

l'évaluation

• Cahiers de

N° 4 - Janvier 2010

DOSSIER

Notation = évaluation ?

Vol.1 - De Michelin à eBay

Avant propos p. 5

Résumé du dossier p. 7

Notation, information et confiance p. 15

Vers la société de notation généralisée ? p. 23

Un précurseur : le Guide Michelin p. 26

La 3^{ème} étoile, un actif fragile ? p. 31

Un innovateur : eBay p. 36

Notation ou réputation numérique ? p. 43

Entretien
avec
Pierre
Kosciusko
Morizet

p. 9

Règles du jeu

Revue bimestrielle électronique

d'une trentaine de pages publiant des articles et des interviews.

Les articles proposés sont soumis à l'appréciation d'un Comité d'orientation dont les avis concourent au choix des textes et, éventuellement, à leur amélioration, tant en ce qui concerne leur qualité scientifique que la clarté de leur exposé.

Les jugements et les opinions exprimés par les auteurs n'engagent qu'eux-mêmes et non les institutions auxquelles ces auteurs appartiennent. Ils n'engagent, *a fortiori*, ni la Direction générale du Trésor et de la politique économique ni le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi ni le Centre d'analyse stratégique.

Définitions

- L'**évaluation** consiste à porter un jugement de valeur fondé sur une démarche cognitive.
- Les **politiques publiques** englobent toutes les modalités d'action permettant aux pouvoirs publics (au sens large) d'infléchir les comportements des acteurs sociaux en vue de l'intérêt général.

Dossiers

- **De nombreuses histoires d'évaluation à raconter**, des histoires réussies et d'autres moins. Ce sont ces histoires que *Les Cahiers* se proposent de rapporter dans des **dossiers thématiques** afin de favoriser une compréhension intuitive des problématiques d'évaluation.
- **L'accent est mis sur les aspects concrets de l'évaluation**, en privilégiant, dans la mesure du possible, des exemples d'évaluation appliquée et en proposant dans chaque numéro l'interview d'une personnalité (décideur, expert, acteur de la société civile) à l'expérience reconnue.
- **Chaque dossier constitue une entité autonome**, une « brique » d'information pouvant être lue indépendamment. Suivant leur importance, les dossiers seront traités en un ou plusieurs numéros.
- **Chaque dossier s'articule autour d'articles choisis pour leur capacité à éclairer la thématique abordée**. Ce sont, en général, des articles ayant déjà été publiés, accompagnés de compléments rédigés par la rédaction (biographie, encadrés méthodologiques, définitions ...) mais il pourra être fait appel, le cas échéant, à des contributions originales.
- Chaque numéro pourra comporter, en plus du dossier, une rubrique *Varia* présentant divers exemples d'évaluation.

Interrogations

- Qu'est ce que l'évaluation ? Que sont, au juste, les politiques publiques ? À ce stade, les réponses ne peuvent être qu'esquissées. Les définitions proposées ci-contre, pour imparfaites qu'elles soient, présentent le mérite d'ouvrir une large avenue à l'évaluation des politiques publiques et donc de ne pas restreindre *a priori* le champ d'investigation de la revue.
- L'explication des termes économiques peut, par ailleurs, être recherchée sur des glossaires en ligne, notamment celui proposé par la revue *Problèmes économiques* de la Documentation française.

Directeur de la publication : Benoit Coeuré, directeur général adjoint à la Direction générale du Trésor et de la politique économique
Rédactrice en chef : Martine Perbet, Direction générale du Trésor et de la politique économique
Rédaction : Mara Dobrescu, Violaine Faubert, Elena Crivellaro
Conception graphique : Service d'information du gouvernement (SIG)
Secrétariat et réalisation : Muriel Badin, assistante au Conseil d'analyse économique (CAE)
Renseignements : Tél. : 01 44 87 72 90 - Fax : 01 53 18 36 28 - Mel : cahiers-evaluation@dgtpe.fr
Diffusion : Sites www.strategie.gouv.fr et www.minefi.gouv.fr

ISSN 1760-5725

Comité d'orientation :

Claire Aubin, inspectrice générale à l'Inspection générale des affaires sociales/IGAS, ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité,
Daniel Aunay, délégué adjoint à la mission d'évaluation des politiques publiques (MEPP) au ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État,
Anne-Marie Brocas, directrice de la Direction de la recherche, de l'évaluation, des études et des statistiques/DREES, ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité,
Dominique Bureau, délégué général au Conseil économique pour le développement durable/CEDD, ministère de l'Écologie et du DD,
Elisabeth Buskspan, inspectrice générale des Finances à l'IGF, ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique,
Vincent Chriqui, directeur général du Centre d'analyse stratégique/CAS,
François Écalle, conseiller référendaire à la Cour des comptes,
Annie Fouquet, inspectrice générale des Affaires sociales, présidente de la Société française de l'évaluation,
Henri Lamotte, chef du service des politiques publiques à la Direction générale du trésor et de la politique économique/DGTPE,
Jean Maia, chef du service de la législation et de la qualité du droit au Secrétariat général du gouvernement/SGG,
Bertrand du Marais, conseiller d'État, section du contentieux et section de l'administration au Conseil d'État,
Françoise Maurel, chef du service Économie, évaluation et intégration du développement durable au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer,
Bernard Perret, chef de la mission Évaluation des politiques publiques au Conseil général de l'environnement et du développement durable/CGEDD, ministère de l'Écologie et du Développement durable,
Michel Quéré, directeur de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance au ministère de l'Éducation nationale,
Fabienne Rosenwald, directrice du service de la statistique et de la prospective, ministère de l'Agriculture et de la Pêche,
Béatrice Sédillot, chef de service adjointe au directeur de la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques/DARÈS ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité,
Nicolas Treich, directeur de recherche à l'Institut national de la recherche agronomique, chercheur au LERNA, Toulouse School of Economics.



L'ancrage institutionnel de l'évaluation des politiques publiques évolue. Depuis février 2009, c'est le ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État qui assume les missions auparavant dévolues au secrétariat d'État placé auprès du Premier ministre. À l'occasion de ce mouvement, la rédaction en chef des *Cahiers de l'évaluation* a rejoint la Direction générale du Trésor. Ceci n'affecte en rien la ligne éditoriale des *Cahiers*, mais les rapproche d'une administration qui se situe au cœur du conseil de politique économique.

L'objectif des *Cahiers* n'est pas d'évaluer : il est d'animer le débat sur l'évaluation, d'en clarifier les termes, d'en présenter les méthodes et les outils, de fournir des références au débat public, sous le contrôle et l'impulsion d'un Comité d'orientation composé des grands acteurs publics de l'évaluation. La variété des thèmes traités dans les premiers numéros des *Cahiers* reflète la diversité du monde de l'évaluation, lequel renvoie à un réseau complexe d'institutions, de concepts, de méthodes et parfois de cultures. Toutes les facettes de ce monde ne peuvent être appréhendées d'un seul regard. De ce fait, les numéros des *Cahiers* mettent en lumière différentes pièces d'un puzzle dont les liens, les connexions, les interactions ne se percevront que progressivement. Le chemin se fera avec le lecteur, pas à pas, autour d'une interrogation commune sur ce qu'est l'évaluation.

L'évaluation plonge ses racines dans une tradition de calcul économique comme guide des choix publics née au XIXe siècle dans un monde marqué par l'essor de l'industrie et le développement des grands réseaux d'infrastructure, et dans laquelle les économistes français ont excellé et excellent encore aujourd'hui. Cette tradition perdure et se modernise ; les dispositifs mis en œuvre autour de l'Emprunt National devront être l'occasion de le vérifier. Mais l'évaluation doit aussi s'adapter, au XXIe siècle, à un monde dominé par les services, par l'immatériel et par la valorisation de l'information, où l'Etat régulateur est aussi important que l'Etat bâtisseur.

Les acteurs sociaux sont confrontés dans leur vie quotidienne à une multitude de choix de services, de technologies et de contenus. Le bouche-à-oreille, les réseaux sociaux, la circulation rapide de l'information donnent une importance critique à des « notations » qui sont autant de jugements gradués portés sur des biens et des services complexes. C'est un fait de société, un enjeu économique car ces biens et ces services sont porteurs de valeur et de création d'emploi, et un défi pour l'Etat qui n'intervient en général pas directement sur ces marchés mais demeure le gardien de leur intégrité. C'est l'objet de ce nouveau dossier des *Cahiers*.

Les contributions présentées dans ce numéro montrent ainsi que l'évaluation n'est pas la chasse gardée des acteurs publics mais peut fournir des repères précieux pour le bon fonctionnement des marchés à condition, cela va de soi, que ce pouvoir soit utilisé à bon escient. L'Etat, parfois, doit intervenir pour le rappeler. Il l'a fait dans le cadre du G20, à la demande de l'Europe et en particulier de la France, vis à vis des agences de notation des produits financiers. Choix publics, choix privés : dans les deux cas, l'évaluation requiert des outils maîtrisés. Ce numéro des *Cahiers de l'évaluation* entend y contribuer.

Benoit Coeuré

Directeur général adjoint à la Direction générale du Trésor et de la politique économique

Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Résumé du numéro 4

Palmarès des hôpitaux, classement de Shanghai pour les universités, notation du vendeur sur eBay, classement des compagnies aériennes, des organisations caritatives aux Etats-Unis, notation financière et éthique des entreprises, notation des Etats, notation des portefeuilles de brevets... aucun service, aucune profession, aucune institution n'échappe aux notations. Les médias s'en emparent en parlant à leur propos d'évaluation. Mais ces notations sont-elles vraiment des évaluations ?

Dans la sphère publique, évaluer s'emploie souvent à propos d'une politique et consiste, en première analyse, à **porter un jugement de valeur en vue d'une action future** (cf. figure 1). Cette définition s'applique à différents écosystèmes évaluation (cf. figures 2 et 3) et reflète bien la pluralité du monde de l'évaluation tout en mettant l'accent sur trois points clefs:

- l'engagement de l'évaluateur (il assume son jugement),
- le choix d'un référentiel méthodologique (tout point de vue n'est pas une évaluation),
- le rôle actif de l'évaluation (on évalue pour préparer l'avenir).

Dossier : Évaluation = notation ?

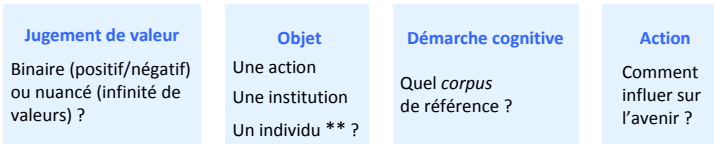
Vol. 1 – De Michelin à eBay *

- 1 Notation, information et confiance
- 2 Vers la société de notation généralisée ?
- 3 Un précurseur : le *Guide Michelin*
- 4 La 3^e étoile, un actif fragile ?
- 5 Un innovateur : eBay
- 6 Notation ou réputation numérique ?

* Ce dossier comprendra deux autres volumes qui s'attacheront, l'un à la notation des entreprises (notation financière et éthique, [volume 2](#)), et l'autre à la notation des services publics, (éducation et santé, [volume 3](#)).

Figure 1 – Définition de l'évaluation *

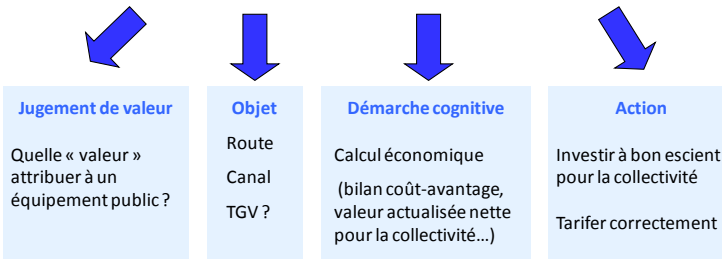
Évaluer = porter un **jugement de valeur** (sur un **objet**)
à la suite d'une **démarche cognitive**, dans une perspective future



* Cette définition prend appui sur celle du rapport Viveret en 1989, « Évaluer une politique, c'est former un jugement sur sa valeur » ainsi que celle du rapport n° 392 du Sénat (2003-2004) : « Selon vos rapporteurs, la caractéristique essentielle de l'évaluation des politiques (...) réside certes dans son objet, qui est de déboucher sur un jugement, une appréciation, mais aussi dans sa nature, qui est d'être une démarche à la fois ambitieuse et rigoureuse. (...) L'évaluation poursuit un objectif cognitif élaboré au service de l'intelligence de la décision publique. » Plutôt que « porter un jugement », on pourrait dire aussi « porter une appréciation ».

** Évaluer un individu renvoie à des mécanismes de type « rémunération au mérite ».

Figure 2 – Évaluation des projets d'infrastructure *
(par la puissance publique en vue de l'intérêt général)



* Cf. dossier n° 1 des *Cahiers de l'évaluation*, « Calculer pour décider », en particulier l'article 6.

Au vu de cette définition, **les notations sont bien des évaluations**. Pour autant ces notations sont différentes des évaluations de politiques publiques telles que celles, par exemple, effectuées lors des grands choix d'infrastructure (cf. figure 2). Pour faire court, les notations sont des agrégats d'informations éminemment contingents à leur producteur (en général privé) et non des « valeurs » exprimant un jugement sociétal élaboré par les pouvoirs publics. Voici pour le processus de production. Le mode opératoire est, lui aussi, très différent. Les notations diffusent de l'information à des myriades d'agents économiques et, ce faisant, modifient leurs comportements sur de nombreux marchés. Rien à voir avec l'évaluation des politiques publiques, outil d'aide à la décision des hommes politiques en charge des choix collectifs (gouvernement, élus locaux, parlement), qui impacte les marchés via leur encadrement réglementaire.

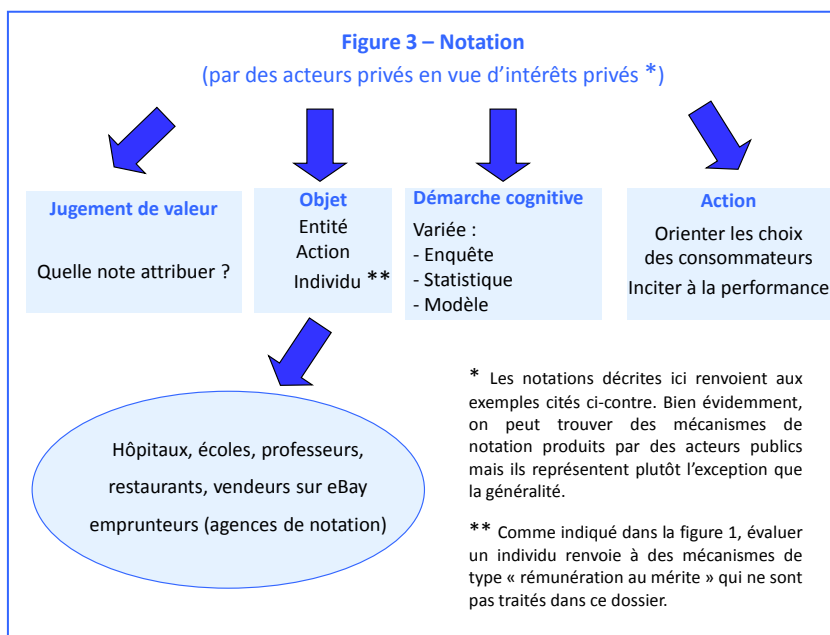
Pourquoi s'intéresser aux notations ?

Essentiellement parce qu'elles imprègnent notre quotidien bien plus que ne le font les évaluations des politiques publiques. Cette émergence des notations témoigne du besoin d'information des acteurs sociaux en situation de prise de décision, que ce soient les entreprises en position d'investir où les citoyens en recherche d'une école pour leurs enfants. Contrairement à ce que suggèrent quelques controverses, les Français

apparaissent plutôt ouverts aux mécanismes de notation (article 2). L'essor des communautés d'internautes semble bien rendre irréversibles les partages d'expériences sur la toile, lesquels débouchent souvent sur des notations (articles 5 et 6).

Ce numéro, « De Michelin à eBay », premier volume du dossier « Notation = évaluation ? », constitue une introduction à ces mécanismes. Il s'appuie sur deux exemples de notation, le guide gastronomique des *frères Michelin* et la notation du vendeur sur eBay. Finalement, l'ancêtre Michelin et les pionniers des systèmes interactifs de notation en ligne, eBay et PriceMinister, révèlent un profil commun d'innovateurs, d'abord sur leur cœur de métier puis sur le créneau des systèmes de notation, notation des restaurants pour le premier, construction de la réputation des vendeurs et acheteurs sur leurs sites de commerce pour les seconds (*cf.* interview de Pierre Kosciusko-Morizet, PDG du site de Priceminister).

L'enjeu commun à ces notations est d'englober différentes dimensions d'un bien donné en une appréciation synthétique de sa qualité (**chiffre, étoile, lettre**) qui soit utile aux agents économiques. Apparaissant sur des marchés dont le seul point commun est la présence d'asymétries d'information (le consommateur est souvent moins informé de la qualité du bien échangé que le vendeur), les systèmes de notation s'avèrent hétérogènes. Les notations peuvent être fondés sur des dires d'expert ou produites de façon communautaire sur Internet, elles peuvent s'échanger sur des marchés ou être mises à disposition gratuitement, certaines acquièrent un statut de quasi-label qui leur donne un rôle crucial sur les marchés (article 1).



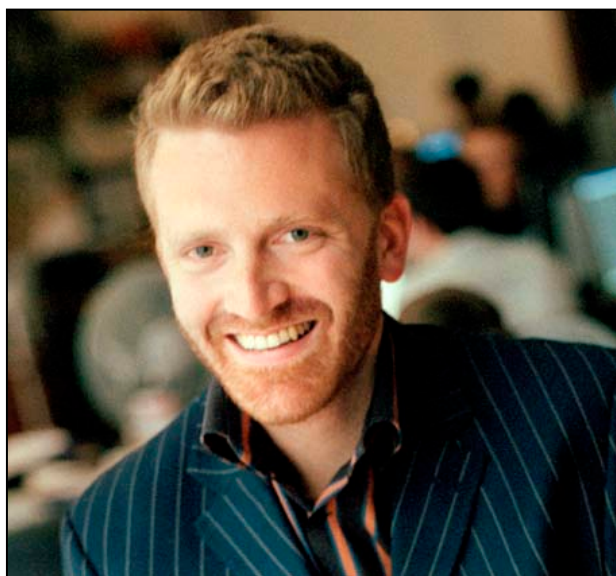
La large diffusion des notations, dans le temps et dans l'espace, engendre parfois des problèmes de gestion du flux informationnel. Les deux exemples exposés dans ce numéro en témoignent à leur mesure : certains s'inquiètent de la course aux étoiles impulsée par le Guide Michelin avec, comme corollaire, des défaillances d'entreprises au sein de la haute restauration (article 4); d'autres soulignent le risque réputationnel induit par la prolifération des notations sur internet (article 6). En témoigne, aussi et surtout, le questionnement récent sur le rôle des agences de notation dans la crise financière, sujet qui sera abordé dans un prochain numéro portant sur la notation des entreprises (vol.2 : notation financière et éthique). Ce numéro mettra l'accent sur les mécanismes de responsabilité en présence d'effets systémiques.

Les évaluations de politiques publiques peuvent aussi s'inspirer des systèmes de notation. En effet, bien que souvent jugés frustes au regard des outils plus robustes des évaluations classiques, les systèmes de notation constituent un véritable laboratoire d'expériences destinées à étalonner la qualité de biens extrêmement divers. Or prendre en compte le niveau de qualité des services est souvent un point faible des évaluations de politique publique ainsi que l'on en a eu un exemple avec les débats sur l'indice des prix : il augmentait peu car il prenait en compte une meilleure qualité des produits mais cet effet qualité était-il correctement appréhendé ? De même quand il faut choisir entre deux projets dont les coûts mais aussi les services rendus diffèrent, il n'est pas toujours facile de disposer d'éléments d'arbitrages. Dans ces conditions mieux vaut profiter de ces expériences pour en dégager des enseignements en matière d'évaluation de politiques publiques. Ce sujet sera abordé dans un prochain volume dédié à la notation dans les domaines de la santé et de l'enseignement (vol.3 : notation des services publics).

Ce dossier vise à se détacher de l'actualité et des polémiques qui s'attachent aux notations pour rechercher des solutions techniques (quelles notations ? pour quels usages ? quelle régulation ?) afin d'objectiver le débat émergent entre producteurs et utilisateurs de notations, d'accompagner d'éventuelles avancées du régulateur sur ce terrain, voire même de progresser pour évaluer les politiques publiques.

La rédaction

Un innovateur, praticien de la notation



Pierre Kosciusko-Morizet est président directeur général de PriceMinister. Encore étudiant à HEC, il lance Visualis SA, société spécialisée dans le comptage de personnes par des caméras numériques mais la société est contrainte au dépôt de bilan à l'été 1999, suite à des problèmes avec son unique fournisseur. Il travaille ensuite aux États-Unis, chez Capital One, société spécialisée dans la distribution de crédits par Internet. Enthousiasmé par le modèle d'une toute jeune société américaine de e-commerce, Half.com, il rentre en France pour fonder, avec quatre associés, PriceMinister.com, la première plate-forme française de CtoC (*Consumer To Consumer*).

PriceMinister est classé aujourd'hui 2^e site de e-commerce français en termes d'audience et ses 10 millions de membres proposent plus de 127 millions de produits sur le site (novembre 2009). Les activités du groupe sont organisées en trois pôles :

- l'achat-vente garanti : <http://www.priceminister.com/>(2001) ;
- l'immobilier : <http://www.AVendreALouer.fr>(2007) ;
- le voyage : <http://www.VoyagerMoinsCher.com>

PriceMinister s'étend à l'étranger. L'activité d'achat-vente garanti existe maintenant pour l'Espagne et le Royaume-Uni à partir de deux sites gérés à Paris. En revanche, PriceMinister s'est dessaisi de ses sites de vente d'automobiles début 2009.

Pierre Kosciusko-Morizet a reçu *Le Mercure* de la création d'entreprises décerné par l'Association des anciens HEC (2001) et le Prix du jeune dirigeant de l'*Ivy Executive Search* (2004). Il a été élu, pour la deuxième fois consécutive, président de l'Ascel (Association de l'économie numérique) qui milite notamment en faveur d'une politique européenne de l'économie numérique.

Martine Perbet : Ce numéro des *Cahiers de l'évaluation* s'intéresse aux mécanismes de notation qui, pour anciens qu'ils soient, s'acclimatent très bien au monde numérique.

PKM : Internet est fabuleux grâce à sa capacité de mise en relation des acteurs sociaux. C'est vrai pour le e-commerce qui met en relation acheteurs et vendeurs. C'est vrai aussi pour la recherche d'emploi, pour les relations de loisirs, etc. À mon avis, on en est seulement au début. Internet offre des opportunités inédites pour créer une entreprise et avoir de nombreux clients alors que l'on a juste une bonne idée technologique. Je pense que ceci prenait beaucoup plus de temps avant ce média pour développer un *business* et atteindre une taille importante.

MP : Pourquoi, et comment, avez-vous créé PriceMinister ?

PKM : Pour moi, créer une entreprise, c'était une urgence. J'étais convaincu qu'Internet était un véritable espace d'innovation, une sorte de *Farwest* de la création d'entreprise, sans barrière à l'entrée en termes de connaissance de l'outil, puisque personne n'avait d'expérience.

Ensuite, pourquoi créer PriceMinister plutôt qu'un autre *business* ? C'est sans doute un effet croisé du hasard et de mon histoire personnelle. Aux États-Unis, j'avais acheté un CD d'occasion sur le site d'achat Half.com qui m'avait été conseillé par un ami. J'ai été séduit par le concept du site : en tant que consommateur, j'ai vraiment apprécié de recevoir un produit chez moi, de le payer peu cher et, en plus, de voir que mon achat était garanti par le site ; dans un deuxième temps, je me suis dit que le vendeur faisait aussi une bonne affaire puisqu'il vendait quelque chose qui ne lui servait plus à rien et qu'il gagnait quelques dollars ; enfin, dans un troisième temps, j'ai pensé que le site aussi gagnait de l'argent.

Ceci m'a remis en mémoire la frustration ressentie au moment de la revente de mes livres scolaires : je perdais du temps à la librairie qui me reprenait mes livres pas cher et je les retrouvais ensuite revendus par la boutique trois fois le prix. Pour autant, la boutique n'avait pas le choix parce qu'elle supportait des frais élevés, notamment un loyer dans le centre de Paris.

Internet, de par sa capacité à mettre les individus en relation, peut satisfaire les mêmes besoins d'échange de biens d'occasion en réduisant le sentiment de frustration car les coûts de transaction sont réduits donc les prix sont plus bas. L'entrepreneur y trouve aussi son compte car son volume de transactions est potentiellement plus élevé. J'ai trouvé que c'était un *business model* sans faille ; c'est d'ailleurs comme cela qu'on l'a présenté quand on a levé des fonds.

MP : Pourquoi ce nom de PriceMinister ? Parce que votre site se veut le « ministère des prix », comme je l'ai lu dans un magazine ?

PKM : Pas vraiment. L'idée de départ était certes de mettre l'accent sur les prix mais, en même temps, nous voulions un nom qui puisse identifier une marque sur le long terme. Après plusieurs fausses « bonnes idées » (*lapoirendeux.com, fixo...*), une agence spécialisée dans la création de noms nous a suggéré *in extremis*, juste quelques semaines avant l'ouverture du site, PriceMinister. Cela renvoyait à la notion de prix. C'était international, rassurant, institutionnel, sérieux mais, en même temps, un peu transgénérationnel (*minister* est employé dans les chansons de rap), on l'a adopté tout de suite. Certes, PriceMinister ne veut rien dire, mais là n'est pas l'essentiel pour une marque. Michelin non plus ne renvoie ni à la sécurité ni aux pneus et, pourtant, c'est une marque qui s'est imposée grâce à la qualité de son produit.

MP : Vous avez créé votre site combien de temps après la création d'Half.com ?

