projects resulted in staff reductions including a number of redundancies. In contrast, the quality project at the Rhône-Alpes Region failed for political reasons: a change in the governing political party put an end to the attempt at progress.

In all these cases, the main difficulty was to motivate employees, who, in the private sector were afraid of losing their jobs, and, in the public sector, saw no point in getting involved in just another project.

In this context, studying the managerial factors that motivated employees turned out to be particularly interesting, as it allowed us to bring to light a form of leadership specific to change management.

Before tackling the question, it was important to see how the literature on management dealt with leadership in change management.

II/ Theory

To understand our study, we need to examine two particularly important points presented in the literature: the concept of « transformational leadership», and that of « leadership skills ».

To provide the setting of this study, it is important to understand what is meant by « transformational leadership ».

The concept of leadership has been the subject of many studies (Cf. Bass, 1985 ; Yukl, 2010). One of the work of reference on this subject is *Nature of Leadership*, by Sashkin (2004), in which the author examines the different styles of leadership.

For Sashkin, transformational leadership corresponds to the 4th generation of leadership, and it is important to distinguish between transactional and transformational approaches to leadership.

According to Burns (1978, 2004), the transactional approach concerns exchanges in the context of a transaction between the manager and the subordinates. For example, in exchange for achieving a specific result, the subordinate will be rewarded by the manager in the form of an increase in salary.

This approach contrasts sharply with the transformational approach in which leadership is a process that mutually engages the leader and the subordinate. In this context, subordinates are empowered to accomplish tasks to reach the same objectives as those of the leader.

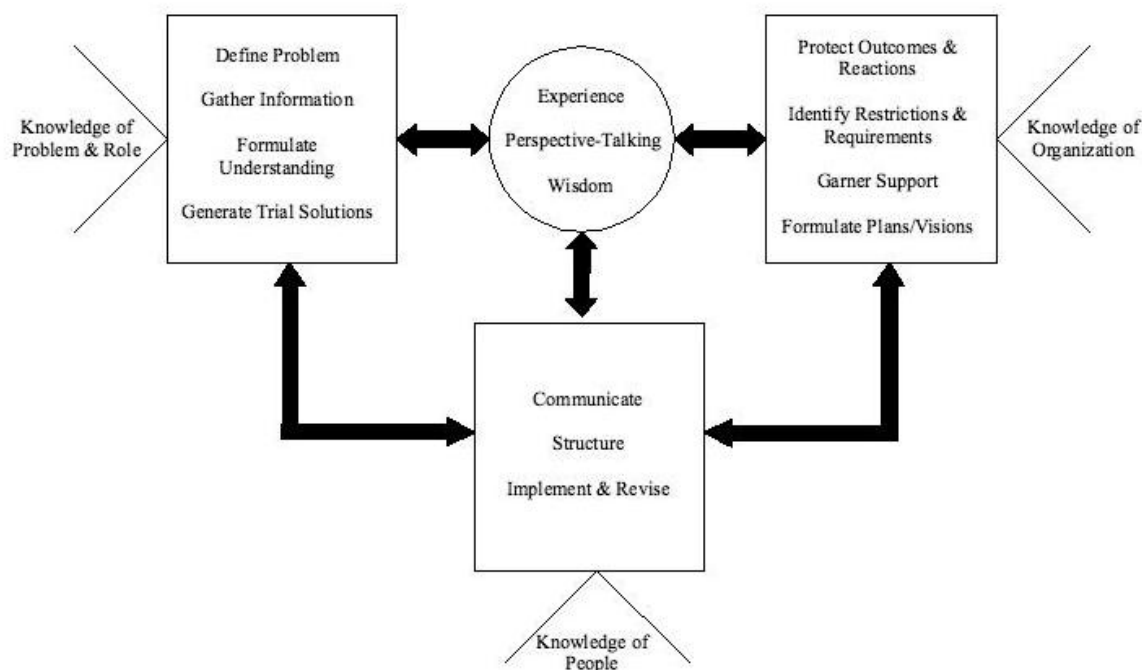
“Transforming leadership appeals to the moral values of followers in an attempt to raise their consciousness about ethical issues and to mobilize their energy and resources to reform institution” (Yukl, 2010, p. 263).

The engagement of both the leader and the subordinate depends on them having a shared vision and shared values suggested by the leader. Is the charisma of the transformational leader a determining factor?

The transformational leader entertains both transactional and transformational relationships with the subordinates. These are two independent types of relationship which may be used simultaneously. Our study was conducted in the context of transformational leadership.

The concept of « Leadership skills » was given exclusive coverage in a special edition of *Leadership quarterly* (Mumford, Zaccaro, Connelly, Jacobs, Fleishman, 2000). For these authors « effective leadership behavior fundamentally depends upon the leader’s ability to solve the kinds of complex social problems that arise in organizations ». So that leadership can be understood in terms of knowledge, problem-solving skills, solution construction skills and social judgment needed to solve organizational problems. The following diagram describes the model (figure 1):

³ The Region Rhône-Alpes Council is a local government body. The objective of the project was to implement Total Quality Management.

Figure 1: Skills-based model of leader performance (Mumford, Zaccaro, Connelly, Jacobs and Fleishman)

This model has been tested and has been the subject of an in-depth quantitative study based on regression analyses (Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks, Mumford, 2000). The following skills were studied: First of all - General Cognitive Abilities, Crystallized Cognitive Abilities, Motivation and Personality; and then - Problem solving Skills, Social Judgment and Knowledge; and finally - Problem solving and Performance.

This study, which builds on earlier studies particularly highlights the importance of creative thinking, complex problem-solving skills and social judgment skills and also to a lesser degree because they are more difficult to evaluate, the personality and the motivation of the leaders (2000, p. 84).

Our study is based on the Mumford and Allii model, which was modified to apply to the particular style of leadership involved in change management.

III. Research question

We followed the protagonists involved in change management for four years, without forming any judgment of the result of their efforts. The study is qualitative and based on action-research.

Our starting point was a research problem, that is to say "an all-inclusive project encompassing questions, process and methodology" (Wacheux, 1996, p. 156). The research theme was to study three organizational changes in different structures so as to establish in what way the skills required and the way they were applied could constitute a particular style of leadership.

The chosen method was a qualitative analysis method based on case studies (Yin, 1994). It is applied research that "starts from a certain reality to induce or construct a theoretical explanation" (Yin, 1994). The study has a three-phase design. First of all, we identified the agents to interview, then followed a methodological schedule, and finally made certain choices of methodology.

This qualitative study looks at 9 change leaders, 4 senior managers and 5 middle managers. We asked a number of change managers to fill in a questionnaire. This field study comprised 32 interviews and several informal

discussions, and took place over a period of four and a half years (May 2003–November 2007)⁴. 16 interviews were conducted at the beginning of the change process and 16 after implementation.

The analysis drew on both contemporaneous and retrospective data. Primary data was collected via interviews, workshop and questionnaires. Secondary data was drawn from a wide range of internal documents and papers.

During the initial interviews⁵, nine recurrent problems experienced by the change-management agents came to light. So as to tackle these problem areas objectively, and to proceed with a comparative study, we grouped these items together in the form of nine questions. The problem areas covered by these questions came out of the interviews, and concern contexts that the interviewees could clearly identify. This approach may have the handicap of being slightly empirical. However, in our opinion it has the advantage of reflecting the problems encountered in the real world and uses the vocabulary of the interviewees. This allows us to avoid contamination of the context (Thietart and coll., p. 244-246).

The research topic that emerged from this comparison between practice and theory was the following: Is there a style of leadership that is specific to change management and if so, what skills are brought into play?

The answers to this question are presented below.

IV/ Results and discussion

The results that we will present are based on a modified Mumfort model. The aim of the study was to bring to light the skills and behaviors specific to change managers.

From the panoply of skills necessary to the Change Manager, two major abilities emerge: decoding skills (A) and influencing skills (B).

A – Decoding skills

According to the senior manager of Renault Trucks “It is necessary to analyse the possible strategies of the agents at the outset to determine the risk of resistance to the change”.

In change leadership, analysis of the hands held by the various agents is capital. An organization is based on both individual and collective strategies. In periods of change boundaries become blurred, and from this stems the increased need of individual agents to position themselves. Power plays tend to emerge (1), and the Change Manager must be able to decode the tactics of the different agents (2).

1) Power plays and management strategy

In our survey, we interviewed the change managers on the importance of the strategies adopted by the different actors. Eighty percent of interviewees highlighted the difficulties due to resistance to change. And 80% of interviewees stated that it was essential to understand the strategies of the protagonists in the organization.

During the interviews, we noticed that the interviewees were extremely careful in choosing their words in answers to these questions. Managers were particularly reluctant to answer questions concerning strategies used by protagonists, perhaps because such questions invade the privacy of the organization.

The Change Leader is like a chess player. He must be able to understand the tactics of the agents that were triggered by the new organization as well as those that existed beforehand. The theory on the tactics of the various agents originates in strategic analysis (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 2005; Mintzberg, Lampel, Brian Quinn and Ghoshal, 2002). In the French school of organization theory, the tactics used by various agents were revealed by Michel Crozier and Erhard Friedberg, who underlined the relational nature of power (Crozier and Friedberg, 1977).

The French current of strategic analysis has taken up this theory, and put forward three postulates (Bernoux, 1985).

⁴ Schedule: 1 - Individual interviews (June – November 2003) 2 - Completing the questionnaire (July-October 2004) 3 - Validation of the synthesis of the results by the interviewees (November 2004) 4 - 1st Study report (January 2005) 5 - Evaluation 2 years later (January-October 2007) 6 - 2nd Study report (November 2007).

⁵ We chose not to record the interviews so as to diminish the interviewees' reluctance to answer, especially with regard to sensitive questions such as those concerning resistance to change. To avoid the risk of deformation when answers were analyzed and synthesized, we asked the interviewees to validate the interpretation of their answers at a later date. For us, the advantage of this method was that there was no reason for the interviewee to withhold information at the interview; the interviewees validated the syntheses without difficulty.

First of all, the actors are people. Different actors have different interests, and they will implement strategies that serve these interests. Because the actors are people, they will implement strategies that require understanding not only of the problems, but also the role of every actor and knowledge of the organization.

In the Model of Leader Problem Solving, the skills that are particularly highlighted as important are the abilities to: Formulate understanding, Identify Restrictions & Requirement and Communicate (Cf. figure 1). These skills are included among decoding skills (Cf. figure 3).

Then, change agents enjoy a fair amount of freedom in the way they play their hands⁶. If agents play independently, they apply this independence to areas of the organization that are inadequately regulated. In periods of change, there are more inadequately regulated areas; this explains the importance of clarity in the way the manager presents the objectives in the change programme. With regard to the model proposed by Mumford and coll, we can identify two aspects of this need for Clear communication of the objectives in periods of change: Protect Outcomes & Reactions and Formulate Plans/Visions (Cf. figure 1).

Finally, the strategies used by actors are not necessarily rational. As the senior manager of Rhône-Alpes Regional Council says "Total anticipation would be dangerous, and would leave no leeway to others. Human nature never ceases to surprise".

In strategic analysis no agent has the time or the means to find the most rational solution to reach his objectives (Simon, 1955). He will stop at the solution which, at that moment, is the least unsatisfactory for him⁷.

In the Model of Leader Problem Solving the sometimes irrational strategies used by the actors comes to light at the end of the process in what the authors call: Experience, Perspective-taking and Wisdom (Cf. figure 1).

In periods of change, the zone of uncertainty grows. It leads to intensification of the strategies employed by the various actors. It is vital for the Change Manager to have the necessary tools to understand these strategies. What skills will the Change Manager bring into play?

2) Analysis of strategies used by the various actors: what skills?

The Change leader must be able to decode the strategies used by the various actors. That is to say, to understand how those concerned by the change project position themselves. Most projects and programmes unfold in a complex context, comprising many agents (economic actors, associations, national and local administration, local government, elected representatives, the media, lobby groups, unions, religious leaders, etc.) whose positions with regard to the project weave a complex network of points of agreement and disagreement. As a result of this complexity, the Change Manager may find himself disconcerted by the attitude of such or such an agent, or by the appearance of an unexpected alliance of a number of agents against the project. By analyzing the strategies used by these agents the manager will be able to understand the position of each, to evaluate the relationships of power and influence that exists between them, to measure the degree of agreement or disagreement between them with regard to the project (called convergence and divergence), and finally to spot potential conflicts and alliances. This will enable the Change Manager to determine tactics likely to reduce opposition to the project.

Moreover, involving the whole project team in the elaboration of this strategy leads to a structured exchange of information between the actors: through this method, the members of the project team can share all of the information they have at their disposal on their " partners " in the project, and construct a common view of how the agents will play their hands.

Thus, for the three organizations studied (Renault Trucks, Rhodia Silicones, Rhône-Alpes Region), in their answers to the questionnaire, a certain number of HR professionals confirmed that in change leadership, it was important to take into account the strategies used by agents, and to identify, if it can be expressed thus, the powers in the arena. Understanding the likely strategies of the various agents is capital in negotiations with the unions (for example with regard to a specific function bonus which is part of the remuneration package at the Rhône-Alpes Region).

One final aspect remains: the decoding process.

⁶ In an organization, every agent retains the right to play as an individual, and he will make use of this right to varying degrees. In strategic analysis, the freedom of the agent is essential. Power becomes the means to control these freedoms.

⁷ From here on, in the context of change leadership, power plays give plenty of leeway to individual strategies. This brings us to a key element in strategic analysis: the zone of uncertainty. Every system includes uncertainties, but none imposes mechanical constraints on the organization. These uncertainties are incorporated into the tactics of the agents, where they diminish or reinforce independence (Bernoux, 1985).

3) *The decoding process*

To construct a matrix for strategies that actors use, the model of Mumford and coll. suggests three key concepts: Knowledge of Problem & role, Knowledge of Organization and Knowledge of People (Cf. figure 1 and 3).

The method we will present here is based on the work of Michel Crozier and Erhard Friedberg (1977), of Michel Godet (2001), and finally on that of Jean-Christian Fauvet (1996).

It comprises three phases: a phase concerning analysis of the power relationships between agents (a); a phase concerning the convergences and divergences with regard to the scope of the project (b); a phase to integrate the results of the first two, and to define tactics likely to improve the chances of success for the project, by reducing opposition and reinforcing support for the project (c).

a) Analysis of the power relationships between actors

This is to discover who makes the decisions. In this first phase, the agents directly involved in the project are identified. Once the list of agents has been established (to be limited to around 15), a diagram showing the relationships of influence between them is drawn up. This can be described as a power relationship matrix.

In the three organizations studied, the cards held by the different agents weighed heavily in the balance. However, we detected a certain reserve and even embarrassment when this subject was broached. There seemed to be some sort of taboo notably for the senior managers we were able to meet.

b) Analysis of the convergences and divergences with regard to the scope of the project

This phase, unlike the first, aims to analyze the positions of the various actors, not in absolute terms, but with regard to the project. The first step consists in wondering what each of them wishes to obtain or avoid, in the project. This step will lead to the drafting of a single list of objectives, which brings together all of the objectives (positive or negative) that could motivate the different agents with regard to the project or the programme.

The aim is to calculate the convergences and divergences between actors. Two agents are considered convergent on an objective if both are favourable or against an objective. The same process is performed for the divergences. This makes it possible to characterize any pair of agents according to the degree of convergence or divergence between them.

During the interview with the Human Resources Manager at the Rhône-Alpes Region, the question of the power-relationship matrix revealed a gap between theoretical knowledge of such tools and operational reality, which leaves little time for this type of speculation. For this manager, a Change Manager, the likely strategies of the different agents are not necessarily identified in a formal manner; they are evaluated more by intuition.

c) Making tactical choices

Ultimately, by bringing together the two phases, we can answer the following questions: « Who holds the power in the system? Who are the dominant actors, and, who is "dominated"? Who are the allies, the opponents, of the central agent (generally, the organisation which conducts the study itself)? How solid are the opposition blocks? What objectives need to be suppressed, or attenuated, or added to the existing objectives of the project, to divide a block of opponents, or to attract a powerful actor from their ranks?»

All of these questions must be considered in order to build a strategy and to know the forces present in the arena during a change project. It is well and truly decoding.

From our study, we identified the skills required to decode strategies used by the different actors: strong skills in analysis and synthesis (cognitive skills) as well as a keen sense of strategy (Cf. figure 2 and 3). With regard to the Mumford model, these skills are part of the broader concepts of "Experience – Perspective Taking – Wisdom" (Cf. figure 1).

After the decoding skills, we will now turn to influencing skills.

B – Influencing skills

The position of the Change leader is capital; he must be able to exercise his influencing skills. He must be able to play his role fully and enjoy legitimate authority. His responsibility will be limited in time, until the end of the project, and transversal, that is to say it will extend to the different levels of involvement in the project.

From a hierarchic point of view, the Change Manager in a horizontal/transversal management system is answerable to the project, and as such benefits from his personal position in the organization chart, but also from his specific legitimacy as Change Manager.

What strategies should the Change Leader bring into play to make a success of the project? He must be able to influence those with whom he is to work (Thornhill, Lewis, Millmore and Saunders, 2000 ; Yukl, 2010).

What skills are included in the concept of 'influence' in change leadership? Our study brought to light five key skills and behaviors: empowerment (1), open-mindedness (2) abilities as a facilitator in communication and creativity (3), humility (4), and finally an ethical attitude (5).

1) Empowerment

According to the HR senior manager of the "Région Rhône-Alpes", "At the initial phase of the project, the energy of the leader is a powerful motor that instils a desire to succeed. In the second phase of the project, writing down the procedures reassures certain individuals (who cling to these) at the risk of stifling the momentum".

We were able to assess the ability of the Change Leader to stimulate interest in the project through a number of questions asked during the interviews.

We questioned the Managers on three points: the levers used to accomplish change, everyday tools and finally the role of the project leader.

All of those interviewed highlighted the essential role of management and notably the leadership skills of the manager. All of the interviewees stated that project management was essential for the successful implementation of change.

It is important for the Change Manager to know how to give a contagious impetus to the project. It is a leadership of resonance with which a group of followers will vibrate in unison with the optimism and enthusiastic energy of the leader (Heller, 2006; Goleman, Boyatzis and McKee, 2002; Nardone and Watzlawick, 1993). This resonance is amplified and prolonged by the emotional impact of the leadership style. The more individuals act in unison, the more dynamic are their interactions. This authentic leader has "a high self-awareness about his values, beliefs, emotions, self-identities, and abilities" (Yukl, 2010, p. 345). What will weld the team together and involve them more deeply in the project are the emotions they feel (Goleman, 2006; Goleman, Boyatzis and McKee, 2002).

Capable of decoding the tactics of the various actors, the change manager must put into place new sufficiently motivating objectives. As we have already seen, power is based on organized action. In such a context, the zone of uncertainty is a space where power can be acquired and in which power struggles and antagonism are exacerbated.

The objectives of the organization and the objectives of the agents are not necessarily compatible, forgetting the latter may trigger strong resistance. Indeed, not taking account of the specific objectives of the agents concerned will lead to reactions destined to maintain the status quo. This was what happened at the Rhône-Alpes Regional Council: the project to set up a new job description schedule included the downgrading of a function that, for historical reasons, had benefited from a particular status in the organization. In such circumstances, motivating staff in periods of change requires the manager to double his efforts, notably by being particularly clear on the objectives sought, while being attentive to individual interests. The diplomacy of the manager here is essential.

In the Mumfort model, this capacity to empower others takes on three particular aspects: Formulate understanding, Communicate and Formulate Plans/Vision (Cf. figure 1 and 3).

But enthusiasm, even persuasion (Garvin and Roberto, 2005, p. 104-112) is not enough, the leader must be able to communicate and develop the creativity of the team.

2) Facilitating communication and creativity

We interviewed the managers on the role of the manager in change leadership and on the lessons learned from their experience. All confirmed the very important role of the manager in change leadership, notably with regard to communication skills and creativity.

In a context of innovation, of reform, of improvement, the manager must also convince. To this end he must build a communication plan that reaches every level (Kotter, 2000), and is an integral part of an overall strategy of process planning. As one senior manager says « the role of the Project Team Leader is to build a climate of trust, by giving shape, meaning and objectives to the project. His role is to simplify project processes by « capturing » information at various levels and being able to impart it in such a way that every agent will understand it".

In a « learning organization » the idea of change becomes an obvious objective for all concerned (Heller, 2006). In such a context, the Change Manager is the key agent in the process. He will inject the energy and the necessary skills into the management of the project. In a dynamic context such as that found in a reorganization process, the Change Manager must be a learning manager.

The change leader creates new learning spaces. The learning manager has confidence in and motivates his team. The independence granted to individuals and teams is the corollary of confidence.

In the Mumfort model, this ability to facilitate communication and creativity is expressed in the four aspects of the 'Knowledge of problem & role', the three aspects of 'Knowledge of people' and finally in all of the aspects

of 'Knowledge of organization' (Cf. figure 1). According to this model, the concept of the learning manager supposes a global approach to organizational change (Cf. figure 3).

We are in total agreement with this point of view in so far as the concept of the learning manager requires a comprehensive set of leadership qualities including great open mindedness.

3) *Open-mindedness*

The change leader must refuse the single mindset. Every level of an organization, of an enterprise or of local government is a seat of micro decisions. Close-proximity management is necessary. The manager must relay information and provide the link between decision-making bodies and operational bodies in the strictest sense of the terms. The manager helps his team to take on board the idea that there are other visions than their own. The learning manager must convince all of the agents in the company that these alternative views are valuable, as he himself shows by embarking on a program of change.

Thus, for example, within the framework of the progress initiative at the Rhône-Alpes Regional Council, a management course was set up for all of the managers so as to create a common management culture and to teach them how to consider themselves as other than experts, the holders of the unique truth.

This ability to be open-minded can be considered similar to what Mumfort describes under the headings: Experience, Perspective – Talking and Wisdom (Cf. figure 1 and 3).

4) *Humility*

The change leader has to be willing to revise his opinions. By accepting to stand back from the process he is in charge of, the manager gives a clear sign of his confidence. This condition is extremely important. The manager is thereby unequivocally demonstrating his confidence in the ability of his project team to incorporate this change.

The manager who identifies with his team in a learning attitude gives himself the means to motivate, because motivation stems from exchange, from dialogue, and from visible signs of recognition expressed to his employees for their efforts. For example, within the framework of the SAP project at Rhodia Silicones a general training programme for the SAP software was set up by the HR manager so as to enable the company, and more generally the group worldwide, to adopt this new form of process management.

This ability to be humble can be considered similar to what Mumfort describes under the headings: Experience, Perspective – Talking and Wisdom (Cf. figure 1 and 3).

5) *Ethics*

The change leader is the guarantor of values. Because of his position, the learning manager embodies a further dimension which goes beyond normal everyday activity: the purpose of the company; in other terms « that which makes sense ». For this, the manager must take two priorities into account:

- He must embody the meaning. The Change Project Leader must continually remind everyone of the purpose of the project. That is to say, to insist on the need for the change and its objectives. Being the bearer of the sense of the change project is capital in a period of mutation. It gives the possibility to defuse resistance due to fear. Thus, at the Rhône-Alpes Regional Council a great deal of resistance was defused thanks to the intervention of an assistant of the consultant, an expert in the field of change management.

- He must be open to the myriad points of view. The Change Manager must be able to look beyond his own opinions and open his mind to the way others perceive things. This attitude will help him understand their reasoning as well as their reactions to change.

There is, in fact, a group-specific emotional intelligence (Goleman, Boyatzis, and Mc Kee, 2002). Good leaders should be able to maximize this intelligence, notably by developing a team conscience within the team, a capacity for self-management and for empathy. Updating the emotional reality of the team, notably the underlying discord, will instil in the team the desire to change.

By escaping from the standard patterns, the Change Manager will underline the legitimacy of the different points of view expressed by other agents. In this situation, the manager must find the middle ground between his role as an instigator and his role as a « listener ».

Here, it is about underlining the idea that the company is a complex environment that can generate wealth. The different agents have different sets of values, to which they are deeply attached. Negotiations involving values must therefore be handled with caution. If an agent believes his set of values has not been accepted, he can only envisage his action within a personal context that is so superficial that there is little room for the company in the ambitions he has for his life.

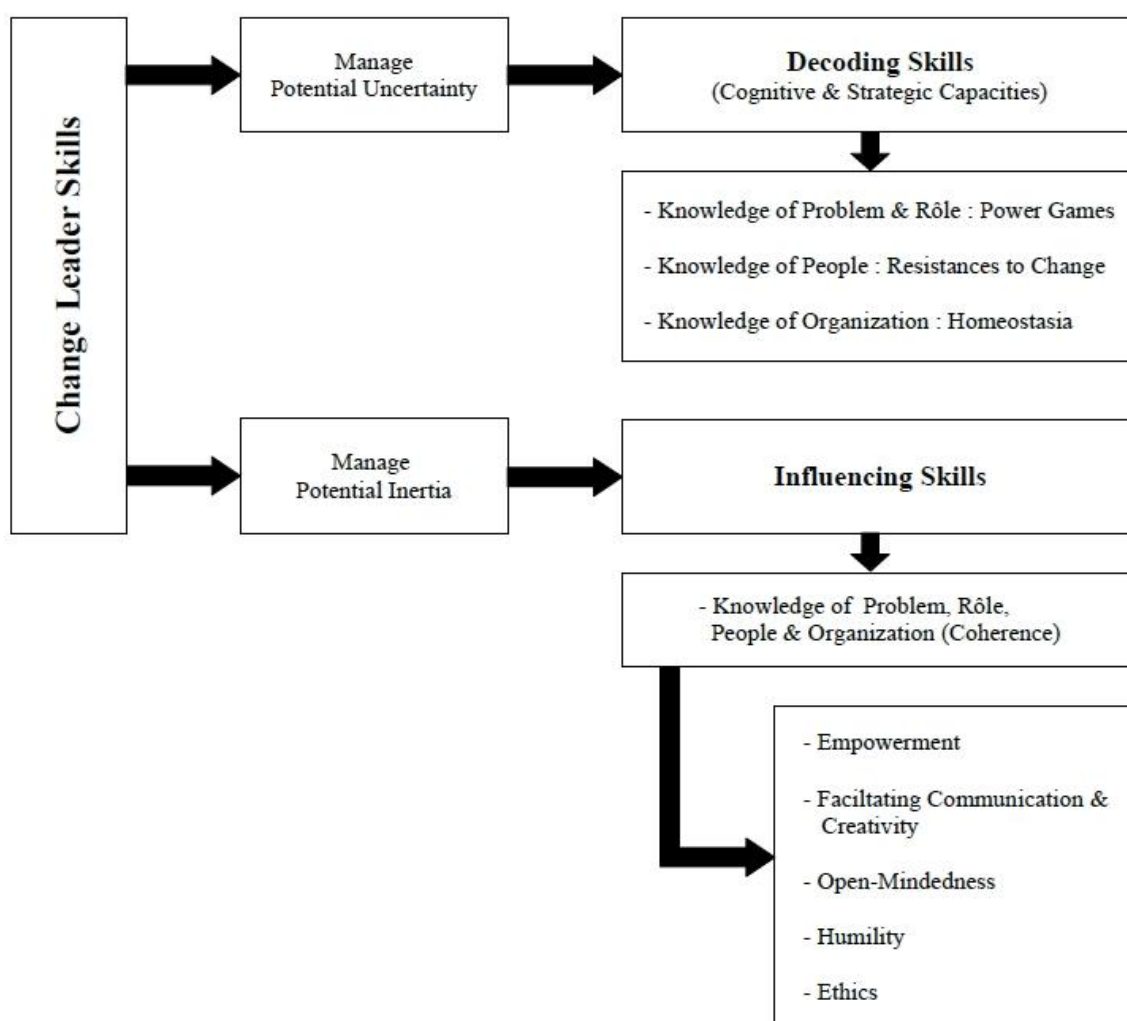
The human dimension and diversity among individuals are at the heart of participative management in a classical context. In periods of change, this aspect has to be taken into account. Indeed, for people to play an active role in the change project, they must feel that their questions and their aspirations with regard to the new organization have been understood.

Opening the door to diversity is to make the agents creators of their change.
This ethical behavior can be compared to wisdom in Mumfort's model (Cf. figure 1 and 3).

Figure n°2: Change Management & Change Skills (C. Remoussenard)

Context	Behaviour	Skills
Potential uncertainty	Strategic Manager	Decoding Skills : - Skills of Analysis and Synthesis (Cognitive Skills) - Sense of Strategy
Potential Inertia	Learning Manager	Influencing Skills : - Empowerment (Entrusts and Motivates) - Facilitating communication and Creativity (Creates New Learning Spaces) - Open-mindedness (Refuses the Single Mindset) - Humility (Accepts to Revise his Opinion and Good « Listener ») - Ethics (Guarantor of Values)

Figure n°3: Change Leader skills and behaviours (adaption of Mumfort's Model)



V/ Conclusion

In the light of this study we can say that change leadership requires particular skills and behaviors linked to the context in which it is exercised. In a context of uncertainty, the leader must be able to give clarity to and a framework for the change. Moreover, in a context of potential inertia due to fear, leaders must invest an enormous amount of energy, use their charisma and act with integrity to motivate the different actors.