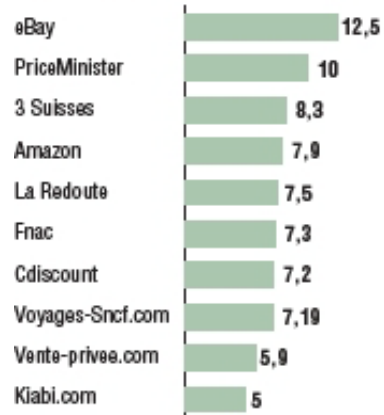
PKM : Six mois. Je suis arrivé aux États-Unis au début de l'année 2000 et je suis rentré en France en juillet 2000 pour lancer le projet et PriceMinister a démarré en janvier 2001. A l'époque, Half.com en était encore à ses débuts. Si l'on avait attendu un peu plus, on aurait été plus sûr que le modèle soit bon mais on aurait pu aussi se faire doubler par un concurrent. C'est parce qu'on s'est lancé très tôt que cela a bien marché.

MP : Et aujourd'hui, vous fêtez un succès de PriceMinister ! De quoi s'agit-il ?

PKM : PriceMinister vient de franchir la barre des 10 millions de visiteurs uniques au deuxième trimestre 2009. Cela signifie que PriceMinister devient un gros média car peu de titres de presse atteignent un tel public. En outre, PriceMinister progresse face à eBay : son audience représente aujourd'hui plus de 85 % de celle d'eBay, contre moins de la moitié il y a deux ans. Ce chiffre d'audience est important pour nous car c'est à la fois un indicateur de recettes publicitaires et un indicateur avancé du chiffre d'affaires. On sait que plus l'on a de visiteurs, plus l'on a de transactions. Et c'est aussi, indirectement, un indicateur de part de marché dans un marché dont le montant est mal connu.

Le Top 10 de l'audience des sites marchands français

En millions de visiteurs uniques sur la période, au 2^e trimestre 2009



« Les Echos » / Source : Médiamétrie/NetRatings

MP : Vous avez copié le modèle d'Half.com, est-ce que vous leur payez des droits de licence ?

PKM : Non, il faut replacer tout cela dans le contexte d'Internet. Le grand jeu pour les entrepreneurs consiste à repérer ce qui se passe à l'étranger et à essayer de transposer. Quand j'ai voulu créer PriceMinister, j'ai envoyé un e-mail à Half.com mais ils n'ont pas répondu, sans doute parce que, pour eux, la France n'était pas un marché intéressant. C'est une chance, finalement, parce que cela permet aux entrepreneurs français de se lancer.

Aujourd'hui, tout le monde regarde ce qui se fait ailleurs, au Japon et aux États-Unis notamment ; cela crée une effervescence assez passionnante. Etre copié est la loi du genre. PriceMinister a été copié et c'est une raison pour laquelle on a ouvert récemment des sites destinés à l'Espagne et à l'Angleterre, on souhaitait éviter que d'autres ne le fassent avant nous. Ceci dit, il ne faut pas exagérer non plus ; tout n'est pas admissible. Nous avons, par exemple, porté plainte contre des sociétés qui avaient copié mot à mot nos conditions de vente alors que nous avions payé des prestations à des juristes pour les établir.

MP : Pouvez-vous expliquer ce qui fait la spécificité de PriceMinister par rapport à d'autres sites de e-commerce ?

Le e-commerce

1. Le e-commerce est l'une des trois grandes familles de sites Internet :

- **sites communautaires** (Facebook, Viadeo, LinkedIn...). Mélanges de messageries électroniques, de carnets d'adresses, de forums de discussion, de serveurs de fichiers, ces sites sont des supports de réseaux sociaux qui se financent à partir de ressources publicitaires et d'abonnements ;
- **sites de contenu**, texte, audio, vidéo (Lemonde, YouTube...). Ces sites se financent à partir de ressources publicitaires et d'abonnements ;
- **sites de e-commerce** (eBay, PriceMinister, Fnac, Lastminute.com...) dont le *business model* est principalement basé sur la vente de produits ou services. Ces sites se financent par une marge commerciale sur les produits (Fnac), une commission sur les transactions (eBay, Priceminister) et, également, des ressources publicitaires.

Le point commun à ces sites Internet est qu'ils sont tous des « médias » bénéficiant de ressources publicitaires à hauteur de leur audience et que nombre d'entre eux bénéficient d'effet « club » : plus les visiteurs du site sont nombreux, plus grand est l'intérêt du site pour ses visiteurs (ceci est vrai pour les sites communautaires et les sites de commerce de biens d'occasion).

2. Le e-commerce explose :

Il représente aujourd'hui près des trois quarts de la vente à distance (VAD), antérieurement appelée vente par correspondance (VPC), alors qu'il en représentait seulement un quart en 2002.



3. Les sites de e-commerce se classent en deux catégories :

- **sites de commerçants** (Fnac, Cdiscount, Amazon, Voyage-Sncf...) dont le *business model* est proche de celui de commerçants classiques. Le commerçant détient des stocks et se rémunère par une marge sur le prix de vente du produit, lequel prix est fixé par ses soins. Certains, comme la Fnac, ont aussi des magasins physiques (81 magasins Fnac, 8 % du CA réalisé sur fnac.com en 2009) ;
- **sites d'intermédiation** (eBay, Priceminister...) dont le rôle est simplement de mettre en relation vendeurs et acheteurs, en offrant des services connexes. Ces sites se rémunèrent par une commission sur chaque transaction, le prix associé à la transaction étant fixé de façon exogène entre le vendeur et l'acheteur (prix fixe ou enchère).

Ce classement sommaire masque la créativité entrepreneuriale sur Internet, créativité dont l'encadré « Crise, écologie et innovation sur Internet » donne un aperçu.

Source : la rédaction

PKM : Le concept de départ de PriceMinister est commun à tous les sites d'échanges de biens d'occasion.

L'idée est que le plus grand stock de produits du monde s'accumule chez l'ensemble des particuliers, sur leurs étagères et dans leurs armoires. L'enjeu est alors d'attirer un maximum de **visiteurs** car ceux-ci sont à la fois les **fournisseurs** (ils apportent les marchandises échangées sur le site), les **acheteurs** (ils paient les fournisseurs) et nos **clients** (ils rémunèrent le site pour le service). Pour fidéliser ses clients, PriceMinister mise sur un service de qualité. Notre modèle, classique en distribution, consiste à optimiser choix, prix et service.

Le système de mise en vente gratuite permet d'avoir le choix le plus large possible. Les vendeurs, en concurrence, sont obligés de s'aligner les uns sur les autres, ce qui exerce une pression sur les prix. De notre côté, nous offrons un « bon » service, c'est-à-dire une simplicité de navigation sur le site, une bonne relation avec le client (cf. encadré sur la relation client) et, surtout, l'Achat-Vente Garanti qui fait de nous un « tiers de confiance ».

Plus on offre de services, plus cela coûte, mais on a fait le choix, très tôt, d'avoir une bonne qualité de service ; je pense que c'est ce qui nous permet d'avoir un très bon bouche à oreille.

MP : Comment fonctionne le système de « tiers de confiance » ?

PKM : Le système est simple : dès que l'on reçoit l'argent de l'acheteur, on donne le feu vert au vendeur pour qu'il envoie le produit ; si l'acheteur ne reçoit pas son produit, on le rembourse.

On est « tiers de confiance » entre acheteurs et vendeurs : l'argent passe par nous mais pas le produit.

Finalement, il n'y a pas de fraude possible. La seule chose qui puisse arriver, c'est que l'acheteur déclare ne pas avoir reçu son colis alors qu'il l'a reçu. Dans ce cas, on le rembourse mais cela ne se produira qu'une fois. Comme on a des statistiques sur tous nos membres, un acheteur qui fait plusieurs fois le coup alors qu'il a acheté à un vendeur fiable sera remboursé, mais on le prévient que c'est la dernière fois.

MP : C'est essentiellement ce système de remboursement qui vous différencie d'eBay ?

PKM : Effectivement. Un site comme eBay donne peu de garantie à l'acheteur ; ces garanties sont en outre réservées aux achats effectués avec les meilleurs vendeurs (ceux qui ont une bonne note et

un nombre important de transactions). Chez eBay, la sécurité de l'acheteur repose essentiellement sur la réputation du vendeur dont le signal est sa « notation ».

Ce système me semble fragile car le nouveau client risque de ne pas être content du service et donc de ne pas revenir.

De ces choix techniques découlent des marchés différents. Le fait, pour eBay, de peu s'impliquer dans les contentieux favorise les échanges locaux (on peut échanger simultanément paiement et marchandise) de produits qui peuvent être lourds et/ou volumineux. En revanche, PriceMinister, en offrant plus de garanties sur le transfert de la marchandise, stimule les échanges à distance, ce qui oriente son marché vers de petits volumes, tels que, par exemple, CD, DVD, jeux vidéo et petits appareils électroniques.

PriceMinister table sur la simplicité de son modèle (mise en vente gratuite, prix fixés dès le départ, achat-vente-garantie) pour augmenter son attractivité face à eBay dont le modèle est plus complexe car mêlant vente aux enchères, petites annonces gratuites et un peu d'achat-vente à prix garanti. Pour moi, d'ailleurs, le site d'eBay dans son ensemble s'apparente à un site de petites annonces du fait de la grande latitude laissée aux cocontractants pour finaliser leurs transactions, une fois ceux-ci mis en relation par le site.

MP : Vous avez, vous aussi, mis en place un système de notation du vendeur. Comment l'utilisez-vous ?

PKM : PriceMinister crée un marché sans friction, ou presque, et, ensuite, on ajoute de nouvelles fonctionnalités pour améliorer la qualité de service. Le système de notation du vendeur par l'acheteur est l'une de ces fonctionnalités. On pourrait se dire que l'acheteur n'a pas besoin de noter le vendeur car, de toute façon, l'acheteur sera remboursé si le vendeur est défaillant mais on a quand même un système de notation.

Les acheteurs notent les vendeurs suivant le niveau de leur satisfaction, sur une échelle allant de 1 à 5, la note maximale correspondant à une appréciation du genre « j'ai reçu mon produit, dans les délais convenus, c'était ce que j'avais commandé, il est en bon état ».

Les notes des vendeurs s'affichent sur le site, ce qui permet aux acheteurs de sélectionner les « bons » vendeurs. Avec ce système, les « mauvais » vendeurs sont progressivement éliminés. En témoigne une note moyenne des vendeurs quasiment stabilisée à 4,8 depuis l'ouverture du site en 2001, ce qui s'explique par un effet d'éviction des mauvais vendeurs par de « bons » nouveaux vendeurs. Ceux-ci, obtenant des notes comprises entre 4 et 5, attirent les acheteurs tandis que ceux ayant des notes inférieures ne vendent plus faute de clients. La

note moyenne reste donc très stable bien que la gamme de produits ait évolué dans le temps.

La relation client de PriceMinister

PriceMinister emploie près de 200 personnes, installées boulevard de la Villette, à Paris, dans une ancienne usine de construction de dirigeables (cf. photo ci-contre).

Sur cet effectif 120 personnes travaillent pour le site d'achat-vente-garanti, les autres travaillant pour les autres activités du groupe (l'immobilier et les voyages).

En gros, un tiers des effectifs est au service client qui traite, entre autres, des contentieux. Ce service répond à un millier d'e-mail, voire plus, chaque jour, grâce à un système d'automatisation des réponses.

La gestion de la relation client s'appuie aussi sur des sociétés externes qui, par exemple, synthétisent les informations collectées dans des rapports ou aident à personnaliser la communication, mais PriceMinister conserve aussi une intelligence en interne pour superviser l'ensemble.

Source : la rédaction à partir des informations fournies par PriceMinister (crédit photo de PriceMinister)



C'est un système très vertueux pour nos clients... et pour PriceMinister car cela nous évite d'avoir à effectuer des remboursements.

MP : Le fait d'avoir une bonne note permet-il à un vendeur d'augmenter ses prix ?

PKM : Les vendeurs nous disent que oui. Ceux qui ont une bonne réputation semblent pouvoir afficher des prix plus élevés que les entrants. Ensuite, cela dépend de la façon dont la note est construite. Sur PriceMinister on affiche une note moyenne et le nombre de transactions accomplies car, évidemment, avoir une note de 5 sur une seule vente, c'est un moins bon signal que d'avoir une note de 4,5 sur plusieurs centaines de ventes. En revanche, avec le système d'eBay où la note finale est une agrégation, +1 si vous avez une bonne note, -1 si c'est négatif (cf. article 5), quand on fait beaucoup de ventes, on est sûr à un moment donné d'avoir une bonne note.

Ce système de notation renforce l'efficacité du site. Nous travaillons avec une université, Toulouse School of Economics, qui est en train d'analyser tous nos chiffres, l'idée étant de voir qui vend quoi, quels sont les volumes, quel est l'impact des notes sur les volumes de ventes.... C'est assez intéressant à regarder.

MP : Finalement, sur PriceMinister et ailleurs, ces notations forgent des réputations électroniques. Ceci amène à s'interroger sur les limites de ces systèmes.

PKM : Effectivement, on retrouve nos notations là où l'on ne les attendait pas. Elles sont utilisées par certains de nos vendeurs comme preuve de fiabilité. On reçoit ainsi des CV qui mentionnent la note obtenue par leur auteur comme vendeur sur PriceMinister.

C'est d'ailleurs un bon argument de recrutement pour nous : quelqu'un qui a réalisé 200 ventes et obtenu une note de 4,9 sur 5, c'est quelqu'un qui peut être utile au sein du service client. On sait aussi que cette note est parfois affichée à l'extérieur de PriceMinister comme témoignage de sérieux. De même, certains nouveaux vendeurs sur PriceMinister souhaiteraient qu'il soit tenu compte de leur passé de vendeur sur eBay mais on leur dit « non, [votre réputation, il faut que vous la construisiez chez nous](#) ». D'une certaine façon, on met une barrière à l'entrée aux nouveaux vendeurs.

MP : Vous préservez vos « anciens » vendeurs.

PKM : Oui, mais comme PriceMinister garantit la transaction, c'est une barrière relative. Sachant qu'ils seront remboursés en cas d'indécatesse du vendeur, les acheteurs sont quand même incités à tester un nouveau vendeur.

MP : Avez-vous des difficultés pour gérer les contentieux sur la qualité des produits ?

PKM : Il y a toujours des zones grises. En cas de doute, on rembourse car il vaut mieux perdre un peu d'argent plutôt que de prendre le risque de voir se dégrader notre réputation. Sur Internet, le bouche à oreille va très vite. Il faut arriver à créer et à conserver cette confiance pour que les gens aient envie d'acheter et de vendre chez nous.

MP : Comment faites vous pour garder le lien avec vos clients ?

PKM : On a tous les jours des milliers de questionnaires qui demandent leur avis à nos clients sur des centaines de choses. De façon aléatoire, après diverses actions – achat, vente, simple visite –, l'internaute reçoit un message (qui apparaît sur le site ou qui lui est envoyé par email) du genre : « Bonjour cher *Toto23*, merci de votre confiance, est-ce que vous pouvez, s'il vous plait, prendre, trois minutes pour répondre à la question suivante... ». Ces réponses nourrissent des batteries d'indicateurs qui nous permettent de mesurer l'impact de nos décisions.

Par exemple, à un moment donné, les retours des clients ont montré qu'on autorisait un nombre trop limité de photos par annonce ; on n'était pas content de cela. On a donc développé un outil qui permette d'en mettre plus. On vérifie ensuite que la satisfaction de nos clients s'accroît. Internet, c'est le royaume de la mesure.

MP : Vous n'avez pas de difficulté à obtenir des retours quand vous sollicitez vos clients ?

PKM : Non, avec 2 millions de visites par jour en France, aujourd'hui c'est possible. Même lorsqu'on

Crise, écologie et innovation sur Internet

« Depuis quelque temps, les Français, et pas seulement les plus démunis, se tournent vers des [circuits alternatifs](#). Anciens comme l'occasion ou le troc, ou plus récents comme la fabrication à la demande ou la location entre particuliers. Autant d'achats qui échappent aux circuits de distribution classiques. Et qui viennent alimenter la psychose de « [déconsommation](#) ». Une vraie menace ? Suffisante en tout cas pour que l'Union des annonceurs lance, il y a quelques mois, un observatoire de veille qualitative sur ce contexte « d'austérité volontaire ».

D'après le panel de Sociovision, 40 % des Français envisagent de restreindre leurs achats et 26 % de durcir leurs arbitrages. Ces changements touchent en particulier les classes moyennes menacées de déclassement social. « Beaucoup d'entre eux ont fait leurs courses pour la première fois cette année en *hard-discount*, précise Michel Ladet, vice-président de Sociovision. Malgré le contexte déflationniste, le désir de consommer est toujours là : « Aujourd'hui, acheter c'est faire partie de la société. » Il y a donc peu de chance que les « décroissants » sortent de leur pré-carré. Mais [l'hyper-consommation et le gâchis sont de plus en plus rejetés](#). Dans ce contexte, les formes d'achat alternatives apparaissent à beaucoup comme le moyen de se recréer du pouvoir d'achat tout en affichant en prime une [plus-value écologique](#). Une pratique facilitée par l'essor de [nouveaux entrepreneurs du Net](#).

Commandes directes en usine. Lancé il y a tout juste un an, le [site Myfab](#) tente d'imposer le modèle de la fabrication à la demande, qui repose sur la commande directe auprès des usines. Tous très tendances, les produits de décoration ou d'ameublement proposés sont soit des prototypes abandonnés par les marques, soit des modèles tombés dans le domaine public. L'internaute vote pour les articles qui seront ensuite mis en vente à des prix très serrés. Seule contrepartie : attendre environ trois mois pour la livraison. La pérennité du système repose sur les volumes de fabrication, en évitant les stocks et les invendus. « Nous enregistrons plusieurs centaines de commandes par jour et nous serons rentables dès 2009 », assure Stéphane Setbon, l'un des cofondateurs.

Autre dispositif qui allie économies et écologie : l'achat d'occasion. Rien de très nouveau depuis l'apparition d'eBay et de [PriceMinister](#). Si ce n'est que le recours se généralise : 53 % des Français ont acheté un produit (hors immobilier) à un particulier au cours de deux dernières années.

La location explore aussi de nouvelles voies. Le [site Zilok](#) incite les particuliers à arrondir leurs fins de mois en louant des objets qui restent dans les placards. (...) [Consoglobe](#) a choisi un autre modèle. La palette de services – location, achat d'occasion, don ou échange – vise plus à générer du trafic que du chiffre d'affaires, réalisé sur la vente de produits écologiques. Consoglobe compte déjà 1,5 million de membres inscrits. »

Source : extraits de l'article « Dépenser moins pour acheter mieux », *Enjeux Les Échos*, n° 256, 1^{er} avril 2009.

Le titre est de la rédaction

était plus petit, on y arrivait bien parce que les gens aiment beaucoup donner leur avis. Ils n'osent pas forcément critiquer l'achalandage dans un magasin mais c'est beaucoup plus facile quand on est derrière un écran. Il faut profiter de cette chance énorme qu'on a d'avoir cette remontée d'information.

C'est même parfois amusant : à un moment, nos clients nous ont demandé d'ouvrir une catégorie « Téléphone » et ils étaient tellement demandeurs qu'ils ont commencé à s'acheter des téléphones sur les fiches produits du groupe de rock *Téléphone*. On a vu fleurir des annonces du style : « Je ne vends pas le CD *Rappel* du groupe *Téléphone* mais je vends un *Nokia* ». A ce moment-là, on s'est dit qu'il fallait vraiment ouvrir une rubrique « Téléphone mobile ».

MP : Vous offrez un service immatériel de mise en relation et de gestion clients mais, au moment de l'envoi de colis, vous êtes sur du matériel. Vous ne maîtrisez pas l'ensemble de la chaîne, vous dépendez du transport. Comment intégrez-vous ce facteur exogène ?

PKM : Effectivement, nous sommes tributaires de La Poste, ou de ses concurrents, pour certains produits. Depuis deux ou trois ans, La Poste observe une très forte montée du colis de personne à personne. Cela vient clairement du e-commerce et en particulier de PriceMinister dont l'activité croît rapidement. On est certainement le plus gros client de La Poste dans la catégorie du colis entre personnes.

MP : Vous n'apparaissez pas en tant qu'acteur puisque, évidemment, chaque vendeur envoie de son bureau de poste à lui. La Poste a-t-elle un moyen d'identifier le motif de l'envoi (e-commerce ou non) ?

PKM : On connaît nos flux ; on les connaît même assez bien. Finalement, on n'est pas directement client de La Poste mais La Poste nous considère quand même comme un grand compte. On est prescripteur vis-à-vis de nos vendeurs. On peut leur proposer d'envoyer un recommandé ou un Chronopost colissimo ou de passer par un transporteur privé ou d'utiliser un point relais. On peut donc ramener vers La Poste des clients qui n'allaient plus dans les bureaux de poste, ce qui les intéresse beaucoup d'autant qu'ils peuvent, ensuite, tenter de les fidéliser en leur proposant d'autres services.

MP : Pour conclure, diriez-vous, comme Henri de Bodinat (cf. encadré ci-contre), que la modernité consiste à coller au plus près des vœux du client, à pratiquer une « stratégie de l'offre » qui constitue à certains égards une rupture par rapport aux tendances marketing antérieures souvent créatrices d'illusion ?

PKM : Tout entrepreneur de e-commerce ne peut qu'être d'accord avec cette analyse car, sur internet, si le service n'est pas bon, le client ne revient jamais. Dans un magasin classique, c'est différent car le client est physiquement captif, il manque souvent de temps pour aller ailleurs. **Sur Internet, on est en permanence en concurrence**, notamment vis-à-vis de nouveaux entrants qui démarrent avec peu de moyens. On est obligé d'être le meilleur, le plus souvent possible.

La stratégie de l'offre

Le thème. Depuis la nuit des temps, les entreprises naviguent entre trois stratégies :

- la **domination** d'abord, entendue comme la recherche d'une forme de rente par absence ou élimination des concurrents. C'est le royaume des monopoles ou des oligopoles, façon Microsoft ou TF1 ;
- la **surpromesse** ensuite, c'est-à-dire la faculté de pousser le client à l'achat en maximisant les avantages et en minimisant les inconvénients. On peut, par exemple, vendre des yaourts supposés bons pour la santé ou pratiquer des promotions tournantes pour donner l'illusion des prix bas ;
- et puis il y a la **stratégie de l'offre** qui consiste à donner au client le produit qui lui donnera réellement satisfaction. Soudain, la crise donne l'avantage à cette approche qui valorise « l'expérience utilisateur », celle d'Apple, de Nintendo, d'Ikea ou de Zara. Pas de tromperie, on cultive le client sur le long terme pour qu'il revienne. Longue à bâtir, cette stratégie est plus solide.

L'auteur. Henri de Bodinat (...) est l'auteur du « Mystère de l'offre », première édition du présent ouvrage.

L'extrait. « La crise renforce les exigences des consommateurs, mieux informés qu'avant grâce à Internet. Résultat : les stratégies de domination et de surpromesse sont fragilisées et la stratégie de valeur de l'offre devient étonnamment pertinente. »

Source : *Les Échos*, 2 octobre 2009



La clef de la réussite consiste à offrir le plus de produits différents à ses clients ; c'est l'une des explications du succès des hypermarchés. Sur Internet, c'est pareil, le client veut acheter ses CD ou ses livres chez le même cybermarchand. Le véritable enjeu pour les sites de e-commerce de biens d'occasion est donc de séduire un maximum de vendeurs et, pour cela, il faut connaître les internautes, leurs aspirations... mais, finalement, toute l'information est dehors, il suffit d'aller la chercher sur Internet.

① Notation, information et confiance

La notation, définie comme attribution à un agent ou à une entité d'un indicateur synthétique reflétant une série de ses caractéristiques, semble devenir un outil de prédilection des sociétés modernes. Elle sécurise les marchés en révélant les caractéristiques cachées d'un bien échangé. En permettant de lever l'asymétrie d'information, la notation procure ainsi une utilité aux agents : la notation a alors une valeur marchande, un prix d'équilibre qui s'établit sur le « marché de la notation ». Deux structures du marché de la notation sont étudiées : la notation externe (un entrepreneur commercialise le service de notation auprès des consommateurs de notation) et la notation interne (la note est produite et consommée instantanément par les parties prenantes à la transaction). La première s'appuie sur l'expertise, la seconde, en plein essor, sur le développement de communautés d'internautes prêts à partager leurs informations. Les deux soulèvent des questions de « légitimité » de la notation car, conçues pour éclairer les acteurs de marchés, les notations peuvent aussi produire de la « désinformation », ce qu'a montré la crise financière. Les mécanismes de notation issus de la sphère privée, pour des acteurs privés, peuvent donc appeler des régulations publiques.

Cahiers de l'évaluation

Auteurs :

Martine Perbet (rédactrice en chef) et Mara Dobrescu *

* Mara Dobrescu a effectué un stage à la rédaction des Cahiers de l'évaluation qui a donné lieu à un rapport de master en gouvernance économique de l'École doctorale de Sciences politiques, « La notation : méthode de signalisation de la réputation dans le cadre d'interactions stratégiques », juin 2008.

Avec Internet, la notation fait irruption dans la vie quotidienne



www.commonswikimedia.org

Choisir un placement financier, une université pour ses enfants, un hôpital pour subir une intervention, voire plus banalement un restaurant... autant de choix à opérer en information incomplète (cf. encadré 1). Acceptable dans un monde archaïque aux limites étroites, cette opacité est de plus en plus mal ressentie par les habitants du village planétaire qui, confrontés à des choix de plus en plus complexes, souhaitent exercer leur libre arbitre en toute connaissance de cause. Le progrès technique, à l'origine de cette ouverture de l'éventail des possibles via l'effet richesse, la mobilité, la diversification des biens..., se trouve également être un élément de la solution. En effet, il démultiplie les possibilités de production d'information sur la qualité des acteurs, sous la forme d'une « notation » définie comme attribution d'un indicateur synthétique reflétant leurs principales caractéristiques (cf. figure 1).