Two essential skills thus come to the fore: decoding skills and the ability to influence others. The paradox that may be raised is the enormous differences in the nature of these two skills.

Whereas decoding skills require a strong ability to analyze and deduce together with good strategic sense, which may sometimes be considered on the borderline of manipulation, the ability to influence others requires the leader to have considerable empathy to be truly authentic in medium term leadership. One question now emerges: is it possible for a single person to have strong decoding skills and be able to influence others?

Bibliography

Bass B.M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, New York, Free Press.

Belogun J. and Hope Hailey V. (2008), Exploring Strategic Change, Third Edition, Prentice Hall.

Bernoux Ph. (1985), La sociologie des organisations, Seuil.

Calori R., Baden-Fuller Ch. And Hunt B. (2000), « Managing Change at Novotel : Back to the Future », Long Range Planning 33 (2000), 779-804.

Carnal C. (2007), Managing Change in Organizations, Fifth Edition, Prentice Hall.

- Colleville I. D. and Murphy A.J., « Leadership as the Enabler of Strategizing on Organizing », *Long Range Planning*, 39 (2006), 663-677.
- Connelly M.S., Gilbert J.A., Zaccaro S.J., Threlfall K.V., Marks M.A. and Mumford M.D (2000), « Exploring the Relationship of Leadership Skills and Knowledge to Leader Performance », *Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- Dupuis F. (2004), *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod.
- Fauvet J.Ch. (1996), *Éléments de socio-dynamique : la socio-dynamique. Concepts et méthodes*. Editions d'Organisation.
- Garvin D. A. and Roberto M.A. (2005), "Change Through Persuasion", *Harvard Business Review*, vol. 83, p. 104-112.
- Goleman D. (2006), *Primal Leadership: learning to lead with emotional intelligence*, Academic Internet Publisher.
- Goleman D., Maccoby M and Davenport Th H. (2001), *What Makes Leaders*, *Harvard Business Review*.
- Heller R. (2006), *Effective Leadership*, Dorling Kindersley.
- Hope Hailey V. and Balogun J. (2002), "Devising Context Sensitive Approaches To Change: The Example of Glaxo Wellcome", *Long Range Planning* 35 (2002), 153-178.
- Judge W.Q. (1999), *Leader's shadow. Exploring and Developing Executive Character*, Sage Publications.
- Kotter J. P. and Cohen D. (2005), *The heart of Change. Field guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*, Harvard Business Press School.
- Kotter J.P. and L.A. Schlesinger (2008), "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, July-August 2008, 130-139.
- Kotter J. P., Collins J. and Porras J. I. (1998), *Change*, *Harvard Business Review*.
- Lucey J. (2008), "Why is the failure rate for organisation change so high?", *Management Services*, Winter 2008, 11-18.
- Mac Millan E. and Carsisle Y. (2007), "Strategy as Order Emerging from Chaos: A Public Sector Experience", *Long Range Planning*, 40 (2007), 574-593.
- Mintzberg H. & al.(2002), *The strategy process. Concepts, contexts, cases*, Pearson education.
- Mintberg H., Kotter J.P. and Zaleznik A. (1998), *Leadership*, *Harvard Business Review*.
- Mumford M. D., Zaccaro S.J., Harding F.D., Jacobs T.O. and feishman E.A. (2000), "Leadership skills for a changing world: solving complex social problems, *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Northouse P.G. (2006), *Leadership: theory and practice*, Fourth Edition, Sage Publications.
- Orlikowsky W. J. and Hofman J. D., "An improvisational Model of Change Management: The case of Groupware Technologies", *Sloan Management Review*, January 1997.
- Pye A. and Pettigrew A., "Strategizing and Organizing: Change as a political Learning Process Enabled by Leadership", *Long Range Planning*, 39 (2006), 583-590.
- Remoussenard C., "Making change", *Sloan Management Review*, *Business Insight*, June 2007.
- Richard F. and Goodnight J. (2005), "Managing for creativity", *Harvard Business Review*, vol. 83, p. 124-131.
- Ross-Kanter R., Prahalad C.K. and Lieberthal K. (2004), *Leadership in a Changed World*, *Harvard Business Review*.
- Sashkin M. (2004), *Nature of Leadership*, Sage publications Thousand Oaks.
- Schein E.H. (2004), *Organizational culture and Leadership*, Jossey-Bass, Third Edition.
- Simon H.A. (1955), « A behavioral model of rational choice », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. LXIX, February.
- Thietart R.-A. et coll. (1999), in *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Thornhill A. & al. (2000), *Managing change. A Human Resource Strategy approach*, Pearson education.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.
- Yin R.K. (1994), *Case study research, Design and methods*, Newbury Park, CA, Sage Publications.
- Yulk G. (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Pearson.

Willingness to Pay for Wine Grower's Stated Involvements: An Experiment with Red Burgundy Wines

Joëlle Brouard^a, Christophe Coquillat^b, Victor Lecointe^b, Bertrand Sirot^b, Pierre Sonier^b, Angela Sutan^{c*}

^aInstitute for Wine Management (IMV), Burgundy School of Business, Dijon

^bMaster in Management(MIM), Burgundy School of Business, Dijon

^cLaboratory for Experimentation in Social Sciences and Behavioral Analysis (LESSAC), Burgundy School of Business, Dijon; corresponding author – angela.sutan@escdijon.eu

Abstract

The main purpose of this paper is to estimate consumers' willingness to pay (WTP) for different strategies of positioning of a wine, using laboratory experiments. In order to assess the respective values of different positioning strategies, and the effect on consumers, the experiments compare wines for which the wine growers decided to communicate around environmental preservation practices, territory and discovery, tradition, and identity of the wine grower himself. Real sales at a random selling price, based on the Becker, DeGroot, Marschak (BDM) mechanism, revealed consumers' WTP in three different information conditions (blind tasting, tasting and label examination, tasting and additional advertising information). Blind tasting was commented, either by enologists (experts), either by novice members of a student enological association, in order to capture an additional measure on personalized advice. Results show that positioning on wine grower's identity has the stronger effect on increasing WTP. They also reveal that consumers facing expert advice are more sensitive to wine personalization.

Résumé

Le principal but de ce papier est d'estimer le consentement à payer (CAP) des consommateurs pour différentes stratégies de positionnement d'un vin, à travers des expériences de laboratoire. Afin d'élucider les valeurs respectives de différents types de communication autour des vins, et leurs effets sur les consommateurs, les expériences comparent des vins pour lesquels les vignerons ont décidé de communiquer sur leur engagement environnemental, de terroir et de découverte, de tradition, ou leur identité même. Des ventes réelles à un prix de vente déterminé selon le procédé d'enchères de Becker, DeGroot, Marschak (BDM), on révélé les CAP des consommateurs dans trois conditions d'information (dégustation à l'aveugle, dégustation et examen de l'étiquette, dégustation et information personnalisante supplémentaire). La dégustation à l'aveugle était commentée, soit par des œnologues (experts), soit par les membres d'une association étudiante œnologique, afin de capturer une mesure additionnelle dans la personnalisation, le conseil. Les résultats montrent que le positionnement sur l'identité du vigneron a l'impact le plus marqué sur l'accroissement des CAP. Ils montrent également que les consommateurs conseillés par des experts sont plus sensibles à la personnalisation des vins.

Key Words: willingness to pay, wine, experimental economics, personalized positioning

Mots-clé: consentement à payer, vin, économie expérimentale, positionnement personnalisé

JEL Code: C91, D12, Q13

Preliminary version, June 2009

*The authors would like to thank Marie Boularand, Eva Kotzev, Ken Lenzi, Thierry Trébillon and Jean-Baptiste Souillard, the enologists experts in this experiment, Mathieu Ballot, who helped us choosing the wines, Damien Wilson and Eva Campo, for helpful discussions, as well as Benoît Pénicaud and Geoffrey Desboeufs, for their assistance, and CIVS, MIP and MAS students, assistants and professors, for logistical help.

1. Introduction

More than other food markets, the wine French market is highly segmented (Bazoche et al., 2009), and unreadable for consumers trying to objectively and/or subjectively make choices, within limited attention and time constraints. In order to capture consumers' attention, within a very large number of substitute brands, generating consumer awareness or confidence is a challenging task, and few wineries can afford to spend money on creating awareness through advertising and alternative, effective methods of communication with their target market. In addition, while asking themselves for proofs of attention from businesses, consumers are slowly being convinced of the customizability of all products and services, which renders the *capturing the attention* task is even more compelling for wine growers. Consequently, the wine grower able to capture consumers' attention through the provision of more specific communication is better positioned to succeed, especially if this is inexpensive and implemented through simple techniques.

Although speaking of *brand* in the French wine market still needs clarification, we may conjecture that efforts in image construction, advertising, communication that a wine producer is putting into practice around his wine, its label and its production can be analyzed in similar terms as brand positioning (Trout, 1969). More and more wine producers tried to capture consumers' attention by signaling a specific attribute of their wine, highlighting that their wine embodies their environmental commitment or mysterious discoveries. Considering that positioning in one specific direction is intended for long term image credibility construction, it is a crucial choice for wine growers to highlight only one attribute and construct the image of his wines on it (as consumers' attention is scarce, the perceptible focus has to be unique). This brings an additional difficulty as long as the vast majority of wine producers in the Burgundy area indeed declare being involved on all these dimensions (environment and discovery). The implication could be uniformity in stated involvements and therefore our interest is in evaluating a differentiating signaling related to the wine grower identity himself. This corresponds to a reasonable expense investment, but must be supported by a specific *aura* of the wine producer (not easy to reach).

This paper is therefore an attempt to contribute to the debate about positioning through involvement signaling, by studying how consumers value alternative stated involvements among wine growers, with a special focus on wine which embodies the wine grower himself. To avoid hypothetical biases in consumers' evaluation of the wines, we used an incentive compatible elicitation method, the Becker, DeGroot, Marschak (BDM) mechanism (Becker et al. 1964), based on real sales with random selected prices, and constructed our experiment on the basis of those described in Bazoche et al. (2009).

We review the theoretical bases of our work in Section 2, describe the experimental design in Section 3, present results in section 4 and discuss and conclude in Section 5.

2. Willingness to pay for specific communication on wine growers involvements and wine producer's willingness to involve in specific communication around their wines

What should explain the differences in consumers' willingness to pay for a wine? Among some other reasons, it should be the influence of the positioning signaled through communication around the wine. Could than a wine grower expect an increase in the price of a wine only as an effect of a specific positioning through the website or the booklet? The answer is yes and relies, on the one hand, on an extension of framing effects (Tversky and Simonson, 1993), and, on the other hand, on the fact the perception and valuation of an experience with a wine is determined by sensorial and beliefs processes (Lee and Ariely, 2006). In particular, consumers' perceptions, choices and elicited prices depend on what is information about the wine composed of, but may also be affected by the type of information that directly *speaks* to consumers, i.e. the hypothetical relation they identify between them and a wine producer on the basis of the message the producer addresses to them.

Establishing such a special relation is easier when the consumer can physically identify the producer releasing the message, and therefore this perceived positioning can convey a premium in the value of the wine, according to the consumer. The consumer attaches the higher degree of attention in such a product, and s/he believes that the producer is really speaking to him/her. Nelson (1970), Darby and Karni (1973) identified in their work *research, experience* and *credence or beliefs* attributes for a product. Each of these attributes speaks to consumers, but here we focus on credence attributes, i.e. unverifiable beliefs that a wine grower can create around a wine, by stating he is involved in environmental practices, or that his wine helps discover secrets about an area, or just by speaking about himself. This is the wine positioning process through specific communication, through which the wine is identified with the stated involvement itself, i.e. the wine *is* the environment, or the discovery, or becomes the wine grower himself. A wine on which such specific communication has been delivered to the market embodies more than the wine itself; it embodies the wine *and* its credence attributes related to wine growers stated involvements.

Willingness to pay for credence attributes is revealed here through a laboratory experiment constructed on the basis of Bazoche et al. (2009) or Lange et al. (2002) procedure, using typical real sales through auctions (see Lusk and Shogren, 2007, for an extensive review on price elicitation techniques). It was important here to adopt such a methodology, since market data on the marginal effect of specific positioning are not available. Indeed, some consumers derive utility from buying positioned wines, such as wines strongly linked to the image of the wine grower, or, on the contrary, wines highlighting environmental practices. As such positioning is costly to wine growers, means of verifying its impact on the price are necessary in order to make sure it functions efficiently, because consumers can ask themselves whether particular marketing practices were used. In particular, according to the image created, the wine's overall perceived *quality* will change, as well as subsequent coherent consumption choices, and therefore the price. Consequently, some wine producers can consider that positioning the wine induces an increase in the perceived wine quality and consumers willingness to pay for it, and therefore expect a price premium, as long as a *minimum standards positioning* is present on the market (for instance: *everyone* respects environment).

In line with Grolleau and Caswell (2006), if consumers perceive a correlation between a positioning attribute, such as the image of the wine grower, or the soil preservation involvement, and other wine attributes they can evaluate (flavor, quality, price...), the efficiency levels of such supporting attributes can be a substitute for direct relation with the wine producer. Understanding the impact of perceived positioning on the willingness to pay for wine is related to the analysis of the overall information available to consumers (contextual, visual, tasting, monetary...). Wine consumers are likely to value differently alternative positioning dimensions, because they fix their attention on different attributes. Wine producers are likely to take this into account when searching for consumers and defining their market target. Caswell and Mojduszka (1996) argue that an experience or credence attribute can be transformed into a search attribute via signaling, and a signal can become salient through positioning: credence attributes, such as specific personalization, are difficult to induce because the cost of defining, measuring, and verifying them can be high; a potential remedy to the measurement problem is to use a signal (a short-cut for attention). Consumers can search for a specific attribute and well-positioned labels can serve as cognitive supports that economize on the attention of consumers and on transaction costs (Valceschini, 1999; Wynne, 1994). An essential element of this decision problem is to measure the extent to which different positioning attributes influence choices and willingness to pay.

In line with Lancaster's (1966) framework, and adapting Grolleau and Caswell (2006)'s model on eco-labels to wine and its credence attributes, the consumer's utility from buying wine is not determined by the wine itself, but by the other characteristics the wine provides. Here these characteristics are both the credence positioning

characteristics through producers' involvement signaling, and the wine's related search and experience characteristics. To model the choice between two wines, assume the typical consumer derives utility from: (a) consuming the characteristics of the two wines – a wine X endowed with environmental attributes (as long as all wines on the market are produced with respect to environment), available at a price P, and a wine X' positioned through communication around the wine grower himself, available at a price P'; and (b) consuming the quality improvement in the information due to positioning.

Several factors play a role in the consumer's utility: the utility resulting from the consumption of the experience and search attributes of X or X', i.e., $\partial U/\partial X$ versus $\partial U/\partial X'$. Most generally, $(\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X)$ could be positive, zero, or negative; the informational improvement resulting from positioning of X or X', i.e., $\partial Q/\partial X$ versus $\partial Q/\partial X'$ (consumers have more specific information about wines); the utility resulting from informational improvement, i.e., $\partial U/\partial Q$.

Assume that consumer's utility increases with consuming the wines X ($\partial U/\partial X > 0$) or X' ($\partial U/\partial X' > 0$), and feeling comfortable (because they understand) with the available informational ($\partial U/\partial Q > 0$). As noted above, the environmentally positioned wine could have related search and experience characteristics that are better, equivalent or worse than the wine positioned on the wine grower identity. Moreover, we assume that X and X' are both harmful to the informational environment ($\partial Q/\partial X < 0$ and $\partial Q/\partial X' < 0$, because generalized *specific positioning* decrease the credibility or specificity), but X' is less harmful than X because it is more difficult to support a positioning related to the wine grower himself (and therefore less wine growers are likely to do it because the lack of personal *aura*) than environmental positioning (in which most wine producers are indeed involved and just have to say it): the quality of information understanding Q is decreasing with X and X' but more slowly with X' than with X, so that $\partial Q/\partial X < \partial Q/\partial X' < 0$. The marginal improvement of information understanding with X' is $\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X$. Because of differences in related search and experience characteristics, the expected utility from consuming X' can be higher ($\partial Q/\partial X' > \partial Q/\partial X$), the same as ($\partial Q/\partial X' = \partial Q/\partial X$), or less than ($\partial Q/\partial X' < \partial Q/\partial X$) the expected utility from consuming X.

Under these assumptions, the consumer's problem is a standard maximization of utility $\text{Max } U(X, X', Q(X, X'))$, under a constraint of money $PX + P'X' = I$, where U is a quasi-concave utility function and I is the consumer income (dedicated to wine expenses). The Lagrangian function is therefore written as $F(X, X', Q, \lambda) = U(X, X', Q(X, X')) + \lambda (I - PX - P'X')$, where λ is the Lagrange multiplier. The partial derivatives are usually computed as $F_X = \partial U/\partial X + \partial U/\partial Q * \partial Q/\partial X - \lambda P = 0$ and $F_{X'} = \partial U/\partial X' + \partial U/\partial Q * \partial Q/\partial X' - \lambda P' = 0$ and $F_\lambda = I - PX - P'X' = 0$. We therefore obtain $F_X - F_{X'} = \partial U/\partial X' - \partial U/\partial X + \partial U/\partial Q * (\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X) - \lambda * (P' - P)$. If $\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X > 0$ and $\partial U/\partial Q * (\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X) > 0$, then $P' - P = \alpha > 0$, as consumers are willing to pay a premium α on wine grower personalized wine, $\alpha = P' - P = ((\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X) + \partial U/\partial Q * (\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)) / \lambda$, with $\lambda = (\partial U/\partial X + \partial U/\partial Q * \partial Q/\partial X) / P = (\partial U/\partial X' + \partial U/\partial Q * \partial Q/\partial X') / P'$.

When a wine embodies the wine grower himself, this specific positioning must be supported by a specific *aura* of the wine grower; we therefore assume that the configuration for the wine market is such as this type of positioning incurs higher costs. Here the marginal overall cost of X' is greater than that of X. Therefore, a wine producer will position the wine on himself only if the difference between the marginal costs of the two wines is strictly less than α , i.e., the marginal value of the utility resulting from wine grower positioning improvement of the last unit ($\partial U/\partial Q * (\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$) plus the marginal utility resulting from the increase of related search and experience attributes of the last unit ($\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X$). In addition to the marginal costs, this wine producer frequently entails other costs (e.g., specific decoration, training and advertising) requiring marginal costs to be further below α to induce positioning on the wine grower himself.

If the difference between marginal costs is higher than α , the costs incurred to position on the wine grower himself would be too high and the producer will only communicate on X (environmental involvement). On the contrary, if this is lower than α , then the price for the wine grower's positioned wine would be low enough that he captures the whole demand and there is no demand for X. Finally, if marginal costs are equivalent, the consumer could be indifferent between consuming the two wines. Nevertheless, rational consumers may always prefer consuming a wine from a wine grower with whom he has a relationship!

The likelihood of positioning the wine on the wine grower himself and supporting the subsequent extra costs depends on the value of α , which is shaped by consumer preferences. Table 1 shows several cases related to the interaction of different types of attributes.

Table 1: Likelihood of positioning of a wine on the wine grower himself for different levels of search, experience and credence attributes

		1 st column	2 nd column	3 rd column	4 th column
		$(\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$	$(\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$	$(\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$	$(\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$
		high	low	high	low
		$\partial U/\partial Q$ high	$\partial U/\partial Q$ high	$\partial U/\partial Q$ low	$\partial U/\partial Q$ low
1 st row	$(\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X) > 0$	Extremely likely	Very likely	Likely	Undefined case
2 nd row	$(\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X) = 0$	Very likely	Likely	Unlikely	Very unlikely
3 rd row	$(\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X) < 0$	Undefined case	Very unlikely	Very unlikely	Extremely unlikely

First, we consider the situation shown in 2nd row where the level of related search and experience attributes of the two wines is equivalent ($\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X$ is zero) and the exclusive focus is on the effect of positioning and the communication around the wine ($\partial U/\partial Q * (\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$). This is the situation analyzed if attribute interactions are ignored. There are four cases:

Cell 21. Positioning on the wine grower himself generates a high quality improvement in information understanding by consumers, and consumers value it highly (because of an important increase in readability of the wine market). The overall impact on α is significant, and wine producer will be very likely to position his wine on his own person.

Cell 22. Positioning on the wine grower himself has a low impact on information quality, but consumers value this small impact highly. The overall impact on α is significant, and wine producers may be likely to do it even though the overall improvement in readability is modest.

Cell 23. The readability improvement in the market offer resulting from positioning on the wine grower himself is high, but consumers place a low value on this change in information quality. The overall impact on α is weak. Creating such a specific communication around a wine can improve the quality of the information significantly, but the wine producer may not be willing to do so.

Cell 24. Creating such a specific communication around wine implies a small improvement in information quality, and consumers do not value the improvement. The overall impact on α is insignificant, and wine producers will be unlikely to position the wine in such a way, because this will not be valued.

There are two other interesting cases. There is the situation where the level of related search and experience attributes of X' is higher than that of X ($\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X$ is positive). In all four cases (cells 11-14), the higher level of related search and experience attributes for X' has a positive impact on the likelihood that wine grower positioning can be implemented compared to the base case of no difference in these attributes (cells 21-24). Of particular interest is cell 14. If both the effect of the informational readability improvement ($\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X$) and the valuation of the improvement ($\partial U/\partial Q$) are low or close to zero, such a positioning in communication around a wine may still be created if the search and experience attributes are significantly better than for X . There is also the situation where ($\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X$) is negative, i.e., the level of related search and experience attributes of X' is significantly lower than for X . In all cases (cells 31-34), the lower level of related search and experience attributes for X' has a negative impact on the likelihood that the wine grower positioning will be implemented compared to the base case of no difference in search and experience attributes (cells 21-24). Cell 31 is an indeterminate case. The combined effect of a high informational improvement ($\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X$) and the high valuation of the improvement ($\partial U/\partial Q$) is likely to encourage the creation of such communication. However, the lower level of related search and experience characteristics is likely to discourage such creation. The stronger effect determines whether the wine is positioned in this way. In the subsequent section, we attempt to test this model: we first measure the utility consumers derive from wines themselves in order to identify on which row of the table they are, and then we measure if stated involvements produce increases in willingness to pay for wines.

3. Experimental design and method

The experiment is based on the protocol developed by Bazoche et al. (2009), Lange et al. (2002) and Combris et al. (2001, 2006). Experiments were conducted in Dijon (France) with red Burgundy wines.

Recruitment of participants: The 24 participants (equally men and women) selected for our pilot experiment had to be Burgundy wine drinkers (drinking wine at least once a week), be involved in their household wine purchases and not have taken part in a marketing or consumer study in the previous three months. Subjects were offered a monetary compensation to participate in the experiment and an endowment to buy the wines. Each participant was sent by email information about how the experiment would be conducted, in order to be sure they fully understand the auction mechanism.

Choice of Wines: Four Burgundy wines were selected for the experiment on the basis of professional experts' advices and recommendation from The Wine Advocate. The wines were chosen in order to be relatively close substitutes for their experience attributes, each one having a typical set of credence attributes, related to positioning. The A wine, is a Bourgogne, les Bons Batons, 2005 bottle, produced by Philippe Leclerc in Gevrey Chambertin and it represents the most positioned wine on the wine grower himself. Philippe Leclerc is, as reported by several famous wine critics, "his own man", has very high score wines, all communication is built around his real pictures and personal advices and stories, bottles are not similar to ordinary Burgundy bottles, back labels are handwritten and signed (see Appendix). The market price of this bottle is 12 euros. The B and D wines come from domaine Prunier, in which the producer made the choice to change the type of label and speech around his wines (from D to B). The D wine is Auxey-Duresses Le Val, is tradition-positioned. The B, Saint Romain la Combe Bazin, is positioned on environment and modernity. Bottles are at 16 and 10 euros respectively. The C wine is a Terra Incognita, Macon Rouge, bottle, and is discovery-positioned, the selling price being 7 euros. We tested this selection by a questionnaire with 50 different consumers, the week before the experiment. They had to continue the sentence "this wine embodies", the choices being: environment preservation, discovery, the wine grower himself, modernity, tradition. We subsequently selected for this experiment wines for which more than 90% of opinions signaled the same attribute positioning.

Session: The experiment was conducted in the Burgundy School of Business, at the LESSAC lab, in March 2009. Participants took place in individual cells such as they could not communicate with each other. Wines were presented in various orders. The four wines were first evaluated after blind tasting (situation 1), then after examination of the bottle and tasting (situation 2), and finally after examination of the bottle, tasting and examination of additional messages (situation 3). Half of the group benefited from commented tasting with enologists, half of the group with student members of an enological association. This was introduced in order to measure the effect of additional personalization (through expert speech) on the willingness to pay. We did not focus on this during the introduction because we only focus on the validation by experts of a specific positioning, because this enforces the credibility of the message afterwards (comments during the blind tasting stage enforce visual information in subsequent stages). They had a glass of water and some bread to take away the taste of the wines between each tasting. After tasting and/or examining each wine, participants wrote down their maximum buying price for the wine on a form. They were told to do it carefully, imagining that this wine could be the one sold at the end of the experiment. They could indicate that they did not want to buy the wine by ticking a box. Forms were collected by the experimenter after each individual evaluation. Participants tasted or visually assessed each wine sequentially. Each wine was served in a glass (20 ml per glass) at a temperature of $15 \pm 2^\circ\text{C}$. At the end of the session, a common price was randomly drawn to select the selling price for each wine and a number to select the situation. When the selling price was lower or equal to the maximum buying price a consumer indicated for a wine, he had to buy the wine at the randomly drawn selling price. If the random selling price was higher than her maximum buying price, he did not buy. So participants had an incentive to indicate a maximum price they would not regret, whatever the actual selling price.

In conclusion, the experiment was intended to test the following main hypothesis:

H₁: *Positioning the communication around a wine on the wine grower image himself will have a higher impact on consumers' willingness to pay for the wine than other positioning (discovery, soil preservation) over standard environmental positioning.*

In addition, experiments will allow us testing an additional hypothesis: **H'₁:** *Consumers coached by experts will over-value wines.*

4. Data, results and discussion

Each of our 24 participants submitted 12 bids, which results in a total of 268 observations. In this section, we present several categories of results, to describe the procedure or to measure the concordance with our hypotheses.

R₁: *Excepting the blind testing situation, all participants decide to really buy the wines.*

Analyzing the choice of a wine in the laboratory is a two-step process (Haines, Guilkey and Popkin, 1998; Bazoche et al. 2009), allowing to identify differences in consumers' decisions, unlike market data in which the distinction between preference and price related decisions cannot be made. Indeed, a participant refusing to buy a wine, whatever the price, clearly reveals he/she doesn't like it. Table 2 present percentages of consumers not submitting bids for the 4 wines in each situation. Wines are identified by A, B, C, D, as stated before, and situations by 1 (blind tasting), 2 (tasting and label examination), 3 (tasting, label and additional information). Among the 3 consumers not willing to buy in situation 1, there is only one woman, and only one consumer coached by a non-expert. These results show that there is no significant difference between refusals to purchase the wines, but, compared to blind tasting, label examination and additional information have a positive impact on the probability to buy the wines.

Table 2: Proportion of consumers not willing to buy

wine→ situation↓	A Wine grower	B Environment	C Discovery	D Tradition
1 (blind tasting)	12.5%	8.33%	8.33%	8.33%
2 (label examination)	0	0	0	0
3 (additional information)	0	0	0	0

R₂: While high significant correlation rates are observed among all prices in the blind tasting situation, they only survive in subsequent situations for A and D wines.

This result is declined in several observations (see Appendix). First, among prices of the same wine through situation 1 to 3, correlations are high (more than 0.6). This reveals coherent overall consumers choices. Second, in the blind tasting situation, except for one data, all wine prices are significantly correlated, but this is due to significantly higher correlations in prices obtained from non-experts-coached consumers, which can be relevant in two ways: non-expert comments might be too similar or not detailed enough about different wines (the accuracy of the advice can be low, Yaniv (1997), or consumers rely less on those advices they consider useless (as the perceived expertise is low, Birnbaum and Stegner, 1979) but anyhow they do not have themselves the ability to clearly distinguish between wines. Third, when labels and additional information are revealed about the wines (situations 2 and 3), the only significant correlations remain between A and D wines, which have traditional labels, A being highly personalized, while D is highly sober.

R₃: Not being coached by an expert seems to have an impact on the willingness to pay for wines.

We here conjecture, in line with Dewald (2008), Hogart and Einhorn (1992), Birnbaum and Stegner (1979), Yaniv (1997), that differences in prices are more related to deception of not being coached by an expert rather than to the expert speech influence itself. Indeed, consumers were informed they will be randomly facing an expert or a student, and all consumers were located in the same experimentation room, such as, while not communicating, it still was possible for them to see some other consumers in the room do have expert comments. Therefore, they could form beliefs about the credibility of the comments, the expertise of the critic, and the accuracy of the advice they would have. First, as presented in Table 3, overall average buying prices for wines are by 22,4% lower when consumers are coached by a non-expert. Second, women seem more deceived with the non-expert critics and therefore are willing to pay less than with expert advice. Third, low differences

exist between men's willingness to pay when coached by experts and their willingness to pay when coached by non-experts. Overall, R3 supports H'1.

Table 3: Average overall, prices, and for men and women, coached by experts or non-experts

	Men	Women	All
Expert coaching	6.6	8.36	7.68
Non-Expert coaching	7.02	5.52	6.27

R4: Labels and additional information only increase prices for wines A and D, A benefiting from the higher increase.

Table 4 reports, for the expert-coached group, average prices for each wine in all 3 situations, together with percentages of increases or decreases between situations. Same information, but for non-expert-coached group, are reported in Table 5.

Table 4: Variations in prices between situations (expert group)

	Situation 1 (blind tasting)	Situation 2 (label examination)	Situation 3 (complete information)	% of variation S1/S2 (label examination)	% of variation S2/S3 (additional involvement)	% of variation S1/S3 (blind versus complete information)
A (wine grower)	5.31	6.6	7.09	+24.29%	+7.42%	+33.52%
B (environment)	8	6.38	6.38	-20.25%	=	-20.25%
C (discovery)	8.23	7.9	7.26	-4.01%	-8.82%	-11.79%
D (tradition)	8.62	10.13	10.3	+17.52%	+1.68%	+19.49%

Table 5: Variations in prices between situations (non-expert group)

	Situation 1 (blind tasting)	Situation 2 (label examination)	Situation 3 (complete information)	% of variation S1/S2 (label examination)	% of variation S2/S3 (additional involvement)	% of variation S1/S3 (blind versus complete information)
A (wine grower)	4.35	4.79	4.47	+10.11%	-6.68%	+2.76%
B (environment)	6.78	6.08	6.69	-10.32%	+10.33%	-1.33%
C (discovery)	6.48	6.47	6.78	-0.15%	+4.79%	+4.63%
D (tradition)	7.04	7.72	7.63	+9.66%	-1.17%	+8.38%

When the consumers are coached by experts, the whole environment is credible. Wine A, the one positioned on the wine grower identity, benefits from the highest increase in the expert-coached group, which fully confirms H1 (+33.52%). This is not fully confirmed within the non-expert coached group, in which tradition labels (as for wines A and D) have a positive impact on the willingness to pay, but results are strictly reversed for the positioning of the message (willingness to pay increases with discovery and environmental messages, for wines B and C). Absolute variations are significantly higher for the expert-coached group. This confirms one again H'1, consumers are more confident about the wines than with non-experts coaching. Results are less balanced in the non-expert coached group, because consumers are more likely to rely on external trends (environment, discovery) because this seems more valuable than the wines themselves, since those wines are presented by non-experts!

R5: When consumers are sensitive to specific positioning on the wine grower identity, the impact on price is high.

In the theoretical model presented in the precedent section, we identified several cases that could help categorizing the consumers according to their perceptions about wines, the impact that the wine's positioning has on them and, as a natural implication, the likelihood that a wine grower adopts specific positioning. We assume, on the basis of our pre-test questionnaire, that the positioning of our 4 selected wines is significantly different (and will inquire in another study about marginal differentiations in positioning), therefore we categorize consumers in this experiment by classifying them either in the first or the 3rd columns. We measure differences in marginal utility perceptions by differences in prices in blind tasting and therefore can place the consumer in the 1st, 2nd or 3rd row, and then differences in prices in the complete information situation will help us selecting the 1st or the 3rd column and reporting there the percentage of consumers in this situation.

Table 6: Percentages of consumers sensitive to the wine grower's specific personalization technique

		1st column	2nd column	3rd column	4th column
		$(\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$ high	$(\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$ low	$(\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$ high	$(\partial Q/\partial X' - \partial Q/\partial X)$ low
		$\partial U/\partial Q$ high 33.33%	$\partial U/\partial Q$ high	$\partial U/\partial Q$ low 66.6%	$\partial U/\partial Q$ low
1 st row	$(\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X) > 0$ 4.1%	Extremely likely 1.4%	Very likely	Likely 2.7%	Undefined case
2 nd row	$(\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X) = 0$ 8.3%	Very likely 2.7%	Likely	Unlikely 5.5%	Very unlikely
3 rd row	$(\partial U/\partial X' - \partial U/\partial X) < 0$ 87.5%	Undefined case 29.16%	Very unlikely	Very unlikely 59.33%	Extremely unlikely

This table reveals several conclusions: first, there is less than 10% of chance for specific positioning on the wine grower identity to operate. This means that when this type of positioning is valued, it is highly valued, but wine growers have to do huge efforts in signaling their positioning and especially validate it by experts. An interesting case is the one in which consumers do not like the wine for which the identity positioning has been chosen, because in this case, there are 30% of chance to still get a high price for this wine only because of its credence attribute. However, the result of 33% of consumers highly valuating specific identity positioning over the 3 other types of positioning is standing for a good result, since it covers more than the quarter of this experimental market.

5. Conclusion

As we scrupulously followed real sales experimental rules, and invited standard wine consumers, this experiment can be easily replicated with various wines. However, the sample presented in this pilot study is small, and we intend to extend it and to implement it with consumers and wines from other production areas.

Based on real sales in three different information conditions, this study still brings some results on consumers' willingness to pay for the type of brand positioning. Results show that consumers over-value positioned brands when coached by experts, therefore, wine growers should take this into account when determining poisoning strategies. The costs of implementing a differentiating positioning strategy are high. First, when only supported by environmental or discovery involvements, this is easily imitable by other wine growers. Second, when supported by a personal aura, this deals with authenticity, ethics and personal relations, but brings more readability in the market because it responds the need of identification of the producer that consumers may have. Third, this type of positioning need to be validated by experts' ratings, and wine growers should think about indicating this on the label.

References

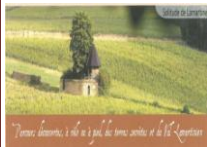
- Bazoche, P., Combris, P., Giraud-Heraud, E. "Willingness to pay for appellation of origin: results of an experiment with Pinot Noir wines in France and Germany", Working Paper ALISS 2009-02.
- Becker, G., DeGroot, M. and Marschak, J. "Measuring utility by a single-response sequential method", Behavioural Science (9:3), 1964, pp. 226-32.
- Birnbaum M. H., and Stegner, S. E. (1979), "Source credibility in social judgment: Bias, expertise, and the judge's point of view", Journal of Personality and Social Psychology, 37(1), 48-74.
- Caswell, J. A., and E. M. Mojduszka. "Using Informational Labeling to Influence the Market for Quality in Food Products." Amer. J. Agr. Econ. 78(1996):1248-1253.

- Combris, P., Lange, Ch. and Issanchou, S., "Assessing the Effect of Information on the Reservation Price for Champagne: Second-Price compared to BDM Auctions with Unspecified Price Bounds", *Oenometrics VIII*, May 21-22, 2001, Napa Valley, California.
- Combris, P., Lange, C. and Issanchou, S. "Assessing the Effect of Information on the Reservation Price for Champagne : What are Consumers Actually Paying for?", *Journal of Wine Economics* (1), 2006, pp. 75-88.
- Combris, P., Lecocq, S. and Visser, M. "Estimation of a hedonic price equation for Burgundy wine," *Applied Economics* (32:8), 2000, pp. 961-967.
- Combris, P., Lecocq, S. and Visser, M. "Estimation of a Hedonic Price Equation for Bordeaux Wine: Does Quality Matter?", *The Economic Journal* (107:441), 1997, pp. 390-402.
- Darby, M. R., and E. Karni. "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud." *J. Law and Econ.* 16(1973):67-88.
- Dewald, B.W.A. (2008), "The role of the sommeliers and their influence on US restaurant wine sales", *International Journal of Wine Business Research*. 20(2), 111-123.
- Grolleau, G., Caswell, J. "Interaction Between Food Attributes in Markets: The Case of Environmental Labeling", *Journal of Agricultural and Resource Economics* 3 1(3):471-484
- Haines, P.S., Guilkey, D.K. and Popkin, B.M., "Modeling Food Consumption Decisions as a Two-step Process", *American Journal of Agricultural Economics* (70), 1988, pp.543-552.
- Hogarth, R. M., and Einhorn, H. J. (1992), "Order effects in belief updating: The belief-adjustment model", *Cognitive Psychology*, 24, 1–55.
- Johar, G., Venkataramani, J. S., Aaker, J. "Two Roads to Updating Brand Personality Impressions: Trait versus Evaluative Inferencing," *Journal of Marketing Research*, 42 (4), 458–69, 2005.
- Lange, C., Issanchou, S. and Combris, P. "Expected versus experienced quality: trade-off with price", *Food quality and preference* (11:4), 2000, pp. 289-297.
- Lange, C., Martin, C., Chabanet, C., Combris, P. and Issanchou, S. "Impact of the information provided to consumers on their willingness to pay for Champagne: comparison with hedonic scores", *Food Quality and Preference* (13:7-8), 2002, pp. 597-608.
- Lancaster, K. "A New Approach to Consumer Theory." *J. Polit. Econ.* 74(1966):132-157. Lancaster, K. "Information and Product Differentiation." In *Trade, Markets, and Welfare*, ed., K. Lancaster, pp. 156-168. Cheltenham, England: Edward Elgar, 1996.
- Nelson, P. "Information and Consumer Behavior." *J. Polit. Econ.* 78(1970):311-329.
- Lee, L., Shane F., Ariely, D. "Try It, You'll Like It - The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for Beer", *Psychological Science*, vol. 17, no. 12, 2006.
- Lusk, J., Alexander, C. and Rousu, M. "Designing experimental auctions for marketing research: the effect of values, distribution, and mechanisms of incentives for truthful bidding", *Review of Marketing Science*, Vol 5, 2007.
- Lusk J. and Shogren J., "Experimental Auction. Methods and Application in Economic and Marketing Research", Cambridge University Press, 2007.
- Trout, J., (1969) "'Positioning" is a game people play in today's me-too market place", *Industrial Marketing*, Vol.54, No.6, (June 1969), pp.51-55.
- Tversky, A., Simonson, I. "Context-dependent preferences", *Management Science*, Vol. 39, No.10, 1993.
- Valceschini, E. (1999). "Les Signaux de Qualite Credibles sur les Marches Agro-Alimentaires: Certifications Officielles et Marques (Credible Quality Signals in Food Markets: Governmental Certifications and Brands)." *Actes du colloque, SFER Signes Officiels de Qualite et Developpement Agricole, Clermon-Ferrand (14-15 April 1999): 147-166.*
- Wynne, R.D. "The Emperor's New Eco-Logos? A Critical Review of the Scientific Certification System's Environmental Report Card and the Green Seal Certification Mark Programs." *Virginia Environmental Law J.* 14(1994):51-149.
- Yaniv, I. (1997), "Weighting and trimming: Heuristics for aggregating judgments under uncertainty", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(3), 237–249.

1. Appendix

1. Information about the wines

Positioning on the wine grower identity	Positioning on environment	Positioning on discovery	Positioning on tradition
---	----------------------------	--------------------------	--------------------------

 Succédant à mon Père, j'ai, voici quelques années, repris le flambeau en m'efforçant de créer et de faire vivre mes vins dans le même état d'esprit que mes ancêtres... j'ai été très attentif à me faire offrir cette fabuleuse richesse, faite de techniques et de passions, que les vignes d'antan ont séculées de père en fils depuis des centaines d'années... je me suis imprégné de la culture, de la compréhension et du respect de notre noble travail. Retrouver dans mes vins la sagesse et le charme qui ont fait la grandeur et la notoriété de notre vignoble depuis presque mille ans, telle est mon ambition, tel est le travail que je m'impose. 	 Depuis 5 générations, le domaine vous propose une dizaine d'appellations. Défenseur des vins de Bourgogne de qualité, nous travaillons notre vignoble dans un but de protection de l'environnement. 	 Cette collection "Terres inconnues" est issue d'une sélection sévère au sein de notre parcelle. Après des soins minutieux tout au long de l'élevage nait cette Cuvée Prestige digne des Grands Vins de Bourgogne. 	 Exploité depuis plusieurs générations, le Domaine se situe sur des terroirs qui comptent parmi les plus prestigieux. Le fruit parle pleinement, avec pureté et équilibre. La vinification est effectuée de façon traditionnelle. 
---	---	---	--

2. Correlations table

	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2	A3	B3	C3	D3
A1	1	0,624	0,536	0,649	0,756	0,480	0,299	0,561	0,609	0,441	0,181	0,509
B1	0,624	1	0,491	0,379	0,279	0,761	0,396	0,348	0,224	0,775	0,378	0,356
C1	0,536	0,491	1	0,508	0,233	0,512	0,655	0,440	0,303	0,340	0,618	0,449
D1	0,649	0,379	0,508	1	0,583	0,482	0,570	0,703	0,557	0,374	0,412	0,665
A2	0,756	0,279	0,233	0,583	1	0,387	0,103	0,731	0,854	0,243	-0,024	0,631
B2	0,480	0,761	0,512	0,482	0,387	1	0,415	0,529	0,350	0,830	0,463	0,547
C2	0,299	0,396	0,655	0,570	0,103	0,415	1	0,321	0,118	0,535	0,936	0,328
D2	0,561	0,348	0,440	0,703	0,731	0,529	0,321	1	0,846	0,256	0,180	0,975
A3	0,609	0,224	0,303	0,557	0,854	0,350	0,118	0,846	1	0,163	0,036	0,804
B3	0,441	0,775	0,340	0,374	0,243	0,830	0,535	0,256	0,163	1	0,589	0,262
C3	0,181	0,378	0,618	0,412	-0,024	0,463	0,936	0,180	0,036	0,589	1	0,220
D3	0,509	0,356	0,449	0,665	0,631	0,547	0,328	0,975	0,804	0,262	0,220	1

Bold values are significant at 0.05

Experiencias interinstitucionales de creación de microempresas a lo largo de una década

Ernult Joël^a, Alvarez Avila María del Carmen^b, Olguín Palacios Carlos^c

^a *Département Finance, Groupe ESC Dijon Bourgogne, BP 50608, 21006 Dijon cedex, France*

^b *Colegio de Postgraduados, Campus Veracruz, Veracruz, México, malvareza@colpos.mx*

^c *Colegio de Postgraduados, Campus Veracruz, Veracruz, México, olguin@colpos.mx*

Resumen

Desde 1996 la ESC Dijon Bourgogne, Francia, y el Campus Veracruz del Colegio de Posgraduados de México, mediante el área de investigación de manejo Integrado de los Recursos Naturales de las Zonas Bajas del Trópico Húmedo, han trabajado en el fortalecimiento de grupos de productores para el diseño y operación de microempresas. La zona de trabajo se localiza en comunidades rurales de los municipios de la Zona Centro de Veracruz, denominada: "Región del Danzón".

El objetivo general de la Colaboración entre la Ecole Supérieure de Commerce (ESC) Dijon Bourgogne, Francia, y el Campus Veracruz del Colegio de Posgraduados (COLPOS) de México, ha sido: favorecer el desarrollo sostenido a través del apoyo a las micro-empresas.

Los trabajos realizados por los estudiantes de la ESC Dijon Bourgogne, con la asesoría de los autores del presente trabajo, corresponden a necesidades detectadas a través de diagnósticos realizados en la región de estudio y comprenden una amplia gama de temas. Es importante resaltar que además de los conocimientos técnicos generados, el trabajo de los alumnos de la ESC Dijon Bourgogne ha contribuido al intercambio cultural entre jóvenes estudiantes de ambas instituciones y de productores, enriqueciendo y procurando su desarrollo humano. Estos resultados han sido reconocidos por el Conseil Régional de Bourgogne que otorga desde hace dos años becas a los alumnos de la ESC Dijon, recompensando su esfuerzo y compromiso.

Palabras clave: Desarrollo sostenido, Microempresas.

Introducción

Bajo un esquema de Investigación-Desarrollo, que promueva la gestión en grupos organizados de productores rurales se han realizado trabajos que comprenden los temas siguientes: estudios de comercialización de productos tropicales; organización de productores para la constitución de microempresas y diseños para empresas agroecoturística.

Esta riqueza de experiencias se han generado a través de más de una década, en donde el trabajo interinstitucional realizado en la formación de recursos humanos para procurar el conocimiento y reconocimiento de costumbres, manejo de recursos naturales y oportunidades de creación, diseño y operación de microempresas rurales, ha servido para fortalecer no sólo los equipos interdisciplinarios formados sino lo más importante el trabajo con la gente.

Antecedentes

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)¹, define a la investigación básica como aquella que se realiza principalmente para conocer los fundamentos de los fenómenos sin atender a aplicaciones particulares. Es decir, la define como investigación generada por la curiosidad (curiosity-driven research), (Baena, 2000). Esta definición tiene como referencia el Manual de Frascati (OCDE, 2003), que describe la metodología propuesta para las encuestas sobre investigación y desarrollo experimental.

De acuerdo al manual citado, la investigación y el desarrollo experimental (I+D) engloban los trabajos creativos llevados a cabo de manera sistemática con el fin de aumentar el conjunto de conocimientos, incluidos el conocimiento del hombre, de la cultura y de la sociedad, así como la utilización de este conjunto de aprendizajes para nuevas aplicaciones. El término I+D engloba tres categorías de actividades:

- **Investigación básica**, consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos.
- **Investigación aplicada**, tiene bases semejantes a la investigación básica (emprender trabajos originales para adquirir nuevos conocimientos), pero se diferencia substancialmente de ésta ya que su orientación es hacia un objetivo práctico determinado.
- **Desarrollo tecnológico**, éste se fundamenta en trabajos sistemáticos basados en conocimientos ya existentes con el objetivo de fabricar nuevos productos, instaurar nuevos procesos, establecer nuevos servicios o introducir mejoras sustanciales. El desarrollo tecnológico, es un componente para alcanzar el auténtico desarrollo rural integral sustentable.

La UNESCO (2002), sustenta que el Desarrollo Rural Integral Sustentable (DRIS) debe fomentar la aplicación de los descubrimientos científicos a la solución de los problemas ambientales y sociales, junto con el aprovechamiento compartido del conocimiento y la reflexión sobre la ética.

En concordancia con estos conceptos, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, en el marco previsto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, contempla como ejes de desarrollo:

- **Económico**, que comprende empresariedad, organización, valor agregado, auto ayuda, auto responsabilidad, auto control, desarrollo de la economía local, multifuncionalidad y fortalecimiento de circuitos, en concordancia con sistemas comerciales y de financiamiento rural.
- **Físico**, que compete lo relativo a:
 - Recursos naturales, explotación racional y sostenible de recursos primarios y mejora de los recursos degradados (agua y suelo).
 - Infraestructura física, medios de comunicación, servicios básicos, equipamiento urbano y vivienda.
- **Humano**, que contempla el desarrollo de individuos dotados de valores y conocimientos que les permitan expresar su potencial de desarrollo.
- **Social**, que refiere al actor social rural organizado, representado democráticamente y presente en las instancias de decisión pública que toman decisiones que les afectan.

Se establecen como precondiciones la definición de los derechos de propiedad y la consolidación del federalismo, bajo los principios de integralidad, sostenibilidad, subsidiariedad, equidad y participación.

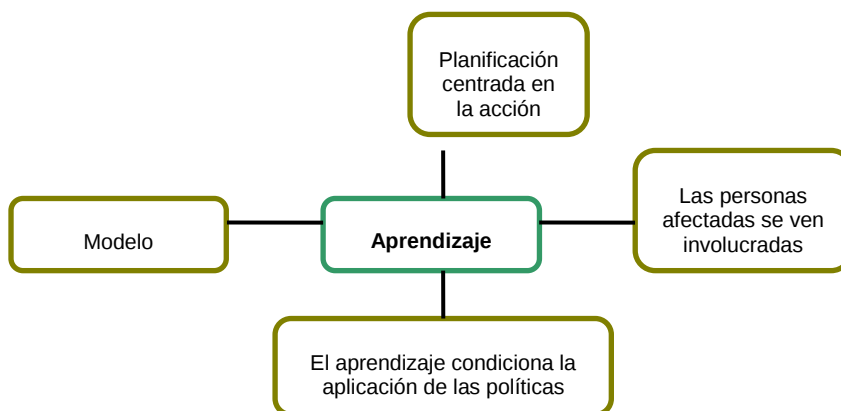
Otro antecedente importante es el proceso Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i), del Departamento de Proyectos y Planificación Rural de la UPM, con énfasis en los Modelos de Planificación Social, íntimamente relacionados con la planificación.

En la planificación innovadora, de acuerdo al desarrollo organizacional, se ubica el modelo denominado de **Aprendizaje Social**, el cual es definido como: “*Un proceso complejo, dependiente del tiempo y la experiencia de los actores, que implica, además de la acción en sí misma, estrategia y táctica política, análisis de la realidad y valores que inspiran y dirigen a las acciones y los proyectos*”, Friedman citado por Cazorla y De los Ríos (2002). Se considera que todo aprendizaje efectivo proviene de la experiencia de cambio de la realidad. La población afectada por los proyectos participa activamente en la planificación (planificación centrada en la acción), de forma que se valida el conocimiento experimentado (el aprendizaje condiciona la aplicación de las políticas) y proporciona un aprendizaje mutuo (modelo bidireccional), entre el experto de la planificación y la

¹ Con la finalidad de tener datos comparables internacionalmente, la OCDE, publica en 1964 la primera versión del documento Metodología tipo propuesta para las encuestas sobre investigación y desarrollo experimental más conocido como Manual de Frascati, localidad italiana donde fue aprobado en 1963.

población afectada (las personas afectadas se ven involucradas). La figura 1 representa las interrelaciones de estos conceptos, los cuales cuando se vinculan con el desarrollo humano adquieren su máximo significado.

Figura 1: Modelo básico de Aprendizaje Social.



Fuente: Cazorla *et al*, 2004.

Cazorla (2006) enuncia: “La planificación como Aprendizaje Social se presenta como una forma de actuación óptima para la incorporación de la **nueva sensibilidad** que reclama el ámbito rural”. Acercar el espacio y tiempo de la planificación a la acción, procurando que la dinamización social sea de abajo hacia arriba, propiciando el reconocimiento de los protagonistas (población afectada) y permitiendo al equipo interdisciplinario de planeación conocer la potencialidad social que presenta el ámbito de acción de la población afectada.

La adaptación metodológica del aprendizaje social propuesta por Friedman, citado por Cazorla (2006, *op. cit.*), abarca las etapas de:

- Análisis y diagnóstico del territorio, de acuerdo a la región y a la operación de programas y proyectos (resultados y acciones).
- Gestión, información del programa.
- Evaluación de resultados.

Si se relacionan estas etapas con el proceso de interacción podemos considerar que las fases que comprenden documentos regionales de una comunidad, marco de referencia comunitario y equipo de planificación del proceso de interacción, corresponden a la etapa de análisis y diagnóstico del territorio.

La gestión comprende las fases que abarcan las acciones territoriales propuestas e impulsadas por la población, como: filtro ambiental, capacidad e impacto, absorción inteligente de las actividades y selección de proyectos prioritarios.

La evaluación, de acuerdo a Cazorla et al. (2006, *op. cit.*), combina fuentes de información que responden a diferentes ciclos (interno, externo y mixtos) de aprendizaje y conocimiento provenientes de las colaboraciones e intercambios que se producen durante las diferentes fases del proceso: desde la animación e identificación de las necesidades hasta la aplicación de los conocimientos a la solución de los problemas.

La formulación de Planes, Programas y Proyectos para el desarrollo rural (Trueba I. et al, 1985), constituyen un proceso cíclico a largo plazo en el que intervienen, las alternativas técnico-económicas y políticas (Trueba I. et al, 1995), lo que debe sujetarse a evaluaciones continuas, ya sean previas (*ex-ante*), durante su ejecución o al final (*ex post*).

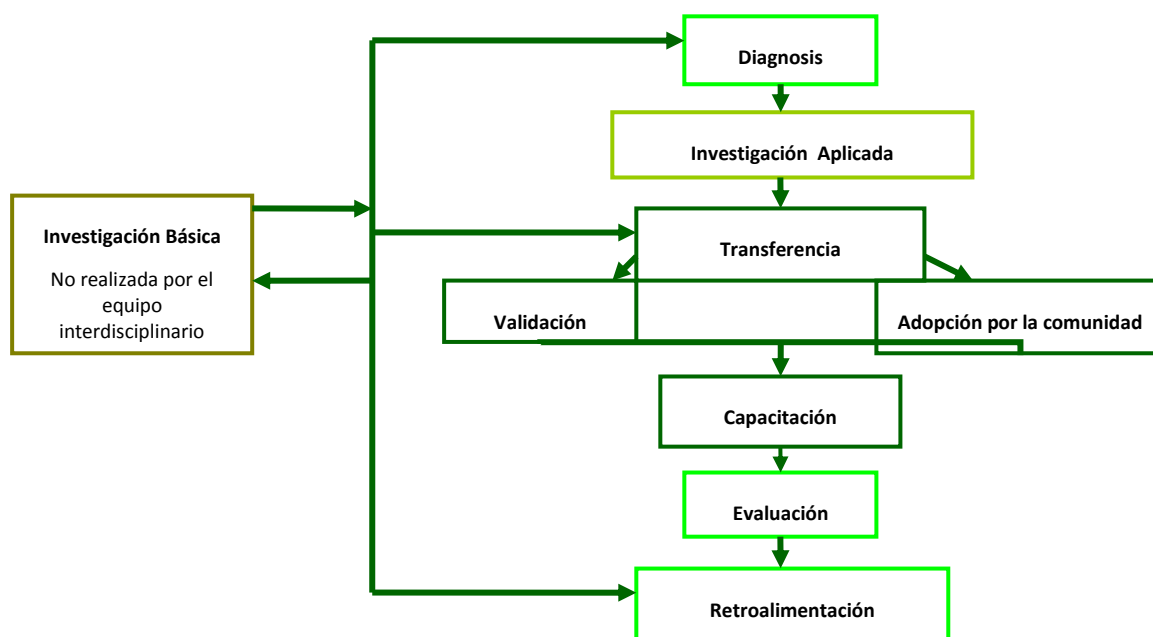
Las evaluaciones permiten una retroalimentación tanto a planificadores como a los agentes participantes, sobre la consecución de objetivos e impactos, así como en la adopción de decisiones apropiadas en relación con las necesidades, los mecanismos de aplicación y la asignación de recursos.

El proceso de **Investigación-Desarrollo** para el manejo integrado de los recursos naturales de las zonas tropicales húmedas (Olguín, 1992), constituye una de las referencias y las bases conceptuales se mencionan a continuación:

- A la visión integral o integradora que el poblador de las zonas bajas tropicales tiene en la apropiación de sus recursos, debe de corresponder un enfoque de investigación también integrador o integral (Olguín y Casas, 1987).
- Es posible vencer la visión sectorizada y los problemas de sobre especialización que tienen los profesionistas manejadores de recursos naturales y conformar equipos interdisciplinarios de investigación, que desarrollen líneas de trabajo estrechamente articuladas entre si y con objetivos globales comunes.
- Mediante un proceso de capacitación ligado a la investigación, el equipo interdisciplinario puede transferir, a los productores, la tecnología generada en el centro de investigación.

En la esquematización del proceso de Investigación-Desarrollo, se identifican y diferencian las tres categorías de actividades, ya mencionadas: Investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico (Transferencia-validación-adopción por la comunidad-capacitación).

Figura 2: Esquema del Proceso de Investigación-Desarrollo para el manejo integrado de los recursos naturales de las zonas tropicales húmedas.



Fuente: Olguín, 1992.

Elementos de esta propuesta coinciden con los que plantean investigadores franceses (Jouve. y Meicoret, 1987), quienes consideran que la investigación-desarrollo es el manejo de los sistemas de producción, a escala real y en estrecha colaboración con los agricultores; en donde la meta es modificar los procesos de generación y transferencia de las innovaciones y establecer relaciones recíprocas entre investigadores, agricultores y agentes de desarrollo.

El modelo Investigación-Desarrollo para el manejo integrado de los recursos naturales de las zonas tropicales húmedas, ha tenido modificaciones de acuerdo a las características y necesidades que se han detectado en los grupos de productores.

La fase de diagnóstico en el primer modelo contemplaba mayormente el estado de los recursos naturales de las zonas bajas tropicales y el manejo que han hecho los habitantes de estas regiones; lo que originó el diseño de

líneas de investigación que pretendían resolver la problemática detectada, entendiendo esta etapa como investigación aplicada.