Internet est le dernier en date et le plus marquant des outils techniques. La notation, initialement construite comme une évaluation d'experts (agences de notation du risque de crédit, *Guide Michelin* des restaurants, etc.), devient avec Internet un outil simple pouvant être produit et diffusé à très faibles coûts par les agents. Quiconque a déjà commandé un objet sur des sites de e-commerce, comme eBay ou PriceMinister, a ainsi pu « noter » son vendeur afin de constater et évaluer la qualité d'une transaction effectuée : d'information privée, descriptif d'une expérience personnelle, la note peut être convertie presque aussitôt en information publique.

Encadré 1 : Information incomplète

« Selon qui la détient et l'usage qu'il en fait, l'information peut être un phare, un bâton, un rameau d'olivier, une dissuasion. Son pouvoir est tel que la seule *supposition* d'une information, même dépourvue de toute réalité concrète, fait réfléchir. (...) Dans toute transaction, il est courant qu'une partie soit mieux informée qu'une autre. Dans le jargon économique, on parle alors d'*asymétrie de l'information*. Il est globalement admis dans le système capitaliste qu'une personne (en général un consommateur) en sache davantage qu'une autre (en général un consommateur). Mais avec l'arrivée d'Internet, d'innombrables asymétries de ce type ont disparu. *L'information est la monnaie d'échange de la Toile mondiale*. En tant que média, Internet excelle à faire passer l'information des mains de ceux qui la détiennent à celles de ceux qui ne la détiennent pas. »

Source : Steven D. Levitt et Stephen J. Dubner, « Freakonomics », *Folio actuel*, n° 132, éditions Denoel, 2007

La notation émerge donc comme l'outil de prédilection de biens, de personnes, d'organisations. L'objectif est de les classer les uns par rapport aux autres, en rendant compte de diverses caractéristiques (pour un restaurant, par exemple, qualité des mets, du service, du décor... alors même qu'il n'existe pas de mesure commune à ces différentes caractéristiques. La notation s'appuie donc obligatoirement sur des mécanismes d'agrégation plus ou moins fragiles, agrégation d'appréciations individuelles (notation sur eBay) ou agrégation d'indicateurs hétérogènes (établissement de santé ou d'éducation). Le talon d'Achille des processus de notation est ainsi mis en évidence : la notation, simple critère « ordinal », est souvent questionnée sur sa capacité à apporter des informations fiables.

Diverses institutions de notation

La confiance étant un préalable au bon déroulement des échanges, les parties prenantes d'une transaction ont intérêt à bénéficier de la notation afin de garantir leur réputation (cf. encadré 2). Mais ont-elles véritablement intérêt à produire la notation ? Ce n'est pas évident car la notation est un « bien public » et, en tant que tel, elle n'est pas spontanément produite par un utilisateur, chacun ayant intérêt à en faire supporter le coût par d'autres (cf. encadrés 3 et 4). Ce comportement de passager clandestin, classique pour les biens publics, se traduit souvent par l'absence d'investissement financier en leur faveur.

Pourtant les notations existent – depuis un siècle pour certaines –, et s'implantent dans des domaines inattendus ; les institutions caritatives, par exemple, sont notées de même que les portefeuilles de brevets des entreprises (cf. encadrés 5 à 7). Cet essor des notations révèle l'existence d'un consentement à payer qui, à l'expérience, s'appuie sur trois formes de motivation :

- la notation est suffisamment attractive pour que les acheteurs du bien soient prêts à déboursier pour en bénéficier ; ceci suppose que l'accès à la notation puisse être subordonné au paiement d'un tarif (par exemple achat d'un guide gastronomique ou abonnement à *Que Choisir ?*) ;
- les vendeurs de ce bien voient la notation comme une condition nécessaire au développement du marché (par exemple les émetteurs de créances rémunèrent eux-mêmes les agences de notation sans quoi aucun investisseur n'accepterait leurs titres) ;
- ni vendeurs ni acheteurs ne sont prêts à noter un bien mais, en revanche, des tiers imaginent un « marché de la notation » distinct du marché initial ; certaines notations sont ainsi financées par la publicité (palmarès des hôpitaux ou des écoles publiés dans les médias) ou par un sponsor (Michelin a diffusé gratuitement son célèbre guide pour développer son activité de pneumatiques).

Figure 2 – Exemples d'institutions de notation

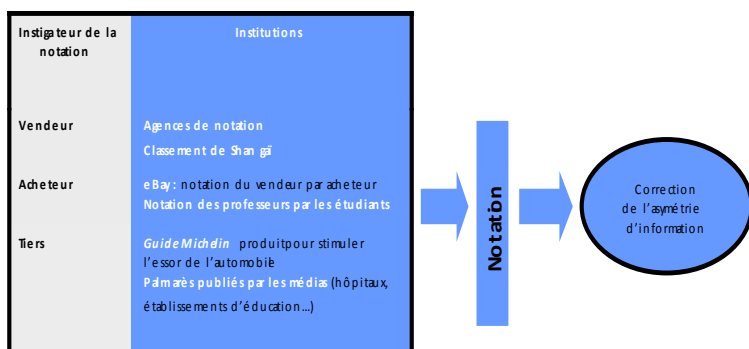
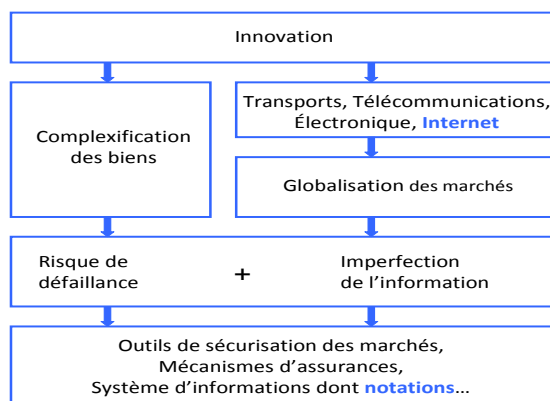


Figure 1 – Le progrès technique stimule la demande et l'offre de notation



Dit autrement, c'est le premier acteur économique qui perçoit l'opportunité de création de valeur induite par la notation qui devient l'instigateur du système de notation. Acheteur, vendeur, ou tiers extérieur à l'échange, cet entrepreneur édifie le *business model*¹ de notation : il recherche des ressources financières *ad hoc*, conçoit l'instrument de production, choisit le mode de diffusion de la notation.

De l'éternelle confrontation entre demande et outils naissent donc des « institutions » de notation qui s'avèrent extrêmement diverses (cf. figure 2). Les institutions sont entendues ici comme les mécanismes de coordination des acteurs qui se mettent en place pour produire les notations, c'est-à-

dire pour « fabriquer » des indicateurs agrégés ayant du sens eu égard à la demande sociale. Ces institutions, naissent, évoluent, se transforment sous l'empire de l'environnement économique et technique.

¹ Le *business model* correspond au modèle économique adopté par une entreprise pour rentabiliser son projet entrepreneurial (Quel bien, à quel prix, pour quels clients et sur quel marché ?). Il n'existe pas vraiment de traduction appropriée en français, l'expression la plus proche serait le « modèle d'affaires » employée au Québec.

Encadré 2 : Échange, confiance et réputation

« L'échange, pour se réaliser, peut se fonder sur le contrat, le serment ou la réputation. Le premier consiste à s'entourer de garanties, de façon à faire intervenir la justice en cas de non-respect de l'échange prévu ; mais c'est coûteux et long. Le second consiste à s'exposer au châtement d'un tiers (Dieu) si l'on ne respecte pas la parole donnée ; mais cela suppose une foi commune. Le troisième prend en compte le temps : si je roule l'autre, je mets fin à une série potentielle d'échanges, je troque donc un gain immédiat contre une perte future. Mais, explique Orléan, même ce calcul n'est pas dicté par l'intérêt : il suppose une communauté partageant une notion commune de réputation. »

Ce résumé d'un article d'André Orléan (« À qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux », *Revue du MAUSS*, n° 4) est issu d'*Alternatives économiques*, n° 123, janvier 1995.

Encadré 3 : Bien privé et bien public

Bien public. Un bien public est un bien tel que la consommation qu'en fait une personne n'en réduit pas la disponibilité pour les autres (principe de non-rivalité). Quand un bien public remplit en outre trois conditions : impossibilité d'exclusion (il n'est matériellement pas possible d'obtenir que certains individus n'en bénéficient pas), obligation d'usage (le fait de disposer d'un bien public ne relève pas d'une décision des agents eux-mêmes) et absence d'effets d'encombrement (la consommation par un grand nombre d'agents n'évince pas de consommateurs), c'est un bien public pur. L'usage des biens publics purs ne pouvant être réservé à ceux qui acquittent un tarif, il ne peut exister de marché pour ces biens, il revient donc, sous certaines conditions, à la puissance publique d'en organiser la production.

Bien privé. Un bien privé se caractérise par le fait que la consommation totale de ce bien se divise entre les différents usagers. Ces biens vérifient le principe de rivalité : la consommation d'un individu prive un autre individu de l'utilisation de ce même bien. La plupart vérifient le principe d'exclusion par les prix (un agent ne dispose du bien que s'il en paie le prix) mais pas toujours (distribution gratuite de biens).

Passager clandestin. Comportement d'un acteur économique qui cherche à faire supporter le coût de la production d'un bien public par les autres. Comme tous ont intérêt à adopter le même comportement, chacun attend que son voisin produise le bien, qui n'est donc pas produit.

La rédaction

Encadré 4 : Comment expliquer les contributions à un bien public ?

Les modèles économiques de biens publics standards avec agents égoïstes prédisent que la contribution à l'équilibre de Nash est nulle. Ceci traduit le comportement opportuniste du « passager clandestin ». Ce comportement ne semble pas toujours compatible avec les observations de la vie de tous les jours. Les individus votent, font des dons, participent à des associations, travaillent dur en équipe et se mobilisent pour l'environnement. De manière similaire, ils consacrent du temps à fournir une évaluation sur un vendeur/service, sachant que cette évaluation sera principalement utile à d'autres individus. Comment expliquer ces comportements coopératifs ?

Différentes idées ont été formalisées dans la littérature pour expliquer ces comportements. L'idée la plus simple est d'intégrer de l'altruisme, au sens où l'utilité d'un individu augmente quand l'utilité (ou un attribut de l'utilité) d'un autre individu augmente. Une deuxième idée est d'intégrer un plaisir pur à donner, dit *warm glow* (Andreoni, 1989) : ce qui compte pour l'individu c'est l'acte de donner, peu importe la destination finale de contribution. Une troisième idée est basée sur le concept d'aversion à l'inégalité (Fehr et Schmidt, 1999 ; Bolton and Ockenfels, 2000) : les individus adverses à l'inégalité souffrent des différences de revenus entre eux et le reste du groupe ; ces individus sont alors prêts à « punir » les passagers clandestins qui cherchent à tirer avantage de la situation, si bien que cette menace peut générer un comportement coopératif global à l'équilibre. Une quatrième idée est basée sur l'altruisme conditionnel et la réciprocité (Rabin, 1993 ; Cox, Friedman et Gjerstad, 2007) : les individus répondent de manière positive à des actions généreuses, et de manière négative à des actions hostiles.

Les économistes ont testé ces idées à l'aide de jeux expérimentaux développés dans des laboratoires (Cooper et Kagel, 2009). Il ressort que les sujets participant à ces jeux contribuent souvent à hauteur d'une part importante de leurs ressources, mais que ces contributions se réduisent avec la répétition des jeux. De plus, les comportements des sujets sont très hétérogènes. Fischbacher et Gächter (2009) indiquent par exemple que dans leur jeu expérimental, i) 55 % des sujets coopèrent conditionnellement, c'est-à-dire coopèrent seulement si les autres coopèrent, ii) 23 % des sujets ne contribuent en rien et les autres ont un comportement complexe ou imprévisible. Plus généralement, ces travaux indiquent que le comportement coopératif existe, mais est complexe et peut être fragile. Il est par exemple possible de créer un jeu de bien public où 90 % des sujets ont un comportement de passager clandestin (Kagel et Roth, 1995). Mais des tendances ressortent : ainsi, des intérêts homogènes, peu d'information, des discussions en face à face, et les petits groupes favorisent les comportements coopératifs.

L'étude de multitudes de variantes de jeux expérimentaux de biens publics a montré que le comportement coopératif dépend fortement de l'environnement. Cette remarque est compatible avec les observations empiriques d'Elinor Ostrom, politologue américaine et récent prix Nobel d'économie. Les travaux d'Ostrom ont permis de comprendre comment de petites collectivités gèrent les biens publics (à l'image des systèmes d'irrigation ou de pêches dans le pays en développement). Ostrom (1990) définit une série de « règles » institutionnelles basées sur un système de normes et de sanctions sociales. Ostrom (2000) souligne en particulier l'importance de règles claires spécifiant qui fait partie du groupe et qui n'en fait pas partie, de règles modifiables au cours du temps, sous le contrôle de quelques personnes qui peuvent imposer des sanctions graduelles, et ayant à leur disposition des moyens simples et rapides pour résoudre les conflits. Ainsi, ces règles peuvent permettre, selon Ostrom, de gérer efficacement les biens publics, souvent de manière plus pérenne qu'avec des mécanismes externes de type intervention gouvernementale.

Nicolas Treich (Toulouse School of Economics)

Bibliographie

- Andreoni, James, 1989, Giving with impure altruism: Applications to charity and Ricardian equivalence, *Journal of Political Economy*, 97, 1447-58.
- Bolton, Gary E. et Axel Ockenfels, 2000, ERC: A theory of equity, reciprocity and competition, *American Economic Review*, 90, 166-93.
- Cooper, David J. et John H. Kagel, 2009, Other regarding preferences: A selective survey of experimental results, mimeo.
- Cox, James C., Daniel Friedman, et Steve Gjerstad, 2007, A tractable model of reciprocity and fairness, *Games and Economic Behavior*, 59, 17-45.
- Fehr, Ernst et Klaus M. Schmidt, 1999, A theory of fairness, competition and cooperation, *Quarterly Journal of Economics*, 11, 817-868.
- Fischbacher, Urs et Simon Gächter, 2009, Social preferences, beliefs, and the dynamics of free-riding in public good games, *American Economic Review*, à paraître.
- Kagel, John H. et Alvin E. Roth, 1995, *The Handbook of Experimental Economics*, Princeton University Press.
- Ostrom, Elinor, 1990, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, Elinor, 2000, Collective action and the evolution of social norms, *Journal of Economic Perspectives*, 14, 137-58.
- Rabin, Matthew, 1993, Incorporating fairness into game theory and economics, *American Economic Review*, 83, 1281-302.

Quelques exemples de notation

Encadré 5 : Les compagnies aériennes au banc d'essai sur le Web

« Internet : deux sites proposent des classements et une évaluation réactualisée sur la sécurité et la qualité des services.

Les compagnies aériennes n'ont qu'à bien se tenir. Au moment des grands départs estivaux, deux sites Internet proposent d'informer les voyageurs sur le niveau de sécurité des différents transporteurs. Ils cherchent à briser la loi du silence qui règne aujourd'hui autour de cet épineux dossier. Car, mise à part la « liste noire » – encore peu connue – établie par l'Union européenne, les passagers ne disposent pas d'indicateurs satisfaisants. Et pourtant, la majorité d'entre eux aimerait mieux connaître la compagnie avec laquelle ils voyageront. C'est pour répondre à cette forte demande que le site Securvol.fr a été créé. Il délivre une information gratuite sur une cinquantaine de compagnies, en collaboration avec l'Observatoire de la sécurité aérienne et du tourisme (Obsat) basé à Genève. Particularité du site : un baromètre « évolutif » qui établit un classement des compagnies en fonction de leur sécurité. Le procédé est simple : les transporteurs aériens sont classés en cinq groupes. Le groupe « A » regroupant les compagnies les plus fiables, le « B » celles considérées comme correctes et ainsi de suite jusqu'au « E », qui rassemble les plus risquées, certaines d'ailleurs interdites en Europe. Le baromètre est mis à jour chaque semaine. Le classement est établi à partir d'un large spectre de données : l'âge des avions et leur suivi technique, la formation de l'équipage, le respect des temps de repos ou encore l'environnement économique dans lequel évolue la compagnie. Sont aussi pris en compte les incidents mineurs ou majeurs attribués aux transporteurs. Le site comporte, en outre, des témoignages et des enquêtes sur l'actualité du secteur aérien. Un autre site, Air-valid.com propose, lui, deux types d'informations aux voyageurs : des données économiques, commerciales et techniques et un système de notation. À la différence de Securvol, ce sont les compagnies qui apportent elles-mêmes les éléments qui les concernent. Elles concourent ainsi à la transparence de leur activité. Les notes sont attribuées par les voyageurs sur le confort et le niveau de sécurité qu'ils ont constaté en vol. Sont évalués des critères tels que l'aspect extérieur et intérieur des appareils, la propreté, la ponctualité ou encore les conditions de livraison des bagages dans les aéroports. Le site, partenaire avec des agences de voyages en ligne, accompagne ainsi le client du choix de la compagnie jusqu'à la recherche du billet. Air-valid recense aujourd'hui près de 60 000 avis de clients et propose des informations sur 1 140 compagnies. »

Source : Pierre Rabotin, *Le Monde*, 25 juillet 2008

Encadré 6 : Les organisations caritatives



Charity Navigator est le premier évaluateur indépendant américain des organisations caritatives. Son but est de rendre le marché de la philanthropie plus efficient et responsable. Ses analystes examinent les opérations financières des 5 300 organisations caritatives américaines les plus importantes, en se focalisant sur le degré de responsabilité sociale des organismes et sur la capacité de ces derniers à poursuivre leur programme dans le temps. Ils se fondent pour cela sur les informations financières que chaque organisation fournit dans son *Informational Tax Returns* (IRS Forms 990) ainsi que sur les codes d'activité en vigueur dans leur domaine. Ils leur attribuent ensuite une note générale variant entre zéro et quatre étoiles (cf. tableau ci-dessous) à partir d'échelles de notation développées par les chercheurs de *Charity Navigator* sur le modèle de celles utilisées par les experts de l'industrie. **Cette notation n'est pas un classement mais plutôt un « label » de qualité.** *Charity Navigator* n'a pas vocation à identifier la meilleure organisation caritative par catégorie d'activité (animaux, arts, culture, éducation, environnement, santé, services sociaux, international...) mais à améliorer la qualité et la quantité d'informations disponibles pour les donateurs. L'association ne recommande pas d'utiliser ses notes comme le seul facteur de décision pour le choix d'investir dans une organisation particulière mais encourage les donateurs à rechercher des informations additionnelles, directement par le biais des organisations elles-mêmes ou à travers d'autres sources publiques et privées. **Les donations intelligentes dépendent en fait d'informations fiables.**

No. of Stars	Qualitative Rating	Description
★★★★	Exceptional	Exceeds industry standards and outperforms most charities in its Cause.
★★★★☆	Good	Exceeds or meets industry standards and performs as well as or better than most charities in its Cause.
★★★☆☆	Needs Improvement	Meets or nearly meets industry standards but underperforms most charities in its Cause.
★★☆☆☆	Poor	Fails to meet industry standards and performs well below most charities in its Cause.
NONE	Exceptionally Poor	Performs far below industry standards and below nearly all charities in its Cause.

Source : La rédaction à l'aide du site : www.charitynavigator.org

Encadré 7 : Les brevets en quête de transparence

« La multiplication des brevets nuit à leur qualité. Les entreprises tentent de faire face en adoptant des politiques plus sélectives ou en développant des initiatives de **rating**. À l'origine, *Ocean Tomo* était spécialisé dans le négoce de la propriété intellectuelle. Mais, en janvier 2005, cette société de Chicago a racheté *PatentRating*, dont le fondateur, Jonathan Barney, avait inventé une méthode de mesure objective de la qualité des brevets grâce à des outils statistiques. En effet, la valeur d'un brevet repose sur différents éléments tels que l'intérêt de l'invention elle-même, sa valeur commerciale et la qualité de la protection offerte par le brevet. À partir de ce constat et en procédant à une analyse statistique historique, Jonathan Barney a associé à la qualité d'un brevet certaines caractéristiques structurelles quantifiables : longueur de la description de l'innovation, nombre de revendications indépendantes – les plus courtes possibles –, nombre de brevets apparentés, nombre de citations dans d'autres brevets, etc. Ces critères quantitatifs ont ensuite été agrégés pour construire un indice synthétique applicable à tout portefeuille de propriété intellectuelle. La méthode ne fonctionne actuellement que pour les brevets américains mais *Ocean Tomo*, qui a ouvert une filiale en France, prépare une version adaptée aux brevets européens, comme l'a expliqué Jonathan Barney lors de la présentation qu'il a faite la semaine dernière devant la *Licensing Executives Society* française. Elle pourrait servir non seulement à évaluer les portefeuilles des entreprises mais aussi, pourquoi pas, ceux de la recherche publique. »

Source : *Les Échos*, 29 janvier 2009

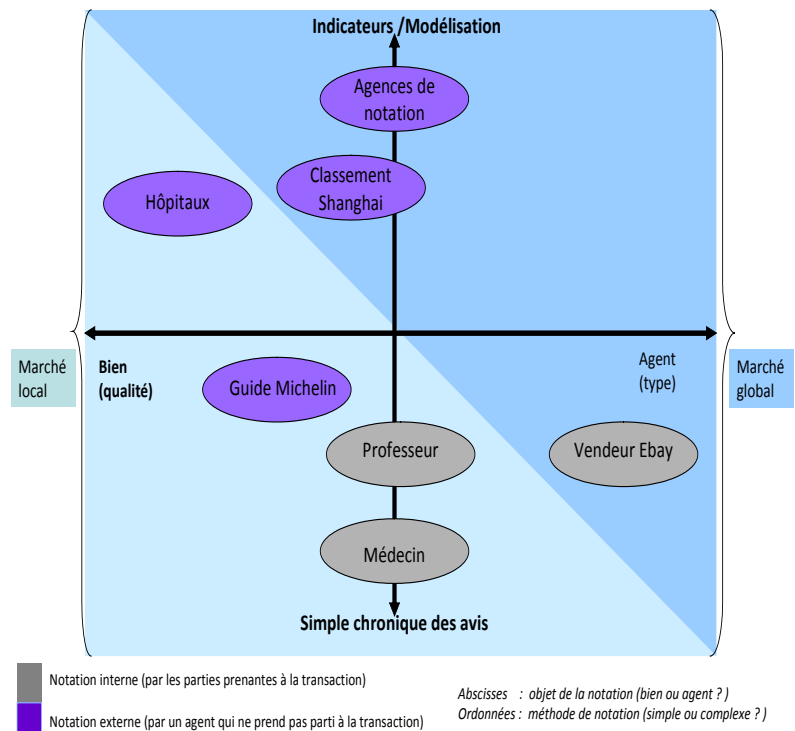
Divers business models...

La notation n'est donc pas seulement un concentré d'informations destiné à corriger une défaillance de marché, c'est aussi un service qui procure une utilité aux agents et qui, en tant que tel, peut être vendu et acheté sur un marché « autonome ». Chaque situation notateur/noté étant spécifique, il existe pratiquement autant de *business models* que de notations, ce que suggère la figure 3.

Deux cas polaires se distinguent cependant, selon que la notation est produite à l'intérieur du marché par les agents eux-mêmes (notation interne) ou produite par une autorité extérieure et indépendante (notation externe). Cela renvoie, entre autres considérations, à la capacité d'objectiver la qualité d'un bien et l'on retrouve la distinction évoquée plus haut entre l'évaluation par les experts et l'évaluation par les acteurs eux-mêmes.

La notation « interne ». Se classent dans cette catégorie tous les systèmes de notation sur Internet, que ce soit la notation des professeurs par les élèves, la notation du vendeur sur eBay ou les systèmes de notation des individus visant à construire une réputation de l'individu en soi et non plus en relation avec un acte d'échange spécifié (cf. article 6). La notation finale de chaque bien (i.e. de chaque personne) se construit alors par agrégation des notations individuelles. L'expression « notation spontanée » est souvent employée pour caractériser ces notations émanant directement d'une multitude de consommateurs (évaluation des enseignants aux États-Unis, par exemple).

Figure 3 – Caractéristiques de quelques institutions de notation



Cette mise en commun des évaluations est en général le fait d'un entrepreneur qui crée un « marché de la notation » et propose un *business model* axé précisément sur le service d'agrégation et de mise en commun des évaluations.

Ceci permet d'aligner les incitations des agents notateurs pour les inciter à la coopération : pour échanger sur le marché, ils ont tout intérêt à bénéficier de l'information collectivement élaborée. Cependant, la limite de cette notation réside en ce qu'elle peut impliquer des conflits d'intérêt : les notations s'inscrivent parfois dans des visées stratégiques propres aux notateurs, c'est d'ailleurs un des problèmes qu'essaie actuellement de résoudre eBay en faisant évoluer son système de notation. Autre système de notation interne, celui qui émane du producteur lui-même comme le fait, par exemple, l'Éducation nationale ou le ministère de la Santé avec la publication en ligne d'informations sur leurs établissements, mais aussi du monde aérien (compagnies aériennes et agences de voyages) avec le site air-valid.com évoqué plus haut (cf. encadré 5). Ce schéma n'est pas non plus exempt de conflits d'intérêts, les producteurs ayant intérêt à valoriser leurs produits.

La notation « externe ». Dans certains cas, la qualité d'un bien ne peut être formalisée qu'à l'aide d'une expertise adéquate. Des institutions émergent alors pour produire des avis d'experts à destination du public intéressé. Ces institutions peuvent être publiques ou privées suivant le caractère plus ou moins régalien – ou jugé comme tel suivant le contexte et l'époque – du bien en question. Dans le champ de l'initiative privée se situent tous les comparatifs de biens et de services destinés aux consommateurs, des guides gastronomiques aux palmarès des établissements publiés dans les médias (éducation et santé) mais aussi des notations destinées aux entreprises dont la plus connue, et d'ailleurs sans doute la plus ancienne, est la notation du risque de défaut des créances (Moody's, Standard & Poors...). Dans le champ de l'initiative publique se rangent plutôt les labels de qualité (par exemple, label AB pour agriculture biologique)

Encadré 8 : Labels, certificats

Labels de qualité, certifications... visent à créer de la confiance sur le marché en donnant des informations sur la qualité des biens (i.e. services). Ces instruments ont en commun d'attester de la conformité d'un bien (i.e. service) à un référentiel prédéfini en direction d'acheteurs potentiels qui demandent à être sécurisés.

Ces instruments se différencient les uns des autres par le contenu du référentiel et par la qualité du contrôle opéré pour vérifier l'adéquation au référentiel. Le droit français offre à cet égard un cadrage partiel : selon le code de la consommation les labels concernent plutôt le domaine agroalimentaire (article L.115-21 à L.115-26) et les certificats le domaine des services (articles L.115-23 à L.115-27 et R.115 à R.115-12). Les mécanismes de contrôle sont plus lâches pour les labels (autolabellisation possible) que pour les certificats (organisme certificateur s'appuyant sur des contrôles réalisés par un auditeur indépendant).

La rédaction

mais ceux-ci ressortent plus de la certification *ex ante* de process (cf. encadré 8) que de la notation *stricto sensu*. La notation externe est confrontée à la gestion de l'expertise : comment choisir les experts, assurer leur indépendance, intégrer les avis dans un tout cohérent² ? Enfin, malgré sa position en « retrait » du marché, la notation externe se voit aussi exposée aux critiques concernant le risque d'entente entre « noté » et « notateur » (cf. débats actuels du monde de la finance à propos des agences de notation financière).

Notation interne et notation externe ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Les établissements d'enseignement ou de soin, par exemple, peuvent être notés à la fois par les utilisateurs (notation interne) et par la presse (notation externe). Ils font aussi souvent l'objet de notation par l'administration de tutelle ce qui est une forme mixte, mi-interne (l'administration de tutelle est partie prenante de la production du bien noté), mi-externe (l'administration de tutelle met en œuvre de l'expertise pour noter) de notation. Cet exemple illustre bien la diversité des *business models* possibles. À noter que cette concurrence entre notations engendre le débat, débat qui gagnerait à évoluer vers une réflexion sur les éventuelles complémentarités entre ces différents types de notation. L'objectif premier est, en effet, d'obtenir des notations de bonne qualité, aptes à remplir leur rôle dans les interactions sociales ; confronter les méthodes constitue un pas dans cette direction.

Une même logique : les notations accroissent la confiance et augmentent le bien-être collectif

Incertitude, défiance, engendrent une raréfaction des interactions sociales et, notamment, des transactions sur les marchés. En effet, la méfiance des acheteurs mal informés se traduit par un moindre engagement de leur part sur les marchés, les échanges sont donc moins nombreux que ce qui serait souhaitable (cf. encadré 8). Dit autrement, tous les échanges mutuellement avantageux ne se réalisent pas. Il y a alors un « manque à gagner » pour le vendeur, une perte d'utilité pour l'acheteur et, finalement, une perte de bien-être au niveau de la collectivité toute entière qui s'avère supérieure à l'agrégation des deux précédentes du fait d'enchaînements pervers (moindre consommation, moins d'emplois, moins de demande...).

L'explosion des notations à laquelle on assiste actuellement s'explique d'ailleurs par l'insatisfaction des acteurs économiques face à l'état de « sous-information » de certains marchés. Les consommateurs sont devenus exigeants, ils recherchent les classements, les notations ; ils adoptent de nouveaux comportements. « Ils se sont mués eux-mêmes en comparateurs... de plus en plus aguerris, en "professionnels" de la consommation/comparaison, qui ne se laissent plus raconter d'histoires » Pierre Kosciusko-Morizet, *Le journal du Net*, 18 mai 2007). L'arrivée de ces flux d'informations contribue à :

→ **Créer de nouveaux marchés.** La notation rend possible des formes d'échange qui n'auraient pu se développer auparavant. Le commerce en ligne, par exemple, permet de passer d'un marché local à un marché global : un producteur n'est plus astreint à vendre uniquement à un petit groupe d'acheteurs situé à proximité, il peut également expédier ses produits à l'étranger. Mais, pour cela, il lui faut se forger une réputation de « bon vendeur » car, si ses clients de proximité le connaissaient personnellement, ce n'est plus le cas de ses nouveaux clients en ligne. La création d'un système de notation et de réputation sur le site d'enchères en ligne eBay permet aujourd'hui à des dizaines de millions de personnes d'acquérir des biens sans jamais les avoir vus, et, symétriquement, envoyer de l'argent à des personnes qu'elles ne connaissent pas, ce qui aurait été impensable il y a quelques décennies.

→ **Préserver des marchés que l'asymétrie d'information met à mal.** Le marché des voitures et les marchés de biens d'occasion en général s'effondreraient sans un système qui permette de préserver la confiance (cf. encadré 9). Le marché des pneumatiques s'est développé grâce aux nombreux efforts de Michelin pour inciter les voyageurs à prendre la route, efforts qui se sont matérialisés par la publication de guides, guides techniques puis guides touristiques, et

Encadré 9 : Le marché des voitures d'occasion aux États-Unis

En 1970, George Akerlof publie un article « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism » qui traite des asymétries d'information sur le marché des voitures d'occasion (*Lemons* est une expression idiomatique américaine désignant les véhicules défectueux). Cet article est le point de départ des travaux de George Arthur Akerlof pour lesquels il obtiendra, en 2001, le prix Nobel d'économie avec Michael Spence et Joseph Stiglitz.

Dans cet article, George Akerlof remarque que le vendeur est toujours en position privilégiée car il connaît les vices cachés de la voiture dont il souhaite se débarrasser. Or, ces défauts cachés ne sont pas observables par l'acheteur potentiel. Le vendeur a alors tout intérêt à exploiter son avantage pour vendre la voiture à un prix supérieur à sa valeur réelle. Par la suite, la défaillance du marché ne fait que s'aggraver : l'acheteur sait qu'il existe des vendeurs malhonnêtes et des produits de mauvaise qualité sur le marché, mais il ne peut les identifier directement par l'observation. Lorsque l'agent ne peut pas faire le tri entre les « bons » et les « mauvais » produits, il sait qu'il court un risque important en achetant la voiture d'occasion. Pour supporter ce risque, l'acheteur exigera donc une réduction significative du prix de vente (décote). Dans ces conditions, le prix du marché baisse. Si le prix du marché baisse suffisamment, les vendeurs de « bonnes » voitures d'occasion estimeront que ce prix ne couvre pas la valeur intrinsèque du bien qu'ils essayent de vendre : ils n'ont alors aucune raison de vendre la voiture moins que ce qu'elle vaut et se retirent par conséquent du marché. C'est la « sélection adverse » : les « mauvais » vendeurs chassent les « bons », il ne reste donc sur le marché que des « mauvaises voitures » (celles dont la valeur intrinsèque est inférieure au prix du marché). Les acheteurs, de leur côté, étant privés d'informations techniques, ont tendance à prendre le prix lui-même comme base d'information : « si tel vendeur baisse ses prix, c'est que sa voiture est de mauvaise qualité, donc je ne l'achète pas ». Les acheteurs se détournent donc également du marché. George Akerlof met ainsi en évidence une contraction inéluctable du marché en présence d'asymétries d'information.

La rédaction

² Cette problématique est bien connue des pouvoirs publics qui pratiquent un large recours à l'expertise pour évaluer les politiques publiques complexes (par exemple application du principe de précaution en environnement et en santé). L'Union européenne a d'ailleurs publié des *guidelines* sur l'expertise (« Principes et lignes directrices sur l'obtention et l'utilisation d'expertise », *Communication de la Commission*, 11 décembre 2002).

par la création du bureau des itinéraires (cf. articles 2 et 3). En règle générale, plus la transaction est risquée et plus la notation est utile, car les agents hésitent à s'engager dans des transactions non garanties.

→ Augmenter le bien-être collectif en permettant aux acheteurs de choisir les transactions les plus avantageuses. La diffusion de l'information permet au consommateur ou à l'usager de mieux maîtriser la transaction : il peut désormais opérer un choix informé, dépourvu de risque, sur un plus grand nombre de vendeurs possibles, ce qui augmente ses chances de trouver un échange qui lui donne une satisfaction maximale. Se pose alors la question de l'introduction de logiques de marché et de notation dans des domaines où l'allocation des biens et services se fait par voie bureaucratique et non par un mécanisme de marché : exemple des plates-formes interactives de notation des enseignants, des médecins, des hôpitaux. Corrélativement, la palette des services s'élargit (écoles privées, arbitrage entre établissements nationaux et étrangers...).

→ Accroître le rapport qualité/prix des biens et services offerts sur des marchés jusqu'ici en information imparfaite. En donnant aux consommateurs les moyens d'opérer un choix éclairé, la notation fait évoluer la demande, ce qui rétroagit sur l'offre. Les producteurs, soucieux d'améliorer leur position dans les classements, modifient leurs comportements en conséquence. En pratique, plus l'audience des systèmes de notation est importante, plus leur crédibilité est forte et plus les producteurs en tiennent compte. L'influence du *Guide Michelin* sur les restaurants gastronomiques est bien documentée, celle du classement de Shanghai comme aiguillon des réformes en cours dans les systèmes universitaires de différents pays est peu douteuse. Cet impact des notations sur l'offre renvoie à un mécanisme d'incitation dans le cadre d'un contrat (cf. encadré 10).

Au total, les notations rendent la demande plus intelligente, incitent l'offre à s'adapter, ce qui stimule les échanges et accroît le bien-être des acteurs sociaux. Ce cercle vertueux suppose toutefois que les notations publiées soient fiables et utilisées à bon escient.

Un mot sur les méthodes

La notation exprime l'avis d'une institution donnée. Il existe plusieurs guides gastronomiques, plusieurs agences de notation financière, les palmarès des hôpitaux fleurissent dans la presse, les classements des universités sont légions... Cette pluralité des notations renvoie à la fois à la **subjectivité de l'offre (de notation)** et à la **diversité de la demande (de notation)**. Les deux font système. Les guides gastronomiques, par exemple, développent des conceptions différentes de ce qu'est l'art culinaire, définissent des substrats de notation qui leur sont propres et s'adressent à différents segments de marché (*Gault-Millau* pour les amateurs de nouvelle cuisine *versus Michelin* pour ceux qui préfèrent la gastronomie traditionnelle). La méthode de notation est le « chaudron technique » qui fait le lien entre les ressources de l'institution (culture d'organisation, savoir-faire, compétences, moyens financiers) et la clientèle destinataire des notations. Cette méthode renvoie cruciallement à un arbitrage entre l'indispensable simplicité de l'*output* (la note doit faire sens pour l'utilisateur) et l'inévitable complexité des *inputs* (le réel est protéiforme), arbitrage qui est, par essence, contingent à l'institution de notation. De ce constat en découle un autre : la méthode est le fond de commerce de l'institution de notation, c'est un élément de propriété intellectuelle, c'est un actif immatériel (cf. article 4).

Encadré 10 : Théorie de l'agence

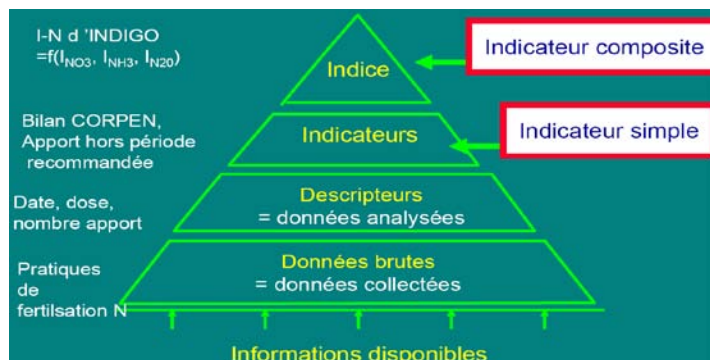
La théorie de l'agence présente un cadre normatif destiné à aligner les intérêts d'un donneur d'ordre et d'un preneur d'ordre. Plus généralement, elle décrit toutes les circonstances où des acteurs sont simultanément dans des situations de coopération et de conflit et propose des contrats incitatifs.

Elle a été développée dans les années soixante-dix par des économistes américains (Jensen et Meckling, 1976) qui s'interrogeaient sur le management de la firme. Leur objectif était de définir un contrat dirigeant/actionnaire aboutissant à ce que la firme soit gouvernée dans le sens de l'intérêt de ces propriétaires et non de ces dirigeants. Ils ont formalisé cette situation en mettant en scène un agent (*i.e.* le mandataire) qui effectue une tâche pour le principal (*i.e.* le mandant), alors que le principal ne possède pas toute l'information nécessaire pour juger du travail de l'agent (situation d'asymétrie de l'information). Les parties engagées dans de telles situations affichent un objectif commun (défini par le mandant) mais l'une d'entre elles (le mandataire) détient des informations particulières sur le « bien » qui fait l'objet du contrat, ce qui peut l'amener à adopter des comportements opportunistes vis-à-vis du mandant.

Toute la question est alors d'écrire les « bons » contrats, ceux qui les dissuaderont de s'engager dans cette voie. Les notations constituent un outil au service du contrat implicite passé entre offreur et demandeur : la publication des notations constitue de fait une sanction pour les offreurs proposant des biens et services non conformes à la qualité affichée.

La rédaction

Figure 4 – Agrégation de l'information



Source : C. Bockstaller, Méthodes d'agrégation de l'information, 10/03/06, www.ensaia.inpl-nancy.fr

L'exercice méthodologique d'élaboration des notations s'apparente à la création d'indicateurs composites par le statisticien (cf. figure 4). C'est le double choix des composants de base et des modalités d'agrégation (comment additionner des choux et des carottes ?) qui détermine la pertinence de la notation. Les notations doivent être robustes, c'est-à-dire autoriser une comparaison dans l'espace (deux biens doivent pouvoir être comparés à un moment donné) et dans le temps (un même bien peut se comparer à lui-même à deux moments différents). Dit autrement, les notations doivent être reproductibles : les mêmes *inputs* doivent aboutir aux mêmes *outputs*. Concevoir un modèle de notation qui satisfasse cette exigence est techniquement délicat du fait du large recours à des avis d'experts pour pallier l'absence – ou l'insuffisance – de données objectives (qualité d'un mets, qualité d'une créance ?). En matière de notation la recherche de la perfection technique est infinie (un raffinement supplémentaire peut toujours être intégré) et illusoire (subsidiarité du notateur).

Une notation n'a de sens que pour un usage spécifié. C'est en effet la méthode retenue pour élaborer la notation qui détermine quel en est « l'usage légitime » pour les consommateurs. Cela suppose que ces derniers bénéficient d'une bonne information sur les différents systèmes de notation et, en particulier, qu'ils en connaissent les limites. C'est assez vrai pour les notations et classements de la vie courante : l'amateur de nouvelle cuisine achète le *Gault-Millau* alors que le gastronome traditionnel préfère le *Guide rouge* ; de même, l'individu qui cherche un établissement de soin ou d'enseignement choisira le système de notation qui reflète ses propres préférences (par exemple, confort *versus* qualité médicale pour un hôpital, ou pédagogie *versus* niveau de recherche pour une université). Dans des domaines plus techniques, comme la notation financière, il semble que l'utilisateur de la notation ne soit pas toujours bien informé de ces limites. De nombreux acteurs ont découvert à l'occasion de la crise financière que les notations des agences n'étaient pas une « certification de qualité » des créances mais une simple « opinion ». Pour que les notations jouent bien leur rôle de signaux informationnels, l'institution de notation doit mettre en place une communication *ad hoc*. Plus le sujet est complexe, plus l'usage des notations requiert des connaissances techniques, et plus la communication doit être affinée.

Une bonne gouvernance des systèmes de notation doit précéder la communication. La gouvernance est entendue ici comme la présence de mécanismes assurant l'alignement des intérêts des offreurs de notation et des utilisateurs de notation, c'est-à-dire la présence de mécanismes garantissant le fait que les notations délivrent de l'information de bonne qualité eu égard à l'usage qui en sera fait, à défaut de quoi les notations deviennent elles-mêmes sources d'imperfection des marchés.

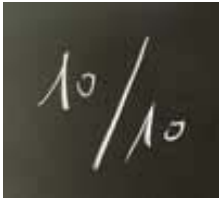
En première approche, trois outils sont susceptibles de sécuriser l'usage des notations : premier outil, la transparence : en l'absence de méthodologie « dure », le « client » de la notation doit disposer d'éléments d'information sur la notation, en connaître les ingrédients et les limites d'utilisation ; deuxième outil, le droit : des mécanismes de responsabilité doivent pouvoir être actionnés pour traiter d'éventuels préjudices subis du fait des notations ; troisième outil, l'intervention publique en présence de défaillances de marché. Par exemple, la crise financière actuelle suggère que des enjeux collectifs s'attachent à la notation financière. Cela pose la question de la régulation de certains types de notation par les pouvoirs publics.

En définitive, les systèmes de notation sont hétérogènes. Il est difficile de comparer la notation des restaurants gastronomiques, celle du vendeur par l'acheteur sur les sites de e-commerce et celle des produits financiers par Moody's ou Standard & Poor's. Chaque système correspond à un modèle spécifique, caractérisé par son substrat technique (agrégation d'avis des consommateurs, dire d'expert, modèles mathématiques...), son business model (qui offre et qui achète la notation ?), le statut de la notation (opinion ou label ?) et son rôle effectif sur le marché considéré, voire sur d'autres marchés. Leur point commun est d'orienter les choix des consommateurs et, par ricochet, d'influencer l'offre, dès lors que ces notations acquièrent une certaine notoriété. Fournir des éléments d'aide à la décision est l'objectif du « notateur » (i.e. l'offreur de notation) dont le métier consiste, pour l'essentiel, à rendre compatible les ressources induites par la notation et les moyens techniques qu'il met en œuvre pour la produire et la diffuser, le prix déterminant l'équilibre du marché si celui-ci est concurrentiel... mais la réalité est souvent bien plus complexe (Cahiers de l'évaluation).

EN SAVOIR PLUS...

- André Orléan, « La théorie économique de la confiance et ses limites », in « La confiance en question », sous la direction de R. Laufer et M. Orillard, collection « Logiques sociales », *Les Cahiers de socio-économie*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- Paul Seabright, « Tout marche à la confiance », *L'Expansion*, n° 690, octobre 2004.
- O. Williamson, « Calculativeness, Trust, and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, vol. XXXVI, avril 1993, pp. 453-486.
- G. Akerlof, M. Spence et J. Stiglitz, « L'asymétrie d'information au cœur de la nouvelle microéconomie », *Problèmes économiques*, n° 2734, octobre 2001.
- Guy Schuller, « Économie et confiance - La confiance : un facteur indispensable mais complexe », *Actes de la Section des sciences morales*, volume VIII, Institut grand-ducal, Luxembourg, 2004, pp. 239-292.
- Anabelle Matigot et Dominique Ferrand, *Labels et certificats des sites de commerce électronique*, 26 février 2002, www.temesis.com

② Vers la société de la notation généralisée ?



Que pensent les Français des notations des ministres, médecins, professeurs, patrons... qui fleurissent sur la Toile ? Une majorité des personnes interrogées y est favorable, soit en tant que citoyen pour mieux contrôler les autorités publiques, soit en tant que consommateur pour choisir des services. Ces notations sont aussi perçues comme un outil d'incitation à la performance : près des trois-quarts des personnes interrogées pensent que noter des personnes dans le milieu professionnel peut avoir une influence positive sur leur travail. Si la demande est particulièrement forte pour les services locaux (garagistes, agences bancaires, nourrices...), une certaine réticence se manifeste envers la notation des professeurs et médecins. Ces professions recueillent le plus faible score de « demande » de notation, même si une moitié des personnes interrogées y est malgré tout favorable. Une initiative récente dans ce domaine s'est d'ailleurs vue couper l'herbe sous le pied : le site Web destiné à la notation des professeurs a été fermé par décision de justice peu de temps après son ouverture.

Les Cahiers de l'évaluation

Sources de l'article :

Ipsos Marketing, « Vers la société de la notation généralisée ? », enquête de juin 2008
Harris Interactive, « Noter des professeurs ou des médecins sur Internet », enquête de mars 2008

Le texte n'est pas repris dans son intégralité : les titres de l'article (en bleu) sont ajoutés par la rédaction (ils peuvent reprendre un titre de l'article). Les notes de bas de page ont été supprimées.

Vers la société de la notation généralisée ?

Et si, malgré les controverses, les Français, étaient favorables à la notation ? En tout cas, force est de constater que la pratique ne choque pas, bien au contraire. Ainsi, 77 % des personnes interrogées trouvent normal de noter les membres du gouvernement. Un chiffre qui en dit long sur le désir des citoyens de mieux contrôler leurs représentants. Mais les hommes politiques ne sont pas les seuls concernés. Les chefs d'entreprise, avec 66 % de personnes pensant qu'ils doivent être notés et les syndicats, avec 63 %, suivent de près.

Article de Rémy Oudghiri, « Vers la société de la notation généralisée ? », publié le 8 septembre 2008 sur www.ipsos.fr

Enquête réalisée en ligne par Ipsos Marketing pour *Marketing Magazine* en juin 2008, auprès d'un échantillon représentatif de 500 personnes www.ipsos.fr

Les chefs d'entreprise, avec 66 % de personnes pensant qu'ils doivent être notés et les syndicats, avec 63 %, suivent de près.



www.notetonentreprise.com

D'une manière générale, on observe qu'une majorité des personnes interrogées est favorable à la notation. Les réfractaires restent une minorité. Bien sûr, pour d'autres corps de métiers, plus spécialisés, l'opinion est moins franche. C'est le cas des fonctionnaires (57 %), des policiers (56 %), des avocats (56 %) et des commerçants (53 %). L'opinion est encore plus réservée pour les médecins (51 %) ainsi que pour les professeurs et les instituteurs (48 %). Mais difficile de nier l'évidence. Dans un contexte de méfiance et d'incertitude quant à l'efficacité des institutions, la culture du résultat semble séduire une proportion non négligeable de Français. Au-

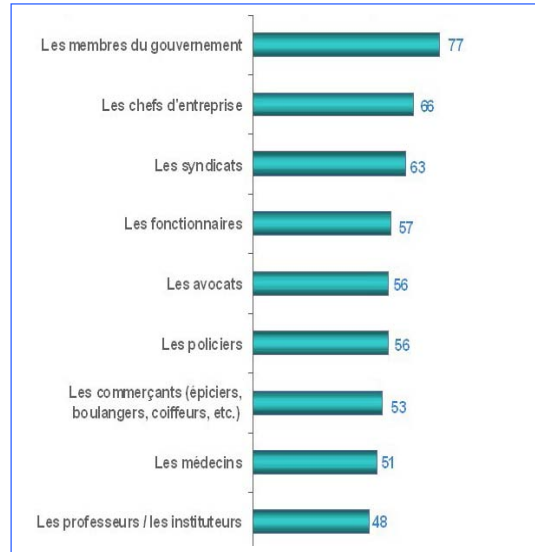
delà des autorités, les citoyens eux-mêmes sont concernés. Ainsi, 70 % des personnes interrogées pensent que noter des personnes dans leur milieu professionnel peut avoir une influence positive sur leur travail ; 22 % en sont même tout à fait certains. Pas de différence de sexe ni de génération sur ce sujet.

Serait-ce la conséquence de ce que l'on observe sur Internet ?


Il est vrai que, sur la Toile, les internautes sont incités à noter à tout moment : les produits, les services, les articles... et les avis eux-mêmes n'échappent pas à cette fièvre évaluatrice ! 43 % des personnes interrogées ont déjà attribué des notes à des produits ou des prestations de service sur un site Internet et 20 % déclarent le faire de temps en temps. Ces pratiques sont déjà largement répandues et devraient se développer dans les années à venir. Autre élément important : les notes ont une réelle influence sur leurs comportements : 33 % des sondés déclarent avoir été déjà influencés dans leurs choix, notamment pour l'achat d'un produit ou le recours à un service. C'est un nouveau marketing qui se met en place, démultiplié par les possibilités qu'offre la Toile. Il faut déjà imaginer l'avenir lorsque les témoignages vidéo seront monnaie courante. Ces notes, qui sont aujourd'hui accompagnées de commentaires ou de témoignages écrits « s'humaniseront » avec la prise de parole des particuliers. La panoplie du parfait évaluateur sera ainsi complète...

Figure 1 – Les représentants des autorités publiques ou privées suivantes doivent-ils être notés par les citoyens et les usagers ?

Résultats en pourcentage de l'enquête Ipsos



Noter des professeurs ou des médecins sur Internet : un sujet qui fait débat


Communiqué de presse du 31 mars 2008

Noter des professeurs ou des médecins sur Internet : un sujet qui fait débat mais qui permet d'obtenir une information plus complète pour faire son choix, selon 43 % des Français.

Ce sondage a été réalisé en ligne par Harris Interactive, du 12 au 19 mars 2008, auprès d'un échantillon de 1 000 personnes représentatives de la population française, âgées de 15 ans et plus. Les répondants ont été sélectionnés au sein de l'*access panel* d'Harris Interactive et gérés par quotas et redressements sur les critères de sexe, d'âge, région, et de catégorie socioprofessionnelle. www.harrisinteractive.fr

Cela n'est pas nouveau : Internet permet aux consommateurs de prendre le contrôle de leur consommation ; leur donne accès plus facilement aux informations en imposant une certaine forme de transparence ; leur donne le pouvoir d'agir sur cette information en devenant eux-mêmes des contributeurs et leur permet, enfin, une diffusion accélérée de cette information. La possibilité de donner une note, jusqu'ici plutôt réservée à des produits ou à des entreprises via des sites de consommateurs ou comparateurs, est désormais ouverte aux professionnels en tant qu'individus.



Récemment, le site « note2be.com » a lancé la polémique en offrant aux internautes la possibilité de donner une note aux professeurs d'écoles et d'universités et a également ouvert la voie à la notation des médecins et professionnels de la santé. Bien qu'il n'ait fait, à ce jour, l'objet d'aucune interdiction administrative ou judiciaire, le site « note2bib.com » a décidé de fermer au mois de mars 2008. Le site « note2be.com » a, quant à lui, fait l'objet d'une décision du tribunal de grande instance de Paris et a dû fermer début mars (cf. encadrés 1 et 2).