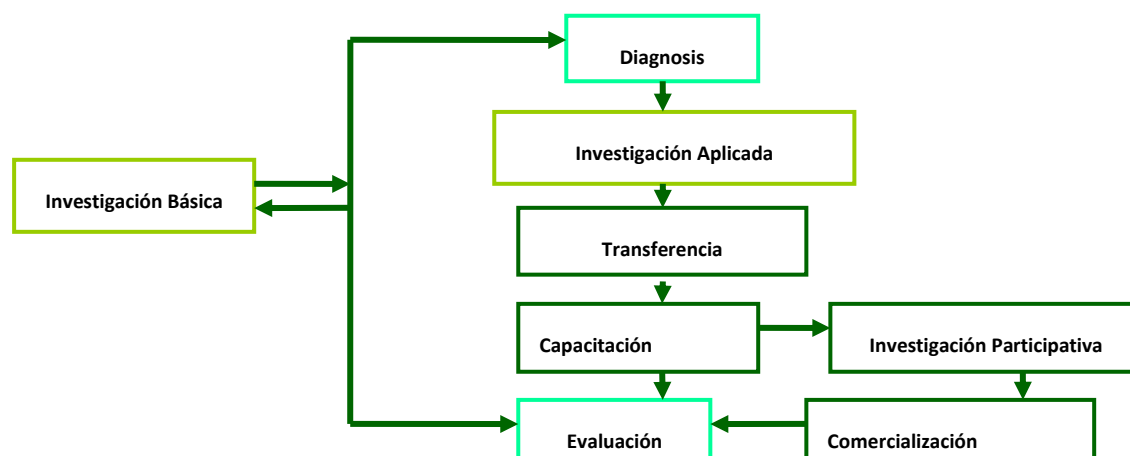
Las líneas que se operaban en 1992 eran:

- Agricultura orgánica.
- Cultivos hidrófilos comerciales.
- Producción de alimentos para consumo humano y/o animal.
- Fauna silvestre.
- Adaptación de tecnología.

La transferencia de tecnología se ha basado en programas de capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico, y en la investigación participativa², cuando los conocimientos aprendidos se prueban en las parcelas de los productores.

En concordancia con las líneas de investigación y al trabajo con los productores de la región de la cuenca del Papaloapan (Olgún *et al*, 1999), se incluyó la fase de comercialización en el modelo (Figura 3).

Figura 3: Proceso Investigación-Desarrollo Modificado.



Fuente: Olgún, 2000.

El diseño y operación del modelo de este proceso, pretende procurar el desarrollo y no la degradación de los sistemas socio-ambientales, en base al potencial productivo y la capacidad regenerativa de los distintos ecosistemas, su diversidad biológica y el aporte de hombres y mujeres de las comunidades para alcanzar el desarrollo local ascendente (de abajo hacia arriba).

Objetivo general

Favorecer el desarrollo sostenido a través del apoyo a las microempresas, mediante la colaboración entre la Ecole Supérieure de Commerce (ESC) Dijon Bourgogne, Francia, y el Campus Veracruz del Colegio de Posgraduados (COLPOS) de México.

² Se considera a la validación y a la adopción de la tecnología, como investigación participativa.

Metodologia

La metodología utilizada se ha basado en la adaptación del proceso de Investigación-desarrollo a un modelo de gestión que comprende una fase previa de motivación para identificar a los grupos que presenten interés, con los que se continúa trabajando mediante talleres de reflexión y análisis³, hacia etapas más avanzadas de un proceso de investigación y experimentación participativas, estrechamente ligado a la promoción del

desarrollo comunitario y micro regional. Las fases del modelo se describen a continuación:

Fase: Diagnosis.

Es un proceso que comprende diferentes etapas, en cada una se aplican métodos de acuerdo a las variables a determinar, las cuales se definen con los indicadores apropiados.

Fase: Investigación Aplicada.

La investigación aplicada se ha realizado en el Campus Veracruz del Colegio de Postgraduados por equipos interdisciplinarios, a través de casi tres décadas, en base a diagnósticos participativos en la región y bajo una evaluación constante para verificar los resultados generados.

La investigación aplicada se ha basado en la operación de líneas de investigación que conducen a la generación de tecnologías apropiadas, ésta se halla estrechamente unida a la investigación básica, en cierta forma, depende de sus hallazgos y aportaciones teóricas.

Fase: Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El diseño de estrategias de actuación para el desarrollo tecnológico comunitario se basa en el conocimiento regional generado en los diferentes diagnósticos participativos y los resultados de la Investigación Aplicada. La herramienta utilizada para el diseño de estrategias es el análisis FODA, mediante el cual se definen la situación interna del grupo (fortalezas y debilidades) y la situación externa (oportunidades y amenazas). La jerarquización de los datos obtenidos y la construcción de la matriz FODA, son la base para determinar las estrategias de acción: ofensivas, cruce de fortalezas y oportunidades (**cielo**, es la situación óptima); defensivas, cruce de fortalezas y amenazas (**limbo**, de forma metafórica se compara, ya que en esta situación; las fortalezas pueden impedir estar concientes de las amenazas del entorno); sobrevivencia, cruce de debilidades y amenazas (**infierno**, son los puntos críticos, en donde todo es negativo), y de orientación, oportunidades con debilidades (**purgatorio**, las debilidades se pueden convertir en fortalezas, dependiendo de la voluntad del grupo, lo que les permitirá subir al cielo),

Definidas las estrategias, se identifican las acciones que hay que realizar para operarlas y los indicadores para evaluar las acciones.

En la definición de la estrategia de trabajo para la creación de microempresas y por lo tanto mejorar el nivel de vida de las familias, se conjuntan la investigación aplicada y las acciones definidas en el análisis FODA, lo que permite detectar las necesidades de transferencia de tecnología: capacitación e investigación participativa.

Fase: Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El desarrollo tecnológico comunitario (transferencia), se apoya principalmente en dos actividades: capacitación e investigación participativa. **Capacitación:** A partir del interés, de las necesidades detectadas en el diagnóstico y de los conocimientos que tienen lo(a)s productore(a)s sobre el manejo de sus recursos y las posibilidades de creación de microempresas, se diseñan programas específicos de transmisión de conocimientos. **Investigación participativa:** Los grupos deciden qué y cómo validar de acuerdo a sus intereses, su experiencia y los conocimientos adquiridos en la capacitación. Sus resultados son (como opción más importante) salidas del sistema que conducen al autoconsumo (apoyo a la seguridad alimentaria de las familias), a la transformación (agroindustrias) y a la comercialización, en fresco o de productos elaborados (constitución de microempresas)

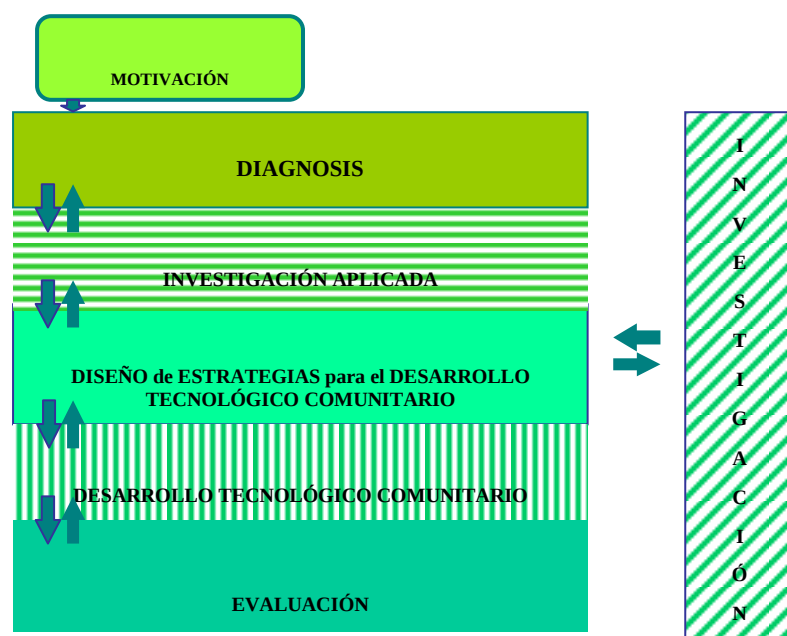
3 Se les domina talleres de “reflexión y análisis” ya que en ellos todas las participantes (técnicas y productoras), establecen dinámicas de aprendizaje en donde se motiva al intercambio de experiencias, a través precisamente de reflexionar sobre los conocimientos que tiene cada persona y analizar la capacidad y la oportunidad para compartirlos.

Fase: Evaluación.

Se realiza en cada nivel de actuación de las fases del proceso, retroalimentándolo y permitiendo medir logros y redefinir rumbos permanentemente. Las variables e indicadores que lo valoran están en concordancia con los métodos propuestos. Esto brinda la oportunidad de contar con bases para abordar aspectos como el aporte de los solares a la familia y propiciar la gestión comunitaria

En la figura 4 se muestra el esquema del modelo de gestión propuesto.

Figura 4.- Modelo de Gestión para la creación de microempresas.



Fuente: Elaboración propia

Resultados

El análisis de las experiencias se realiza mediante la metodología de estudios de caso, considerando las fases del proceso de Investigación-desarrollo.

Estudio de mercado de la malanga, *Colocasia esculenta*, en Francia (1996-1997) (Rivero Marie Cristine y Tardy David).

Motivación: Los productores de malanga de la Cuenca del Papaloapan presentaban como un problema fundamental la comercialización de la malanga.

Diagnos: Los diagnósticos realizados fueron: revisiones documentales de las características generales y distribución geográfica del cultivo, regulaciones arancelarias (ad valorem, medidas antidumping y compensatorias, compensación arancelaria, certificado de origen y sistema generalizado de preferencias arancelarias), regulaciones no arancelarias (regulaciones de etiquetado, regulaciones sanitarias y fitosanitarias, normas técnicas, otras barreras no arancelarias,

Investigación aplicada: Los conocimientos generados en el Campus Veracruz acerca del manejo integral del cultivo de la malanga (Olguín, 2001).

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El análisis FODA determinó: **Fortalezas:** experiencia en el cultivo de los solares, espíritu emprendedor, interés en aprender; **Debilidades:** falta de conocimientos empresariales, desconocimiento de estrategias de comercialización; **Oportunidades:** producto de excelente calidad alimenticia y con demanda internacional; **Amenazas:** competencia con mercados ya existentes en América Central.

Desarrollo Tecnológico Comunitario.

Trabajando con la gente sirve de base para el Desarrollo Tecnológico Comunitario y realizar el estudio de comercialización de la malanga en Francia, con el contenido siguiente: Documentos y trámites de exportación (factura comercial, lista de empaque, documento de transporte, seguro de responsabilidad civil, despacho aduanal y otros requisitos necesarios para exportar); Operaciones de exportación (entrega de la oferta export, recibo del pedido, gestión logística, gestión de la cadena documentaria); Canales de distribución (representantes comerciales, tiendas departamentales, mercado de rungis, las “eurocentrales”, principales tipos de centros comerciales, bases de selección); Transporte Internacional a Francia (transporte del producto, envase y la preparación de la mercancía, seguridad en el transporte y recomendaciones); Normalización (bajo la forma de harina y alimentación para animales); Prospección (ferias y exposiciones, aspecto financiero, perfil de posibles clientes, herramientas de prospección, los contactos, formas de participación, prospección durante la feria y recomendaciones).

Exportación de plantas medicinales hacia el mercado francés (2000) (Dos Santos Aurélie y Vergonelle Mélanie).

Motivación: En la comunidad de Laguna de Majahual del municipio de Ángel R Cabada, Veracruz, se había estado trabajando con un grupo de mujeres que cultivaban sus solares (huertos familiares, traspatios), en los cuales se había detectado una gran diversidad en plantas medicinales y conocimientos muy importantes de sus propiedades; ellas tenían la inquietud de iniciar un negocio.

Diagnos: Los diagnósticos realizados identificaron que las plantas medicinales (curativas, paliativas y profilácticas), del solar no presentan únicamente esta cualidad, pueden ser hortalizas, frutales, maderables, condimenticias y aromáticas, ornamentales y especies cultivadas en el solar ex profeso como medicinales. Las partes de la planta utilizadas son diversas, raíces, cortezas, hojas, flores, frutos, o bien la planta entera. Las formas de uso también varían, cataplasmas, infusiones, extractos, tinturas y micro dosis. El uso de esta gran riqueza ha sido transmitido de forma práctica y oral, de generación a generación o bien mediante el intercambio de conocimientos con otras comunidades. El número de plantas medicinales identificado en los solares ha sido de 42, las cuales se han caracterizado de acuerdo a: nombre común, nombre científico, parte de la planta utilizada, formas de uso, observaciones y estacionalidad. En el cuadro 1 se presenta una muestra de esta clasificación.

Cuadro 1: Caracterización de las plantas medicinales en la Comunidad de laguna de Majahual, municipio de Ángel R. Cabada, Veracruz, México.

Nombre común	Nombre científico	Parte de la planta utilizada	Formas de uso	Observaciones/ Estacionalidad
Chaya	<i>Cnidoscolus chayamansa</i>	hoja	Infusión se usa para tratamiento de diabetes, inflamaciones, contra restar problemas renales y metabolizar colesterol (1 taza de licuado)	Tiene altos contenidos de proteína, vitamina A, calcio y fierro
Salvia	<i>Lippia alba</i>	hoja	En infusión para adelgazar y en enjuague evita la caída del cabello..	Otros nombres: te de la abuela, te de llano, salvia santa, te de castilla

Fuente: Elaboración propia

Investigación aplicada: Los conocimientos generados en el Campus Veracruz acerca de los sistemas de siembra y labores culturales, elaboración de extractos, tinturas y formas de empleo, micro dosis y fabricación de fitocosméticos y pomadas

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El análisis FODA determinó: **Fortalezas:** conocimiento del cultivo y formas de uso de plantas medicinales, deseos de trabajar en una micro empresa de plantas medicinales, grupo organizado; **Debilidades:** desconocimiento de estrategias de mercadotecnia;

Oportunidades: mercado creciente de plantas medicinales y productos elaborados a partir de ellas, trabajo interinstitucional con estudiantes de la ESC de Dijon, Francia;

Amenazas: competencia con mercados ya existentes.

Desarrollo Tecnológico Comunitario.

De acuerdo a la estrategia de acción detectada la capacitación requerida se basó en talleres de control de calidad del manejo postcosecha y la elaboración de productos innovadores. El contenido del estudio es el siguiente: Listado de plantas medicinales posibles de ser exportadas, requerimientos de exportación/importación, presentación de los productos a comercializar (envases, etiquetado con las especificaciones del producto), costos de la producción y transformación y definición de la relación beneficio-costos de los productos.

Propuesta de comercialización de leche para la zona central de Veracruz (2001). (Babillotte Vincent, Brika Rahila y Carlier Mathieu. Asesora externa: Dra. Patricia Cervantes).

Motivación: Se convocó a productores en pequeño en la zona central de Veracruz, respondieron 18 con la necesidad de mejorar las condiciones de comercialización de la producción láctea.

Diagnóstico: Diagnósticos documentales sobre el contexto de México en la comercialización de la leche; diagnósticos en la zona de estudio (tamaño de las lecherías, industrias de transformación en la zona, identificación de las diferentes ramas de actividades, queseros, consumidores, intermediarios, precios de venta y sistema de distribución).

Investigación aplicada: Los conocimientos generados en el Campus Veracruz sobre manejo de hatos de bovinos de doble propósito.

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El análisis FODA determinó: **Fortalezas:** motivación para trabajar como grupo organizado, experiencia en la producción de leche; **Debilidades:** baja productividad, retraso tecnológico de la infraestructura productiva y de transformación, falta de control sanitario y reproductivo; **Oportunidades:** mercado regional, programas de financiamientos gubernamentales con bajos intereses; **Amenazas:** oferta láctea de mercados extranjeros a precios bajos, incremento de la dependencia, mega industrias de transformación y de producción nacionales y extranjeras, precio de venta bajo y variable, los intermediarios que hacen bajar los precios.

Desarrollo Tecnológico Comunitario.

Los talleres de capacitación, de acuerdo a las estrategias de acción detectadas, comprendieron: Mejoras en la higiene y la calidad del producto; Organización para la constitución de un grupo con figura jurídica; Diseño técnico de la empresa (taller de producción); Diseño de mercado de la empresa; Diseño administrativo.

Organización de productores del municipio de Jamapa, Veracruz, para la exportación de mango industrializado hacia el mercado francés (2002) (Bures Jean Philipe y Fournee Sebastien).

Motivación: En la sede del municipio de Jamapa, Veracruz, se convocó a productores de mango de cinco comunidades: El Rincón, Las Puertas, El Piñonal, La Brecha y El Zapotal. En este evento los asistentes mostraron interés en mejorar las condiciones del sistema producto de mango.

Diagnóstico: Se diseñaron encuestas para conocer la problemática, participaron 45 productores de mango.

Investigación aplicada: Los conocimientos generados en el Campus Veracruz del COLPOS el manejo la cadena agroalimentaria de mango.

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El análisis FODA determinó: **Fortalezas:** bajos costos de producción, diversificación de actividades, participación de las mujeres en las actividades de producción; **Debilidades:** falta de organización, productores con áreas pequeñas, producción limitada, pérdida de fruta por mal manejo del cultivo y de la poscosecha, escasas opciones de comercialización, falta de inversiones; **Oportunidades:** mercado regional, programas de financiamientos gubernamentales con bajos intereses; **Amenazas:** precio de venta bajo, existencia de intermediarios que castigan los precios.

Desarrollo Tecnológico Comunitario.

Para la constitución de la organización se impartieron talleres interactivos con los temas siguientes: Análisis de las diferentes figuras jurídicas de organización de productores (características, ventajas y desventajas)

Estudio de mercado sobre el establecimiento de un restaurante ecoturístico en el Campus Veracruz del Colegio de Postgraduados (2003) (Nicolas Rousell).

Motivación: Este trabajo se ha realizado de acuerdo a la necesidad planteada por el personal que labora en el Campus Veracruz y los alumnos inscritos en el programa de posgrado en Agro-ecosistemas Tropicales; como parte del estudio sobre el diseño y operación de un comedor eco-turístico.

Diagnosis: Información documental sobre ecoturismo y las diferentes formas de éste, diseño y aplicación de formularios para determinar la demanda de los servicios de un comedor (datos generales sobre la población estudio, tiempo de estancia dentro del Campus, por horas y días, costumbres, tipos y gustos sobre la comida, incluyendo los precios que pagan generalmente por un desayuno o por un almuerzo y observaciones acerca de este proyecto.

Investigación aplicada: Investigaciones realizadas en fruticultura tropical, dentro del Campus Veracruz del COLPOS.

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El análisis FODA determinó: **Fortalezas:** experiencia en el manejo de un restaurante, clientela cautiva dentro de la institución, posición de monopolio, comunicación directa;

Debilidades: costumbres de a clientela potencial, no existe un eficiente manejo de la higiene, infraestructura e instalaciones deficientes, imagen no conveniente del comedor actual, clientela potencial limitada al Campus;

Oportunidades: los lugares más cercanos al Campus donde se puede comer, son únicamente taquerías domesticas, medio ambiente cultural, medio ambiente ecológico, medio-ambiente económico y medio-ambiente jurídico; **Amenazas:** venta de comida a precios bajos, en lugares aledaños.

Desarrollo Tecnológico Comunitario.

Para lograr operar las estrategias de actuación se impartieron talleres a los posibles concesionarios sobre diferentes temas. Además se elaboraron los siguientes documentos: recetario con platillos balanceados, manual de seguridad e higiene de un comedor, diseño de comandas, entre otros.

Propuesta de comercialización de frutales industrializados del solar, hacia el mercado regional de Veracruz (2004) (Guillebot. Iroise).

Motivación: El grupo organizado, “Mujeres Productivas” de la comunidad de Loma de los Carmona, municipio de Manlio F. Altamirano, Veracruz, había expresado su interés en el manejo integral de sus solares y empezado a trabajar con un proyecto de investigación de una alumna del posgrado de Agro-ecosistemas Tropicales⁴

Diagnosis: Se realizaron diagnósticos para identificar y cuantificar la producción de los frutales y hortalizas de los solares del grupo de mujeres. Se identificaron las características de los solares (superficie, tipo de suelo, abastecimiento de agua, biodiversidad vegetal cultivada, productos potenciales).

Investigación aplicada: Estudios realizados en el manejo integrado de solares familiares rurales, por investigadores del Campus Veracruz del COLPOS.

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

4 La Ingeniera Agrónoma, obtuvo el grado de Maestra en Ciencias con la investigación: “Diversidad y manejo de los recursos naturales de los solares familiares en la comunidad de Loma de los Carmona, municipio de Paso de Ovejas, Veracruz.

El análisis FODA determinó: **Fortalezas:** costos de producción de la materia prima (frutas) muy bajos, organización y actitud emprendedora, conocimientos para la producción y transformación de frutales y operación exitosa de micro créditos;

Debilidades: falta de conocimientos en gestión, contabilidad, mercado y falta de organización, pérdida de recursos naturales y desconocimiento de normas de calidad y procesos eficientes de transformación de frutales;

Oportunidades: gran consumo de frutas a lo largo del año, mercados alternativos (de productos sociales, sostenibles y solidarios, orgánicos y cercanía a lugares turísticos), productos innovadores a base de frutas tropicales, demanda regional de frutales industrializados de calidad y existencia de programas e instituciones de apoyo, para la mejora de la producción de los solares y el financiamiento de micro empresas; **Amenazas:** concurrencia de las grandes multinacionales, plagas y enfermedades en los frutales..

Desarrollo Tecnológico Comunitario: Esta fase se realizó de acuerdo a las necesidades detectadas en el análisis FODA, en los siguientes temas: Manejo integrado de los recursos de los solares familiares, agroindustria, diseño de empresas.

Propuesta para la creación de una empresa de ecoturismo (TROPECO) en el Campus Veracruz del Colegio de Postgraduados (2006) (Dupont Sophie y Pâques Julie).

Motivación: La idea del proyecto se genera en el Campus Veracruz del Colegio de Postgraduados y se inscribe dentro del programa del Gobierno Federal Mexicano para el Desarrollo Rural Integral (PDRI). Otras iniciativas sobre el mismo tema (Desarrollo Rural Integral) como el proyecto LEADER de la Unión Europea, coinciden y complementan los conceptos básicos del PDRI y por ello han sido consideradas en este planteamiento. La idea de la empresa sustentable, económica, social y ecológicamente, se ubica dentro de los valores del Colegio de Postgraduados y mas específicamente en los de la *línea de investigación prioritaria del CP, de Arquitectura del Paisaje, Agroecoturismo y Agronegocios (A.A.A)*.

Diagnos: Se realizaron análisis del entorno económico, político, social y ambiental.

Investigación aplicada: Investigaciones realizadas en el campus Veracruz del COLPOS y en el Desarrollo Ecoturístico del Bosque de Niebla, en Huatusco, Veracruz.

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El análisis FODA determinó: **Fortalezas:** riquezas naturales y culturales dentro del Campus, estudios y tesis sobre el desarrollo sustentable de la zona rural, biodiversidad, alimentación y arquitectura del paisaje; cercanía con el polo de desarrollo de la ciudad y puerto de Veracruz; **Debilidades:** falta de infraestructura apropiada; **Oportunidades:** interés creciente de la gente para el desarrollo sustentable, desarrollo exitoso del ecoturismo en lugares relativamente cercanos, numerosas instituciones de educación en la región; **Amenazas:** los jóvenes prefieren la comida chatarra que la comida de “bien estar”, falta de consciencia ambiental entre los posibles usuarios del proyecto.

Desarrollo Tecnológico Comunitario: De acuerdo a los resultados de los diagnósticos y del análisis DAFO, la capacitación se centra en el aprovechamiento sustentable de recursos naturales, considerando estrategias de producción de bajo costo. Se espera que la población rural, cuyas tierras presenten condiciones adecuadas, será inducida a hacer lo mismo y en su momento será capaz de crear micro empresas de ecoturismo, producción y/o comercialización contando con el apoyo técnico-administrativo del COLPOS. A mediano plazo, con los fondos acumulados y los conocimientos adquiridos por la capacitación, se podrá desarrollar el ecoturismo.

Red operativa para la creación de una empresa de ecoturismo en el Campus Veracruz del Colegio de Postgraduados (SATIRO) (2007) (Michelas Morgane, Surga Anne-Cécile y Perrin Amaury).

Motivación: Este trabajo es la continuación de la propuesta para la creación de una empresa de ecoturismo (TROPECO) en el Campus Veracruz del Colegio de Postgraduados. SATIRO (Solución para Alcanzar el Trabajo Integral en Red Operativo), es una propuesta con orientación empresarial basada en la vinculación y diagnóstico participativa.

Diagnos: Tiene como referente la diagnosis realizada con TROPECO.

Investigación aplicada: Investigaciones realizadas en el Campus Veracruz del COLPOS y en el Desarrollo Ecoturístico del Bosque de Niebla, en Huatusco, Veracruz

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

Se basó en el análisis FODA realizado para TROPECO.

Desarrollo Tecnológico Comunitario: De acuerdo a la estrategia propuesta el programa de capacitación e investigación participativa se basa en: Iniciar el desarrollo de proyectos concretos de transferencia de eco-técnicas y de capacitación en comunidades rurales, mediante el trabajo sobre el terreno y la “escuela empresa”; coordinar este trabajo para alcanzar el desarrollo rural de una red de comunidades, con meta de favorecer el intercambio entre productores e investigadores, mediante el manejo de equipos de trabajo; poner en práctica una estructura que reúne personas con potencial para el desarrollo de proyectos, para estimular el intercambio de saberes y las iniciativas de desarrollo, con un seguimiento de esas diversas iniciativas.

Guía metodológica para la creación de una microempresa (2007) (Gury Mickael, Meyer Marie y Pillon Hélène. Asesora externa, Dra. Katia Figueroa).

Motivación: La guía que se presenta nace de la necesidad detectada en las comunidades rurales para dar valor agregado a sus productos. La guía está propuesta específicamente para productos deshidratados de frutales tropicales.

Diagnosis: Elaboración de encuestas, hacia diferentes tipos de consumidores, para determinar las características de los productos a elaborar, determinar las características de productos similares que se expenden en diferentes nichos de mercado como mercados tradicionales y de artesanías, tiendas de auto servicio, tiendas naturistas, cafeterías, frutales de mayor consumo y presentaciones que prefieren.

Investigación aplicada: Los conocimientos generados sobre transformación de frutales tropicales, por investigadores de los Campus Veracruz y Córdoba del COLPOS.

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El análisis FODA determinó: **Fortalezas:** producto con valor agregado, disponible todo el año y con vida de anaquel de un año, el proceso es fácil y económico, la capacitación para su manejo es simple; **Debilidades:** dificultades para el control de la producción, problema de higiene y de normas, falta de diferenciación del producto, carencia de conocimientos de los productores en gestión, no existe control de calidad del producto;

Oportunidades: gran potencial regional en la producción y deshidratación solar de frutas, posibilidades de apertura del mercado, crecimiento del mercado “saludable y natural”; **Amenazas:** competencias desleales.

Desarrollo Tecnológico Comunitario: Esta fase se realizó de acuerdo a las necesidades detectadas para la elaboración del plan de negocios.

Diseño de una microempresa productora de aderezos tipo gourmet, a base de frutales tropicales (2008) (Béquart Amélie, Catix Océane y Detouillon Tiffany).

Motivación: En la comunidad de Angostillo del municipio de Paso de Ovejas, Veracruz, la subdirectora de desarrollo agropecuario convocó a un grupo de mujeres para dar valor agregado a la producción de sus frutales.

Diagnosis: Se realizó un diagnóstico exploratorio en la comunidad de Angostillo para conocer la potencialidad del grupo de mujeres para constituir una microempresa transformadora de frutas, a partir de los frutales que ellas tienen: mango, ciruela, pomelo, mandarina, naranja, nanche, durazno, limón, guayaba, tamarindo, guanábana, coco, plátano, zapote. Se identificaron los problemas que tienen con sus frutales, lo conveniente de mejorar su manejo, transformar y conservar la fruta de temporada para que pueda ser vendida y de la importancia de trabajar como un grupo organizado. Se visitaron los solares y en el recorrido se siguieron analizando los problemas y se evidenciaron los conocimientos que tienen sobre el manejo de sus solares, se detectó el interés que tienen en cultivar hortalizas, algunas de ellas tienen chaya, chile, quelites, crucetas, nopales.

Investigación aplicada: Los conocimientos generados por investigadores de los Campus Veracruz del COLPOS, en el manejo integrado de frutales tropicales y su transformación.

Diseño de Estrategias de Actuación para el Desarrollo Tecnológico Comunitario.

El análisis FODA determinó: **Fortalezas:** abundancia de frutas, mano de obra disponible, mujeres involucradas en el proyecto (son sus propias recetas e ideas), motivación, deseo de trabajar, cultura local, creatividad, tamaño de empresa, “familiar”;

Debilidades: inexperiencia, falta de organización, escasos recursos económicos, falta de infraestructura;

Oportunidades: dinamizar a la comunidad, utilizar frutales abundantes que se echan a perder por el momento, ayuda y asesoramiento de autoridades municipales, innovación (nuevo producto, nuevo mercado), exportación

posible, en Europa sería un nuevo sector, motivar hábitos de consumo por este tipo de productos; **Amenazas:** competencia con productos que ya existen en el mercado, son frutas muy comunes con dificultad de comercializarlas a nivel regional, alto costo de algunos insumos, nuevos productos específicos, que pueden no gustar a todos.

Desarrollo Tecnológico Comunitario: de acuerdo a la estrategia de actuación definida, se realizó la propuesta para la empresa de transformación de frutas: Diseño de la organización (constitución de un grupo organizado con figura jurídica y estatutos que lo rijan, objetivos); diseño administrativo; diseño técnico (ubicación y tamaño de la empresa y diseño de la empresa); diseño de mercado y evaluación de la rentabilidad del proyecto. Además se realizó un taller de elaboración de aderezos.