Harris Interactive a voulu connaître l'intérêt, la perception et les attentes des Français vis-à-vis du principe de notation des professeurs ou des médecins sur Internet. Harris Interactive a ainsi interrogé 1 000 personnes représentatives de la population française âgées de 15 ans et plus, entre le 12 mars et le 19 mars 2008. Les principaux enseignements de cette étude sont les suivants : 20 % des Français sont intéressés par un site Web permettant d'évaluer un professeur d'école ou d'université. Cet intérêt, quoique limité, est renforcé chez les 15-34 ans (28 %), tandis que les 50 ans et plus ne sont intéressés qu'à 12 % ; L'intérêt est plus marqué lorsqu'il s'agit d'évaluer des médecins ou des professionnels de la santé avec 37 % de Français intéressés par ce type de site. Cet intérêt est renforcé chez les femmes (femmes : 47 % versus hommes : 32 %) et en région parisienne (Paris/RP : 46 % versus province : 35 %).

Encadré 1 : Décision note2be.com

« Les élèves doivent-ils être privés du Web 2.0 pour s'exprimer ? C'est ce que peut laisser penser l'ordonnance de référé du président du [tribunal de grande instance](#) de Paris, rendue le 3 mars 2008, condamnant la société note2be, à la demande de deux syndicats d'enseignants et de professeurs, à suspendre l'utilisation de leurs données personnelles, y compris sur le forum de discussion devant être modéré *a priori*. [...] »



La [loi Informatique et Libertés](#) [...] prévoit [...] qu'un traitement de données à caractère personnel peut être créé sans consentement préalable des personnes concernées sous réserve, notamment, de l'intérêt légitime poursuivi par celui qui l'initie et de ne pas méconnaître leurs droits et libertés fondamentaux. note2be prétendait que le traitement était justifié au nom de la liberté d'expression par l'intérêt légitime des élèves d'évaluer leurs professeurs. La [décision démontre l'absence d'intérêt légitime des élèves](#) : le site ayant une vocation commerciale, les élèves n'auraient pas d'intérêt légitime à s'y exprimer dès lors qu'ils peuvent le faire *via* leurs représentants dans leurs établissements. Leur liberté d'expression pourrait ainsi être limitée « raisonnablement » sur le site. Cette restriction étonne dès lors qu'elle ne figure pas parmi les cas prévus par la loi permettant de limiter la liberté d'expression (diffamations, injures, atteinte au respect de la vie privée ou aux droits des tiers, par exemple). [...] D'autre part, pour qualifier l'atteinte aux droits des enseignants la décision relève que les évaluations orientées peuvent conduire à une appréciation biaisée des enseignants et à « *un risque sérieux de dérive polémique* » au détriment de la prise en compte de leur point de vue. Semblent donc [condamnées la mise en place d'évaluations](#) orientées et l'impossibilité pour les enseignants d'y répondre. »

Source : Ségolène Rouillé-Mirza, « Décision note2Be : les conséquences sur le Web 2.0 », *Les Échos*, 2 avril 2008

Encadré 2 : Point de vue – Internet, les profs et la liberté d'expression

« Les établissements scolaires, et les professeurs qui y enseignent, ont longtemps été [protégés de la concurrence](#) par la carte scolaire en France. [...] Maintenant que la carte scolaire n'est plus un tabou, les parents auront de plus en plus [besoin d'informations](#) pour faire, dans la mesure du possible, le meilleur choix d'école pour leurs enfants. Dans plusieurs pays, des sources indépendantes aident depuis longtemps les parents dans cette démarche, à l'image du Canada où, par exemple, [un bulletin évalue la performance des écoles secondaires et établit un classement des établissements par provinces](#). Ainsi, la très large majorité des Québécois – plus des deux tiers – reste non seulement favorable à une telle publication mais trouve qu'elle aide dans le choix de l'école et favorise la concurrence entre les établissements. Des initiatives comme celle du site note2be s'inscrivent dans cette tendance. Elles fournissent une nouvelle opportunité sur Internet [d'échange d'informations entre parents et élèves en France](#). N'oublions pas que [ce sont eux qui sont les bénéficiaires directs des services d'éducation et qui en paient le prix fort quand celle-ci est mauvaise ou inadaptée](#) ! C'est à eux – et non pas au ministre, aux syndicats ou aux enseignants évalués – de décider, par une adhésion et des visites régulières, si le site note2be apporte ou pas de la valeur ajoutée et s'il doit être fermé ou pas ! »

Source : Valentin Petkantchin, directeur de recherche à l'Institut économique Molinari : « Internet, les profs et la liberté d'expression », *Les Échos*, 4 mars 2008

femmes et les 25-35 ans) ;

- 35 % par des sites de notation d'avocats ou de notaires ;
- 30 % par des sites de notation de pharmaciens selon le quartier ;
- 26 % par des sites de notation de vétérinaires.

Cette appétence des consommateurs pour le partage d'expériences, révélée par cette enquête, est à rapprocher des conclusions d'un ouvrage célèbre, La sagesse des foules (James Surowiecki, éditions Jean-Claude Lattès, 2008). L'auteur y cite en exemple l'extraordinaire précision de la moyenne des paris effectués par des participants à un marché de bétail sur le poids d'un bœuf une fois abattu et débité. L'agrégation d'avis, application concrète de la loi des grands nombres, apparaît ainsi comme une alternative crédible à la méthode traditionnelle du dire des experts. Ce constat trouve une actualité toute particulière au moment où Internet facilite l'expression de millions d'individus et permet, en outre, aisément d'en organiser la synthèse (Cahiers de l'évaluation).

Les raisons qui pourraient amener à utiliser ce type de site sont avant tout :

- pour s'informer avant de choisir un médecin ou professionnel de la santé (40 %) ;
- pour prendre connaissance des notes d'un médecin ou professionnel de la santé (31 %) ;
- pour déposer soi-même une note (17 %) ;
- par simple curiosité, une des raisons majeures également citée (32 %).

Pour conclure, nous avons voulu savoir si des sites similaires pouvaient intéresser les Français :

- 55 % des Français seraient intéressés par des sites de notation de garagistes ou d'entreprises de services locales ;
- 52 % par des sites de notation d'agences bancaires ou immobilières quartier par quartier ;
- 39 % par des sites de notation des hommes politiques locaux ;
- 35 % par des sites de notation des personnes en charge de la garde d'enfants (nourrices, etc.) (renforcé chez les



Agences immobilières
www.jenotelagence.com

③ Un précurseur : le Guide Michelin

En inaugurant le Salon de l'agriculture, le 23 février 2008, le président de la République a souhaité que la France soit le premier pays à déposer une candidature auprès de l'Unesco (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture) pour demander l'inscription de son patrimoine gastronomique au patrimoine culturel immatériel de l'humanité. Rien d'étonnant à ce que l'un des précurseurs de la notation en France intervienne dans le champ de la cuisine de qualité... bien qu'il soit issu du monde des transports. À l'aube du XX^e siècle, dans un monde encore dominé par le ferroviaire, le développement des transports routiers relève de l'intérêt bien compris des frères Michelin, jeunes entrepreneurs lancés dans la fabrication de pneumatiques automobiles. Conscients de l'aventure que représente tout déplacement par route, ils diffusent gratuitement un guide aux automobilistes afin de les inciter à se lancer à la découverte du pays et n'hésitent pas à affirmer que « ce guide qui naît avec le siècle durera autant que lui ». L'avenir leur donnera raison, le guide saura évoluer avec son temps : d'abord limité aux aspects techniques du transport (garages...), il s'élargit aux activités touristiques (monuments, sites, hôtels et restaurants...) avec, comme point d'orgue, le guide gastronomique de notoriété internationale, le Guide rouge, qui vient de fêter sa centième édition. Entre temps, Michelin a édifié un système expert qui, de par sa reconnaissance par le public, a contribué à façonner l'offre, notamment celle de la gastronomie de luxe.



Cahiers de l'évaluation

Auteur de l'article :

Lucien Karpik, « Le Guide Michelin », revue *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, 2000

À l'exception des encadrés, la présentation de l'analyse du Guide Michelin reprend l'article de Lucien Karpik, soit sous la forme d'extraits, soit sous la forme de résumés. Le texte de l'article n'est pas repris dans son intégralité. Les titres de l'article (en bleu) sont ajoutés par la rédaction (ils peuvent reprendre un titre de l'article). Les notes de bas de page ont été supprimées.

Du guide technique gratuit (1900-1908) au guide touristique payant (1908-1933)

Lucien Karpik, sociologue, membre du Centre de recherches politiques Raymond Aron, est professeur à Paris Tech, école des Mines. Il a notamment publié :

- « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, XXX, 2, 1989, 187-210.
- « L'économie des singularités », Bibliothèque des Sciences humaines, Gallimard, 2007

En 1889, les frères Édouard et André Michelin reprennent l'entreprise de construction de patins de frein pour bicyclettes fondée par leur grand-père. Peu de temps après, ils construisent « L'Éclair », la première automobile équipée de pneus. Ils engagent très tôt des actions publicitaires.

Pour se faire connaître, ils imaginent le célèbre *Bibendum* (cf. encadré 1) et, pour inciter les automobilistes à se lancer sur les routes, ils ouvrent un bureau qui renseigne les particuliers sur les itinéraires (cf. encadré 2).

Dans sa forme première, le guide représente une réalité hybride :

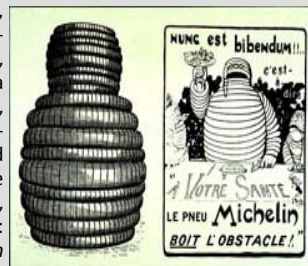
- d'une part, il concentre le savoir technique, administratif et juridique dont la connaissance est nécessaire à tous ceux qui s'engagent sur les routes : c'était une *mini-encyclopédie de l'automobile* (réglementation de la circulation des automobiles, liste des constructeurs, règles des douanes, droit pratique du chauffeur, etc.) ;
- d'autre part, il présente, par localités, le recensement le plus exhaustif possible des ressources techniques nécessaires aux déplacements de l'automobile (garages, fosses de réparation dans les hôtels, mécaniciens compétents, dépôts d'essence, stations de recharge électrique, etc.) et une liste d'hôtels classés par catégories de prix.

Le *Guide Michelin* est d'emblée un succès (...) sa crédibilité n'a guère été mise en doute. (...) Constamment sollicités, ces clients deviennent des « collaborateurs », participent d'une vaste entreprise de proposition et de surveillance et sont actifs dans le développement d'une coopération fidèle entre ceux qui produisent et ceux qui utilisent le guide.

Les avantages de la [citation dans le guide](#), de plus en plus reconnus, favorisent la concurrence et [transforment l'offre](#) par le renforcement de l'aménagement des curiosités et des monuments, l'équipement croissant des routes et la course (lente) aux installations entre les hôtels, tandis que la demande se définit de plus en plus par la recherche de *l'étroite association de la route pittoresque, du site, du monument historique et du confort de l'hôtel* ce qui signifie, avec le temps et la pratique, la formation d'une compétence qui associe la connaissance culturelle et la maîtrise de la visualisation cartographique pour inscrire l'action dans une représentation abstraite du monde.

Encadré 1 : Bibendum – Le légendaire bonhomme

« *Le pneumatique absorbe les obstacles*, déclarait André Michelin lors d'une conférence sur le développement tenue à Paris, en 1893, pour décrire les avantages de sa découverte. Une année plus tard, en 1894, lors de l'Exposition universelle internationale et coloniale de Lyon, sur le stand des frères Michelin, Édouard y découvre une pile de pneus de diverses tailles et, s'adressant à André, lui fait remarquer : *S'il avait des bras, il prendrait l'aspect d'un être humain !* »



Inspiré par une affiche montrant un gros Bavarois qui savoure sa choppe de bière, accompagné du slogan : *nunc est bibendum* (que l'on pourrait traduire par « à votre santé »), André Michelin commande une affiche représentant un bonhomme imposant fait de pneus et qui lève un trophée rempli de clous et de débris de verre, en prononçant les mêmes mots de *nunc est bibendum* : "à votre santé ! Michelin aplanit les obstacles !". Rares sont les *logos* au plan mondial à être aussi étroitement associés au développement d'une entreprise comme l'est le *Bibendum* pour Michelin, ses produits et ses guides (il figure toujours sur le *Guide rouge*). »

Source : *Toute l'histoire de Michelin*, disponible sur www.autofrdisparue.turboblog.fr

À partir des années trente, le guide devient une autorité incontestée en matière de gastronomie



(...) Le *Guide rouge* connaît une nouvelle mutation qui prend place dans les années qui précèdent la Seconde Guerre mondiale et se développe à une échelle jusqu'alors inconnue après celle-ci. (...) La mutation se concentre sur les restaurants qui vont, de ce fait, exprimer la nouvelle logique générale et devenir le principe central de réorganisation du guide.

Comment surmonter l'incertitude sur la qualité et apporter une [aide à la décision](#) aux clients-lecteurs ? Dès lors que le choix d'un « bon » restaurant n'est pas considéré comme une opération triviale qui pourrait sans dommage relever du seul hasard et dès lors que le terme de « bon » englobe une multiplicité de qualités qui, par leur composition et leur importance relative, diversifient non seulement la réalité mais aussi les préférences individuelles en général, et les préférences du même individu selon les circonstances, le consommateur rencontre une difficulté fondamentale : comment faire un choix raisonné entre des établissements nombreux, très variés, qui s'inscrivent dans des univers partiellement incommensurables ? (...)

Rien de plus évident, semble-t-il, que la solution actuelle : d'un côté (pour les hôtels), la classification selon le confort (six catégories avec les fourchettes et cuillères) subdivisée selon le degré d'agrément (couleurs noire ou rouge) et, de l'autre, le classement de la qualité de la cuisine par le nombre d'étoiles : ☆, ☆☆ et ☆☆☆ (cf. encadré 3).

Là commence la formule nouvelle du *Guide Michelin*. Elle prend sa forme générale en jouant de la triple opération de [sélection](#) (le guide ne retient qu'un dixième de l'ensemble des restaurants de France, de [comparaison](#) et de [hiérarchisation](#) pour rendre plus aisée la décision individuelle. (...)

On aurait pu penser que le jugement sur la qualité de la cuisine, dans la mesure où il n'était pas dominé par des orthodoxies aussi fortes que celles qui régissaient les monuments ou les œuvres artistiques, aurait pu susciter plus de controverses : en fait, très tôt, le guide a été reconnu comme une autorité, voire comme l'autorité gastronomique et aucun

Encadré 2 : Les itinéraires Michelin



« En 1908, les "Services du tourisme" Michelin sont créés et proposent à l'automobiliste de lui indiquer le meilleur itinéraire lors de ses déplacements. La signalisation au bord des routes est quasiment inexistante à cette époque. Il suffit au voyageur de communiquer son point de départ, son lieu d'arrivée et les étapes éventuelles qu'il souhaite effectuer. Il reçoit alors par courrier une série de feuillets lui décrivant par le détail la route à suivre ainsi que les particularités du parcours (points dangereux, curiosités à apercevoir, points de vue, etc).

En 1923, les "Services de tourisme" deviennent le "Bureau des itinéraires", la demande explose ; 11 200 itinéraires sont distribués en 1920, 18 900 en 1921, 24 300 en 1922, 60 700 en 1923 et 155 000 en 1925 ! »

Source : itismich.free.fr

véritable amateur français ou étranger de l'avant ou de l'après-guerre ne pouvait ignorer ses jugements, d'autant plus qu'il était le seul à dépasser les limites du provincialisme.

Quelques décennies plus tard, l'entrée de nouveaux guides sur le marché va de pair avec l'émergence de débats sur les critères de notation...

Encadré 3 : La méthode Michelin

➤ Les cinq principes :

- **la visite anonyme** : les établissements sont régulièrement testés par des inspecteurs anonymes, qui paient l'addition. Le courrier des lecteurs est également une source d'informations précieuse ;
- **l'indépendance** de la sélection. Les décisions sont prises par les inspecteurs et le rédacteur en chef. Les plus hautes distinctions sont décidées à un niveau européen ;
- **la sélection** : le Guide offre une sélection des meilleurs établissements dans toutes les catégories de confort et de prix, soumis à la même méthode d'évaluation ;
- **la mise à jour annuelle** des classements et des distinctions ;
- **l'homogénéité de la sélection** : les critères de classification sont identiques pour tous les pays couverts.

➤ L'inspecteur Michelin et sa mission

L'inspecteur Michelin est un **professionnel** de l'hôtellerie et de la restauration et un grand voyageur. Il est **salarié** de Michelin et s'interdit tout conseil à la profession qui est seule responsable de ses choix (investissements, équipements, décoration, cartes, prestations...). En moyenne, les établissements sont visités tous les dix-huit mois. Le courrier des lecteurs permet, par ailleurs, de nous aider à suivre le niveau de stabilité des établissements. Le processus de décision d'attribution des étoiles est **collégial**. Tous les inspecteurs ayant effectué des essais de tables dans un établissement donné pendant l'année donnent et motivent leurs jugements sur la base de leurs expériences et de leurs comptes rendus. Dans le cas de non-consensus, de nouveaux essais de tables sont déclenchés pour justifier la décision finale qui sera prise sous la responsabilité du rédacteur en chef du Guide.

➤ Les « étoiles » : les meilleures tables *

Les « étoiles » distinguent les établissements, tous styles de cuisine confondus, qui proposent la meilleure qualité de cuisine. Les critères retenus sont : le choix des produits, la créativité, la maîtrise des cuissons et des saveurs, le rapport qualité/prix ainsi que la régularité.

☆☆☆ : cuisine remarquable, cette table vaut le voyage (on y mange toujours très bien, parfois merveilleusement). ☆☆ : cuisine excellente, cette table mérite un détour. ☆ : une très bonne cuisine dans sa catégorie.

La mention des établissements dans le *Guide Michelin* est totalement gratuite. Ne figurent dans le Guide que des établissements qui ont donné préalablement leur accord.

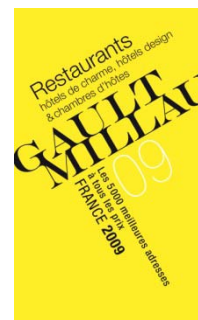
* Dans les faits, le *Guide Michelin* attribue des « macarons ».

Source : La rédaction d'après le site officiel du *Guide Michelin*

À partir de la fin des années 1960, la confiance devient plus incertaine. L'incorruptibilité du guide n'est pas en cause mais, en revanche, les nouveaux guides gastronomiques – le *Kléber-Colombes* et surtout le *GaultMillau* à partir de 1970, d'autres plus tard – vont, par leur seule existence, menacer ses critères de jugement.

Ainsi, la controverse sur la « nouvelle cuisine » qui, pendant une décennie, oppose le *GaultMillau* au *Michelin* et agite si fortement les *mass media* et les amateurs, conduit à la mise en cause, au moins partielle, d'une autorité gastronomique jusque-là incontestée.

Si, cependant, le guide a réussi à conserver son rang, c'est qu'il parvient, dans un domaine mouvant, à maintenir sa réputation de fiabilité et le lien concret de coopération et de fidélité avec ses lecteurs ; c'est aussi que son usage s'est élargi bien au-delà des vacances et, de plus, qu'il n'a cessé d'occuper une position stratégique dans l'ascension de la gastronomie au sein de la société française. (...) le succès n'a cessé de grandir : le tirage se situe aujourd'hui autour des 600 000 exemplaires. La portée de cette évolution n'est cependant pas aisée à fixer dans la mesure où elle s'inscrit dans une réalité dont les traits sont contradictoires puisque, d'un côté, l'intensification de la concurrence entre les guides aurait dû logiquement affaiblir la position relative du *Guide Michelin* tandis que, à l'inverse, le développement du tourisme et de la gastronomie devait favoriser l'accroissement du nombre de lecteurs. À tout le moins, on peut souligner que le guide est resté un *best-seller* annuel.



...et le recentrage du *Guide rouge* sur la haute gastronomie

L'usage nouveau du guide tient à l'extension, pour les affaires et pour le plaisir, de la fréquentation des restaurants tout au long de l'année. Les transformations du tourisme depuis une vingtaine d'années semblent indiquer le déclin relatif de l'usage du guide comme élément du voyage touristique, tandis que les grandes villes (qui concentrent les hommes d'affaires et une large partie de la clientèle aisée) occupent désormais une place croissante. (...) Très tôt, le guide se définit par une stratégie de promotion culturelle et économique de la gastronomie qui s'est affirmée par une écriture superlative, par une consécration de la rareté – les grands chefs (et donc le nombre des « trois étoiles ») comme les autres talents artistiques sont « naturellement » rares – et par la rupture assumée, voire revendiquée avec une finalité pratique jusqu'alors poursuivie avec ténacité, à savoir la connaissance des prix : la haute gastronomie participe de l'univers des biens sans prix.

Encadré 4 : Saga du Guide Michelin (des fiacres au GPS)

1830 – Fondateur de la dynastie Michelin, Aristide Barbier, constructeur de machines agricoles, se lance avec son cousin dans la fabrication d'articles en caoutchouc. L'histoire raconte que c'est en voyant sa femme, nièce de Charles Macintosh, l'inventeur en 1823 de l'imperméable, jouer avec une balle en caoutchouc qu'Édouard songe à ses nombreuses applications dont la « garniture des roues pour les voitures légères ».

1900 – Les frères André et Édouard Michelin, petits-fils d'Aristide Barbier, fondent Michelin & Cie, le 28 mai 1889, et mettent à profit les découvertes de l'américain Charles Goodyear (le caoutchouc élastique en 1839), de l'écossais Robert William Thomson (le concept du pneu) et de l'irlandais John Boyd Dunlop (le pneumatique à valve en 1888). Dès 1896, Michelin équipe les fiacres parisiens de pneus. Les frères Michelin pensent que des pneumatiques pourraient amortir les chocs que subissent les toutes nouvelles automobiles. Pour convaincre les constructeurs, ils se lancent dans la compétition en fabricant eux-mêmes « L'Éclair », première automobile sur pneus et, quelques années plus tard, toutes les voitures sont équipées de pneus. En parallèle, ils lancent le premier *Guide Michelin*, simple brochure publicitaire offerte pour l'achat de pneus sur le stand Michelin de l'Exposition universelle. Tiré à 35 000 exemplaires, il offre le plan de quelques grandes villes, des adresses utiles d'hôtels-restaurants et de pompes à essence ainsi que diverses « réclames ». À l'époque, moins de 3 500 automobiles roulent en France.

1920 – Après une disparition pendant la guerre, le *Guide Michelin* ressurgit, devient payant et investit les rayons des librairies en 1920. Les bonnes adresses sont alors fournies par les automobilistes clients de Michelin et par quelques premiers inspecteurs anonymes employés par l'éditeur. La cartographie occupe de plus en plus de pages. Il intègre un système de notation des restaurants, « l'étoile de bonne table ». À cette époque, est créé le *Guide régional*, premier guide touristique Michelin, ancêtre du *Guide vert* d'aujourd'hui.

1950 – Après une nouvelle interruption de parution pendant la Seconde Guerre mondiale, le petit *vade-mecum* des conducteurs profite du développement de l'automobile et devient un *best-seller* de l'édition française. À noter que les Alliés ont édité, au printemps 1944, une édition spéciale du *Guide Michelin*, « *For official use only* », afin que l'armée dispose des plans des villes françaises pour la Libération. Le *Guide Michelin* commence à couvrir l'Italie en plus de la France, de la Belgique, de l'Allemagne, de l'Espagne et du Portugal.

1990 – Le *Guide Michelin* s'adapte à son temps, de nouveaux symboles voient le jour (exemple du pictogramme « Bib gourmand », qui récompense un repas de bon rapport qualité/prix). En 2003, son titre officiel devient « *Le Guide rouge Michelin* ». La collection, qui couvre désormais tous les pays d'Europe, s'attaque, à partir de 2005, aux États-Unis, au Japon et à la Chine.

La diffusion : le *Guide Michelin* s'est vendu à quelque 30 millions d'exemplaires au cours du XX^e siècle. Ses 26 éditions différentes couvrent aujourd'hui **23 pays**. Plus d'un million d'exemplaires sont désormais vendus dans le monde chaque année, dont 370 000 en France. L'édition 2009, la 100^e (puisque le Guide n'est pas sorti pendant les deux guerres mondiales), est couplée à une **version sur Internet** et à une **version pour l'iPhone** d'Apple avec **service de géolocalisation par GPS**. 8 499 établissements y figurent, dont 4 429 hôtels, 539 maisons d'hôtes et 3 531 restaurants. Parmi ces derniers, on compte 548 tables étoilées : 26 « trois étoiles » (25 en réalité, un chef ayant rendu ses étoiles – NDLR), 73 « deux étoiles », dont neuf nouveaux, et 449 « une étoile », dont 63 nouveaux.

Sources : Noël Blandin, *Tourisme et gastronomie : brève histoire du Guide Michelin*, 2 mars 2009, disponible sur www.republique-des-lettres.fr. Pour la période de création de la société Michelin, <http://autofrdisparue.turboblog.fr>

activement la formation et la transformation de la régulation économique et, avec elle, de la société française, et, dans les deux cas, ils nous invitent à partager, délicieusement, un monde façonné pour le plaisir.

Lorsque l'on identifie leurs fonctions et leurs effets, on peut se demander pourquoi le guide touristique comme le guide gastronomique, et avec eux tous les guides (et leurs équivalents), ont été si méconnus dans l'analyse des marchés. En effet, au-delà de leurs différences, ils sont des délégués, non au sens où ils entendent exprimer les préférences de ceux qui les lisent mais au sens où la construction des connaissances qu'ils proposent ne trouve sa justification que dans le bien du public. Dans les deux cas, ils instaurent, ce que mesure partiellement la confiance, la protection contre l'opportunisme.

Pendant les Trente Glorieuses, cette stratégie se renforce et, depuis la fin des années 1980, la dynamique du « marché de la gloire » devient encore plus intense et trouve ses expressions majeures dans la « starisation » accélérée de certains **grands chefs**, dans la formation d'une **clientèle fortunée internationale** et dans une pratique qui ne se satisfait plus de la qualité de la cuisine mais joue aussi de la construction de palais de la gastronomie : Loiseau à Saulieu, Robuchon à Paris, Gagnaire à Saint-



Étienne, Veyrat à Annecy (cf. photo ci-dessus), etc. témoignent que, désormais, les **investissements dans le cadre** deviennent **massifs** et conduisent à nouer des liens avec des groupes financiers : l'artisanat ou « l'art » culinaire, pour certains, cède devant l'industrie du luxe.