En el cuadro 2 se comparan los resultados obtenidos en el desarrollo tecnológico comunitario y las recomendaciones para la gestión.

Cuadro 2: Comparación de los resultados obtenidos en el desarrollo tecnológico comunitario y las recomendaciones para la gestión, para cada proyecto.

Proyecto	Estrategias de actuación	Recomendaciones para la gestión
Estudio de mercado de la malanga, <i>Colocasia esculenta</i> , en Francia	Estudio de mercado de la malanga, <i>Colocasia esculenta</i> , en Francia; Conformar un grupo organizado de productores con figura jurídica.	Conocer la reglamentación de los envases, el tratamiento arancelario y el no arancelario al que el producto se verá sujeto y competidores. Participación en congresos, eventos y ruedas de prensa.
Exportación de Plantas Medicinales hacia el Mercado Francés	Estudios de exportación de plantas medicinales hacia el mercado francés, lo que implica la diversificación de productos a partir de plantas medicinales.	Conocer el tratamiento arancelario y el no arancelario al que el producto se verá sujeto. Participación en eventos para dar a conocer los productos ante clientes potenciales.
Propuesta de comercialización de leche para la zona central de Veracruz	Aumentar la producción de leche (productores y/o vacas) y mejorar la productividad de las unidades presentes (unidades de producción y/o vacas). Diseñar una integradora de microempresas familiares. Realizar un estudio de comercialización de leche.	Evaluaciones constantes en cada fase para permitir retroalimentar el proceso. Constitución de una cooperativa.
Organización de productores del municipio de Jamapa, Veracruz, para la exportación de mango industrializado hacia el Mercado Francés.	Constituir una organización de productores de mango, que permita no sólo mejorar la comercialización de sus productos, sino apoyarlos a constituirse en microempresas que contemplen todos los eslabones de la cadena productiva.	Fortalecer la organización de los productores no sólo a nivel local, sino también a niveles municipal, estatal y nacional. ⁵
Estudio de mercado sobre el establecimiento de un restaurante ecoturístico en el Campus Veracruz del Colegio de	Diseñar y operar un comedor ecoturístico que responda a la demanda interna del Campus y a la clientela potencial que gusta de disfrutar de ambientes	Satisfacer las necesidades detectadas: comedor con buena higiene y comida balanceada, ofertar platillos regionales y de creación propia atendiendo a la marcada preferencia por pescados,

5 Actualmente las organizaciones de productores de mango están constituidos en un Consejo Estatal de Productores de Mango, que les ha permitido exportar el producto e iniciar la industrialización (deshidratado).

Postgraduados	naturales y de comida sana. Difundir platillos de la región elaborados a partir de la producción agroacuícola y pecuaria del Campus. Fungir como un parador ecoturístico en donde se comercialicen productos del Campus y de las comunidades de la región.	mariscos y comida vegetariana. Los precios no parecen ser el elemento más importante, pero sí tienen que ser accesibles.
Propuesta de comercialización de frutales industrializados del solar, hacia el mercado regional de Veracruz.	Aprovechar la capacidad de organización del grupo y su espíritu emprendedor para acceder a apoyos gubernamentales, para el diseño y operación de una micro empresa de producción de mermeladas.	El estudio de comercialización realizado determinó como nicho de mercado la zona turística de la Ciudad y Puerto de Veracruz ⁶ .
Propuesta para la creación de una empresa de ecoturismo (TROPECO) en el Campus Veracruz del Colegio de Postgraduados.	Estrategia de establecimiento de una empresa de ecoturismo (TROPECO) en el Campus Veracruz del Colegio de Postgraduados.	La empresa tiene que conducir a la gestión de todos los recursos de tal forma que se satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, al tiempo que se respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y en general la sustentabilidad.
Red operativa para la creación de una empresa de ecoturismo en el Campus Veracruz del Colegio de Postgraduados (SATIRO).	Creación de una red de trabajo e intercambio de conocimientos, en colaboración con los Consejos Municipales para el Desarrollo Rural y grupos de productores.	El proyecto debe permitir la elaboración de una red agropecuaria y agroecoturística focalizada en el Campus Veracruz del COLPOS.
Guía metodológica para la creación de una microempresa.	Elaboración de un plan de negocios.	Validar la propuesta del proyecto, diferenciar el producto mediante etiquetado que contemple el contenido nutricional, para promoverlo como un producto saludable.
Diseño de una microempresa productora de aderezos tipo gourmet, a base de frutales tropicales.	Elaboración de aderezos a partir de los frutales identificados.	Este proyecto no logró la motivación suficiente, por lo que se recomienda intentar con otros grupos de mujeres que estén interesados.

Fuente: Elaboración propia

6 Se diseñó y puso en marcha, la microempresa "Mujeres Productivas de Loma de los Carmona". Este proyecto ha sido financiado por el Subprograma PRODESCA (Programa para el desarrollo de capacidades) de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Pesqueros y Alimentación (SAGARPA). La empresa opera produciendo mermeladas de frutas de la estación, en diferentes presentaciones.

Conclusiones

La fase de sensibilización ha constituido una excelente experiencia no sólo para los grupos con los que se trabajó, si no también para los jóvenes profesionistas, estudiantes y los técnicos que participamos en los procesos. El trabajo con la gente brinda la oportunidad de aprender todos de todos, estableciendo un verdadero proceso de enseñanza aprendizaje.

La fase de diagnóstico permite esencialmente la concientización de la riqueza de sus recursos, el mal manejo que se hace de ellos y la falta de un ordenamiento para potencializarlos.

Al identificar en talleres participativos de reflexión y análisis, sus fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas de su entorno, ha permitido los deseos de cambio.

Las trabas burocráticas de las organizaciones (públicas y privadas) que proporcionan los financiamientos han rebasado el entusiasmo de los productores para la formación de sus pequeñas empresas.

La participación activa interinstitucional debe verse como un resultado, sobre todo por el compromiso sentido en el trabajo **con la gente**, para apoyar no sólo la creación de **micro empresas familiares** sino lo más importante impulsar el **desarrollo humano** de quienes hemos participado.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos los apoyos financieros para la realización de los trabajos presentados a: Fundación Rockefeller de 1996-2001; Fundación Kellogg de 2002-2004; Línea Prioritaria de Investigación Agro-negocios, Agro-ecoturismo y Arquitectura del Paisaje en 2007 y 2008; Línea prioritaria de Investigación de Agro-ecosistemas Tropicales en 2008.

Literatura citada

Baena, D. 2000. La medición de la Investigación Científica y el Desarrollo Tecnológico (I+D): Principales Indicadores. En: Innovación, Desarrollo y Medio Local. Dimensiones Sociales y Espaciales de la Innovación. Scripta Nova. Universidad de Barcelona, España. [ISSN 1138-9788]. N° 69. Pp 34.

Cazorla, A. 2006. La planificación y el planificador en el medio rural europeo: Relevancia para América Latina. En: Planificación para la sostenibilidad. Proyectos de ingeniería en un ámbito rural-local. Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior Ingenieros Agrónomos. Madrid, España. ISBN: 84-7401-195-7. Pp 376.

Cazorla, A. y I. De los Ríos. 2002. Sensibilidad social y desarrollo rural: La innovación como proceso de aprendizaje social. En: De los Ríos C, I. (Coord.). Innovación para el Desarrollo Rural: La iniciativa LEADER como Laboratorio de Aprendizaje. Madrid, España. Pags. 359-379.

Cazorla, A., I. De los Ríos y M. Salvo. 2004. Trabajando con la gente. Modelos de Planificación para un Desarrollo Rural Local. Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Madrid, España. ISBN: 84-7401-186-8. Pp 287.

INCA Rural-SAGARPA. 2001. Herramientas de diagnóstico: análisis FODA. En: Diplomado en Diseño de Empresas para el Desarrollo Rural. Puebla, Puebla. México. Presentación CD.

Jouve, P. y M.R. Meicoret. 1987. La recherche développement: une démarche pour mettre les recherches sur les systèmes de production au service du développement rural. Les Cahiers de la Recherche Développement. CIRAD, Montpellier, France. 16: 8-13.

OCDE. 2003. Manual de Frascati. Edita: Fundación Española Ciencia y Tecnología (FECYT). Madrid España. ISBN 84-688-2888-2 - © OCDE. Pp 276.

Olguín P. C. 1992. Proceso Investigación-Desarrollo aplicado al Manejo Integral de los Recursos Naturales de las Zonas Bajas Tropicales. Memoria de la V Reunión Científica del Sector Agropecuario y Forestal del Estado de Veracruz. Sección de Manejo Integral de Recursos. Resultados y Avances de Investigación. Veracruz, Veracruz. México. Págs. 230-237.

Olguín P.C. 2000. Fertirrigación Orgánica, Investigación y Transferencia. Revista TERRA. Chapingo, Texcoco, Estado. de México. Vol. 17, No. 3. Págs. 175-178.

Olguín P.C. y E. Casas. 1987. Impacto ecológico de los proyectos de Desarrollo Agropecuario del Trópico Húmedo. En: Desarrollo y Medioambiente. Instituto Mexicano de Tecnologías Apropriadas. IMETA. México, D.F. Vol. 2, No 2. Págs. 17-21.

Olguín, P.C., M.C. Alvarez y A. Asiain. 1999. Tecnología agroacuícola en la cuenca baja del río Papalopan. La experiencia del Campus Veracruz, Colegio de Postgraduados. Red de Gestión de Recursos Naturales. Fundación Rockefeller. México. Pp 108.

Trueba, I., A. Cazorla y I. De los Ríos.1985. *Proyectos agrarios y de Desarrollo Rural: Formulación y anejos*. ETS. Ingenieros Agrónomos. Madrid, España.

Trueba, I., A., Cazorla y J. De Gracia.1995. Formulación y evaluación de proyecto empresariales. Mundi Prensa. Madrid España.

UNESCO. 2002. Foro Social Mundial. Disponible en: www.unesco.org/most/wsf/espanol/index.shtml. (Enero, 2009).

L'innovation dans les entreprises agroalimentaires : quels indicateurs territorialisés ?

Delphine Gallaud ^{*a}, Michel Martin ^a, Sophie Reboud ^b, Corinne Tanguy ^a

^a CESAER, UMR INRA-Agro Sup Dijon, 26, bd Docteur Petitjean, BP 87999, 21079 Dijon Cedex

^b CEREN, Groupe ESC Dijon Bourgogne, 29 rue Sambin, BP 50608 - 21006 Dijon Cedex

Communication présentée lors du XLVIème colloque de l'ASRDLE, Clermont-Ferrand – 6 au 8 juillet 2009

* auteur à qui envoyer la correspondance, corresponding author

Résumé

Depuis les travaux de Kline et Rosenberg (1986), il est reconnu que l'innovation est un processus interactif avec des interactions facilitées quand elles se produisent entre des acteurs localisés à proximité. Notre question dans cet article est alors celle de la pertinence de la dimension locale et/ou régionale dans les processus d'innovation. Nous définissons le territoire d'activité d'innovation de l'entreprise comme « l'ensemble des relations qu'une entreprise entretient pour innover » et nous avons cherché à le caractériser en utilisant les enquêtes CIS4 et ERIE en ce qui concerne les entreprises du secteur des IAA. Nous montrons ainsi que le territoire de ces entreprises ne se superpose pas avec l'espace régional et que, plus que la taille de l'entreprise par exemple, c'est le niveau de potentiel interne d'innovation qui influe directement sur sa capacité à collaborer et donc à créer un territoire d'innovation plus ou moins étendu

Mots-clés: . indicateurs, processus d'innovation, territoire, réseaux, ressources spécifiques, IAA

L'innovation est reconnue comme facteur de croissance des économies et des régions depuis les travaux de Romer (1990). Depuis les travaux de Kline et Rosenberg (1986), il est reconnu que l'innovation est un processus interactif. Les interactions sont alors facilitées quand elles se produisent entre des acteurs localisés à proximité les uns des autres, et ce, d'autant plus que les connaissances échangées sont tacites (Foray, 2000).

Ces échanges de connaissances sont à la base des performances des districts italiens (Becattini, 1979), des milieux innovateurs (Camagni, 1995) et des systèmes nationaux et régionaux d'innovation (Lundvall, 1992). L'importance de la dimension locale dans les processus d'innovation a récemment été renforcée par les politiques publiques. Le sommet de Lisbonne en 2000 a donné comme objectif aux différents pays de faire de l'Europe « l'économie fondée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde ». Depuis 2007, l'union européenne cherche à impulser le développement de politique d'innovation au niveau régional, la première étape a consisté à élaborer des diagnostics territoriaux et de potentiel d'innovation. En France, la DIACT propose la méthode élaborée par Prager (2008).

Notre question dans cet article consiste à nous interroger sur la pertinence de la dimension locale et/ou régionale dans les processus d'innovation. Depuis quelques années un nombre croissant d'analyses s'intéressent à cette question. Ces travaux, de l'analyse des travaux de la géographie de l'innovation à celles des districts, des milieux innovateurs et systèmes d'innovation, postulent le rôle du local ainsi que l'existence d'un acteur collectif : le territoire. Contrairement à cette entrée territoriale, notre objectif est d'analyser à partir des entreprises la manière dont leurs activités d'innovation se territorialisent (ou non) dans l'espace. Pour cette raison nous nous appuyons sur les travaux du courant de l'économie de la proximité (Gilly, Torre, 2000) dans la mesure où ces analyses permettent de prendre en compte l'importance de ces aspects territoriaux dans l'activité d'innovation tout en évitant de réduire cette dimension aux seuls aspects de proximité géographique.

Notre approche consiste à reconstruire ce que nous définissons comme le territoire d'activité de l'entreprise. Nous proposons des indicateurs liés à la capacité des firmes à développer un potentiel d'innovation sur un territoire en prenant en compte le rôle des réseaux et partenariats établis par les entreprises pour innover. De

même, le rôle des « institutions locales » qui peuvent aider les entreprises par la mise à disposition d'aides et financements est primordial. Cette association (entreprises/institutions) au niveau local favorise la création d'un « milieu innovateur » qui est propice à la coopération entre entreprises et institutions et engendre un processus cumulatif d'apprentissage qui renforce la capacité du système productif territorial.

Après avoir présenté dans une première partie les analyses prenant en compte l'importance de ces aspects territoriaux dans l'activité d'innovation, nous proposerons ensuite dans une seconde partie, grâce à l'exploitation de statistiques nationales (enquêtes Innovation et Relations inter-entreprises), des typologies d'entreprises définissant différents territoires d'activité d'innovation selon les entreprises et selon leurs stratégies d'innovation (Héraud, 2003). Travailler sur les deux enquêtes permet de produire des données complémentaires permettant de caractériser ces territoires d'activité. Les résultats seront présentés en deux temps : d'abord un éclairage sur les activités d'innovation technique et organisationnelle des entreprises, puis les typologies issues de chacune des enquêtes.

I - L'intérêt des indicateurs « territorialisés »

L'analyse du lien entre innovation et espace, croisant les analyses en termes d'économie industrielle et d'économie spatiale, est ancienne mais connaît actuellement un regain d'intérêt (Rallet et Torre, 1995). De manière concomitante à la mondialisation du système économique, on observe des effets de polarisation et d'agglomération des activités sous formes de districts ou de clusters qui donnent toute son importance au rôle du local dans une économie globalisée (Porter, 1998). Dans une économie de la connaissance, les avantages de localisation et les ressources d'un territoire en termes d'innovation et de production de connaissances sont considérés comme des éléments clés d'attractivité des territoires.

1.1. Entrée par une dimension spatiale/territoriale

L'un des nouveaux courants cherchant à analyser ce lien innovation-espace sous l'angle des dynamiques spatiales de l'innovation est le courant de « géographie de l'innovation » qui étudie la nature des relations entre innovation, externalités technologiques et économies d'agglomération. Les analyses qui se réclament de ce courant s'appuient sur l'existence d'externalités de connaissances et l'hypothèse de la dimension géographique de ces externalités qui expliquerait les différences en termes de performance innovatrice des firmes. Les entreprises localisées à proximité d'agents innovants (autres firmes, organismes de recherche) bénéficieraient des retombées de connaissances et d'une plus grande propension à innover, ces auteurs postulant que ces externalités de connaissances se diffusent librement et gratuitement. Nous savons que ce parti-pris de départ a été depuis remis en cause par d'autres auteurs qui, dans une perspective différente, ont souligné les efforts que doivent fournir les entreprises pour « absorber » les externalités de connaissances (Cohen et Levinthal, 1989, 1990).

Si ces travaux offrent la possibilité de tester le lien entre espace et innovation, ils possèdent l'inconvénient de postuler a priori le rôle primordial du local sans aborder réellement la question des territoires sur lesquels les entreprises exercent leurs activités d'innovation. Une meilleure spécification des voies de transmission de ces connaissances et des capacités d'absorption de la part des entreprises apparaît donc nécessaire (Massard, 2001).

D'autres travaux de tradition plus ancienne s'appuient également sur cette hypothèse du rôle premier du local mais en s'intéressant de façon privilégiée aux réseaux d'acteurs comme voie de transmission des connaissances.

Le concept de district industriel avancé le premier par Alfred Marshall a été développé et remis à l'honneur dans les années 70 et 80 pour expliquer l'existence et la performance économiques de réseaux de PME, notamment en Italie (Becattini, 1990). Le district est dans cette perspective caractérisé par un tissu dense d'interactions qui sont souvent de nature informelle entre firmes spécialisées dans différentes phases du processus productif, et, bénéficiant d'un marché local du travail et d'une communauté de valeurs et de pratiques.

Les approches en termes de districts et plus récemment de milieux innovateurs, de systèmes productifs locaux présentent toutes, et au-delà des terminologies, l'intérêt de mettre en évidence le rôle essentiel des relations et des réseaux nécessaires à l'émergence et au développement des innovations. Cependant ces travaux présentent également l'inconvénient de focaliser l'attention sur le rôle de la proximité territoriale et l'ancrage local, quitte à l'opposer même à une ouverture à l'extérieur, alors que de nombreuses études montrent des entreprises qui développent des stratégies mêlant étroitement relations de proximité et relations plus « éloignées » (Klein, 2000 ; Zimmermann, 1998 ; Mercier, Mendez, 2006). L'analyse des réseaux sociaux montre qu'ils ne fonctionnent pas tous sur la base d'une proximité géographique toujours très prégnante dans ces approches en termes de territoire.

1.2. Les territoires d'activités d'une entreprise

On sait que les politiques publiques restent développées le plus souvent au niveau régional perçu comme l'échelle pertinente de construction de solidarités et de réseaux et de l'exercice d'une « bonne » gouvernance en termes d'innovation (Héraud, 2003), cette représentation étant d'ailleurs corroborée par le lancement dans les différentes régions françaises de diagnostics régionaux d'innovation (Prager, 2008). La question de l'échelle territoriale pertinente pour analyser les activités d'innovation des entreprises mérite donc d'être posée ici. En effet comme nous allons le voir, la nécessité de la proximité géographique pour développer des activités d'innovation a reçu à la fois des démentis empiriques et théoriques. Le courant de l'économie de la proximité, de même que les travaux de gestion, permettent en effet de relativiser ce rôle premier du local.

1.2.1. Le rôle de la proximité et l'ancrage territorial des firmes : les limites

Les arguments sur les besoins de proximité ont reçu des démentis empiriques. Les entreprises ne coopèrent pas fréquemment en mobilisant des entreprises ou organisations localisées à leur proximité immédiate. Ainsi, Freel (2003) montre que le niveau régional surpasse le local pour tous les partenaires de coopération, sauf en ce qui concerne les fournisseurs. Ce dernier type de coopération s'établit en premier au niveau national. La seule coopération à dominante locale est la coopération avec les organismes publics de recherche. Or les accords mis en oeuvre par les entreprises sont principalement conclus avec les clients et les fournisseurs, qui sont majoritairement régionaux pour les premiers et locaux pour les seconds. La coopération internationale qui est globalement moins importante est la plus forte avec les clients et ensuite avec les fournisseurs. Par contre les coopérations science-industrie au niveau international sont relativement marginales¹.

De plus, Rojmin et Albaladejo (2002) ont testé l'avantage lié à la proximité géographique du partenaire de coopération. Pour l'ensemble des partenaires la corrélation n'est quasiment pas significative. Elle est même négative pour la proximité avec les clients et les concurrents, ce qui implique que plus une firme serait proche de ses clients et moins elle introduirait d'innovation de produit. Ce résultat est contradictoire avec les travaux antérieurs en particulier de Von Hippel (1988). Enfin, les deux auteurs ont également testé l'importance de la fréquence des interactions sur l'innovation de produit. Contrairement aux prédictions de l'approche des milieux, la corrélation est globalement négative. Plus les entreprises interagissent fréquemment avec leurs partenaires et moins elles introduisent d'innovation de produit radicale. Non seulement la proximité géographique n'apparaît pas nécessaire pour la performance d'innovation, mais en plus, son caractère bénéfique est fortement relativisé, en particulier en ce qui concerne la coopération avec les clients².

En ce qui concerne les aspects bénéfiques de la proximité pour les Pme, même si globalement ces entreprises restent relativement plus contraintes que les grandes entreprises par leur localisation, qui les conduit parfois à un encastrement local, cette contrainte commence à se relâcher (Freel, 2003, Bougrain, 1999). Les besoins de proximité ne concerneraient alors plus l'ensemble des Pme mais seraient variables en fonction de leur taille et de leur orientation export en particulier.

Un certain nombre de travaux théoriques se sont également interrogés depuis les années 90 sur le rôle et le contenu de ce concept de proximité.

Selon le courant de l'économie de la proximité (Torre, Rallet, 2005) si de nombreux travaux considèrent que la proximité géographique est nécessaire pour innover, c'est parce qu'ils l'assimilent à une co-localisation permanente des entreprises innovantes et de leurs partenaire de coopération. Cette assimilation a 4 conséquences :

¹ Bien que les résultats de Freel aient été obtenus par enquête directe, ils sont intéressants car la population de référence est constituée de Pme de l'ensemble de l'industrie manufacturière (incluant les IAA) et pas simplement celles des secteurs high-techs. L'échantillon sous-représente les entreprises de 1 à 9 salariés (70 % de l'ensemble des Pme du Royaume-Uni mais seulement 26 % de l'échantillon obtenu). Il surreprésente les entreprises ayant une taille comprise entre 10 et 100 salariés et légèrement celles de 200 à 499 salariés. La diversité de l'industrie manufacturière est conservée, les IAA sont surreprésentées par rapport à leur total pour le Royaume-Uni. Les résultats sur les liens de coopération concernent probablement les Pme les plus grandes car la coopération croît avec la taille de l'entreprise. Ces résultats relatifs à la coopération sont d'ailleurs confirmés par Corbel (2005) pour la France à partir des données de l'enquête ERIE.

² Ces résultats sont intéressants car ils donnent une indication générale sur des tendances, en particulier en ce qui concerne le rôle des interactions, car leur résultat est contradictoire avec l'approche des milieux innovateurs. Rojmin et alii ont également effectué des enquêtes directes et obtenu des données pour 33 Pme de l'électronique et du logiciel de la région sud est de l'Angleterre sans que les auteurs n'indiquent la représentativité par taille ou secteur de leurs données.

1. Les acteurs économiques dans les approches de type districts, milieux innovateurs ou clusters seraient censés agir de manière préférentielle au niveau local. Rallet (2000) montre que les firmes ont plutôt la capacité de mener leur action à une échelle globalisée, mais en exploitant les ressources locales. Les approches en termes de milieux ou de districts considèrent du fait de cette préférence pour le niveau local que l'ouverture sur l'extérieur ne vient qu'ensuite, une fois que le milieu fonctionne, et celle-ci reste limitée. Cette approche ne permet pas de penser directement l'articulation des relations locales et globales, ce qu'autorise au contraire l'approche de la proximité. En effet, elle définit un acteur situé -dans le sens où il est localisé dans un certain espace- mais, dont l'action est possible à différentes échelles spatiales à la fois locales et non locales, parfois pour le même type de relations (les relations de coopération par exemple) (Rallet, 2000) ;
2. La co-localisation postule qu'il y aura systématiquement une coordination entre les acteurs locaux. Or le fait d'être localisés à proximité ne suffit pas pour engendrer une action coordonnée des acteurs avec leurs voisins proches (Zimmermann, 2008).
3. Cette assimilation ne permet pas de prendre en compte la mobilité des acteurs appartenant à une organisation ou un réseau. Les travaux sur l'espace local insistent sur la nécessité des interactions de face à face pour transmettre les connaissances -en particulier tacites- nécessaires au développement des projets d'innovation. Or, un acteur, même localisé, peut se déplacer pour interagir avec d'autres acteurs au cours d'un projet d'innovation. La proximité géographique peut donc se décliner en un aspect permanent, qui correspond à de la co-localisation et un aspect temporaire permettant d'utiliser les interactions de face-à-face, quand elles sont nécessaires au bon déroulement des projets d'innovation (Torre, Rallet, 2005) ;
4. La proximité entre les agents appartenant au territoire est pensée comme systématiquement bénéfique, or elle peut entraîner des effets négatifs (Zimmermann, 2008). Ces effets ont été décrits sous l'angle des externalités négatives liées à l'usage des ressources naturelles -la terre ou les ressources en eau par exemple ce qui peut alors conduire à des conflits pour l'usage de l'espace (Torre, Caron, 2002). Dans le domaine industriel une trop grande proximité peut conduire dans le cas où les innovations sont facilement imitables - soit parce que la complexité technique est faible, soit parce que les coûts d'imitation sont peu élevés- à des coûts d'innovation prohibitifs par rapport à la rente issue de cette innovation. Les entreprises seraient alors désincitées à investir dans les activités innovantes.

1.2.2. Un enrichissement de la notion de proximité.

Les travaux dont il est fait mention en première partie ne dissocient pas la proximité géographique de la proximité organisée. Le courant de l'économie de la proximité permet cette dissociation en partant du point de vue des acteurs et en regardant comment ils inscrivent leur activité dans l'espace. La proximité organisée est donc première, mais elle s'articule ensuite avec la proximité géographique (Gilly, Torre, 2000).

La proximité organisée se définit comme la capacité d'une organisation³ à faire interagir ses membres (Torre, Rallet, 2005). La proximité organisée peut se décliner en 2 logiques : l'appartenance et/ou la similitude. L'appartenance est le fait que 2 acteurs de la même organisation vont se ressembler car ils interagissent et que les interactions sont facilitées par l'existence de règles et de routines communes. La logique de similitude est le fait que les agents qui se ressemblent sont proches, car étant dans la même organisation, ils partagent les mêmes systèmes de croyances, les mêmes représentations et les mêmes connaissances. Les 2 logiques sont partiellement complémentaires car le fait de partager les mêmes croyances limite les interprétations divergentes des règles de fonctionnement de l'organisation et facilite ainsi la coordination, mais elles sont également partiellement substituables : les organisations qui n'ont pas de règles explicites fortes, peuvent quand même induire une coordination si la cohésion du groupe, via les valeurs partagées, est suffisamment forte.

La dissociation des 2 types de proximité permet la mise en évidence de 4 formes d'articulation des rapports des activités économiques et en particulier des activités d'innovation à l'espace (Torre, Rallet, 2005).

³ L'organisation est définie de manière large il peut s'agir d'une entreprise ou d'un réseau d'acteurs

Tableau n°1: Articulation des proximités géographique et organisée.

	Proximité géographique	Proximité organisée
Proximité organisée	Systèmes locaux de production et d'innovation (SPL) milieux innovateurs, districts, clusters. Proximité géographique activée par la proximité organisée	Organisations supra locales coordination entre acteurs localisés à distance supportée par des règles organisationnelles et TIC
Proximité géographique	Agglomération sans interactions ni coordination.	Proximité géographique temporaire + interactions médiatisées par les TIC.

Source : (Torre, Rallet, 2005)

L'existence simultanée de la proximité organisée et de la proximité géographique c'est-à-dire l'existence d'interactions qui se territorialisent à proximité /dans le voisinage immédiat des acteurs correspond à la formation de milieux innovateurs ou de districts, i.e. à des formes d'organisations territorialisées de l'activité économique. Mais dans ce cas, la proximité géographique est activée par la proximité organisée. Il ne suffit pas que les acteurs appartiennent au milieu pour interagir, il faut qu'ils mènent des projets en commun qui se territorialisent dans le milieu. L'économie de la proximité ne postule pas la territorialisation ex ante.

- Les acteurs peuvent ne mobiliser que de la proximité organisée pour se coordonner sans recourir à la proximité géographique. La coordination s'effectue uniquement via les règles de coordination organisationnelles et le support des TIC. L'exemple de ces modes de coordination est fourni par les communautés de développeurs informatiques par exemple (Cohendet et alii 2003) ;
- inversement, les acteurs peuvent se trouver dans une situation où seule la proximité géographique existe. Mais il s'agit uniquement d'agglomération des activités sans qu'il y ait interactions ni coordination entre les activités ainsi agglomérées. C'est le cas dans lequel un acteur a de nombreux voisins spécialisés dans la même activité productive, mais lorsque les entreprises ne développent pas de projets coordonnés en commun. Les acteurs préfèrent au contraire se coordonner avec d'autres acteurs distants ;
- enfin, il existe un second cas où proximité organisée et géographique coexistent. Les acteurs utilisent un mode de coordination comprenant des interactions de face à face temporaire, car ils sont localisés à distance les uns des autres. C'est le cas dans certains projets d'innovation utilisant des déplacements temporaires du personnel d'un site de développement du projet à un autre.

Les gestionnaires apportent un complément à l'analyse de l'articulation entre proximité géographique et proximité organisée en introduisant les notions de centre et de paroi. Ils montrent ainsi que la notion de local est subjective pour le dirigeant, et ce qui se trouve à une certaine distance ne peut pas alors être reconnu comme proche organisationnellement et n'est pas pris en compte dans la décision. Pour une PME la distance conduit à une difficulté à construire une proximité organisée. En effet ainsi que le note Torrès (2003),

"L'économiste développe une science des rapports économiques et sociaux à partir d'une typologie des discontinuités locales, des propriétés qu'elles confèrent à l'espace (proximité fonctionnelle, proximité organisationnelle, proximité institutionnelle...) et des relations qui s'établissent entre ces diverses formes de proximité. Il n'y a pas de centre, chaque être ou chaque organisation existe indépendamment et "la proximité renvoie à l'hypothèse de base d'une séparation entre les agents (individuels ou collectifs) et donc à leur éloignement plus ou moins fort" (Gilly et Torre, 2000). Pour reprendre les propos de Moles et Rohmer (1978), le système ainsi constitué correspond à une conception de l'espace comme étendue."

Cette conception est particulièrement utile en gestion pour étudier les particularités que présentent les PME, au premier rang desquelles on peut noter l'impact de la psychologie de son dirigeant (Miller, Toulouse, 1986). En effet, cela permet de comprendre comment chaque entreprise, se percevant comme au sein de son propre territoire, aura sa propre définition de ce qui est "local" pour elle.

Autrement dit, même au sein d'un même territoire, chaque acteur aura sa propre définition du "local", défini en fonction de lui-même, ce qui pose un problème lorsqu'on tente d'agréger tout ces espaces en un seul territoire.

Allant plus loin, Moles et Rohmer mentionnent les conséquences de l'existence d'une discontinuité dans l'espace psychologique par exemple d'un dirigeant de PME. C'est l'idée de *paroi* qui est une séparation psychologique, dont l'existence va diminuer l'importance des phénomènes qui se situent au-delà par rapport à ceux qui sont en deçà. Lorsqu'elle existe, cette paroi qui affaiblit l'importance de l'extérieur crée d'une certaine façon un "dedans" et "dehors" (Schwach, 1993).

Cela signifie que non seulement chaque acteur aura sa propre définition du "local", variant avec ses caractéristiques (qui peuvent être analysées par les dimensions d'appartenance et de similitude définies ci-dessus), mais que cet espace ainsi défini représente une bulle étanche, avec un "dedans", auquel on peut faire confiance, et un "dehors" qui ne compte même pas dans la décision.

Ces deux éléments, centre et paroi, permettent de mieux se représenter le jugement subjectif qu'un acteur porte sur ce qui est proche ou éloigné.

La proximité géographique se définit certes comme la distance kilométrique entre les acteurs pondérée par le temps ou les coûts de transport. De fait, il s'agit plus de mesurer l'accessibilité d'un acteur à un autre. Mais cette notion inclut également le jugement subjectif évoqué ci-dessus, qu'un acteur porte sur ce qui est proche ou éloigné de sa localisation propre.

L'apport principal du courant de l'économie de la proximité est donc de ne pas postuler le niveau local des interactions mais de penser les acteurs et en particulier les entreprises comme développant leur activité directement sur plusieurs échelles spatiales en fonction de leurs stratégies et de leur perception du local. Par contre, du point de vue des indicateurs, cette approche est limitée par la difficulté de construire certains indicateurs en particulier ceux relatifs à la notion de similitude.

1.2.3. Les indicateurs existants de l'innovation à l'échelle régionale et leurs limites

Les indicateurs de la capacité d'innovation des entreprises concernent traditionnellement les inputs et les outputs ainsi que le lien entre les deux (Kleinknecht et alii, 2002). Les inputs mesurés sont les dépenses de R&D, le nombre de scientifiques présents sur le territoire, les outputs le nombre de brevets et de publications scientifiques de la région. La mesure de dépenses de R&D et les brevets sont les indicateurs les plus anciens pour mesurer les capacités d'innovation.

Les indicateurs de capacité d'innovation ont été très utilisés par la politique publique car ils permettent de faire des comparaisons internationales. En France ils ont servi à faire les diagnostics des capacités d'innovation des régions (Prager, 2008).

Ces indicateurs peuvent être critiqués sur 4 points :

1. Les tableaux de bord produits ne permettent de mesurer que les potentiels d'innovation des régions, ils mesurent peu l'innovation réellement produite par les entreprises de la région considérée⁴. En effet, la mesure du lien entre les inputs et les outputs ne présente en général pas de corrélation élevée ce qui renvoie à la difficulté de transformer les inputs en outputs d'innovation. Il ne suffit pas que le potentiel scientifique et technique d'une région soit important pour que les connaissances soient transformées en innovation. La France dispose d'un bon niveau de recherche scientifique mais peine à transformer globalement ces connaissances en innovation dans les secteurs correspondant aux technologies clefs comme les biotechnologies et les TIC (OST, 2003).
2. D'autre part, les indicateurs d'innovation usuels ont tendance à introduire des biais en faveur des secteurs de haute technologie et des grandes entreprises ayant organisé le développement de l'innovation dans les départements formalisés de R&D ainsi qu'en faveur de l'innovation technologique radicale. Le secteur des IAA a les caractéristiques inverses : il s'agit d'un secteur de basse technologie comportant une proportion importante de petites entreprises n'ayant pas d'activités formalisées de R&D (Mangematin, Mandran, 1999) et innovant principalement en marketing et innovation organisationnelle (Martin, Tanguy, 2008). Quand ce secteur innove technologiquement, il s'agit essentiellement d'innovations incrémentales ;
3. On peut noter également que cette approche se réfère à l'espace administratif, celui de la région principalement. Du point de vue de l'espace, les indicateurs de capacité d'innovation ont été conçus pour mesurer les capacités internes d'innovation des entreprises, ils ne comportent donc que peu de dimension spatiale. En effet, celle-ci se résume souvent à ne prendre en compte que les niveaux spatiaux définis de manière administrative et qui correspondent à l'échelon d'action de la politique publique. Or à partir des

⁴ Prager suggère d'utiliser également les méthodes de comptage de l'innovation avec des questions déduites des enquêtes CIS, mais l'articulation entre ces méthodes et le recensement des inputs et des outputs n'est pas précisée.

années 1980, le développement de l'innovation en coopération (Mariti, Smiley, 1983) conduit à poser la question de la localisation des partenaires de coopération. Les travaux sur les réseaux montrent que les coopérations des entreprises débordent fréquemment le cadre de la région administrative (Freel, 2003). Parfois, les entreprises entretiennent des relations anciennes avec des entreprises situées dans la région limitrophe mais qui vont être définies comme non locales. Il est donc nécessaire d'avoir une meilleure prise en compte de l'espace dans lequel une entreprise territorialise ses activités ;

4. Enfin, l'ensemble de ces travaux concerne les innovations technologiques (de produit et de procédé), alors que les firmes innovantes en termes d'organisation sont en fait dominantes en particulier dans le secteur des IAA. L'étude des dimensions techniques de l'innovation reste prépondérante jusque dans les années 1990 mais à partir de cette date, l'importance de l'innovation organisationnelle est traduite en question de recherche (Ménard, 1994) et des travaux se développent, qui remettent en cause la dichotomie entre innovation technique et organisationnelle. Ils peuvent être qualifiés d'approches intégratives car ils étudient les 2 types d'innovation (Ayerbe, 2003). Ces travaux peuvent se décomposer en 2 types d'approches : la première analyse la coexistence des deux types d'innovation et leur complémentarité (Greenan, Walkowiak, 2006) ; la seconde s'intéresse à la séquentialité des innovations donc à leur ordre d'apparition : quel est le type d'innovation qui entraîne l'autre ? Plusieurs types de modèles ont été développés, l'un fondé sur une apparition séquentielle, l'autre sur une apparition conjointe des innovations.

Le type d'innovation organisationnelle le plus étudié dans la littérature concerne généralement les pratiques de management ou l'organisation du travail. Ainsi, les changements d'organisation du travail ont été étudiés par Greenan et alii, (2006) suite à l'informatisation des entreprises. Mazzanti et alii (2006) ont analysé un ensemble plus vaste de pratiques incluant le juste à temps et l'introduction de système qualité dans les IAA. Par contre, les innovations liées aux relations extérieures des entreprises ont globalement été peu traitées dans ce cadre.

1.2.4. Le territoire d'activité des entreprises : comment le mesurer ?

Nous considérons les entreprises comme des acteurs situés (Gilly, Torre, 2000), qui sont localisés en un point de l'espace, mais qui sont capables de mener, en fonction des besoins de leur stratégie, des actions qui se territorialisent dans leur proximité immédiate ou des actions qui se territorialisent à distance. Ceci nous permet de ne pas postuler que les entreprises interagissent forcément avec d'autres acteurs localisés à proximité.

Cette méthode nous permettra alors de construire le territoire d'activité des entreprises, qui sera alors défini comme : « *l'ensemble des relations qu'une entreprise entretient avec ses partenaires pour développer son activité* ». Mais nous centrons notre analyse sur la dimension spatiale de ces relations. Nous comparerons le territoire d'activité au niveau administratif de la région. Ce niveau présente l'intérêt d'avoir une frontière parfaitement définie qui l'isole des autres espaces (contrairement aux milieux ou aux SPL). De plus, on peut supposer que cet échelon spatial existe depuis suffisamment longtemps pour que la dimension historique et institutionnelle soit présente : les acteurs d'une région peuvent avoir le sentiment de posséder et construire une histoire collective (Héraud, 2003). La dimension institutionnelle est donc présente à cet échelon. Le fait de partir des stratégies des acteurs individuels n'implique pas de considérer que ces acteurs sont « désencastrés » par rapport aux dimensions institutionnelles et culturelles liées à leur localisation. Enfin, cet échelon est la cible des politiques publiques – en particulier d'innovation – qui considèrent que les entreprises de la région coopèrent principalement avec des partenaires appartenant au même espace. Or le recouvrement entre la région et le territoire d'activité des entreprises n'est qu'une possibilité parmi d'autres. Le territoire d'activité peut également ne recouvrir que partiellement la région : une partie des relations est locale et une partie est extérieure à la région ou ne pas se confondre du tout avec cet espace. Dans ce dernier cas, l'ensemble des relations se fait avec des partenaires extérieurs à la région.

Le territoire d'activité va alors être variable selon le nombre et le type de relations entretenues par les firmes avec d'autres acteurs. La définition minimum du territoire contient au moins une relation avec un fournisseur et au moins une avec un client. Le territoire d'activité globale existe donc forcément puisque aucune entreprise ne peut produire sans relations achat-vente.

Au sein de ce territoire global, nous centrerons notre analyse sur le *territoire d'activité pour innover* qui est défini de façon analogue comme « *l'ensemble des relations qu'une entreprise entretient pour innover*⁵ ». Si le territoire d'activité global existe forcément, ce n'est pas nécessairement le cas pour le territoire d'innovation. En effet les entreprises n'innovent pas forcément en coopération : un peu moins de 20 % des entreprises de

⁵ L'enquête ERIE offrirait la possibilité de travailler sur 5 relations : les relations de production, d'approvisionnement, de commercialisation, de services et de R&D. Mais nous nous intéressons à la question des rapports de l'innovation à l'espace, c'est pourquoi nous avons limité l'étude à la relation de R&D.

l'industrie manufacturière coopèrent pour innover (Corbel, 2005). Au contraire, la majorité innove en utilisant uniquement leurs capacités internes. Si la firme n'a pas de relations de coopération pour innover on considérera que le territoire d'activité n'existe pas.

Enfin, le territoire d'activité de l'entreprise évolue au cours du temps en fonction de la recomposition des relations de coopération. Toutefois, pour le moment, et compte tenu du manque d'indicateurs, au niveau statique, nous ne pourrions construire qu'une proxy permettant de mesurer cette recomposition⁶.

Cette définition nous permet ainsi de ne pas postuler l'existence d'un acteur collectif – le territoire – défini par le niveau administratif des politiques publiques, mais au contraire, de réellement reconstruire le niveau spatial utilisé par chaque firme individuelle à partir de ses relations de coopération.

Toutefois, la limite principale de cette méthode est le problème de l'agrégation des niveaux individuel et collectif. Pour utiliser correctement le concept du territoire d'activité, il faudrait identifier l'ensemble des relations de coopération de chaque entreprise.

II - La construction d'indicateurs d'innovation territorialisés

Pour définir le territoire d'activité des entreprises⁷, nous mobilisons deux enquêtes : l'enquête innovation et l'enquête relation entre entreprises. La construction d'indicateurs d'innovation « territorialisés » est une tâche ardue faute de source statistique replaçant l'entreprise dans sa dimension territoriale. Le système statistique national est particulièrement performant quand il s'agit d'étudier les déterminants généraux de l'innovation, mais il ne permet pas d'effectuer des analyses à une échelle spatiale inférieure au niveau national. Malgré ces limites, pour mener ce travail exploratoire, nous avons pris le parti de mobiliser ces deux enquêtes statistiques afin d'évaluer les apports de celles-ci dans l'appréhension des liens entre activité d'innovation et territoire.

2.1. Méthodologie

Nous proposons une typologie d'entreprises pour chacune des enquêtes statistiques citées en ayant recours à un programme analyse de correspondances multiples couplé à une classification hiérarchique (voir annexe).

Les enquêtes (CIS⁸ et l'enquête relations entre entreprises) sont exhaustives pour les entreprises de 250 salariés et plus et réalisées par sondage pour les autres entreprises⁹ sur la base d'un échantillon représentatif par taille et secteur industriel. La conception du plan de sondage rend impossible la production de données à un niveau autre que national.

Nous considérons que l'utilisation de ces deux enquêtes, pour examiner les liens entre activité d'innovation et territoire, est complémentaire¹⁰ car l'enquête innovation prend en compte l'activité d'innovation au niveau de l'entreprise alors que l'enquête relations entre entreprises recueille principalement des données au niveau d'une relation de recherche et développement avec un partenaire. L'enquête relations entre entreprises nous permettra d'examiner la relation de recherche et développement classée par l'entreprise comme la plus stratégique. Nous pourrions ainsi obtenir un éclairage différent sur la prise en compte de la dimension territoriale dans le cadre de la mise en place d'une relation.

L'enquête innovation CIS permet de disposer d'indicateurs « moyen » au niveau de l'entreprise : i) d'innovation (y compris organisationnelle¹¹) ; ii) liés à la capacité d'innovation ; iii) liés à ce que nous définirons comme le

⁶ voir la partie méthode.

⁷ La construction, à partir des données des enquêtes innovations et relations entre entreprises, d'une base commune était une solution intéressante pour traiter notre objet de recherche. Mais le nombre d'entreprises communes (aux deux enquêtes) est trop faible pour que les résultats soient représentatifs des IAA.

⁸ Cette enquête prend en compte l'activité d'innovation pour la période 2002-2004.

⁹ A partir de 10 salariés, pour l'enquête innovation et 20 salariés pour l'enquête relation entre entreprises.

¹⁰ Par contre, l'approche différente de ces deux enquêtes rend difficile la comparaison des résultats.

¹¹ Les innovations organisationnelles se rapportent à la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation (Manuel d'OSLO, 2007). Il peut s'agir de modifications des pratiques de l'entreprise, de l'organisation du travail, ou des relations extérieures de la firme. Parmi les changements de pratiques de l'entreprise, il peut s'agir de toutes les nouveautés visant à

territoire d'activité de l'entreprise. L'enquête relation entre entreprises propose d'autres indicateurs complémentaires au niveau d'une relation : i) la nature du partenaire dans le processus de collaboration pour innover des entreprises, ii) la durée de la relation ; iii) la délimitation du territoire d'activité.

Bien évidemment, pour cette communication, nous sommes contraints par les sources statistiques utilisées. Ainsi l'enquête innovation fournit des données au niveau de l'entreprise. Elle indique si l'entreprise collabore ou non avec des partenaires et si elle utilise ou non tel ou tel un type de partenariat¹² (8 types de partenaire) en « localisant » ces partenaires selon trois zones géographiques : la région, les autres régions françaises, et hors France. L'enquête ne permet pas de savoir pour chaque type de partenaires de coopération le nombre de relations de ce type que l'entreprise a engagé, ni quelle est la localisation de chaque partenaire. Nous ne pourrions donc pas localiser précisément les partenaires de l'entreprise afin de définir sa zone réelle de collaboration. Le territoire d'activité de l'entreprise que nous définissons est approximatif, pour le préciser il faudrait disposer des données concernant la localisation de chaque type de relation de coopération identifiée une par une pour une entreprise¹³. De plus le territoire d'activité de l'entreprise évolue au cours du temps en fonction de la recomposition des relations de coopération. Toutefois, pour le moment, et compte tenu du manque d'indicateurs, au niveau statique, nous ne traiterons pas le problème d'indicateurs dynamiques permettant de mesurer cette recomposition.

2.2. Résultats

Le travail d'exploitation des données sera conduit en trois temps. Nous présenterons, d'abord, les chiffres clés de l'innovation dans les entreprises agroalimentaires afin de mieux appréhender leur activité d'innovation en mobilisant l'enquête innovation. Puis, toujours avec la même source statistique, nous examinerons la capacité des entreprises innovantes ou non à collaborer avec des partenaires en distinguant celles ayant un potentiel interne d'innovation et celles qui n'en possèdent pas. Nous essayerons d'appréhender schématiquement le territoire de collaboration des entreprises en fonction de l'activité d'innovation afin de dégager quelques observations et indicateurs pertinents au niveau de l'entreprise. Pour mener cette analyse, nous utiliserons une analyse factorielle (analyse de correspondances multiples) couplée à une classification automatique.

Dans une troisième partie, nous ne retiendrons que les entreprises innovantes qui ont mis en place au moins une relation afin de proposer des indicateurs complémentaires utiles pour la réflexion sur les liens entre espace de collaboration et le territoire. Nous utiliserons à nouveau une analyse de correspondances multiples couplée à une classification automatique afin de dégager des types d'entreprises.

Avant d'analyser les liens entre innovation et territoire, il est nécessaire de préciser la place de l'activité d'innovation dans les secteurs agroalimentaires afin de saisir le contexte dans lequel s'inscrivent les interactions innovation-territoire.

2.2.1. Les chiffres clés de l'innovation dans les industries agroalimentaires

- Plus de 40% des entreprises agroalimentaires mettent en œuvre une innovation produit et/ou procédé entre 2002 et 2004¹⁴. Cette proportion monte à 60% si nous élargissons la mesure de l'innovation pour prendre en compte l'innovation immatérielle (organisation, marketing). Les modifications organisationnelles constituent le type d'innovation le plus mobilisé par les entreprises.

modifier l'organisation des routines entre autres, le partage des connaissances ou l'introduction de système de gestion des approvisionnements ou de la qualité. Toutes les modifications visant à codifier des savoirs, qui étaient tacites auparavant, sont considérées comme des innovations d'organisation. Les pratiques de perfectionnement de la main d'œuvre et des conditions visant à garder les salariés dans l'entreprise sont également des innovations d'organisation. Les nouvelles méthodes en matière de relations extérieures concernent la mise en œuvre de nouvelles organisations des relations avec les autres firmes ou les institutions publiques, l'établissement de nouvelles collaborations ou de nouvelles méthodes d'intégration avec les fournisseurs et la décision d'externaliser ou de sous-traiter des activités propres à la firme pour la première fois.

¹² La question est formulée de la manière suivante coopérez vous avec des clients ? (oui /non) des fournisseurs ...

¹³ Ces données sont partiellement mobilisables dans l'enquête ERIE (enquête relations des entreprises).

¹⁴ Le comportement d'innovation des entreprises des IAA est proche de celui des entreprises des autres secteurs industriels, il diffère pour l'innovation marketing puisque ce type d'innovation est mis en œuvre par près d'un tiers des entreprises des IAA contre 14% pour les entreprises des autres secteurs.

- La proportion d'entreprises qui cumulent sur la même période des innovations d'organisation et des innovations de procédé de fabrication est faible (moins de 20% des entreprises), alors que près de 40% des entreprises innoveraient au niveau organisationnel.

- Un tiers des entreprises déclare réaliser en interne des activités de R&D. Ces entreprises le font majoritairement de façon continue. Plus l'entreprise est grande, plus elle réalise en interne des activités de R&D. Parmi les entreprises qui innoveraient au niveau technologique, la proportion d'entreprises ayant une activité de R&D interne est très importante : neuf entreprises sur dix qui innoveraient en produit ont une activité de R&D en interne, huit sur dix pour celles qui innoveraient en procédé.

- En moyenne un peu plus de 15% des entreprises collaborent avec au moins un partenaire, cette proportion est de 40% pour les entreprises ayant intégré une activité de R&D interne, et seulement d'un peu plus de 2% pour celles n'ayant pas d'activité de R&D interne. Le recours à des partenaires extérieurs est donc très limité pour les entreprises n'ayant pas d'activité de R&D en interne.

2.2.2. Les territoires d'activité d'innovation : une typologie d'entreprises

Notre objectif, dans cette communication, est de mettre en évidence la diversité des comportements des entreprises en matière d'inscription dans le territoire de leur activité d'innovation en réalisant une typologie permettant de dégager des comportements « types » d'entreprises. Les territoires d'activité d'innovation des entreprises sont définis par les collaborations qu'elles mettent en place avec des partenaires (Héraud J.A., 2003).

Dans des travaux antérieurs (Martin M., Tanguy C., 2006), nous avons mis en évidence que la capacité des entreprises agroalimentaires à se mettre en relation avec d'autres entreprises ou organismes dans la perspective d'innover est déterminée avant tout par leur potentiel interne de R&D et qualité et leur organisation. Nous voulons tester ici si à travers une évaluation « partielle » de ce potentiel, nous mettons en évidence un lien entre potentiel et capacité de nouer des collaborations en territorialisant ces relations et en prenant en compte l'ensemble des types d'innovation.

Pour effectuer cette typologie, nous avons retenu trois groupes d'indicateurs : i) une évaluation partielle¹⁵ de la « capacité d'absorption » des connaissances externes mesurée à travers la présence ou non d'une activité de R&D interne et la permanence (continue ou occasionnelle) de cette activité au cours de la période d'observation, ii) l'activité d'innovation ventilée par type, iii) la localisation des partenaires.

Tableau n°2: les variables retenues

Dimensions	Variables retenues
Potentiel interne de R&D	recherche&développement réalisée en interne, Activités de R&D interne menée de manière continue ou occasionnelle.
L'activité d'innovation	Innovation produit, Innovation procédé, Innovation organisationnelle, Innovation marketing
La localisation des partenaires	Localisation régionale, localisation autres régions en France, localisation hors de France

Cette typologie est réalisée en associant une analyse de correspondances multiples¹⁶ et une méthode de classification automatique. Les données proviennent d'une exploitation de l'enquête innovation CIS4 pour la

¹⁵ Une évaluation de la capacité d'absorption nécessiterait de prendre une batterie d'indicateurs. Ainsi, par exemple, dans notre démarche, il faudrait pouvoir appréhender la capacité d'absorption des entreprises, capacité qui prend en compte d'autres ressources de l'entreprise que le seul potentiel de R&D évalué à travers les dépenses de recherche et développement. Dans le cadre de ce travail, nous sommes contraints par les données disponibles.

¹⁶ L'analyse est effectuée en retenant 9 variables actives qui participent à la construction des axes factoriels. Les 6 premiers axes factoriels de l'analyse factorielle sont retenus dans la classification automatique pour constituer les classes d'entreprises.

période 2002-2004. Pour effectuer ce travail, nous prenons en compte l'ensemble des entreprises agroalimentaires.

2.2.2.1. Les classes d'entreprises.

Les entreprises agroalimentaires innoveront en mobilisant des ressources selon des logiques différentes : i) de nombreuses entreprises innoveront sans potentiel interne de R&D et sans collaboration externe, ii) d'autres ont mis en place un potentiel interne de R&D plus ou moins important et s'appuient en complément sur des partenaires de nature diverse y compris des relations avec certaines institutions.

a - Des entreprises sans territoire d'activité d'innovation (64 % des entreprises agroalimentaires)

Classe 1 : Des entreprises¹⁷ très innovantes en organisation et marketing,

Ces petites entreprises sont majoritairement indépendantes et n'ont pas d'activité de R&D interne. Leur activité d'innovation est surtout orientée vers des changements significatifs de l'organisation et du marketing. Peu d'entreprises sont insérées dans des collaborations, celles qui ont établi une relation n'accordent pas beaucoup d'importance à la localisation régionale si l'on se réfère à la localisation des partenaires. Cette posture semble se confirmer si l'on mobilise d'autres variables. Ainsi elles recourent peu aux financements régionaux. Par ailleurs, 10% des entreprises seulement déclarent accorder de l'importance à la localisation régionale des partenaires.

Classe 2 : Des entreprises « autarciques » non innovantes

Ces petites entreprises sont majoritairement indépendantes et sont sur représentées dans l'industrie des viandes. Elles n'ont pas d'activités de R&D interne et ne collaborent pas avec l'extérieur. Leur activité d'innovation est très faible au niveau technologique et nulle au niveau organisationnel et marketing. Elles utilisent peu les financements régionaux et attachent peu d'importance à la localisation régionale.

Tableau n°3: La typologie, caractéristiques des classes (en %)*

Classes d'entreprises		1	2	3	4	5	6	Ensemble
Répartition des entreprises en %		21	43	7	14	4	12	3977
Variables actives								
Potentiel interne de R&D	R&D interne	0	0	90	100	94	100	35
	Occasion	0	0	38	100		0	17
	Continue	0	0	52	0	79	100	18
L'activité d'innovation	produit	6	2	59	66	83	79	28
	procédé	13	4	85	70	87	72	32
	organisationnelle	79	0	49	47	69	60	36
	marketing	52	0	63	60	54	56	32
La localisation des partenaires	régionale	0	0	100	0	0	0	7
	autres régions en France	1	0	75		98	17	13
	Hors France	0	0	49	6	100	0	8
Variables illustratives								
Appartenance à un groupe		36	34	52		79	74	44
Réseau d'entreprises			5				11	7
Taille moyenne des entreprises : nombre de salariés		61	56	157		408	207	100
Financements de	Région	3	1	18	14			5

¹⁷ L'enquête innovation ne recense que les collaborations pour innover technologiquement.

l'innovation	National	2	0	10	9	23	12	5
	Union européenne		1	7		7		2
Importance de la localisation régionale	élevé	8	1	50	25	6	25	12
	moyen	2	3	25	31	38	26	11

* les résultats de ce tableau sont significatifs au seuil usuel (5%)

Source : SESSI, SCEES enquête innovation CIS 4

b - Des entreprises dont le territoire d'activité est défini par le groupe avec un potentiel interne de R&D élevé (11% des entreprises)

Classe 3 : Des entreprises « glocalisées »¹⁸

Ces entreprises de taille supérieure à la moyenne se répartissent équitablement entre entreprises indépendantes ou intégrées dans un groupe. Plus de huit entreprises sur dix innover au niveau procédé, moins au niveau produit. L'activité d'innovation non technologique est surtout orientée vers l'innovation marketing (6 entreprises sur dix) l'innovation organisationnelle est pratiquée par une entreprise sur deux. Elles ont presque toutes intégrées une activité de R&D, qu'elles exercent majoritairement de manière continue. L'effort de financement de la recherche de cette classe est le plus élevé et la proportion de dépenses de R&D interne est importante. Ces entreprises sont capables de collaborer avec tous les types de partenaires, en particulier les entreprises, sans exclure les universités et la recherche.

Elles ont toutes au moins un partenaire régional, mais aussi des partenaires localisés dans d'autres régions françaises et au niveau international. Elles déclarent attacher de l'importance à la localisation régionale : cela semble cohérent avec une insertion forte au niveau régional confirmée par un recours à des financements régionaux pour innover.

Classe 5 : Des entreprises innovantes ayant un territoire d'activité national et international

Ces grandes entreprises appartiennent majoritairement à un groupe. Elles ont une activité de R&D interne menée de façon continue. L'effort de financement de la recherche est élevé et la part des dépenses consacrée à l'activité interne importante. Leur activité d'innovation est très importante surtout au niveau technologique (procédé) à un degré moindre au niveau produit. L'innovation marketing est particulièrement développée (7 entreprises sur 10). L'innovation organisationnelle est pratiquée par une entreprise sur deux.