Les guides, « des constructions symboliques qui dissipent l'opacité »

Dans les deux cas (guides touristiques et guides gastronomiques), ils représentent des constructions symboliques qui dissipent l'opacité, réduisent l'incertitude sur la qualité et créent donc les conditions de la formation et de la continuité du marché de la qualité; dans les deux cas, ils façonnent les figures du producteur et du consommateur ; dans les deux cas, même s'ils ne sont ni omnipotents (ils sont éventuellement soumis à la concurrence d'autres dispositifs de jugement) ni omniprésents (le marché de la qualité trouve ses limites), par leur échelle d'action, ils orientent

Les guides, des réducteurs d'asymétries d'information, des outils indispensables au bon fonctionnement des « marchés de la qualité »

Tous les guides sont des dispositifs de connaissance, tous revendiquent une forme d'autorité sans laquelle ils seraient dépourvus de la moindre influence – ce qui suppose qu'ils bénéficient de la confiance – et, puisqu'ils orientent l'action de leurs lecteurs, tous participent, plus ou moins activement, à la formation et à la continuité d'une forme spécifique de régulation économique. (...)

On peut (...) distinguer, à côté de l'économie conventionnelle, une *économie de la qualité*. Le terme désigne toutes les formes de marché dont les objets d'échange sont des *singularités* c'est-à-dire des biens et services partiellement incommensurables. Pour autant que les consommateurs accordent de l'importance à la recherche de la qualité et que *l'incertitude sur la qualité* domine, le prix ne peut plus assurer l'ajustement de l'offre et de la demande, la théorie néoclassique perd sa validité et l'analyse doit emprunter d'autres voies.

Ce marché de la qualité rencontre une difficulté centrale qui menace sa formation et sa continuité : les caractéristiques des singularités, en particulier parce qu'elles sont multiples, ne peuvent que très difficilement accéder à la visibilité publique et la rencontre de l'offre et de la demande se révèle donc le plus souvent impossible.

Livré à lui-même, *ce marché est menacé par l'opacité, l'incertitude sur la qualité et l'autodestruction. Il ne peut donc exister et durer que par la présence agissante de dispositifs qui, loin de représenter des entraves à la concurrence, instaurent au contraire le fonctionnement durable du marché.* Pour produire les effets attendus, ces dispositifs doivent manifester deux caractéristiques majeures : ils doivent mobiliser une connaissance des singularités ce qui autorise dès lors un choix individuel qui relève puisque, par définition, le prix n'est plus la seule mesure de toute chose, du jugement et non du calcul; ils doivent aussi garantir que le « monde » proposé trouve son correspondant dans la réalité et que les outils de description et d'évaluation canalisent avec efficacité les préférences individuelles. Ainsi, les dispositifs de la qualité doivent simultanément créer les conditions du jugement et les garanties de la promesse.

Les guides gastronomiques constituent un exemple d'outils informationnels destinés à faciliter la rencontre de l'offre et de la demande sur un marché de biens non standards. Nés avant internet, ces guides s'appuient avant tout sur le savoir-faire de bataillons d'inspecteurs qui, forgeant de l'expertise, vont faire de ces produits initialement conçus comme des publicités, des bestsellers de l'édition (Cahiers de l'évaluation).

Un précurseur de l'économie de la qualité Grimod de la Reynière



Huitième édition de l'*Almanach des Gourmands*
© chefsimon.com

« Il inventa la critique gastronomique en créant *L'Almanach des Gourmands*. Ces almanachs, qui parurent jusqu'en 1812 en huit livraisons, eurent un succès prodigieux et furent plusieurs fois réédités. Ils contenaient des renseignements précis sur les restaurateurs, rôtisseurs, pâtisseries, traiteurs et toutes autres professions de bouche, avec des louanges et des critiques (...). Il eut alors l'idée, en 1809, d'inventer les « *jurys dégustateurs* » qui réunissaient chaque mardi chez lui ou plus souvent au Rocher de Cancale, célèbre restaurant de l'époque, des gastronomes (...). Le principe des jurys dégustateurs était simple : les restaurateurs et les métiers de bouche apportaient leurs réalisations gratuitement, le jury décernait des appréciations sur les plats, appelées sentences, les légitimait en leur donnant un nom souvent pompeux, évocateur ou poétique. Les légitimations donnaient lieu à une publicité : les certificats des jurys dégustateurs étaient affichés à la devanture des fournisseurs ce qui, dit-on, leur faisait doubler leurs ventes. »

Source : Jean Vitaux, chronique "Histoire et Gastronomie", 25 janvier 2009, disponible sur <http://www.canalacademie.com>

EN SAVOIR PLUS...

- Sur Grimod de la Reynière (1758 – 1838) : consulter le site web <http://chefsimon.com/grimod-de-la-reyniere.htm>, lire "L'almanach des gourmands" et le "Manuel des amphytrions" réédités sous le titre "Ecrits gastronomiques" (10-18)
- Sur l'histoire de Michelin : www.linternaute.com/histoire/motcle/2484/a/1/1/michelin.shtml.
- Marc Nadaux et Tristan Poulain, décret présidentiel du 10 mars 1899 portant règlement relatif à la circulation automobile, « Vie économique », <http://www.19e.org/documents/economie/transports/autodecret.htm>.
- *L'Aile ou la Cuisse*, film de Claude Zidi (1976), avec Louis de Funès dans le rôle de Charles Duchemin, directeur d'un guide gastronomique internationalement connu.
- Entretien de Jean-Pierre Piotet, président de l'Observatoire de la réputation et de Jacques Jordan, Executive Vice President Corporate and Communication de la Manufacture française des pneumatiques à propos d'une étude réalisée par Datops/Observatoire de la réputation en 2005 sur les sociétés du CAC 40 : « *La réputation des entreprises - Chèrement acquise, chèrement vendue ?* », sur www.ujef.com, mars 2006.
- « L'inscription de la gastronomie au patrimoine immatériel de l'UNESCO », *Rapport d'information du Sénat*, n° 440, 2008.

④ La 3^e étoile, un actif fragile ?



L'Hôtel Meurice à Paris, photo d'Éric Laignel

Destinées à orienter les choix des consommateurs, les « étoiles » du Guide rouge affectent la structure même du marché de la gastronomie, et ceci d'une façon parfois inattendue pour le profane. En effet, la rentabilité n'est pas toujours au rendez-vous : si la notoriété accroît la profitabilité des restaurants de gamme moyenne, il n'en va pas de même pour les restaurants de haut de gamme qui se voient de plus en plus amenés à diversifier leur activité (cours de cuisine des grands chefs, livres de recettes...) pour rentabiliser les coûts élevés induits par la « 3^e étoile ». L'accent mis par le Guide Michelin sur le décorum est, selon certains, à l'origine de ce mouvement de diversification. De consécration de la valeur professionnelle du restaurateur, preuve ultime de son savoir-faire, la « 3^e étoile » devient un actif immatériel... qui ne trouve son équilibre économique que sur des marchés annexes. Objet de nombreuses critiques, ce nouveau business model de la gastronomie haut de gamme, ne vaut que si les clients (du guide et/ou des restaurants et/ou des produits dérivés) suivent. À défaut de quoi le marché de la restauration de luxe et celui de la notation gastronomique sont voués à évoluer car ces marchés sont in fine régulés par la concurrence.

Cahiers de l'évaluation

Sources de l'article :

Cet article se compose de quatre parties, constituées de résumés ou d'extraits d'articles déjà publiés, et les auteurs sont respectivement :

Estelle Bonnet,
Diego Chantrai et al. (Colin Johnson, Frédéric Nlemvo et Bernard Surlemont),
et Jean-Francis Péresse

Les références des publications d'origine sont indiquées en début de chaque partie. Les titres en bleu sont de la rédaction.

L'expertise gastronomique, un secret de fabrication

Résumé d'une partie de l'article d'Estelle Bonnet « Les critiques gastronomiques : quelques caractéristiques d'une activité experte », in « La construction des discriminations », revue *Sociétés contemporaines*, n° 53, Presses de Sciences Po, 2004c

L'expertise peut être définie comme le processus par lequel l'expert, le détenteur d'un savoir, délivre des avis à des fins de prise de décision. Dans les domaines où l'expertise se fonde sur des compétences « dures » comme l'expertise scientifique ou l'expertise juridique, la légitimité de l'expert découle d'attributs objectifs, dans les domaines où l'expertise se fonde sur des compétences « molles » comme l'expertise gastronomique où les experts sont des amateurs éclairés (souvent issus des métiers de bouche pour le *Guide rouge*) sa légitimité dépend de la confiance que lui accorde le public.

La confiance résulte d'un processus interactif entre les professionnels et le public : l'expertise a pour fonction d'établir un alignement acceptable entre ce que l'on sait (ou ce que l'on croit savoir), ce que veulent et attendent les acteurs (et qui est souvent contradictoire) et les procédures à suivre pour élaborer les normes (Callon, Rip, 1992, cités par Estelle Bonnet). L'expert oscille alors entre la soumission au désir du public et l'aspiration à réaliser un travail plus objectif. Une étude portant sur les classements d'établissements effectués par différents guides sur l'ensemble de la France (Bonnet, Quemin, cités par Estelle Bonnet) révèle une convergence des jugements d'un guide à l'autre. Au-delà des créneaux propres à chaque guide et du goût individuel de l'expert, il y a donc bien diffusion de

normes professionnelles au sein du milieu de la gastronomie. Les experts participent à l'éducation du public.

Encadré 1 : Les procédés de fabrication du Guide Michelin

« L'affaire qui nous occupe [...] oppose le célèbre *Guide Michelin* à l'un de ses inspecteurs gastronomiques. Après plusieurs années de bons et – on suppose – loyaux services au sein de cette entreprise, l'inspecteur en question projette d'écrire un livre sur son « vécu » professionnel qui, bien entendu, mettrait à nu tous les rouages cachés du *Guide Michelin*. Néanmoins, le futur écrivain a des scrupules. Ce serait dommage de passer à côté d'une occasion de préserver le *Guide rouge* d'une atteinte à sa notoriété ; aussi avise-t-il sa hiérarchie de son intention, en ajoutant que, contre le versement d'une somme de 150 000 euros, il pense renoncer à son projet. Pour des raisons obscures, la direction accepte ce marchandage mais, au moment de signer, le salarié annonce que le prix de sa renonciation a doublé. Le *Guide Michelin* se décide enfin à voir rouge – c'est le moins qu'on pouvait en attendre – et licencie le salarié pour « faute grave en raison de menaces de chantage associées à des violations répétées et délibérées des obligations résultant de son contrat de travail ».

Après cette rupture, le salarié intente une action devant les Prud'hommes pour licenciement sans cause réelle et sérieuse et fait publier son manuscrit. L'employeur forme alors une demande reconventionnelle en dommages et intérêts pour violation par l'ancien salarié de son obligation de confidentialité prévue par son contrat de travail. Car le *Guide Michelin* avait pris la précaution de faire signer à tous ses inspecteurs une clause de discrétion valable pendant la durée du contrat et au-delà. La cour d'appel de Paris rend une décision en demi-teinte : elle approuve le licenciement, et ce pour deux raisons : d'abord, parce que le salarié a violé son obligation de discrétion, valable pendant la durée du contrat ; ensuite, parce que, en surenchérissant sur la somme initialement demandée, il s'est livré, ni plus ni moins, à du chantage. En revanche, elle refuse de dédommager la société Michelin-Éditions car, selon elle, la clause de confidentialité ne survit pas au contrat de travail, à moins qu'elle ne soit couplée avec une clause de non-concurrence.

La Cour de cassation confirme le diagnostic concernant le motif du licenciement mais contredit la Cour d'appel en ce qui concerne la clause de confidentialité. « Destinée à protéger le savoir-faire propre à l'entreprise », celle-ci « peut valablement prévoir qu'elle s'appliquera après la fin du contrat de travail et que l'inexécution par le salarié de l'obligation de confidentialité postérieurement à son départ de l'entreprise le rend responsable du préjudice qui en résulte pour celle-ci, même en l'absence de faute lourde » (Cass. soc., 19 mars 2008, n° 06-45.322). Cet arrêt [...] rappelle que la liberté d'expression des salariés s'arrête là où commence le devoir de discrétion quant aux procédés de fabrication. »

Source : Marie Hautefort, *Les Échos*, 13 mai 2008

Encadré 2 : La réputation de Michelin

« L'étude réalisée par Datops/Observatoire de la réputation 2005 classe Michelin à la quatrième position des sociétés du CAC 40. Quelle est votre réaction ?

Jacques Jordan : "Plus que de réputation, ne vaudrait-il pas mieux parler de préférence de marque ? Cette deuxième notion, moins empreinte de subjectivité, englobe, selon moi, quatre critères : la notoriété de la marque, l'identité du groupe fondée sur ses résultats, la proximité de la société vis-à-vis de ses clients, de ses actionnaires et l'attractivité. Dans tout cela, où concrètement situer la réputation ? Précision mise à part, les conclusions de cette étude ne font que corroborer d'autres études qui mettent en avant le côté innovant, sérieux et responsable de l'entreprise".

L'image d'une entreprise peut-elle vraiment être considérée comme un actif patrimonial ?

Jacques Jordan : "Ce point est particulièrement intéressant. Il existe aux États-Unis une société, Interbrand, qui a pour activité, l'appréciation annuelle de la valorisation d'une marque. Cette évaluation, après des réflexions plus approfondies, pourrait quasiment être considérée comme une vraie valeur bilancielle. Pour sa part, Michelin, dont l'actif de la marque est évalué à 1,5 milliards d'euros par Interbrand (1,4 milliards d'euros en 2007, source : rapport 2008 Michelin) a pris la sage décision de ne pas l'intégrer dans son bilan" ».

Source : *La réputation des entreprises... chèrement acquise, chèrement vendue ?*, mars 2006, extraits de l'article disponibles sur www.ujef.com. Jacques Jordan est Executive Vice President de Michelin.

Cela étant, les critères de jugements sont rarement explicités et, chaque année, la sortie du *Guide rouge* suscite des controverses. Les mystères entourant la notation sont justifiés, selon le *Guide Michelin*, par la volonté de stimuler la créativité du secteur : aux chefs demandant conseil pour élever leur rang, il est répondu d'observer leurs concurrents. Ne pas donner de conseils, tel est l'un des principes clefs des inspecteurs du *Guide Michelin*.

Ces critères sont des procédés de fabrication qui doivent rester secrets si Michelin le désire. Ainsi en a décidé la Cour de cassation, en 2008, suite à une procédure judiciaire engagée par Michelin à l'encontre d'un ancien inspecteur du *Guide* qui se proposait de dévoiler les méthodes du *Guide rouge* (cf. encadré 1).

Bien évidemment, ce droit au secret a pour revers de nombreuses critiques concernant l'équité du guide :

- la gastronomie française traditionnelle serait surreprésentée, aux dépens de la gastronomie régionale ou étrangère. Ainsi, seulement 57 % des restaurants asiatiques, jugés excellents par les consommateurs de *Zagat Survey* (enquête), figurent dans le *Guide rouge*, alors que 95 % des restaurants haut de gamme français y sont cités ;



- des considérations « géopolitiques » prévaudraient : certains chefs auraient été récompensés au-delà de leurs mérites pour pallier un manque de restaurants de haut standing en province ;

- l'effet de réputation ne serait pas négligeable non plus : si un restaurant renommé n'était pas cité, les consommateurs avertis pourraient juger le *Guide* peu crédible. La limite semble tenue entre évaluation objective de la qualité et simple enregistrement d'effets de réputation plus ou moins justifiés.

Trouver un équilibre entre classicisme et innovation, conserver la confiance du public tout en gardant secret les critères d'attribution, ceci constitue une alchimie subtile qui est au cœur du *business model* de Michelin et qui permet au *Guide rouge*, octogénaire, de rester

l'ouvrage de référence (avec 500 000 exemplaires, c'est l'un des plus forts tirages de l'édition) malgré l'apparition de concurrents. Parmi ceux-ci, on peut citer le *GaultMillau*, fondé en 1969 par deux critiques gastronomiques connus pour leur promotion de la nouvelle cuisine, qui s'est ainsi imposé en visant un public plus jeune (tirage de 170 000 exemplaires).

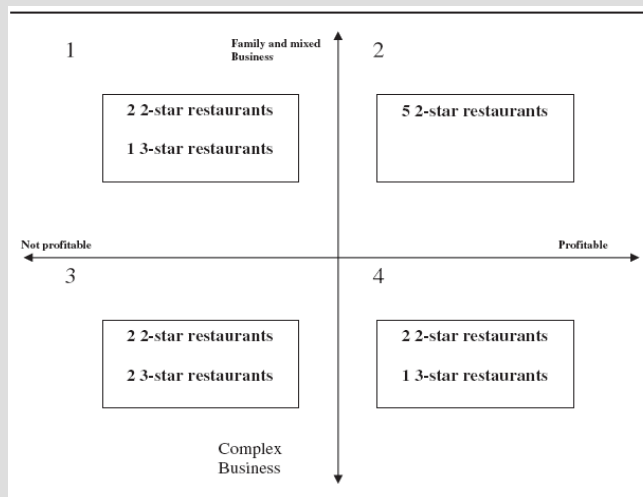
La réputation de l'entreprise Michelin (cf. encadré 2) demeure sans doute, encore aujourd'hui, un atout sur le marché des guides gastronomiques qui évolue vers une segmentation de l'offre en fonction de clientèles spécifiques.

Les grands chefs : des artistes ou des chefs d'entreprise ?

Encadré 3 : Impact des « étoiles » sur la rentabilité des restaurants

Le cadran du graphique ci-dessous est divisé en quatre sur la matrice rentabilité-complexité ; certains établissements « deux étoiles » à gestion familiale sont très rentables, tandis que des établissements « trois étoiles », plus sophistiqués et complexes, ne sont pas rentables. Avoir des « étoiles Michelin » ne garantit pas la rentabilité : près de la moitié des restaurants décorés est estimée non rentable.

Classification According to Complexity and Profitability



Les études suggèrent que la faible rentabilité des restaurants est due aux coûts élevés de la nourriture et du personnel associés au maintien d'un haut standing. Les profits sont presque immédiatement réinvestis dans le business.

Source : Le texte ci-dessus résume des passages de l'article de Colin Johnson, Bernard Surlemont, Pascale Nicod et Frederick Revaz, « Behind the Stars : A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe », *Cornell Hospitality Quarterly*, 46, 170, 2005

Extraits de l'article de Diego Chantrain, Colin Johnson, Frédéric Nlemvo et Bernard Surlemont, « Les Revenue models dans la Haute Gastronomie », 13^e conférence de l'Association internationale de management stratégique/AIMS, Normandie-Vallée de Seine, juin 2004.

L'étude porte sur un échantillon de 36 établissements décorés par le *Guide rouge* (Suisse, France, Belgique et Royaume-Uni).

Un des paradoxes dans le métier de grand chef est que celui-ci se considère le plus souvent comme un artiste dont l'objectif principal est de satisfaire le client par les mets et le service proposés, sans mettre en avant l'objectif de rentabilité. (...) Comment ces chefs, dont les principales armes sont le fourneau et la louche, s'en sortent-ils au plan financier ? Cette interrogation est d'autant pertinente que les **restaurants étoilés au Guide Michelin** ne sont que **rarement considérés** par les grands chefs eux-mêmes **comme « rentables »** et presque jamais comme « très rentables » (cf. encadré 3).

Quelques précisions s'imposent. Premièrement, les grands chefs ne constituent pas un ensemble monolithique. Selon leur statut de propriétaire de restaurant ou de simple employé, les défis à relever pour assurer la viabilité de leur restaurant peuvent être fondamentalement différents.

Deuxièmement, par leurs caractéristiques, notamment en termes de profils de clientèle, les **restaurants étoilés** se démarquent sensiblement des restaurants traditionnels. Ils s'apparentent davantage au **marché du luxe**, ce qui induit que les attentes de la clientèle tiennent davantage du « sur mesure » que du « prêt-à-porter ».

Dans la Haute Gastronomie, l'attention à la clientèle est d'une importance primordiale. D'une part, un client non satisfait, en plus d'être perdu, peut détruire par le bouche à oreille la **réputation** chèrement établie d'un restaurant ; d'autre part, en chaque client peut « se cacher » un inspecteur du *Guide Michelin*. En effet, les inspecteurs du Guide fréquentent les restaurants de manière totalement anonyme. Cet anonymat constitue une d'épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête des grands chefs et qui les incite à toujours plus d'attention (accueil, cadre, qualité du service, propreté, etc.). Ces sentiments sont traduits par différents chefs de l'échantillon en fonction de leur sensibilité. S'exprimant sur le sujet, l'un d'entre eux note : « La pression est énorme ! Si vous saviez... En fait, avant chaque repas, c'est comme si je participais à une compétition sportive ». (...)

Améliorer la rentabilité d'une firme revient à en augmenter les ventes, à en réduire les coûts, ou à agir sur les deux aspects à la fois. Dans le contexte d'une PME (en particulier à ses débuts), la principale préoccupation est d'abord et surtout de survivre et donc de mieux gérer sa trésorerie. Dans un grand

restaurant, les principaux postes de coûts sont les charges de personnel qui représentent entre 45 et 60 % des coûts, suivies des achats (ingrédients, vins...) avec environ 30 % du coût global. En effet, dans les restaurants étoilés, les mets annoncés sur la carte doivent pouvoir être disponibles, indépendamment d'éventuelles fluctuations de prix des ingrédients sur le marché (fluctuations qui peuvent s'avérer très conséquentes pour certains produits de luxe). En ajoutant le loyer, bien souvent les marges de ces restaurants sont très faibles (autour de 5 %). Dans ce contexte, pour devenir ou demeurer rentables, les chefs doivent déployer des trésors d'imagination en vue de réduire les coûts de fonctionnement.

La « 3^e étoile », un actif difficile à rentabiliser ?

Extraits de l'article de Jean-François Péresse, « Les "trois étoiles" ont perdu la recette du succès », *Les Échos*, 24 mars 2009.

L'encadré 4, extrait d'un article du *Figaro*, exprime un point de vue semblable.

Le *Guide rouge* entretient l'opacité sur ses critères de sélection, mais l'ostentation déployée et les prix pratiqués semblent y figurer en bonne place. En faisant de la course aux « étoiles » une course au luxe, Michelin a bâti des châteaux de la gastronomie sur une économie de sable. (...)

Encadré 4 : Le blues des grands chefs étoilés

« Le *Guide rouge* fête ses cent ans dans une atmosphère de crise. Cette semaine, Marc Veyrat, diminué par un accident, annonçait renoncer à ses trois étoiles. Il est le troisième en quelques années, après Olivier Roellinger à Cancale et Alain Senderens à Paris, à effectuer ce geste hautement symbolique. Sans oublier le suicide du triple étoilé Bernard Loiseau en 2003. Malgré des raisons très personnelles, le malaise des 3 étoiles n'en est pas moins révélateur de la crise d'un système, qui coïncide aujourd'hui avec une période de ralentissement économique. "Depuis fin 2008, on constate des baisses de fréquentation de 20 à 25 %", constate Michel Cloes, président du cabinet de Conseil spécialisé Chef Culinary Network (CCN). Certains établissements sont plus touchés que d'autres. À Paris, *Le Meurice*, *L'Atelier* de Joël Robuchon ou *Ze Kitchen Gallery*, étoilé l'an dernier, ne désemplassent pas, tandis que certains palaces font salle vide plusieurs soirs par semaine. La haute gastronomie est surtout frappée par la diminution des repas d'affaires et des événements (banquets) très lucratifs.



"Les 1 ou 2 étoiles sont moins exposés que les 3 étoiles parce qu'ils ont moins de contraintes fixes à maintenir", souligne Michel Cloes. "Même hors crise économique, un 3 étoiles seul n'est économiquement pas viable". Le modèle ne peut tourner que grâce à l'hébergement, aux adresses "bis" des chefs, ou à leurs cours de cuisine, livres, et autres plats cuisinés industriels.

Du coup, souvent absents de leurs fourneaux, les chefs risquent de perdre leurs précieuses étoiles, une pression source de stress. La solution de confort réside dans les contrats de salariat ou de consulting pour les grands hôtels.»

Source : Extraits de l'article de Florentin Collomp, *Le Figaro*, 27 février 2009

Dans *Le Figaro*, récemment, Michel Cloes, président du cabinet de conseil Chef Culinary Network, relevait que, « même hors crise, un "trois étoiles" n'est économiquement pas viable ». La perte structurelle de certaines de ces tables atteint couramment 25 % du chiffre d'affaires. Elles sont partiellement compensées soit par des produits dérivés, soit par des adresses secondaires et meilleur marché.

Créés il y a vingt ans par Guy Savoy, les *Bistrot de l'Étoile* ont fait école. La plupart de ces grands étoilés ne tiennent que parce qu'ils sont adossés à des palaces, propriétés de groupes financiers (Brunei Investment Agency, propriétaire du *Plaza* et du *Meurice*...) ou de riches-simes familles (les Oetker, propriétaires du *Bristol* et du *Cap Eden Roc*...). Il est loin le temps où des « artisans » comme Bocuse, Chapel, Guérard et Troisgros dominaient le palmarès de la gastronomie française. La liste des dix « trois étoiles » 2009 de la capitale est édifiante. Elle ne compte plus que quatre indépendants : Bernard Pacaud (*L'Ambrosie*), Alain Passard (*L'Arpège*), Pascal Barbot (*L'Astrance*) et Guy Savoy.

Entretenir à perte de ruineuses vitrines permettait jusque-là de faire la différence pour attirer une clientèle ultra exigeante. Mais, avec la crise, le jeu en vaut-il toujours la chandelle ?

Alors qu'éclate cette bulle de la très Haute Gastronomie, émerge timidement, à côté de ces valeurs sûres que sont les « deux étoiles », un nouveau modèle de « trois étoiles », porté par *L'Astrance*, depuis ses deux ans au sommet de la hiérarchie : 25 couverts, quatre personnes en salle, pas de voiturier ni de préposé au vestiaire, un menu unique (à 195 euros tout de même, verres de vin compris) et une marge bénéficiaire de 10 %. Mais, bonne conscience du *Guide Michelin*, *L'Astrance* reste seul de son espèce. Un modèle peut-être, mais qui n'a pas fait école.