Toutes les entreprises collaborent avec des partenaires situés hors de la région en France ou à l'international. La logique groupe joue à plein, puisque près de deux tiers des entreprises collaborent avec d'autres entreprises du même groupe. Elles collaborent aussi avec les autres types de partenaires comme les entreprises, les consultants, les universités et la recherche. Une proportion significative (4 sur 10) d'entreprises déclarent que la localisation régionale est importante alors qu'elles ne collaborent pas avec des partenaires régionaux et que le recours au financement régional n'est pas différent de la moyenne des entreprises.

c - Des entreprises avec un potentiel interne de R&D moyen ou élevé et un territoire d'activité hors région (26% des entreprises)

Classe 4 : Des entreprises ayant principalement recours aux financements régionaux

Ces entreprises indépendantes et de taille moyenne ont intégré une activité de R&D interne qui est menée de manière occasionnelle. L'effort de financement de la recherche est moyen avec cependant une proportion élevée de dépenses en interne. L'activité d'innovation est importante technologiquement (produit, procédé). Les innovations marketing sont à un niveau élevé. L'activité d'innovation organisationnelle est moindre.

Elles collaborent peu avec des partenaires, comme si leur potentiel interne de R&D limitait leur capacité à collaborer. La localisation des partenaires n'est pas régionale, alors que plus de la moitié des entreprises

¹⁸ La glocalisation est un néologisme américain qui naît d'une combinaison de Global et de Local. Le mot décrit le paradoxe entre la globalisation des échanges, des valeurs, et la montée en puissance des influences et valeurs locales. Ici il illustre l'existence d'entreprises intervenant à la fois au niveau local et au niveau global.

considère la localisation régionale comme importante. Elles recourent plus que les entreprises des autres classes (hormis la classe 3) aux financements régionaux de l'innovation. Une proportion importante d'entreprises rencontre des difficultés à innover : pour 40 % d'entre elles du fait d'obstacles à trouver des partenaires ou 48 % d'entre elles par manque de personnel qualifié.

Classe 6 : Entreprises dont le territoire d'activité extra-régional est lié à celui du groupe.

Ces entreprises moyennes, intégrées dans un groupe, ont intégré une activité de R&D qui est menée en façon continue. L'effort de financement de la recherche est élevé et très axé sur le financement de la R&D interne. Près de 8 entreprises sur dix innove au niveau technologique, 6 sur dix au niveau marketing ou organisationnel.

Elles collaborent moyennement avec l'extérieur, cela est certainement à relier avec la politique du groupe d'appartenance. Alors que ces entreprises collaborent surtout avec des entreprises du même groupe hors de la région, plus de la majorité de ces dernières indiquent que la localisation géographique régionale est importante pour elles.

2.2.2.2. Quels sont les apports de l'enquête innovation sur les interactions innovations et territoire ?

Les liens entre innovation et territoire sont complexes à saisir et ne peuvent pas se résumer à un constat : la taille de l'entreprise définirait son territoire de relation pour innover. Autrement dit, les petites entreprises seraient attachées à un territoire local et régional, les grandes seraient plus liées à un territoire national, voire international. Afin d'illustrer notre propos, focalisons notre attention ici sur les interactions entre le territoire d'activité d'innovation des entreprises et le territoire régional pour constater que :

Tableau n°4: Interactions entre le territoire régional et le territoire d'activité d'innovation technologique

Classes	Potentiel interne d'innovation	Niveau d'activité d'innovation technologique	Prise en compte de la dimension régionale		
			Partenaires en région	Recours aux Financements régionaux	Importance accordée par l'entreprise
1 et 2 ¹⁹	Très faible	très faible	Peu ou pas	Faible	faible
3	important	élevé	Élevé	élevé	élevé
5			Aucun	moyen	moyen
4	Moyen	élevé	Aucun	élevé	élevé
6	important		aucun	moyen	moyen

- Les petites entreprises, sans potentiel interne de R&D, collaborent avec aucun partenaire, même au niveau régional, elles n'ont pas de territoire d'activité.

- La dimension organisationnelle perçue à travers l'appartenance d'une entreprise à un groupe est un élément déterminant dans la délimitation du territoire d'activité.

- Pour les entreprises qui collaborent pour innover, le territoire d'activité ne se superpose pas à un des trois territoires identifiés (régional, national, international). Il est souvent « composite » c'est-à-dire que les entreprises utilisent des ressources partenariales localisées dans les différents territoires. Ainsi on peut faire l'hypothèse que les entreprises pour choisir un partenaire prennent en compte d'autres considérations que la seule localisation.

L'enquête innovation permet de préciser, avec les limites liées à la source statistique utilisée, un territoire d'activité en ce qui concerne l'innovation technologique. Nous sommes par contre incapable de préciser si le territoire d'activité pour les innovations organisationnelles est le même ou bien est différent.

¹⁹ Les petites entreprises sont surtout présentes dans les classes 1 et 2.

a - Le territoire d'activité pour l'innovation technologique

La capacité à collaborer avec des partenaires est liée à l'importance du potentiel interne de R&D de l'entreprise pour l'innovation technologique. Un potentiel important améliore la capacité à collaborer avec tous les types de partenaires localisés sur l'ensemble des territoires. Mais le niveau de ce potentiel ne semble pas interférer dans le choix d'un territoire particulier pour établir des partenariats.

La capacité à innover au niveau technologique est directement liée à sa capacité globale définie par son potentiel interne (ici défini par les dépenses de R&D) et sa capacité à collaborer avec des partenaires extérieurs.

Pour définir le territoire d'activité d'innovation d'une entreprise, il faut prendre en compte les collaborations avec des partenaires pour innover et intégrer aussi la capacité des entreprises à nouer des relations avec les administrations. Ainsi, nous incluons la capacité à construire des dossiers de demande d'aides financières pour innover. Par exemple, l'indicateur « financement régional de l'innovation » permet de saisir les relations « institutionnelles » avec l'administration régionale.

b - Le territoire d'activité pour l'innovation organisationnelle ou marketing

L'appréhension par l'enquête innovation, de l'activité d'innovation organisationnelle et marketing, est partielle. Ainsi, par exemple elle ne permet pas d'identifier les partenariats noués pour innover au niveau non technologique. Le territoire d'activité d'innovation non technologique des entreprises n'est pas appréhendé par l'enquête innovation.

L'enquête permet par contre de faire un constat : certaines entreprises innoveront en organisation sans potentiel interne de R&D et sans innover en produit et procédé. Elles utilisent donc d'autres ressources pour innover qu'il faudra identifier et développer de façon indépendante les différents types d'innovation.

L'enquête innovation ne nous permet pas d'apporter des clés de compréhension suffisantes pour définir plus précisément le territoire d'activité d'innovation. Afin de progresser dans notre réflexion, nous allons chercher à travers l'exploitation de l'enquête relation entre entreprises d'autres indicateurs pour mieux comprendre l'articulation entre l'activité d'innovation des entreprises et le territoire. Cette enquête permet grâce à l'examen de la relation de recherche et développement la plus stratégique pour l'entreprise d'examiner quel type de proximité (géographique ou organisée) cette relation met en jeu.

2.3. Résultats issus de l'enquête relation entre entreprises

Nous n'analysons ici que les entreprises²⁰ qui collaborent avec au moins un partenaire de recherche et développement.

Nous souhaitons tester si dans des secteurs à basse intensité technologique, comme les industries agroalimentaires, nous constatons un « ancrage régional » à travers la perception de leur territoire d'activité. Nous prenons en compte la nature du partenaire (Corbel P., 2005) comme élément central dans la détermination de ce territoire et la durée de la relation afin de saisir si une collaboration s'accompagne de la mise en place d'un partenariat. Plus la durée de la relation est longue, plus elle permet la construction progressive de savoirs et savoir faire collectifs entre les partenaires.

La typologie est effectuée en retenant 3 variables actives qui participent à la construction des axes factoriels : la nature du partenaire, la localisation de ce dernier, la durée de la relation. Les quatre premiers axes factoriels de l'analyse factorielle sont retenus dans la classification automatique pour constituer les classes d'entreprises.

Tableau n°5: Les variables actives

Variables	Modalités
Nature du partenaire	Consortium, Entreprise avec R&D, entreprise sans R&D, centre technique,

²⁰ Ces entreprises (au nombre de 406), représentent 13% du nombre total d'entreprises, avec une surreprésentation des grandes entreprises et une sous représentation des petites entreprises.

	Laboratoire public de recherche, association
Localisation du partenaire	Même région, autre région, international
Durée de la relation	Moins d'un an, de un à cinq ans, plus de cinq ans.

2.3.1. Liens relations de R&D et territoire : une typologie

L'analyse statistique effectuée ne permet pas de faire ressortir les éléments ayant trait à la localisation des partenaires des entreprises. Les titres des différentes classes se réfèrent pour cette raison au type de partenaires qui contractualisent avec ces entreprises. Nous en concluons que la dimension de proximité organisée est première dans ces partenariats : en effet la dimension « localisation régionale » n'apparaît pas alors que la logique de construction de savoirs communs sur moyen et long terme, elle, semble guider les stratégies et comportements des entreprises.

Classe A : Des entreprises dont le territoire d'activité est défini par le groupe

Ces entreprises sont intégrées dans un groupe, leur partenaire est très souvent une entreprise avec R&D appartenant au même groupe et est localisé dans les trois zones géographiques avec cependant une surreprésentation à l'international. Le choix du partenaire est contraint par la politique de R&D définie par le groupe. Leur relation est de long terme. L'entreprise dans le cadre de cette relation, effectue le développement industriel. Les collaborations s'inscrivent ici dans une logique de proximité organisée.

Classe B : Des entreprises participant à un consortium²¹ de recherche

Ces entreprises collaborent dans le cadre d'un consortium de recherche afin d'y trouver des compétences qu'elles ne possèdent pas. Cette structure de collaboration associe entreprise et laboratoires publics. La dimension organisée est première dans ce cas, les partenaires peuvent être localisés dans les trois zones.

Tableau n°6: Typologie en 3 classes en %

Libellés des variables	Modalités	Ensemble de la population	1	2	3
Répartition des entreprises selon les classes en %		100	55	11	34
Variables actives					
Durée de la relation	Moins d'un an	6,1	0,00		17,8
	De un à 5 ans	35,9	27,7		47,7
	Plus de 5 ans	57,9	72,3		34,4
Localisation de la relation	Même région	37,3			
	Autre région en France	50,2			
	UE	10,1	13,8		2,8
Nature du partenaire	Consortium de recherche	8,7	0,0	80,5	0,0
	Entreprise avec R&D	53,6	96,6	0,0	1,9
	Entreprise sans R&D	3,8	0,5		10,1
	Centre technique	19,2	2,9	0,0	51,2
	Laboratoire public	12,6	0,0	0,0	36,7
	Association	2,1	0,0	19,5	

* les résultats de ce tableau sont significatifs au seuil usuel (5%)

Source : SESSI, SCEES. Enquête relations entre les entreprises

²¹ Faute d'une définition précise de ce terme donnée dans l'enquête, nous assimilons consortium à une structure juridique qui porte l'association d'entreprises privées et de laboratoires publics de recherche dans la perspective d'innover.

Classe C : Des entreprises collaborant avec un laboratoire public ou un centre technique

Ces entreprises sont plutôt de petites tailles et collaborent avec un centre technique ou un laboratoire public sur le moyen et long terme. La notoriété du partenaire ainsi que ces moyens techniques et la garantie en termes de qualité de la prestation sont les principaux critères de choix. La proximité du partenaire est une dimension qui intervient dans la décision de collaborer, sans toutefois que cela se traduise par une surreprésentation des partenaires régionaux. La proximité organisée est présente car les relations s'inscrivent sur le moyen et long terme, ce qui favorise la construction de normes, habitudes communes entre les partenaires.

2.3.2. Quels sont les apports de l'enquête relations entre entreprises sur les interactions innovations et territoire ?

Contrairement à l'enquête innovation, l'enquête relations entre entreprise collecte des données principalement au niveau d'une relation. Cette manière de recueillir l'information éclaire de façon différente le lien au territoire. L'enquête indique les raisons et critères qui participent au choix du partenaire et précise quelle est l'importance de la localisation du partenaire dans cette décision.

Un constat : la proximité géographique n'est pas le critère premier dans le choix du partenaire de R&D. Par contre, la proximité organisationnelle apparaît comme une dimension incontournable pour comprendre la construction des territoires d'activité d'innovation. Cela se traduit par l'importance de la logique groupe pour la classe 1, la participation à un consortium de recherche pour la classe 2, des relations de moyen et long terme pour la classe 3.

Globalement, l'appartenance ou non à un groupe est une dimension incontournable à prendre en compte dans l'analyse des interactions entre innovation et territoire. Le temps mesuré par la variable durée de la relation est une autre dimension à intégrer car c'est un des facteurs primordiaux de construction de la proximité organisée.

Des critères comme la recherche de complémentarités de compétences et/ou d'équipements entre les partenaires sont une des raisons qui justifie la mise en place d'une relation. Les entreprises agroalimentaires, dans le cadre de relations pour innover, effectuent surtout le développement industriel. Ces recherches de complémentarité sont aussi des indicateurs d'organisation : en effet, deux partenaires collaborent pour mettre en commun des compétences et ou des équipements complémentaires. Cette collaboration nécessite la mise en place de codes communs de communication et de proximités organisées.

Conclusion :

Les travaux sur les districts, les milieux innovateurs insistent sur la nécessité de la proximité géographique pour innover. Cependant les travaux sur les réseaux d'innovation fournissent des démentis empirique à ces besoins de proximité (Freel, 2003). Quelle est la pertinence de la dimension locale dans les activités d'innovation ? Pour répondre à cette question, nous avons défini le territoire d'activité de l'entreprise ainsi que son territoire d'innovation et nous utilisons deux enquêtes nationales pour « mesurer » ce territoire pour les entreprises des IAA.

Les enquêtes nationales (innovation, relations entre entreprises) fournissent une batterie d'indicateurs permettant de mieux comprendre comment les entreprises agroalimentaires innover et collaborent pour innover. L'exploitation des deux enquêtes statistiques permet de préciser certaines des dimensions à prendre en compte dans une analyse des liens entre le processus d'innovation et le territoire.

Ainsi, nous avons constaté que le niveau du potentiel interne d'innovation d'une entreprise influe directement sur sa capacité à collaborer et donc à créer un territoire d'innovation étendu. Un potentiel élevé permet de collaborer avec tous les types de partenaires, mais ne semble pas avoir d'influence sur le niveau régional du territoire d'innovation créé. La proximité organisée est un facteur central dans le choix du partenaire alors que la proximité géographique est une dimension seconde. La pertinence de la dimension locale dans les processus d'innovation est ainsi à relativiser.

Toutefois les enquêtes nationales restent limitées sur plusieurs aspects. D'abord, l'intensité de l'ancrage régional des entreprises est impossible à mesurer avec CIS, ensuite le territoire d'activité reste lié à l'innovation technologique et celui de l'innovation organisationnelle, qui diffère probablement du territoire lié à l'innovation technologique, n'est pas pris en compte. Pour cette raison nous proposons de poursuivre le travail par la mise au point d'un dispositif d'enquête adapté qui puisse prendre en considération ces différentes dimensions.

Bibliographie

- ANSELIN L., VARGA A., ACS Z., 1997. Local geographic spillovers between University Research and High Technology Innovations, *Journal of Urban Economics*, n°42, pp. 422-448.
- AUTANT-BERNARD C., MASSARD, N., 1999. Econométrie des externalités technologiques locales et géographie de l'innovation : une analyse critique. *Economie Appliquée*, vol.52, n°4, pp. 35-68.
- AYERBE-MACHAT C., 2003. Innovations technologique et organisationnelle au sein de P.M.E. innovantes: complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Les Côtes de Carthage* – 3, 4, 5 et 6 juin, AIMS.
- BECATTINI G., 1979. Dal settore industriale al distretto industriale : alcune considerazioni sull'unità di indagine della politica industriale, *Rivista di economia e politica industriale*.
- BECATTINI G., 1990. The marshallian economic district as a socio economic notion, in PYKE F., BECATTINI G., SENGENDERER W., *Industrial districts and inter firms cooperation in Italy*, BIT, Genève.
- BOUGRAIN F., 1999. Les enjeux de la proximité institutionnelle lors du processus d'innovation, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, p.765-784.
- CAMAGNI R., 1995. Espace et temps dans le concept de milieu innovateur, in RALLET A., TORRE A., *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, pp.193-211.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., 1989. Innovation and learning : the two faces of R/D, *Economic Journal*, volume 99, septembre, pp 569-596.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., 1990. Absorptive capacity: a perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, n°35, pp 128-152.
- COHEN W., NELSON R., WALSH J., 2000. Protecting their intellectual assets. Appropriability conditions and why US manufacturing firms patent (or not), *NBER working papers series*, 7552.
- COHENDET P., CREPLET, F., et DUPOUET, O., 2003. Innovation organisationnelle communautés de pratiques et communautés épistémiques : le cas de Linux, *Revue française de gestion*, n°146,5, p.99-121.
- CORBEL P., 2005. Collaborer pour innover : un partenariat public privé souvent de proximité, *SESSI*, n°212, 4p.
- FORAY D., 2000. *L'économie de la connaissance*, Editions Repères, La découverte, 124 p.
- FREEL M. S., 2003. Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity, *Research Policy*, n°32, pp.751-770.
- GILLY A., TORRE A., 2000, *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, 301p.
- GREENAN N., WALKOWIAK E., 2006. Informatique, organisation du travail et interactions sociales, *Economie et Statistiques*, n° 386, pp. 1-29.
- GREENAN N., MAIRESSE J., 2006. Réorganisations, changements du travail et renouvellement des compétences, *Revue Economique*, vol. 57, n°6, novembre, pp.
- HENDRICKX-CANDELA C., 2001, Externalités de connaissances et localisation des activités : une revue des analyses empiriques, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, pp. 11-38.
- HERAUD J.A., 2003. Régions et innovation, in MUSTAR P., PENAN H., *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, pp. 645-663.
- HIPPEL VON E., 1988. *The sources of innovation*, Oxford University Press, NewYork.
- KLEIN O., 2000, Des districts industriels à la "proximité" : l'analyse critique de la communication au-delà de la métaphore spatiale ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, pp 281-300.
- KLEINKNECHT A., MONTFORT K., BROUWER E., 2002. The non trivial choice between innovation indicators, *Economics of innovation and new technology*, pp.
- LUNDVALL B., 1992, *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Printer Publishers Ltd.
- KLINE S., ROSENBERG N., 1986, An overview of innovation, in LANDAU R., ROSENBERG N., *The positive sum*, Washington National academy Press.

- MADIES T., PRAGER J.C., 2008. *Innovation et compétitivité des régions*, Paris, La Documentation française, 394 p.
- MANGEMATIN V., MANDRAN N., 1999. Les entreprises peu intensives en R&D peuvent elles bénéficier des externalités de la recherche publiques ?, *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, n°53, pp. 27-48.
- MARITI P., SMILEY R.H., 1983. Co operative agreements and the organization of industry, *The Journal of industrial economics*, vol. 31, n°4, juin.
- MARTIN M., TANGUY C., 2006. Capacité d'innovation des entreprises agroalimentaires et insertion dans les réseaux : le rôle de la proximité organisationnelle, *Economie Rurale*, n°292, mars/avril, pp 6-20.
- MARTIN M., TANGUY C., 2008. L'innovation organisationnelle dans les PME : une logique d'accompagnement de l'innovation technologique ou d'évolution propre de la structure organisationnelle, colloque ASRDLF, Rimousky, 25-26-27 Août.
- MASSARD N., 2001. Externalités de connaissances et géographie de l'innovation : les enseignements des études empiriques, *Séminaire CGP « La place de la France dans l'économie des connaissances »*, 23p.
- MASSARD N., MEHIER C., 2004, Le rôle des tableaux de bord de la Science et de la Technologie dans une démarche d'Intelligence Economique Territoriale, STOICA Working Paper, Décembre, 29 p.
- MAZZANTI M., PINI P., TORTIA E., 2006. Organizational innovation, human ressources, and firm performance : the emilia romagna food sector, *The Journal of socio economics*, n°35, pp.123-141.
- MENARD Cl., 1995, La nature de l'innovation organisationnelle.- Eléments de réflexion. *Revue d'économie industrielle*, n° , pp 173-192.
- MENDEZ A., MERCIER D., 2006. Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion*, n°164, pp 253- 275.
- MILLER D., TOULOUSE J.M., 1986. Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms, *American Small Business Journal*, Winter.
- MOLES A., ROHMER E., 1978. *Psychologie de l'espace*, 2ème édition, Casterman.
- OCDE, 2007, Manuel d'OSLO, *La mesure des activités scientifiques et technologiques - Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, ? éd., Paris, ?p.
- OST, 2003, *Les chiffres clefs de la science et de la technologie*, Economica, Paris.
- PORTER M., 1998. Clusters and competition, new agendas for companies government and institutions, *Harvard Business review Book series*, Boston, pp. 289-308.
- PRAGER J. C., 2008. *Méthode de diagnostic du système d'innovation dans les régions françaises*, Étude réalisée par l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique pour le compte de la Direction Générale des Entreprises, 130 p.
- RALLET A., 2000. De la globalisation à la proximité géographique, in GILLY A., TORRE A., *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, pp. 37-54.
- RALLET A., TORRE A., 1995. *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris.
- ROMER P., 1990. Endogeneous technical change, *Journal of political economy*, n°94, pp.1002-1037.
- ROMIJN H., ALBALADEJO M., 2002. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England, *Research Policy*, n°31,, pp. 1053-1067.
- SCHWACH V., 1993. Phénoménologie et proxémie : la méthode d'Abraham Moles, *Congrès International de Sociologie*, Sorbonne, Juin.
- TORRE A., RALLET A., 2005. Proximity and Localization, *Regional Studies*, n° 39(1), pp.47-59.
- TORRE A., CARON A., 2002. Conflits d'usage et de voisinage dans les espaces ruraux, *Sciences de la Société*, n°57, pp. 95-113.
- TORRES O., 2003. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai-juin,, pp. 119-138.
- ZIMMERMANN J.B., 1998. Firmes et territoires : du nomadisme à l'ancrage territorial, in BELLET M. et al, *Approches multifformes de la proximité*, Hermès, Paris, pp. 269-287.

ZIMMERMANN J. B., 2008. Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée, *Revue Française de Gestion*, n° 4(184), pp. 105-118.

Annexes

Les deux typologies sont réalisées en associant une analyse de correspondances multiples qui est une méthode adaptée pour l'étude de données qualitatives et une méthode de classification automatique. La classification va définir à partir des axes factoriels retenus des classes d'entreprises homogènes. Le principe d'agrégation des entreprises est basé sur le principe de la recherche à chaque étape de la partition de la variance interne à la classe minimale, et par conséquent une variance maximale entre classes. Cette méthode tend à constituer des groupes d'entreprises en minimisant la variance interne à la classe et en maximisant la variance entre les classes.

Typologie à partir des données de l'enquête innovation

Classes d'entreprises		1	2	3	4	5	6	Ensemble
Variables illustratives								
Effort d'innovation : Dépenses R&D/chiffre d'affaires		0,4	0,4	7		3	4	1,6
Dépenses internes d'innovation/dépenses totales de R&D		0	0	61	41	65	78	21
Collaborations		2	0	100		100		15
	Entreprise de votre groupe	1	0	44	3	62	11	7
	fournisseurs	1	0	52		80		10
	Clients	0	0	62	1	65		8
	Consultants	1	0	39		49		6
	Université	0	0	26	1	24		4
	Recherche	0	0	23		17	6	3

* les résultats de ce tableau sont significatifs au seuil usuel (5%)

Typologie à partir des données de l'enquête sur les relations entre entreprises

Libellés des variables	Modalités	Ensemble de la population	1	2	3
Variables illustratives					
Critères de sélection	complémentarité des compétences	21,7		50,4	
	garantie d'un contrat long	3,1	5,2		0,0
	notoriété du partenaire	8,6	2,9		19,3
	proximité	10,3	3,9		18,6
	qualité	8,0	3,0		16,5
	moyens techniques	49,6	40,1		60,6
Le partenaire de la relation est-il dans le groupe		50,1	70,9		20,2
Raisons de la mise en place de la relation	recentrage sur son cœur de métier	6,2	10,1		0,00
	l'absence de compétences internes	41,4	32,1		52,2
	l'absence des équipements	21,40	11,56		40,2
	L'appartenance au groupe	38,25	54,05		17,7
Rôle de l'entreprise dans la relation	développement industriel	58,06	63,84		
Type de la relation	multi-partenariat	6,68	2,07	25,5	
	gestion d'une structure commune	7,66	10,57		

* les résultats de ce tableau sont significatifs au seuil usuel (5%)

Responsabilités et rémunérations des actes de télé-expertise

François André Allaert ^{*a}, Catherine Quantin ^b

^a Professeur, Titulaire de la Chaire EMMAS, Groupe ESC Dijon Bourgogne, 29 rue Sambin, BP 50608 - 21006 Dijon Cedex

^b Professeur, Chef du Département d'Information Médicale CHU Dijon ; Inserm, U866, Dijon, Univ de Bourgogne, 21000 Dijon

* auteur à qui envoyer la correspondance, corresponding author

Résumé

Les bénéfices de la télé-médecine à l'égard des patients, des professionnels de santé ont été rappelés en novembre dernier par le parlement européen [1] ainsi que sa contribution positive aux économies dans le secteur de santé. Plus récemment, le Conseil National de l'Ordre des médecins a émis ses préconisations notamment sur la place de la télé-médecine dans notre système de santé et la nécessité du respect des règles déontologiques [2,3]. Mais surtout, la télé-médecine a enfin bénéficié d'une reconnaissance légale tant attendue [4-7] grâce à un article spécifique, de la loi Hôpital, Patients, Santé, Territoires (HPST) précisant le statut juridique de la télé-médecine : « la télé-médecine est une forme de pratique médicale à distance utilisant les technologies de l'information et de la communication, qui met en rapport, entre eux ou avec un patient, un ou plusieurs professionnels de santé, parmi lesquels figure nécessairement un professionnel médical et, le cas échéant, d'autres professionnels apportant leurs soins au patient ». Par contre, cette loi n'a malheureusement pas, pour autant, solutionné les deux aspects principaux qui freinent aujourd'hui encore sa diffusion. Il convient notamment d'avoir une vision claire du partage des responsabilités entre les médecins qui participent à un acte de télé-médecine et tout travail méritant salaire, des modalités de prise en charge de ces actes de télé-médecine (prise en charge par l'Assurance Maladie ou par d'autres moyens de financement).

L'analyse des responsabilités et des modes de rémunérations des praticiens exerçant en télé-médecine amène à considérer sur le plan juridique deux cas de figure : la télé-expertise et la télé-assistance. Dans le premier cas, il s'agit de l'aide au diagnostic apporté à un autre médecin par un médecin « expert » dans le cadre de la prise en charge du patient [8-9]. Dans le second, il s'agit de l'aide directement apportée à un patient en situation isolée sans possibilité de contact avec un médecin à l'image de ce qui peut se passer sur certains bateaux de faibles tonnages mais qui suivent hélas de plus en plus souvent dans des zones de faible médicalisation [10,11].

Nous réduirons notre exposé au premier sujet sur lequel, nous avons déjà écrit il y a plusieurs années avec notre Maître, le Professeur Liliane Dusserre, à une époque où la télé-médecine balbutiait encore, et dont Mme DUSSERRE pressentait le formidable développement.

Bien que, par définition, la télé-expertise ne réunisse pas en un même lieu le médecin expert et son patient, elle n'en est pas moins un acte médical, c'est-à-dire une réponse ou une tentative de réponse personnalisée à la demande du patient transmise par l'intermédiaire du médecin généraliste ou spécialiste qui l'a pris en charge. A ce titre comme la consultation d'un confrère prévue par l'article 60 du code de déontologie médicale, elle ne peut être exécutée que par un médecin au bénéfice d'un patient dans un but diagnostique, thérapeutique ou préventif. C'est donc un acte médical qui engage la responsabilité personnelle de chacun des médecins qui interviennent dans l'exécution de cet acte. Après avoir décrit les responsabilités respectives des médecins impliqués nous envisagerons la question des modalités de la rémunération ils pourraient bénéficier.

Les bénéfices de la télémedecine à l'égard des patients, des professionnels de santé ont été rappelés en novembre dernier par le parlement européen [1] ainsi que sa contribution positive aux économies dans le secteur de santé. Plus récemment, le Conseil National de l'Ordre des médecins a émis ses préconisations notamment sur la place de la télémedecine dans notre système de santé et la nécessité du respect des règles déontologiques [2,3]. Mais surtout, la télémedecine a enfin bénéficié d'une reconnaissance légale tant attendue [4-7] grâce à un article spécifique, de la loi Hôpital, Patients, Santé, Territoires (HPST) précisant le statut juridique de la télémedecine : « la télémedecine est une forme de pratique médicale à distance utilisant les technologies de l'information et de la communication, qui met en rapport, entre eux ou avec un patient, un ou plusieurs professionnels de santé, parmi lesquels figure nécessairement un professionnel médical et, le cas échéant, d'autres professionnels apportant leurs soins au patient ». Par contre, cette loi n'a malheureusement pas, pour autant, solutionné les deux aspects principaux qui freinent aujourd'hui encore sa diffusion. Il convient notamment d'avoir une vision claire du partage des responsabilités entre les médecins qui participent à un acte de télémedecine et tout travail méritant salaire, des modalités de prise en charge de ces actes de télémedecine (prise en charge par l'Assurance Maladie ou par d'autres moyens de financement).