Au-delà des polémiques, le *Guide rouge* demeure un modèle de notation experte

Résumé d'une autre partie de l'article d'Estelle Bonnet
 « Les critiques gastronomiques : quelques caractéristiques d'une activité experte », in « La construction des discriminations », revue *Sociétés contemporaines*, n° 53, Presses de Sciences Po, 2004c

L'histoire du *Guide Michelin* est emblématique de la maturation d'un système de notation. Mis en place, comme un instrument « publicitaire » parmi d'autres afin de stimuler un marché naissant, il va être à l'origine de la construction d'un dispositif expert dont le succès ne se démentira pas.

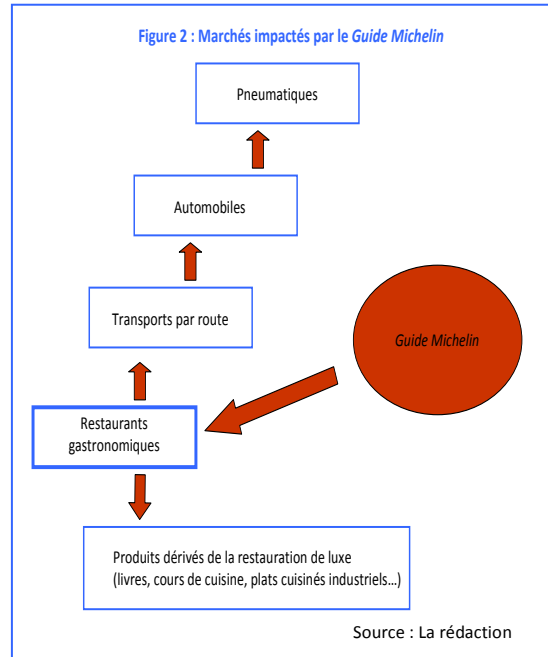
De proche en proche, ce nouveau concept va impacter de nouveaux marchés (cf. figure 2). C'est à lui que l'on doit la création du **marché des guides gastronomiques** puis, dans un second temps,



Source : Aurélie Sarrot, *Metro*, n° 1589,

l'émergence sur le **marché de la restauration**, d'une offre de très haut de gamme, caractérisée à la fois par la qualité de la cuisine et par le raffinement du cadre ; enfin, dans un troisième temps, l'apparition de **produits dérivés** dont certains sont classiques, comme les livres de cuisine ou les plats cuisinés, mais dont d'autres relèvent de l'innovation comme les cours de cuisine des grands chefs.

Adéquation aux désirs des clients ou influence pernicieuse due au monopole historique du *Guide rouge* ? Difficile de répondre : que serait devenu le marché de la restauration si le *Guide rouge* n'avait pas existé ? Nul ne le sait. Retenons que le *Guide rouge* a su constituer un réseau d'inspecteurs et entretenir des relations privilégiées avec ses lecteurs, deux facteurs déterminants pour acquérir et garder une place de *leader* sur le marché. Remarquons aussi qu'il a su garder le **secret sur ses procédés de notation**.



Grimod de la Reyniere a inventé le concept de critique gastronomique, les frères Michelin l'ont rentabilisé. La renommée du Guide Rouge et sa longévité attestent du succès de son business model mais celui-ci est aujourd'hui contesté. Le monde évolue, de nouvelles clientèles apparaissent, des goûts différents se font jour, de nouveaux guides se frayent une place, et... l'expertise gastronomique est questionnée sur sa fiabilité et son pouvoir. En parallèle, la Haute Gastronomie française se diffuse à l'international, se décline en différents biens et services (livres et cours de cuisine, objets culinaires) témoignant ainsi de sa capacité à rencontrer son public sur d'autres marchés que celui de la restauration. (Cahiers de l'évaluation).

EN SAVOIR PLUS...

- Estelle Bonnet, « Les critiques gastronomiques : quelques caractéristiques d'une activité experte », in « La construction des discriminations », hors dossier, revue *Sociétés contemporaines*, n° 53, Presses de Sciences Po, 2004, p. 135-155.
- E. Bonnet et A. Queminn, « Critica gastronomica, critica artistica », *Grial. Revista galega de cultura*, n° 152, 2001.
- Diego Chantrain, Colin Johnson, Frédéric Nlemvo et Bernard Surlemont, « Les "Revenue models" dans la Haute Gastronomie », 13^e conférence de l'Association internationale de management stratégique/AIMS, juin 2004.
- Lucien Karpik, « Le guide rouge Michelin », *Revue sociologique de l'innovation*, École des Mines, Paris, 2000.
- Rodolphe Durand, Hayagreeva Rao et Philippe Monin, « Code and conduct in French cuisine », *Strategic Management Journal*, 28 : 455-472, 2007.
- O. Gergaud, L. Montano Guzman et V. Verardi, « Stardust over Paris Gastronomic Restaurants », in « Society of Quantitative Gastronomy », première conférence internationale de gastronomie quantitative, Bordeaux, 26 mai 2006.
- Pascal Rémy, *L'inspecteur se met à table*, éditions des Équateurs, 2004.
- Olivier Morteau, *"Food Business" : la face cachée de la gastronomie française*, First Éditions, 2004.
- Jean-François Mesplède, « Trois étoiles » au Michelin : une histoire de la Haute Gastronomie française et européenne, Édition Gründ.
- Katharina Balazs, « Ils ont décroché les étoiles ! », Éditions Pearson-Village mondial, 2009.

5 Un innovateur : eBay

Un véritable écosystème de la réputation en ligne s'est développé à partir de l'exemple donné par les plates-formes de commerce électronique qui permettent aux parties prenantes d'une transaction de s'évaluer (cf. interview de Pierre Kosciusko-Morizet). Autant le principe en est intuitif (qui mieux que le vendeur ou l'acheteur peut apprécier la qualité du coéchangiste ?), autant l'architecture du système de notation ne va pas de soi. Comment inciter les clients du site à déposer des notations ? Doivent-elles alors émaner du seul acheteur ou du vendeur et de l'acheteur ? Cette double notation réciproque vendeur/acheteur doit-elle alors être simultanée ou séquentielle ? L'objectif est d'éviter les comportements stratégiques visant à « gonfler » ou à détruire des réputations. La « mise en place de dispositifs trop complexes ou sophistiqués peut avoir des effets pervers et dégrader la confiance, en générant trop de sanctions et de réciprocité « négatives », conclut l'article ci-après. Sans doute parvenu à un constat similaire, eBay a supprimé la possibilité de noter négativement l'acheteur, au grand dam des vendeurs qui ont lancé un appel à la grève. Au-delà de l'anecdote, ce sont les enjeux des notations qui apparaissent ici et, plus largement, ceux de l'ensemble des systèmes de réputation. Utilisés à des fins extrêmement variées, recrutement notamment, ils contribuent à soulever la question des méthodes.

Cahiers de l'évaluation

Sources de l'article :

David Masclat et Thierry Pénard,

« Pourquoi évaluer son partenaire lors d'une transaction à la eBay ? Une approche expérimentale », *Revue d'économie politique*, volume 117, Dalloz, 2007/3, p. 365-386,

Laurent Denant-Boemont, David Masclat et Thierry Pénard,

« Économie expérimentale appliquée à la coopération et la confiance dans des communautés en ligne : une série d'expériences novatrices menées au CREM (Rennes 1) », 16 décembre 2006

Ces textes ne sont pas repris intégralement : les titres de l'article ci-dessous (en bleu) sont ajoutés par la rédaction (ils peuvent reprendre un titre d'article). Les notes de bas de page ont été supprimées.

Thierry Pénard est professeur d'économie à l'université de Rennes 1 et directeur de l'équipe économie industrielle du Centre de recherche en économie et management, unité CNRS-université de Rennes 1 (CREM).

Laurent Denant-Boemont, maître de conférences à l'université de Rennes 1 et chercheur au CREM, et **David Masclat**, chargé de recherche au CREM, sont responsables du Laboratoire d'expérimentation en sciences sociales (LABEX) créé par le CREM.

Pour plus d'information sur les publications des auteurs, voir leurs pages respectives sur <http://perso.univ-rennes1.fr>

Le commerce en ligne se substitue au commerce en face à face

Le succès des sites d'enchères et places de marché comme eBay ou AmazonMarketPlace, où des millions d'internautes procèdent à des transactions marchandes, constitue un défi aux principes économiques. En effet, l'anonymat permis par Internet et la facilité d'entrer ou de sortir de ces places de marchés ne sont pas des facteurs *a priori* favorables au développement des échanges marchands. La possibilité de changer facilement d'identité et la distance physique entre l'acheteur et le vendeur peuvent créer un climat de méfiance entre les partenaires et susciter des comportements opportunistes (non-paiement du bien, retard dans l'envoi du bien ou l'envoi d'un produit non conforme au produit décrit) (DangNguyen et Pénard, [2004]).

Certaines places de marché, notamment dans le B2B (commerce interentreprises), ont institué des systèmes de filtrage à l'entrée et de surveillance avec possibilité d'exclusion des utilisateurs ne respectant pas les codes de bonne conduite. Mais ce type de dispositifs centralisés ne peut pas être mis en œuvre par des places de marché s'adressant à des millions de particuliers comme eBay ou Yahoo, pour des raisons évidentes de coût. Une solution peut alors consister à décentraliser les tâches de surveillance et de sanction, en donnant à la communauté des utilisateurs de la place de marché les outils pour le faire.

Fiabiliser le marché en adoptant un système endogène de réputation

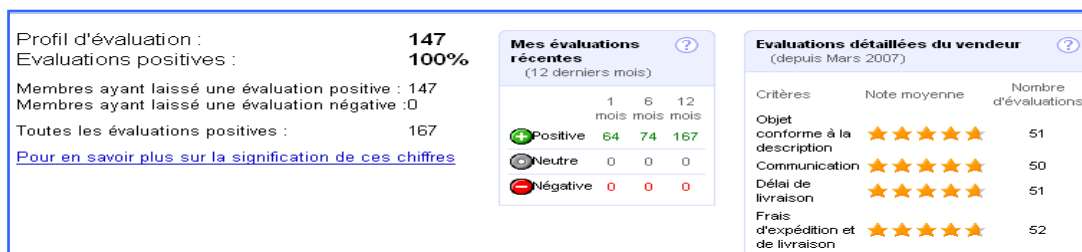
Le système d'évaluation d'eBay en est le meilleur exemple. Ce système donne la possibilité à l'acheteur et au vendeur, à la fin de chaque transaction, d'adresser une évaluation positive, neutre ou négative à son partenaire, en ajoutant éventuellement des commentaires. Chaque participant eBay se caractérise donc par son profil d'évaluation, à partir duquel est calculé un score selon la formule suivante : chaque évaluation positive est comptabilisée +1, chaque évaluation neutre 0 et chaque évaluation négative -1. Lorsqu'un participant envisage d'effectuer une transaction, il a donc une idée de la fiabilité de son partenaire. Il peut aussi consulter les commentaires que ce dernier a reçus de ses partenaires précédents. Il dispose enfin d'informations sur la réputation des évaluateurs et peut donc savoir quel crédit accorder à chacune des évaluations. Par exemple, il n'accordera pas forcément la même valeur à une évaluation négative si elle est émise par une personne ayant une mauvaise réputation ou, au contraire, une excellente réputation.

Figure 1 : Amazon.com



Source : Rapport annuel Amazon

Figure 2 : Exemple d'évaluation sur eBay



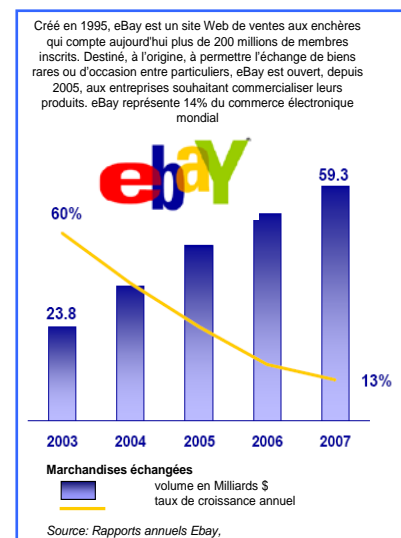
Source : Rapport annuel eBay

L'essor du commerce électronique valide ces systèmes de réputation

Le succès des places de marché sur Internet et notamment d'eBay a attiré l'attention de nombreux chercheurs, ces dernières années. La plupart des études se sont intéressées à l'impact des évaluations et commentaires postés par les acheteurs et vendeurs sur ces places de marché, et en particulier leur impact sur les profits espérés par les vendeurs. (Parmi les résultats mis en évidence, on retiendra notamment le fait que) :

- la marge réalisée par les revendeurs de logiciel sur AmazonMarketPlace était croissante avec leur expérience (le nombre de transactions réalisées), leur score (le nombre d'étoiles entre 1 et 5) et les commentaires positifs qu'ils avaient reçus. (De même) des lots similaires de cartes postales anciennes ont été mis en vente sous l'identité d'un vendeur expérimenté ayant une bonne réputation, puis sous l'identité de vendeurs inexpérimentés. La différence dans les dispositions à payer des acheteurs est proche de 8 % ;
- ces évaluations jouent sur la probabilité que la transaction se fasse. Ainsi, un vendeur sans évaluation aura une probabilité de 72 % de vendre son bien, alors qu'un profil d'évaluation égal à 70 se retrouve avec une probabilité de 96 % (vente de lecteurs MP3 sur eBay).

Figure 3 : eBay



Avec un système d'évaluation du type eBay, chacun est donc incité à être le plus honnête possible pour recevoir des évaluations positives et acquérir une bonne réputation, qui permettra de mieux acheter et mieux vendre dans les transactions futures.

De plus, une fois que l'on dispose d'une bonne réputation, il devient coûteux de changer d'identité (consistant à revenir sur eBay sous un nouveau pseudonyme), ce qui réduit d'autant plus les incitations à être opportuniste. Néanmoins, l'efficacité de ce système d'évaluation repose sur une participation élevée des acheteurs et vendeurs à ce système. Or, certains peuvent être tentés de laisser aux autres le soin de fournir des évaluations, considérant qu'évaluer nécessite du temps et un effort important.

Encadré 1 : Communautés de pratique

« Un grand nombre de travaux récents (Brousseau [2001] ; Gensollen [2001]) relèvent que dans une économie fondée de plus en plus sur la connaissance, une [part croissante du processus de génération et de circulation des connaissances](#) est assurée par le fonctionnement de « communautés intensives en connaissance ». Ces communautés sont [constituées](#) d'agents qui interagissent fréquemment entre eux, par le biais d'une architecture de communication non hiérarchique. Une caractéristique essentielle qui ressort de l'analyse de ces systèmes d'échange coopératif volontaire est l'importance des normes de comportement qui guident les actions des membres qui y adhèrent, de même que l'[intensité des relations de confiance](#) qui semble gouverner les relations. La littérature économique sur les communautés porte aujourd'hui particulièrement sur l'analyse du fonctionnement des [communautés virtuelles, en liaison avec le développement d'Internet](#) (Lerner et Tirole [2001]) ou sur celui des communautés scientifiques (Cowan et Jonard [2001]). (...)

Cette analyse interactionnelle en termes de communautés soulève les [questions essentielles de coordination et de coopération et le rôle des représentations et des croyances collectives dans la création de la situation de production et de diffusion des connaissances](#). (...) Ce (...) sont de véritables « communautés autonomes » fondées sur un [principe d'adhésion volontaire des agents](#) en fonction du partage d'un certain nombre de valeurs, de normes ou d'intérêt communs. Cette adhésion volontaire est accompagnée par le [partage d'une passion commune ou par le respect d'une autorité procédurale](#) qui fait que ces communautés – qui sont des lieux où se construisent en permanence des modèles locaux, des représentations partagées, des jargons – sont fondées sur des relations de confiance (une [confiance non calculée stratégiquement mais qui repose sur des mêmes valeurs sociales](#)). Ainsi, *a priori*, [cette forme de coordination relègue au second plan le problème de risque d'opportunisme](#). (...) Parmi les communautés autonomes actives dans le processus de création de connaissances, deux types majeurs de communautés peuvent être distingués : les communautés épistémiques qui sont réellement orientées vers la création de nouvelles connaissances, et les communautés de pratique qui sont orientées vers la réussite d'une activité, et pour lesquelles la création de connaissance est un débordement involontaire. (...)

[Les communautés de pratique](#) (Lave et Wenger [1991]) représentent des groupes de personnes engagées dans la même pratique, communiquant régulièrement entre elles au sujet de leurs activités. Les membres d'une communauté de pratique cherchent essentiellement à développer leurs compétences dans la pratique considérée, en faisant circuler et en comparant de manière incessante les meilleures pratiques expérimentées par les membres. Les communautés de pratique peuvent être vues comme un moyen de valoriser les compétences individuelles à travers l'amélioration continue de la pratique commune. Ce but est atteint à travers la construction, l'échange et le partage d'un répertoire commun de ressources, ce répertoire n'étant pas nécessairement formellement explicité. L'auto-organisation est ainsi une caractéristique essentielle des communautés de pratique. Plus précisément, l'autonomie et l'identité des communautés – deux caractéristiques clés de l'auto-organisation – autorisent l'acquisition collective et le traitement des stimuli provenant de l'environnement (Wenger [1998] ; Dibiaggio [1998]). C'est donc l'engagement mutuel de ses membres qui assure la cohésion de la communauté, et c'est ce même engagement qui préside au recrutement de nouveaux membres. L'évaluation d'un individu faite par la communauté de pratique porte à la fois sur les valeurs adoptées par l'individu et sur les progrès faits dans sa pratique. Au sein des communautés de pratique, la connaissance prend donc essentiellement la forme d'un savoir-faire (Brown et Duguid [1991]) tacite et socialement localisé. Ce savoir-faire collectif est constamment enrichi par les pratiques individuelles, de sorte que le dispositif collectif engendre un processus de création continue de connaissances utiles à l'organisation (mais non délibéré, contrairement aux communautés épistémiques). (...)

[Le mode de coordination par les communautés présente des avantages](#), par rapport aux mécanismes du marché ou de la hiérarchie, dans une économie fondée sur la connaissance. L'un de ses avantages majeurs est que, dans la mesure où la mise en œuvre de la connaissance repose sur l'existence d'un langage et de représentations communes, l'accumulation et le traitement de connaissances se font *naturellement* au sein d'une communauté donnée, [sans une nécessité absolue de recourir à des mécanismes puissants d'incitation](#). La communauté constitue un lieu de confiance, dans le sens fort, pour chacun de ses membres. Ainsi, dans les situations imprévues, les engagements ne seront pas guidés par l'esprit des contrats, mais par le [respect des normes sociales propres à la communauté](#). D'un autre côté, la communauté prend en charge le *coût fixe* de la construction progressive des langages et des modèles d'action et d'interprétation. La validation de la connaissance se fait en première analyse au sein d'une communauté donnée. De même, l'interprétation de la connaissance fournie par l'extérieur (notamment par la hiérarchie) est examinée, critiquée et retraitée (pour donner lieu parfois à des adaptations créatrices) au sein des communautés. (...)

(En conclusion), la prise en compte du rôle des communautés dans l'organisation s'inscrit dans la perspective de l'étude de la nature et de l'évolution des interactions directes entre les agents économiques. Dans cette perspective, l'émergence des liens entre les individus peut être expliquée par l'utilisation de règles de comportement simples, sans avoir recours à un comportement optimisateur ou stratégique supposant une rationalité très poussée. Il est alors possible d'aboutir à l'explication de [l'émergence d'une rationalité collective différente de la rationalité individuelle](#). Ainsi, au fur et à mesure que se développent les échanges, des individus, des normes et des conventions construites dans l'échange peuvent influencer les anticipations des autres individus et des fluctuations peuvent en résulter : certains individus peuvent négliger leurs propres informations en faveur de celles qui découlent des actions des autres. Cela correspond aux formes de mimétisme identifiées par Orléan [2001]. Dans un tel schéma, comme le souligne Kirman [2000], [l'agrégation « produit » la rationalité et n'est pas simplement la somme des actions rationnelles](#). Les croyances collectives émergent des interactions complexes entre individus, certes attentifs aux signaux du marché et aux prescriptions de la hiérarchie, mais respectant avant tout les normes sociales de leur communauté. Ce que nous apporte l'analyse particulière de la notion de communauté, c'est que le résultat agrégé repose sur l'interaction entre des catégories *intermédiaires* entre le niveau individuel et le niveau de l'organisation dans son ensemble. »

Source : P. Cohendet et M. Diani, « L'organisation comme une communauté de communautés – Croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique*, volume 113, 2003/5, pp. 697-720

Encadré 2 : Fable sur la coordination au sein des communautés de pratique

« Voici conté le parcours d'un doctorant ayant tenté de fournir sa contribution à l'approfondissement d'un concept perçu comme relativement nouveau en économie : la communauté de pratique. Épuisé après une dure journée de labeur, David Vincent s'égaré et assiste, hébété, à l'atterrissage d'un vaisseau venu d'une autre galaxie que l'économie classique. Ne sachant comment nommer cet OVNI (Objet véritablement non identifié) de l'économie, il se rappelle certaines leçons de son directeur de thèse et l'appelle **communauté** de pratique.

À sa grande surprise, David Vincent découvre que, de prime abord, ces individus sont tout à fait normaux, en étant notamment soumis au **principe de rationalité**. Il note néanmoins que les membres de l'équipage présentent ce que cet être, nourri à la pensée marginaliste et williamsonienne, considère comme une anomalie : leurs **relations** ne sont pas régies par des contrats (implicites ou explicites), mais par une attirance réciproque motivée par la **poursuite d'une entreprise commune**, et sont de plus liés par le plaisir issu de l'accomplissement de cette même entreprise... Dès lors, que deviennent les notions de coordination et de motivation si chères aux économistes ?

Fort ébranlé dans ses certitudes néoclassiques, David découvre avec effroi que ses pairs se comportent d'une manière fort bizarre dans leur travail : ils choisissent de **se communiquer des trucs et astuces sur leur activité** (qu'elle soit académique ou de loisir, qu'ils appartiennent à un club de pêche ou qu'ils soient adeptes du Macintosh ou de philatélie) de manière tout à fait volontaire et bienveillante, **sans avoir, au préalable, conclu un contrat spécifiant les termes de l'échange**. Très vite, David Vincent se sent isolé car entouré soit de gens ne croyant pas son expérience, soit de personnes issues d'un milieu *a priori* extracontractuel ! Rassemblant son courage à deux mains, il décide de prendre le problème à bras-le-corps. Très vite, il remarque certaines régularités troublantes (hormis, bien sûr, l'absence de contrats) qu'il peut résumer en trois points (qu'il découvre chez Wenger, 1999). Prenant l'exemple d'une communauté de pêcheurs à la ligne :

- ◆ les membres de la communauté doivent avoir un niveau de connaissances minimum de la pêche. Ils doivent, en effet, être au moins en mesure de lancer leur canne à pêche ou de savoir changer un hameçon ;
- ◆ les membres peuvent échanger des informations ou leur expérience personnelle en discutant des avantages de leurs appâts favoris ou du choix des bouchons suivant les conditions météorologiques ou de luminosité, la température de l'eau, voire du petit vin blanc (finalement, tout pêcheur est un scientifique qui s'ignore !) ;
- ◆ à force de discussion, tous les membres de la communauté sont dotés de connaissances communes les conduisant à adopter des techniques de pêche similaires, ils choisiront les mêmes appâts et bouchons suivant les types de poissons pêchés.

Parallèlement à ces trois régularités, notre David Vincent remarque que les **communautés sont auto-organisées**, c'est-à-dire que le fonctionnement global de la communauté est conditionné par les décisions locales de leurs membres, sans qu'un décideur central ne puisse les influencer (...). Viennent immédiatement des questions multiples : en l'absence d'un tel « Gentil organisateur », quels facteurs motivent les agents à donner leurs trucs et astuces ? Comment parviennent-ils à se comprendre et à s'entendre pour que leurs échanges soient réellement bénéfiques pour chacun ? En vue de parer à cette menace (fantôme) et de susciter chez lui un nouvel espoir, David Vincent se met à étudier l'émergence et la dynamique des communautés de pratique. Quels sont les résultats de ses travaux ? Ils peuvent être résumés de la façon suivante :

L'existence de **liens de confiance, de réputation** et l'émergence de **leaders d'opinion** au sein de la communauté en constituent des aspects centraux. La confiance et la réputation sont ici approchées comme un pari engagé sur les compétences et le comportement futur d'un individu. Un tel pari, en ayant trait aux compétences et au comportement de ce dernier, est motivé par l'observation de son activité passée. Confiance et réputation contribuent à la coordination étant donné qu'elles participent à la construction d'un socle de connaissances communes entre les agents. Pouvant savoir ce que leurs partenaires pensent, ces derniers seront plus à même d'anticiper les comportements de leurs pairs. Ainsi, une personne considérée comme un bon pêcheur de carpe et n'hésitant pas à montrer ses trucs et astuces pour bien pêcher peut bénéficier d'une réputation favorable au sein de la communauté et être l'objet d'une grande confiance de la part de ses amis. (...)

Si David Vincent considère tenir une piste pour élucider le **problème de la coordination**, qu'en est-il de la motivation ? En effet, qu'est-ce qui pousserait des pêcheurs à se communiquer leurs astuces personnelles. Après tout, en les gardant secrètes, ils jouiraient d'un avantage certain au prochain concours de pêche organisé à Souffeltruchtersheim-sur-mer ! Après s'être (longuement) trituré les méninges, il s'aperçoit, ébahi, que la solution est là, sous ses yeux ébaubis. L'incitation au partage des trucs et astuces est liée à l'existence des **leaders d'opinion** : ces derniers bénéficient d'un réel pouvoir sur les comportements individuels. Les **leaders** fondent leur pouvoir sur les hauts niveaux de réputation et de confiance dont ils jouissent au sein de la communauté. Étant donné que réputation et confiance se fondent, à leur tour, sur l'activité passée des membres au sein de la communauté, des hauts niveaux de réputation et de confiance sont associés à une activité passée importante. Ainsi, notre spécialiste de la pêche à la carpe, en étant reconnu comme tel par les nombreuses astuces qu'il a fournies à ses amis de la communauté, jouira d'une grande influence sur leurs comportements car ces derniers se fieront à son avis dans le domaine de la pêche à la carpe.