L'analyse des responsabilités et des modes de rémunérations des praticiens exerçant en télémedecine amène à considérer sur le plan juridique deux cas de figure : la télé-expertise et la téléassistance. Dans le premier cas, il s'agit de l'aide au diagnostic apporté à un autre médecin par un médecin « expert » dans le cadre de la prise en charge du patient [8-9]. Dans le second, il s'agit de l'aide directement apportée à un patient en situation isolée sans possibilité de contact avec un médecin à l'image de ce qui peut se passer sur certains bateaux de faibles tonnages mais qui suivent hélas de plus en plus souvent dans des zones de faible médicalisation [10,11].

Nous réduirons notre exposé au premier sujet sur lequel, nous avons déjà écrit il y a plusieurs années avec notre Maître, le Professeur Liliane Dusserre, à une époque où la télémedecine balbutiait encore, et dont Mme DUSSERRE pressentait le formidable développement.

Bien que, par définition, la télé-expertise ne réunisse pas en un même lieu le médecin expert et son patient, elle n'en est pas moins un acte médical, c'est-à-dire une réponse ou une tentative de réponse personnalisée à la demande du patient transmise par l'intermédiaire du médecin généraliste ou spécialiste qui l'a pris en charge. A ce titre comme la consultation d'un confrère prévue par l'article 60 du code de déontologie médicale, elle ne peut être exécutée que par un médecin au bénéfice d'un patient dans un but diagnostique, thérapeutique ou préventif. C'est donc un acte médical qui engage la responsabilité personnelle de chacun des médecins qui interviennent dans l'exécution de cet acte. Après avoir décrit les responsabilités respectives des médecins impliqués nous envisagerons la question des modalités de la rémunération ils pourraient bénéficier.

1. L'acte de télé-expertise et la responsabilité médicale

Si l'intérêt de la télé-expertise n'est pas discutable en termes de qualité des soins, encore faut-il que le patient reste protégé dans ses droits (droit à l'information, droit à la qualité des soins, droit à la sécurité des informations médicales le concernant, droit à réparation en cas de faute médicale lui ayant porté préjudice).

La généralisation de la pratique de la télé-expertise ne manquera pas de susciter des conflits médico-légaux en cas de dommage subi par un patient. Le médecin participant à des activités de télé-expertise doit donc connaître les différents aspects de sa responsabilité professionnelle en la matière et les conditions dans lesquelles il sera amené à fournir les preuves de ses actes et de leur qualité. Avant d'identifier la responsabilité médicale en télé-expertise, il convient de définir préalablement l'acte médical de télé-expertise dans sa pratique actuelle afin de mieux cerner les obligations qui en découlent.

1.1 L'acte de télé-expertise

L'acte de télé-expertise est la réponse moderne à l'impératif déontologique de l'article 60 du code de déontologie médicale, dans un environnement médical où les ressources en soins spécialisés se raréfient et où le spécialiste lui-même ne peut tout connaître dans sa spécialité.

Art 60 : «Le médecin doit proposer la consultation d'un confrère dès que les circonstances l'exigent ou accepter celle qui est demandée par le malade ou son entourage. Il doit respecter le choix du malade et, sauf objection sérieuse, l'adresser ou faire appel à tout consultant en situation régulière d'exercice.

S'il ne croit pas devoir donner son agrément au choix du malade, il peut se récuser. Il peut aussi conseiller de recourir à un autre consultant, comme il doit le faire à défaut de choix exprimé par le malade. A l'issue de la consultation, le consultant informe par écrit le médecin traitant de ses constatations, conclusions et éventuelles prescriptions en avisant le patient ».

L'intervention d'une nouvelle technologie de l'information dans la réalisation de l'acte médical conforme à cet article en modifie la pratique sans en altérer la finalité. C'est donc au niveau des modalités de la réalisation de l'acte que des limites précises doivent être instituées pour que l'acte médical de télé-expertise ne connaisse pas de dérives déontologiques.

La première obligation déontologique à respecter est l'information et le consentement du patient chaque fois que cela est possible. Certes dans la plupart des situations la consultation télématique de l'expert se fera en présence de l'intéressé ou de son entourage, mais elle peut aussi intervenir en leur absence lors de la lecture d'une lame microscopique ou de clichés radiologiques, par exemple. Dans ces derniers cas le compte-rendu devra mentionner le nom de l'expert consulté et porter sa signature car il ne s'agit pas d'un simple avis entre confrères mais d'un acte médical à part entière comme celui qui aurait pu avoir eu lieu à son cabinet. S'il s'avérait que les décisions proposées par les médecins interlocuteurs différaient profondément, le malade devrait en être informé dans la mesure du possible et le demandeur d'avis pourrait se récuser conformément aux dispositions de l'article 61 du code de déontologie médicale.

La seconde obligation est de garantir la qualité de l'acte (expert reconnu, choix judicieux des informations transmises, qualité de ces dernières, efficacité du dialogue entre les deux interlocuteurs médecins, rapidité de la réponse, sécurité des informations assurée par le bon fonctionnement du réseau et les protections adéquates).

De plus, au vu de la volatilité des informations transmises par voie électronique lors d'une session de télé-expertise, les médecins veilleront à mettre en place des archives en vue du suivi médical du patient, de la recherche médicale et pour se "préconstituer" des éléments de preuve en cas de conflit médico-légal. Ces archives seront réalisées par l'enregistrement des informations transmises pour expertise et des réponses fournies sur support informatique, de préférence non-réinscriptible, et idéalement signées électroniquement par les deux médecins. La signature électronique garantit en effet l'intégrité des informations et l'authentification de leur émetteur. Enfin, l'usage de la télé-expertise ne doit pas être galvaudé ou détourné de ses finalités. Il devrait intervenir uniquement pour pallier une carence de compétences locales et non pas pour les court-circuiter lorsqu'elles existent.

1.2 L'attribution des responsabilités.

Dans le cadre de la télé-expertise les responsabilités des médecins doivent être bien identifiées pour éviter leur dilution qui serait préjudiciable aux intérêts de la victime du dommage éventuel. L'article 69 du code de déontologie médicale prévoit d'ailleurs que "L'exercice de la médecine est personnel ; chaque médecin est responsable de ses décisions et de ses actes." L'identification des responsabilités doit tenir compte à la fois du principe de diligence, des compétences des médecins, de l'asymétrie dans laquelle ils se trouvent au regard de l'accès aux informations, de leurs connaissances du maniement et des limites du système de télé-expertise.

Le principe de diligence

La détermination des responsabilités respectives des médecins qui concourent à la décision diagnostique et thérapeutique est un aspect classique de l'analyse juridique et déontologique lors des poursuites engagées par un patient.

Cette analyse a pour objet la recherche des comportements médicaux qui conduisent à l'erreur car c'est dans ces comportements que la responsabilité éventuelle des médecins se situe et non pas dans l'erreur diagnostique ou thérapeutique elle-même. Il est admis par la jurisprudence que l'obligation du praticien est une obligation de moyen, mais si les moyens, techniques ou intellectuels habituellement mis en oeuvre par un professionnel compétent et diligent, n'ont pas été utilisés, il s'agit alors d'une négligence fautive.

Lors de la lecture d'un cliché radiologique ou d'une lame d'examen anatomopathologique par exemple, il ne peut être reproché au médecin de ne pas avoir su faire un diagnostic difficile. Par contre, si la lésion est banale et évidente, les faits risquent de démontrer que le professionnel n'a pas fourni des soins "fondés sur les données acquises de la science", c'est à dire sur celles normalement connues par un praticien compétent et diligent qui doit d'ailleurs faire appel, "s'il y a lieu, à l'aide de tiers compétents" (articles 32 et 33 du code de déontologie médicale).

Le rapport public 1998 du Conseil d'État intitulé *Réflexions sur le droit de la Santé* reconnaît que lorsque la décision finale se révélera erronée, la recherche de la responsabilité de chacun ou d'un seul des médecins compliquera la tâche du juge. Sous réserve de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'État estime que le demandeur d'avis sera seul responsable de la décision diagnostique, vis à vis du patient, avec la possibilité d'engager une action contre le médecin expert dans le cadre d'une responsabilité contractuelle. Cependant l'éventuelle faute de l'expert "pourra être de nature à dégager totalement ou partiellement le médecin interrogateur".

Les niveaux de compétence des médecins

Trois situations se rencontrent en télé-expertise. Les médecins peuvent être l'un généraliste et l'autre spécialiste, tous les deux spécialistes de disciplines différentes ou tous les deux de même discipline.

Lorsqu'un médecin généraliste demande un avis à un médecin spécialiste, il est légitime que ce dernier assume la responsabilité de sa réponse. Il est en effet sollicité pour sa compétence dans le domaine de la spécialité qu'il exerce exclusivement et le demandeur d'avis suit habituellement les conseils qu'il délivre. C'est au contraire en prenant le risque de ne pas les suivre, que le médecin généraliste pourrait se voir reprocher sa conduite. La situation est identique si le demandeur d'avis est un spécialiste demandant un avis à un autre spécialiste de discipline différente.

La situation n'est pas la même si les deux médecins exercent la même spécialité. Face au patient, le médecin spécialiste intervient comme tel, mais confronté à une difficulté qu'il ne sait résoudre soit il se refuse, soit il s'entoure des conseils nécessaires tout en assumant pleinement et personnellement sa responsabilité de spécialiste.

Si les régimes d'assurance maladie reconnaissent l'existence de deux actes médicaux différents lorsqu'un médecin généraliste demande un avis spécialisé ou lorsqu'un cardiologue adresse en consultation son patient à un néphrologue, il n'en serait peut-être pas toujours de même si un cardiologue adressait à la moindre difficulté ses patients à d'autres cardiologues. Le médecin spécialiste assume sa qualification de spécialiste qui est sa raison d'être consulté par le patient et sa responsabilité vis à vis du malade qu'il prend en charge. S'il fait appel à l'avis d'un autre spécialiste de même discipline dans l'intérêt du patient il doit pouvoir justifier de pôles de compétence reconnus.

L'asymétrie de la situation des médecins vis à vis de l'information

Lors d'une consultation de télé-expertise, la conduite des médecins doit s'apprécier en fonction des rôles respectifs qu'ils ont dans la prise de décision. En effet si les deux médecins en cause, le demandeur d'avis et l'expert, échangent tous les deux des informations, leur situation vis à vis de l'information à examiner n'est pas symétrique pour autant. Le demandeur d'avis possède la maîtrise de l'ensemble de l'information disponible alors que l'expert n'en reçoit généralement qu'une partie sélectionnée par le premier médecin.

Cette sélection doit être effectuée par quelqu'un de compétent, capable de choisir les informations pertinentes pour le diagnostic et de dialoguer avec le référent de manière efficace. C'est la situation la plus habituelle dans les cas de télé-expertise où les deux médecins sont de même spécialité et ont acquis l'habitude d'un tel dialogue, comme en anatomie pathologique ou en chirurgie par exemple où il existe des spécialistes d'organe couramment consultés. Quant à l'utilisation de la méthode par des médecins de spécialités différentes, elle se justifie surtout par des conditions d'urgence et par des difficultés d'accès au spécialiste télé-consulté.

Le fait de ne pas disposer de la totalité des informations n'exonère pas le spécialiste de sa responsabilité vis à vis du conseil qu'il donne. En cas de doutes ou de difficultés diagnostiques, il lui appartient de demander des informations complémentaires et de se récuser si elles restent insuffisantes à son gré ou s'il se sent incompétent. On peut rappeler à ce propos l'arrêt de la Cour administrative d'appel de Lyon du 21 novembre 1991 : le laboratoire hospitalier spécialisé à l'origine d'une grave erreur de diagnostic due à un prélèvement de mauvaise qualité s'est vu reprocher non pas l'insuffisance du prélèvement mais le fait de s'en être contenté.

Des méthodes de numérisation et de compression très poussée apportent cependant aujourd'hui la possibilité d'adresser non plus une information parcellaire mais l'intégralité de la lame microscopique numérisée. Cette technique apporte une solution à la situation d'asymétrie d'information mais elle nécessite des procédures encore complexes à mettre en œuvre.

La maîtrise du système de télé-expertise

L'utilisation d'un système de télé-expertise impose également à chaque médecin d'en connaître parfaitement l'usage et les limites. L'obligation de moyen du médecin englobe en effet la parfaite connaissance du maniement des instrumentations utilisées et de leurs indications. Si, en cas de transmission d'image pour expertise, la prise d'image est mal effectuée et si les informations caractéristiques des lésions ne sont pas recueillies, l'expert comme le demandeur d'avis peuvent voir leurs responsabilités engagées si cette insuffisance de qualité est la cause d'une erreur. Rappelons à ce propos que pèse sur les radiologues une obligation de résultat quant à la qualité de la technique de réalisation du cliché radiologique.

La responsabilité des médecins peut être également engagée en matière de sécurité des informations si les transferts de données sont à l'origine d'informations "déformées, endommagées ou communiquées à des tiers non autorisés" (art. 34 de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés modifiée par la loi n°2004-801 du 6 août 2004), que cette atteinte à la sécurité des informations soit de leur fait ou de celui d'un tiers.

Dans l'analyse de ces responsabilités il peut être difficile de faire la différence entre ce qui relève de la maîtrise incomplète du système ou de son dysfonctionnement. La traçabilité des informations, leur sauvegarde et leur archivage doivent, comme on l'a vu plus haut, compléter le dispositif de sécurité, ce qui n'est pas sans retentir sur son coût.

2. Nécessité d'une rémunération spécifique des médecins participant à un réseau de télé-expertise

Lorsqu'un acte de télé-expertise est effectué, il nous paraît normal qu'il soit rémunéré d'une manière spécifique, ce qui suppose de définir le cadre de cette rémunération.

2.1. La nécessité d'une rémunération.

Il est évident que ni les hôpitaux publics, ni les établissements privés, ni les médecins libéraux ne peuvent aujourd'hui supporter sans compensation financière les investissements en personnel et en matériel requis par la mise en œuvre d'un système de télé-expertise et le temps passé à effectuer les actes diagnostiques. En effet, l'investissement nécessaire pour mettre en place et maintenir un système de télé-expertise sécurisé impose non seulement l'achat d'un ordinateur suffisamment puissant, des logiciels de gestion des transmissions et de traitement d'images, l'abonnement à un réseau de communication, mais également l'ensemble des dispositifs de sécurité informatique exigé par une telle application, un système d'archivage et un contrat de maintenance prévoyant des interventions rapides, et une assurance professionnelle adéquate. Offrir un service de télé-expertise oblige de plus à une organisation qui met en jeu la disponibilité de personnels techniques ou médicaux – ou de son propre temps pour le médecin libéral – à même de garantir la permanence du service durant les heures requises. Si l'on peut imaginer qu'à titre confraternel des conseils peuvent s'échanger entre médecins dans l'intérêt du patient, un "expert" trop souvent sollicité risque de ne plus pouvoir assurer ses propres tâches pour lesquelles il est rémunéré, qu'il exerce en secteur public ou privé. Si l'on veut permettre à cet expert d'assumer une nouvelle charge dans les meilleures conditions, il faut alors individualiser la télé-expertise comme un acte médical bénéficiant d'une rémunération spécifique.

2.2. L'individualisation d'une rémunération spécifique

La télé-expertise se pratique soit entre médecins de spécialités différentes soit entre médecins de même spécialité.

Dans le premier cas, l'individualisation d'une rémunération spécifique pour le praticien consulté ne pose pas de problèmes sur le fond. Lorsqu'un médecin généraliste envoie son patient en consultation auprès d'un cardiologue, ce dernier perçoit une rémunération correspondant à sa consultation et aux actes techniques qu'il réalise. Il serait logique que ce dispositif soit maintenu en cas de consultation par télématique ce qui revient à reconnaître que chacun des deux médecins impliqués effectue un acte médical avec les réserves qui seront développées ci-dessous pour éviter toute dérive.

Dans le second cas, le fait que les deux médecins soient de même spécialité peut susciter un débat. Dans une vision simpliste de la situation on pourrait estimer qu'il n'est pas justifié de payer deux fois à deux personnes différentes le même acte. Si un spécialiste a besoin d'une aide, cela ne regarderait que lui et il devrait supporter personnellement la charge financière qui en résulte. A l'opposé on peut considérer qu'au vu de l'explosion des connaissances dans chaque discipline, un spécialiste ne peut tout connaître et que lui aussi doit savoir dans certains cas évaluer ses limites et demander un avis à un expert dans sa discipline, dans l'intérêt des patients. Cette position est conforme à l'article 32 du code de déontologie médicale qui ne vaut bien sûr pas uniquement pour les médecins généralistes.

Art 32 : "Dès lors qu'il a accepté de répondre à une demande, le médecin s'engage à assurer personnellement au patient des soins consciencieux, dévoués et fondés sur les données acquises de la science, en faisant appel, s'il y a lieu, à l'aide de tiers compétents".

3. La rémunération des médecins au regard de la déontologie.

Nous décrivons successivement les principaux écueils déontologiques que doit éviter cette rémunération et le cadre juridique dans lequel elle pourrait s'inscrire.

3.1. Les écueils déontologiques à éviter.

Cette association de compétences et les échanges financiers auxquels elle donnera lieu, doivent s'inscrire dans un cadre contractuel qui élimine d'emblée tout risque ou toute suspicion de dérives à l'encontre de la déontologie médicale. Plusieurs écueils sont ainsi à éviter :

- les pratiques de compérage entre praticiens interdites par l'article 23 du code de déontologie :

Art 23 : "Tout compérage entre médecins, entre médecins et pharmaciens, auxiliaires médicaux ou toutes autres personnes physiques ou morales est interdit".

- les partages d'honoraires entre médecins interdits par l'article 22 hors les cas prévus à l'article 94 :

Art 22 : "Tout partage d'honoraires entre médecins est interdit sous quelque forme que ce soit, hormis les cas prévus à l'article 94.

L'acceptation, la sollicitation ou l'offre d'un partage d'honoraires, même non suivies d'effet, sont interdites".

Art 94 : "Dans les associations de médecins et les cabinets de groupes, tout versement, acceptation ou partage de sommes d'argent entre praticiens est interdit, sauf si les médecins associés pratiquent tous la médecine générale, ou s'ils sont tous spécialistes de la même discipline, et sous réserve des dispositions particulières relatives aux sociétés civiles professionnelles et aux sociétés d'exercice libéral".

- les commissionnements, qui auraient pour conséquence de porter atteinte à l'indépendance du médecin dans ses décisions et de nuire à la qualité des soins, qu'interdit l'article 24.

Art 24 : "Sont interdits au médecin

- tout acte de nature à procurer au patient un avantage injustifié ou illicite ;

- toute ristourne en argent ou en nature, toute commission à quelque personne que ce soit ;

- en dehors des conditions fixées par l'article L.365-1 du code de la santé publique, la sollicitation ou l'acceptation d'un avantage en nature ou en espèces, sous quelque forme que ce soit, d'une façon directe ou indirecte, pour une prescription ou un acte médical quelconque".

- l'emploi d'un médecin par un autre médecin interdit par l'article 87, sauf circonstances particulières appréciées par le conseil départemental de l'Ordre,

Art 87 : “Il est interdit à un médecin d'employer pour son compte, dans l'exercice de sa profession, un autre médecin ou un étudiant en médecine.

Toutefois, le médecin peut être assisté en cas d'afflux exceptionnel de population dans une région déterminée.

Dans cette éventualité, si l'assistant est un docteur en médecine, l'autorisation fait l'objet d'une décision du conseil départemental de l'ordre ; s'il s'agit d'un étudiant, l'autorisation est donnée par le préfet, dans les conditions définies par la loi.

Les dispositions du présent article ne font pas obstacle à l'accomplissement de stages de formation universitaire auprès du praticien par des étudiants en médecine, dans les conditions légales ”.

- l'absence de notes d'honoraires personnelles aux praticiens et distinctes qu'exige l'article 54 lorsqu'ils collaborent pour un examen ou un traitement :

Art 54 : “Lorsque plusieurs médecins collaborent pour un examen ou un traitement, leurs notes d'honoraires doivent être personnelles et distinctes. La rémunération du ou des aides opératoires, choisis par le praticien et travaillant sous son contrôle, est incluse dans ses honoraires ”.

- l'acte de télé-expertise ne saurait être assimilé à une consultation par téléphone, pratique médicale contestée par l'article 53 du code de déontologie médicale dans la mesure où il est un acte médical demandé par un médecin, réellement effectué, enregistré, archivé et signé par l'expert.

Art 53 : “Les honoraires du médecin doivent être déterminés avec tact et mesure, en tenant compte de la réglementation en vigueur, des actes dispensés ou de circonstances particulières.

Ils ne peuvent être réclamés qu'à l'occasion d'actes réellement effectués. L'avis ou le conseil dispensé à un patient par téléphone ou correspondance ne peut donner lieu à aucun honoraire ”.

3.2. Les cadres contractuels possibles.

La rémunération des médecins pourrait s'inscrire dans deux cadres juridiques très différents selon que la spécificité de l'acte de télé-expertise bénéficie ou non d'une reconnaissance et d'une rémunération clairement identifiée. Dans la première situation, l'acte s'inscrirait alors dans un cadre conventionnel avec l'Assurance Maladie, dans la seconde, dans un cadre contractuel entre médecins.

L'intérêt d'un cadre conventionnel avec l'Assurance Maladie.

La solution qui offre à la fois la plus grande transparence et les meilleures conditions d'une adhésion globale des médecins à une pratique généralisée de la télé-expertise dans l'intérêt des patients, est la reconnaissance par l'Assurance Maladie d'un acte spécifique inscrit à la nomenclature et pris en charge à ce titre.

Il est à noter que les investissements financiers supportés par le demandeur d'avis et l'expert sont le plus souvent différents : ceux du premier sont généralement plus importants que ceux du second. Un précédent existe en radiologie où certains actes comme ceux de scanographie ou d'IRM sont rémunérés par l'addition d'une base fixe et d'un forfait technique en application des dispositions de la nomenclature générale des actes professionnels (NGAP). Les modalités pratiques de facturation et de règlement du forfait technique sont fixées par une convention conclue au niveau local et conforme au modèle défini par les caisses nationales d'assurance maladie.

Il est prévu également qu'existe parfois des remboursements par assimilation que “Lorsqu'un malade présente une pathologie inhabituelle justifiant un acte ne figurant pas à la nomenclature, l'acte exceptionnel peut être assimilé à un acte de même importance porté sur la Nomenclature... ”. Le remboursement de cet acte est subordonné à l'avis favorable du contrôle médical et aux formalités de l'entente préalable. Par ailleurs, une décision ministérielle peut, sur proposition des caisses nationales d'assurance maladie compétentes, autoriser le remboursement de ces actes non inscrits par application d'une cotation provisoire, sous réserve également de l'accomplissement des formalités d'entente préalable.

Mais ces dispositifs ne pourraient être que rarement mis en jeu car les actes de télé-expertise sont souvent des actes d'urgence.

Pour éviter toutes dérives, et la multiplication d'actes de télé-expertise injustifiés, il appartiendrait sans doute à l'Assurance Maladie de définir un taux "maximum" de demandes d'avis complémentaires ou d'établir les règles d'un contrôle a posteriori sur la nécessité réelle de ces demandes d'avis complémentaires au regard de la compétence normale d'un professionnel diligent soucieux de la qualité et de l'évaluation de sa pratique. Soulignons à ce propos que ces demandes d'avis complémentaires pourraient contribuer par elles-mêmes à la formation continue des médecins spécialistes ce qui justifierait d'autant plus leur prise en charge par l'Assurance Maladie.

Le cadre contractuel entre médecins.

Indépendamment de cette inscription des actes de télé-médecine à la nomenclature, la collaboration entre médecins, qu'ils soient libéraux ou salariés d'un établissement de santé, doit être formalisée dans un contrat définissant clairement leurs engagements respectifs, intellectuels, techniques et financiers. Il existe un précédent pour les laboratoires d'analyse de biologie médicale qui sont confrontés à l'impossibilité de réaliser l'ensemble des prestations qui leur sont demandées et doivent en conséquence se répartir les prélèvements en fonction des examens qu'ils sont capables d'effectuer. Ces textes autorisent et définissent les modalités des échanges entre laboratoires de prélèvements à des fins d'analyse. En particulier, ils prévoient qu'un contrat de collaboration doit être établi entre les laboratoires en cause et que le patient doit être informé du nom et de l'adresse du laboratoire qui a pratiqué les analyses ainsi que du nom du directeur ou du directeur adjoint sous le contrôle duquel ces analyses ont été effectuées.

A l'instar de ce qui est envisagé dans le contrat de collaboration inter-laboratoires, le contrat de télé-expertise devrait prévoir que les médecins adressent avec une fréquence déterminée le récapitulatif des examens qu'ils ont réalisés au profit de chaque médecin demandeur d'avis. En retour, ces derniers leur verseraient le montant des actes effectués selon la nomenclature en vigueur, diminué du montant des frais réels justifiés qu'ils auraient engagés pour la gestion des prélèvements, des documents administratifs et des transmissions. Ce contrat serait soumis au conseil départemental de l'Ordre des médecins conformément au code de la Santé publique. La transparence déontologique et financière du contrat garantirait ainsi les médecins contre les risques de suspicion que l'on a évoqués.

Par contre, comme pour la solution conventionnelle, il convient que le nombre de demandes d'expertise n'excède pas une limite donnée pour éviter un détournement de finalité de la télé-expertise et ne pas créer de structures "médicales" qui ne seraient plus que des sites de réception de prélèvements ou de prise d'images radiologiques par exemple.

De toute manière, l'existence d'un cadre conventionnel ne supprime pas la nécessité d'un contrat entre les interlocuteurs médecins ou les établissements qui les emploient de manière à définir avec les meilleures précisions les modalités d'exécution des actes de télé-expertise.

4. Conclusion

Au-delà des réticences des praticiens vis-à-vis d'une technique informatique avec laquelle ils sont peu familiarisés, la crainte du flou juridique qui encadre la télé-expertise est l'origine de bien des hésitations.

La clarification du cadre réglementaire dans lequel est pratiquée la télé-expertise, notamment l'identification des responsabilités des différents praticiens, et l'individualisation de leur rémunération dans le cadre d'une relation à la fois conventionnelle et contractuelle apparaissent aujourd'hui indispensables. A terme cette solution conventionnelle accompagnée d'un contrat permettra la généralisation de la télé-expertise, facteur d'amélioration de la qualité des soins mais aussi facteur d'équité pour l'accès aux soins dans les zones de désertification médicale qui commencent d'apparaître en France

Références

1. Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: on telemedicine for the benefit of patients, healthcare systems and society. Commission of the European Communities, Brussels, 4 novembre 2008.
2. Télémédecine : les préconisations de l'Ordre CNOM. Livre blanc Janvier 2009. <http://www.web.ordre.medecin.fr/rapport/telemedecine2009.pdf>
3. Télémédecine : les préconisations de l'Ordre. Mars 2009. http://bulletin.conseil-national.medecin.fr/article.php3?id_article=222
4. Dusserre L, Ducrot H, Allaert FA. L'information médicale. L'ordinateur et la loi. 2ème édition Editions Médicales Internationales 1999.
5. Allaert FA, Dusserre L. Télémédecine et responsabilité médicale Arch Anat Cytol Path 1995;4:200-205.
6. Allaert FA, Dusserre L. Aspects juridiques et déontologiques de la télémédecine et de la téléassistance. In : Wackenheim A, Zöllner G (eds) Informatique et imagerie médicale, Paris, Masson, 1995, 191-198.
7. Allaert FA, Dusserre L. Telemedicine: responsibilities and contractual framework. Stud Health Technol Inform. 1998;52 Pt 1:261-4.
8. Ubeyli ED. Medical informatics: a model developed for diabetes education via telemedicine. J Med Syst, 2009;33:113-119.
9. Ulrich JN, Poudyal G, Marks SJ, Vrabec TR, Marks B, Thapa AB, Shresta MK, Ruit S, Federman JL. Ocular telemedicine between Nepal and the USA: prevalence of vitreoretinal disease in rural Nepal. Br J Ophthalmol. 2009;93:698-9.
10. Quade G, Novotny J, Burde B, May F, Beck LE, Goldschmidt A. Worldwide telemedicine services based on distributed multimedia electronic patient records by using the second generation web server hyperwave. Proc AMIA symp, 1999:916-920.
11. Shea S, Weinstock RS, Teresi JA, Palmas W, Starren J, Cimino JJ, Lai AM, Field L, Morin PC, Golland R, Izquierdo RE, Ebner S, Silver S, Petkova E, Kong J, Eimicke JP; for the IDEATel Consortium. A Randomized Trial Comparing Telemedicine Case Management with Usual Care in Older, Ethnically Diverse, Medically Underserved Patients with Diabetes Mellitus: 5 Year Results of the IDEATel Study. J Am Med Inform Assoc. 2009 Apr 23.