Suite à cette conclusion, notre jeune chercheur découvre, tout réconforté par ses découvertes, que l'empire de l'économie n'est pas menacé par ces « envahisseurs », somme toute assez sympathiques : il y est toujours question de coordination et d'incitation. Ainsi, si les vaisseaux « communautés de pratique » ne peuvent plus être réellement considérés comme venant d'une autre galaxie, ils peuvent tout juste être issus d'une autre région de la planète Économie. »

Source de l'article : Paul Muller, « Coordination et incitation au sein des communautés », *La Gazette Cournot*, ISSN 1760-6462, n° 9, novembre 2004, Économie, gestion, sciences et technologie autour de l'École doctorale Augustin Cournot, disponible sur le site http://cournot2.u-strasbg.fr/augustin/infos/eco/Page_Cournot_9.pdf

Quelles sont cependant les motivations des évaluateurs ?

Encadré 3 : Réputation, confiance et théorie des jeux

« Il est à remarquer que ce que l'on sait d'une personne n'est pas uniquement issu d'une relation duale. Cette relation duale est souvent parasitée par ce qu'on nomme communément la **réputation** qui n'est rien d'autre qu'une information véhiculée par d'autres et qui, venant s'ajouter à l'information directement acquise, peut inciter à la confiance ou, au contraire, à la méfiance. La dynamique de la confiance ne peut, en effet, se construire que dans une complexité relationnelle associant confiance et méfiance.

Notons que la confiance n'est pas la réputation en ce sens que la confiance existe uniquement entre deux individus. Elle intervient de façon bilatérale alors que la réputation est partagée entre plusieurs personnes (R. Wintrobe et A. Breton, 1983).

La théorie des jeux, dans les modèles dits à réputation, repose sur des jeux répétés avec asymétrie de l'information entre les joueurs, où la **construction d'une réputation** de comportement peut inciter à la coopération (D. Kreps, P. Milgrom, J. Roberts et R. Wilson, 1982). La répétition d'un jeu, un nombre indéterminé de fois, est un moyen qui permet de connaître les règles de comportement de l'autre partie, et de communiquer les règles de représailles afin d'en tirer des anticipations sur les jeux à venir. Dans le cadre d'un **jeu**, la réputation d'un joueur est constituée de convictions que nourrissent les autres à propos de la stratégie qu'il va utiliser. Ainsi, avoir connaissance de la réputation d'autrui permet d'en savoir un peu sur sa stratégie avant de faire le premier choix (R. Axelrod, 1992), ce qui permet de réduire l'asymétrie de l'information et peut se révéler être une base solide pour engendrer la confiance. Dans ce contexte, la confiance accordée sera d'autant plus grande que le joueur n'a pas failli dans le passé. ».

Source : Nathalie Gardes, maître de conférences en gestion, IUT Bayonne, département GEA, université de Pau et des pays de l'Adour, <http://nathaliegardes.canalblog.com/>

Encadré 4 : Jeu de la confiance ou *trust game*

« Les expériences ont été menées en novembre 2005 et janvier 2006, au Labex (Laboratoire d'expérimentation en sciences sociales de l'université de Rennes 1) à l'aide de ce jeu qui est une bonne approximation de ce que peut être une transaction à la *eBay*.

En effet, sur *eBay*, un des partenaires commerciaux (l'acheteur) doit envoyer un paiement à l'autre partenaire (le vendeur), en espérant être livré en retour. L'acheteur est donc amené à faire confiance au vendeur. On voit l'analogie avec le jeu de la confiance dans lequel deux joueurs reçoivent une dotation, l'un des joueurs devant choisir dans sa dotation le montant qu'il souhaite envoyer à l'autre joueur. Ce dernier reçoit alors un multiple du montant envoyé (trois fois le montant en règle générale) et doit décider combien il renvoie au premier joueur. L'équilibre de Nash de ce jeu est trivial : le deuxième joueur ayant toujours intérêt à tout garder pour lui, le premier joueur doit donc ne rien envoyer et chacun obtient, au final, un gain égal à sa dotation initiale. Mais cette situation est globalement sous-optimale puisque, en envoyant toute sa dotation, le premier joueur aurait pu accroître le total des gains des deux joueurs. Berg, Dickaut et McCabe (1995) ont observé expérimentalement que les choix des joueurs étaient loin d'être conformes à l'équilibre de Nash : les sujets envoient en moyenne 50 % de leur dotation et obtiennent en retour 1/3 en moyenne du montant reçu par leur partenaire.

Par rapport au jeu de confiance classique, nous avons ajouté une seconde étape, après les décisions d'investissement et de retour des joueurs, dans laquelle ces derniers ont la possibilité de poster une évaluation positive ou négative sur leur partenaire. Trois dispositifs d'évaluation ont été expérimentés : une évaluation simultanée, une évaluation séquentielle (où l'un des joueurs est désigné pour évaluer en premier) et une évaluation au choix sur deux périodes (chacun des joueurs ayant la possibilité d'évaluer immédiatement ou d'attendre). L'intérêt de ces trois traitements, auxquels s'ajoute un traitement de base (un jeu sans évaluation), est de mieux comprendre les motivations de contribuer à un dispositif communautaire d'évaluation, en distinguant les motifs altruistes, égoïstes et de réciprocité. Quel est le dispositif d'évaluation qui génère le plus de confiance et donc d'investissements ? Les sujets ont-ils plus tendance à évaluer s'ils doivent le faire simultanément ou séquentiellement ? Préfèrent-ils attendre ou évaluer le plus rapidement possible pour inciter les autres à le faire ? »

Source : David Masclat et Thierry Pénard, *Pourquoi évaluer son partenaire lors d'une transaction à la eBay ? Une approche expérimentale*, Môle armoricain de recherche sur la société de l'information et les usages d'Internet (Marsoin), mai 2006

être sans effet sur la probabilité d'évaluer alors qu'en cas d'altruisme impur, le fait d'avoir été évalué devrait accroître la probabilité d'évaluer (effet positif).

Plusieurs études ont mis en évidence ce phénomène de sous-contribution au système d'évaluation *eBay*. Ainsi, Resnick et Zeckhauser (2002) ont analysé en détail toutes les transactions ayant eu lieu sur *eBay*, entre février et juin 1999, ainsi que l'historique des évaluations liées à ces transactions.

D'après leurs données, 50 % des transactions ont été évaluées par les acheteurs et 60 % par les vendeurs.

Dellarocas, Fan et Wood (2004) ont (...) cherché à identifier les motivations des utilisateurs d'*eBay* à contribuer à ce système communautaire de réputation. Ils recensent trois principales motivations :

- ♦ **l'altruisme pur** : j'évalue mes partenaires parce que je sais que c'est bon pour l'ensemble de la communauté ;

- ♦ **l'altruisme impur ou la réciprocité** : j'évalue mes partenaires parce qu'ils m'ont évalué et que je répons à leur bienveillance ;

- ♦ **l'égoïsme** : je n'évalue pas mes partenaires, sauf si je veux me faire passer pour un altruiste et les inciter à m'évaluer.

Dans le dernier cas, il s'agit d'une évaluation de nature stratégique où l'individu décide d'évaluer dès la fin de la transaction, s'il pense qu'il a de fortes chances d'avoir face à lui un partenaire « réciprocateur » (ce dernier répondant alors à une évaluation positive par une évaluation positive). De cette manière, l'utilisateur égoïste peut accroître son score et donc sa réputation. Dellarocas *et al.* (2004), pour isoler les motivations d'évaluation dans chacune des transactions de pièces de monnaie de collection, ont regardé plusieurs jours après la fin de l'enchère si l'acheteur et le vendeur avaient procédé à des évaluations. À partir de ces informations, ils calculent des probabilités d'évaluer son partenaire et des probabilités conditionnelles au fait d'avoir été ou non évalué par ce dernier.

En cas d'altruisme pur, le fait d'avoir été évalué ou non devrait

Enfin, en cas d'égoïsme, le fait d'avoir déjà été évalué devrait conduire l'internaute à ne plus évaluer son partenaire (effet négatif), et le fait de ne pas avoir été évalué pourrait l'inciter à évaluer son partenaire s'il pense avec une probabilité non nulle qu'il a affaire à un « réciprocatteur ». Les auteurs trouvent en fait que la communauté eBay est composée à la fois d'altruistes, de « réciprocatteurs » et d'égoïstes.

Comment un tel système peut-il créer de la confiance ?

(Cette interrogation ne concerne pas seulement les plates-formes de commerce en ligne). La même question peut se poser à propos de communautés virtuelles dans lesquelles des internautes anonymes se rendent des services mutuels, acceptent de fournir des informations gratuitement ou de contribuer au développement de logiciels libres. Comment se crée la confiance et comment les risques d'opportunisme sont-ils surmontés dans une communauté virtuelle ?

Encadré 5 : En 2008, réforme de la notation sur eBay pour éviter les réciprocatés négatives

« Le simplissime modèle universel de la marchande imposé par eBay commence à montrer de sérieux signes d'essoufflement. (...) L'ancien vide-grenier convivial fondé en 1995 dans la baie de San Francisco pour s'échanger des *Pez* (la légende veut que le fondateur d'eBay ait créé le site pour que son amie puisse vendre sa collection de distributeurs de bonbons) s'est mué en une colossale machine. Le développement des échanges à l'international s'est inévitablement accompagné d'une multiplication des litiges, d'un raffinement des arnaques... En dépit d'une croissance de 14 % prévue pour cette année, soit la moitié de l'an dernier, le nombre d'utilisateurs actifs et de produits mis en vente n'augmente presque plus. Non seulement la plupart des marchés potentiels ont été explorés, mais le commerce électronique s'est professionnalisé et ne repose plus, comme chez eBay, sur la seule « confiance » entre utilisateurs. De plus en plus de vendeurs migrent même sur des places de marché plus sécurisées comme celle d'Amazon qui, à la différence d'eBay, joue le rôle de tiers de confiance garantissant les transactions.

Pour relancer une recette qui a finalement peu évolué en dix ans, eBay cherche donc à séduire de nouveaux acheteurs trop souvent déçus par la complexité du système. D'où cette réforme de la sacro-sainte notation (...) : les vendeurs sur eBay ne pourront plus laisser des commentaires négatifs ou neutres sur leurs acheteurs. Fini les « tomates », (la note la plus négative, de couleur rouge) permettant de signaler à la communauté les arnaqueurs, les mauvais payeurs ou simplement les acheteurs très – trop ? – procéduriers. Chez eBay, on justifie cette évolution par la nécessité de simplifier un système qui a provoqué des dérives et envenimé les relations entre acheteurs et vendeurs. Il s'agit de « restaurer la confiance et la transparence » en mettant fin aux « évaluations négatives de représailles » qui fonctionnent comme une sorte de boomerang, explique la direction. Lorsqu'un acheteur note négativement un vendeur, ce dernier peut être tenté de se venger en évaluant à son tour négativement l'acheteur. Résultat, une sorte d'omerta virtuelle se serait développée, amenant les acheteurs à ne pas émettre de commentaires négatifs, de peur de recevoir une de ces « tomates » qui fait de vous *persona non grata* aux yeux de la communauté.

... eBay ne cesse de promettre plus de sécurité. Le véritable défi d'une société qui dédie déjà 2 000 salariés à cette tâche aussi redoutable que coûteuse, mais sans laquelle la « confiance » de la communauté risque de devenir un slogan aussi creux que faux. »

Source : article sur Internet, « Les vendeurs d'eBay se rebellent », vendredi 22 février 2008, www.ecrans.fr

Il existe peu d'études expérimentales sur ces questions, à l'exception de Keser (2002, 2003). Cette dernière a mené une série d'expériences présentant des traits communs avec la nôtre. Elle considère un jeu de confiance séquentiel, suivi d'une deuxième phase dans laquelle seul le premier joueur, noté A, (celui qui doit envoyer une partie de sa dotation) a la possibilité, sans aucun coût, d'évaluer positivement ou négativement son partenaire, noté B, après avoir pris connaissance de la somme retournée par ce dernier. L'expérience se déroule sur vingt périodes, les joueurs A rencontrant à chaque période un joueur B différent.

Keser propose deux variantes pour le système d'évaluation :

- dans un premier cas, le joueur A est informé de l'évaluation qu'a reçue à la période précédente le joueur B avec lequel il va entrer en relation (connaissance partielle du passé) ;
- dans le deuxième cas, il est informé de l'ensemble des évaluations que B a reçues dans le passé (connaissance de toute l'histoire). Keser observe plus d'investissements et donc plus de confiance des joueurs A avec un système de réputation que sans système de réputation et un plus grand retour des joueurs B avec un système de réputation que sans système de réputation (en absolu et en pourcentage du montant reçu). Mais il n'existe pas de différence significative d'investissements et de retour avec un système de réputation de court terme (mémoire partielle) et de long terme (mémoire complète).

Comment l'existence d'un système communautaire d'évaluation dans une transaction de type eBay intervient-il sur la confiance et l'efficacité des échanges, en particulier lorsque l'on modifie les règles d'évaluation ? L'expérimentation conduite à Rennes à partir du jeu de la confiance (cf. encadré 3) met en évidence :

- le rôle positif des dispositifs d'évaluation pour susciter de la confiance et favoriser les échanges économiques. Ainsi, les niveaux d'investissement sont significativement plus élevés lorsque les individus ont la

possibilité de s'évaluer mutuellement. En ce sens, nos résultats se rapprochent de ceux obtenus par Keser (2002, 2003) ;

- certains dispositifs d'évaluation se révèlent plus efficaces que d'autres pour générer de la confiance. Ainsi, les niveaux d'investissements sont-ils plus élevés lorsque les individus ne connaissent pas l'évaluation donnée par leurs partenaires avant d'évaluer eux-mêmes. De ce point de vue, la mise en place de dispositifs trop complexes ou sophistiqués peut avoir des effets pervers et dégrader la confiance, en générant trop de sanctions et de réciprocité « négatives ».

La pratique montre que la participation « bénévole » des acteurs de marché est un atout majeur pour sécuriser le e-commerce. En partageant leur expérience, les acheteurs forgent des « réputations » qui assainissent le marché, les « bons » vendeurs voient s'accroître le nombre de leurs transactions et peuvent vendre plus cher, l'activité du marché augmente, ce que confirme les jeux expérimentaux. Ces mécanismes communautaires de contribution à un « bien public » interpellent les universitaires car ils semblent a priori contredire l'hypothèse « d'égoïsme » de l'homo economicus : pourquoi l'internaute fournirait-il un effort sans contrepartie directe ? ». Cette mise en cause de la théorie apparaît cependant moins radicale qu'il ne le semble : la moitié seulement de la communauté se donne la peine d'évaluer, il y a donc bien sous contribution à la production du bien public, comme l'indique la théorie ; de plus, les motivations des évaluateurs ne sont pas toujours exemptes d'égoïsme. Malgré ces réserves, la capacité de ces mécanismes à créer de la confiance est indéniable et, pour imparfaits qu'ils soient, ils sont perfectibles. Pour autant, ils sont tributaires de facteurs humains complexes et demeurent entachés d'une certaine fragilité comme le montre l'encadré 4 de l'article 1 (Cahiers de l'évaluation).

EN SAVOIR PLUS...

- Robert Axelrod, *Donnant-donnant : la théorie du comportement coopératif*, édition Odile Jacob, Paris, 1992, 235 pages.
- Vincent Bénard et Elie Sloïm, *Dossier sur la qualité Web*, site Web : www.temesis.com
- Éric Brousseau, « Régulation de l'Internet : l'autorégulation nécessite-t-elle un cadre institutionnel ? », *Revue économique*, vol. 52, octobre 2001, pp. 349-378.
- Ludovic Di Biaggio, *Information, connaissance et organisation*, thèse de doctorat, université de Nice-Sophia Antipolis, 1998.
- Michel Gensollen, « Internet : marchés électroniques ou réseaux commerciaux ? », *Revue économique*, vol. 52, octobre 2001, pp. 197-164.
- M. Granovetter, « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, pp. 481-510.
- D. Kreps, *Corporate Culture and Economic Theory*, 1990.
- D. Kreps, P. Milgrom, J. Roberts et R. Wilson, « Rational cooperation in the finitely repeated prisoner's dilemma », *Journal of Economic Theory*, n° 27, 1983, pp. 245-252.
- J. Lave et E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, New York, NY, Cambridge University Press, 1991.
- J. Lerner et J. Tirole, « The open source movement: key research questions », *European Economic Review Papers and Proceedings*, vol. 35, 2001, pp. 819-826.
- André Orléan, *Les croyances collectives*, texte d'introduction à l'École normale cognitive, CNRS, Porquerolles, septembre-octobre 2001.
- J. Sobel, « A theory of credibility », *Review of Economic Studies*, vol. 11, 1985, p. 557-573.
- Thierry Pénard et Raphaël Suire, « Économie de l'Internet : une économie des interactions sociales », *Revue française d'économie*, n° 3, vol. XXII, 2008.

⑥ Notation ou réputation numérique ?

Depuis la naissance du Guide Michelin, la notation a fait du chemin. D'une part, elle n'est plus le seul fait de l'expert mais devient celui de l'internaute. Ce dernier, en échangeant des informations sur la Toile, coproduit des biens publics au sein de sa communauté virtuelle. D'autre part, cette notation porte de plus en plus souvent sur des individus et non sur des biens et services. Un premier exemple en est donné avec la notation des acheteurs et vendeurs sur eBay (cf. article précédent) mais, aujourd'hui, ce phénomène va bien au-delà et débouche sur la création de réputations indépendamment de toute transaction. La réputation électronique est alors constituée non seulement des contributions volontaires que laisse un individu en ligne mais aussi des commentaires (ce que disent les autres de cet individu). Olivier Zara a créé un blog dédié à cette problématique. Pour cet informaticien chevronné, entrepreneur dans les technologies Web 2.0 et spécialisé en gestion de la réputation sur Internet, « l'identité numérique est tout aussi importante que sa vraie identité. Et tout aussi dangereuse. Dans la vie, il est facile de se refaire une réputation en changeant de travail, de ville... C'est beaucoup plus compliqué sur Internet. Qu'on le veuille ou non, notre réputation est maintenant mondiale et publique. Et si les paroles s'envolent, les écrits restent... ».

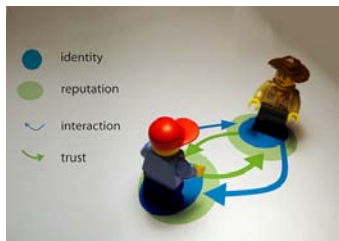
Cahiers de l'évaluation

Auteur de l'article :

Olivier Zara, blog, <http://reputation.axiopole.info>

Le texte n'est pas repris dans son intégralité : les titres de l'article (en bleu) sont ajoutés par la rédaction. Les citations d'Olivier Zara, dans l'introduction ci-dessus, proviennent d'un article du Monde, « Comment faire pour être bien vu sur le Web », 9 avril 2008

La réputation : du oui-dire local à l'écrit planétaire



www.wilkinomics.com

La confiance que votre entourage vous accorde se mesure par ce que l'on appelle la réputation. Le mot « réputation » vient du latin *reputatio* qui signifie « évaluation ». La réputation est donc une évaluation sociale, ou plus simplement l'opinion d'une ou plusieurs personnes sur une autre. Une opinion est un jugement de valeur. Elle a une dimension subjective. Parfois, elle repose sur des faits observables et indiscutables ; parfois, il s'agit de rumeurs, de préjugés, voire de mensonges visant à détruire un rival.

La réputation est un mécanisme très ancien de contrôle social dans la mesure où chacun de nous cherche à avoir la meilleure réputation possible (consciemment ou inconsciemment). Cela pousse donc en théorie à adopter des comportements socialement acceptables. Par exemple, dire la vérité vaut mieux qu'avoir la réputation d'être un menteur ! Nous avons tous une réputation, qu'on le veuille ou non ! Notre réputation se fait principalement à l'oral. Et chacun sait que les paroles s'envolent... Pour ceux qui ont une mauvaise réputation, il est facile de se refaire une réputation en changeant de ville ou d'entreprise. Pour ceux qui ont une bonne réputation, il faut sans cesse repartir à zéro en cas de mobilité. Mais aujourd'hui, nos interactions sociales se font de plus en plus à l'écrit *via* Internet. Si les paroles s'envolent, les écrits restent.

Internet change la situation. L'écrit devient important. Quand un *blogueur* ou une personne sur un forum de discussion fait un mauvais *feed-back* sur une personne ou une entreprise, son commentaire est non seulement figé pour l'éternité mais il est accessible partout sur la planète pour n'importe qui. D'une certaine manière, on peut dire que notre réputation est maintenant mondiale et publique, qu'on le veuille ou non. (...)

Notre réputation est fonction de nos actions. Parfois, nous agissons bien ; parfois, nous sommes incompetents, maladroits. Il est important qu'Internet ne focalise pas l'attention sur nos échecs en laissant de côté nos réussites. Internet peut donc devenir à la fois une chance pour certains et un enfer pour d'autres. L'amateurisme n'est plus possible. Il est important de savoir ce qui se dit sur nous. Il vaut mieux gérer notre réputation sur Internet plutôt que de laisser quelqu'un d'autre s'en occuper à notre place.

Deux précurseurs de la réputation numérique : Google (contenu) et eBay (transaction)



Comment évaluer la réputation sur Internet ? Ce qui est nouveau, c'est que l'on doit faire confiance à des personnes que nous n'avons jamais rencontrées et que nous ne rencontrerons jamais. D'ailleurs, dans certains cas, on ne veut pas les rencontrer ! Dans le domaine



du e-commerce, on est intéressé par le DVD du vendeur et non par le vendeur lui-même. Il vous envoie le DVD que vous lui avez acheté, vous le payez et la relation s'arrête là. Mais avant de faire cette transaction, comment savoir si je peux lui faire confiance puisque je ne le connais pas. De ce constat, eBay a conçu un système pour vous aider à évaluer la réputation d'un vendeur ou d'un acheteur à partir de notation positive, neutre ou négative sur les transactions réalisées avec d'autres utilisateurs. Certains services, comme Google ou eBay, doivent leur succès principalement à leur système de gestion de la réputation alors même que ce n'est pas le cœur de leur offre. La gestion de la réputation est donc parfois un « accessoire » bien utile ! On pourrait, avec un peu d'audace, définir Google et eBay avant tout comme des outils de gestion de la réputation qui, très accessoirement, proposent un moteur de recherche pour Google et un site de e-commerce pour eBay !

De nouveaux services de gestion de la réputation inspirés d'eBay

De nombreux services (...) ont mis en place des systèmes d'évaluation « ouverts », c'est-à-dire déconnectés du site de e-commerce sur lequel se déroule la transaction. On peut citer principalement iKarma, Rapleaf, TrustPlus et Gorb (Opinity a disparu). Ces services ont copié le système d'eBay en l'améliorant à leur façon, en le rendant plus convivial et surtout plus universel en termes



d'étendue de l'évaluation. eBay ne peut vous évaluer qu'en tant que vendeur ou acheteur puisque c'est un site de e-commerce. Mais ces nouveaux services ne vendent rien, mise à part l'évaluation de votre réputation. Pour élargir leur clientèle, ils ont donc appliqué les méthodes d'évaluation d'une transaction à l'évaluation d'une personne, d'un contenu ou d'une relation (il existe encore d'autres items dont la réputation est susceptible d'être évaluée, cf. encadré 1).

évaluation d'une personne, d'un contenu ou d'une relation (il existe encore d'autres items dont la réputation est susceptible d'être évaluée, cf. encadré 1).

Deux méthodes d'évaluation de la réputation : notation ou référence

L'approche par la notation consiste à évaluer à partir de critères principalement quantitatifs mais, dans la plupart des services, il est aussi possible de laisser un commentaire et/ou des tags pour donner du sens à l'évaluation.

L'approche par les références consiste à évaluer à partir de critères principalement qualitatifs (un texte écrit sous forme de *feed-back*, recommandations, commentaires...) mais aussi quantitatif (nombre de recommandations, nombre de lecteurs, popularité...). Voici quelques exemples d'usage :

- des recommandations (LinkedIn, Viadeo, 6nergies, Ecademy, Tribe et Spock) ;
- des références : une référence est une personne qui vous fait confiance et qui se porte garante de votre réputation (CV 2.0, Reprvine et Nymz) ;
- de la popularité, que ce soit le nombre de personnes qui font référence à un contenu à travers des liens insérés dans leur propre contenu (Google, Technorati) ou le nombre de personnes qui recommandent la lecture d'un contenu ou l'usage d'un produit ou service (Digg, Wikio, Zlio, Alenty, Newsvine, del.icio.us, Fuzz, TapeMoi, Scoupeo, Nuouz, Agoravox) ou encore le nombre de lecteurs (Feedburner, FeedBlitz, Zookoda).

Encadré 1 : Différents items dont la réputation peut être évaluée

1. Un **objet** (livres, DVD, jeux, caméras,...) ou un **service** (voyages, hôtel...).
2. Une **personne** (dans sa dimension personnelle et/ou professionnelle, sur des fonctions, des compétences, des expertises ou des qualités humaines).
3. **L'action d'une personne** :
 - a. produire un **contenu** écrit, vidéo ou audio sur un site (en particulier sur les *blogs*) ;
 - b. faire une **transaction** ou un échange de biens ou services (vente, achat, trocs...) ;
 - c. avoir une **relation** (amis, famille, connaissances, collègues...) ou une interaction avec une autre personne (discussions, rencontres amoureuses, jeux en ligne...).
4. Une **organisation** (cf. services comme Jobvent ou Criticat qui permettent aux parties prenantes d'une organisation de donner leur avis sur leur organisation, entreprise, association, administration...).
5. Une **réputation** (i.e. services d'analyse de votre réputation utilisant la méthode : recherche, analyse et nettoyage).


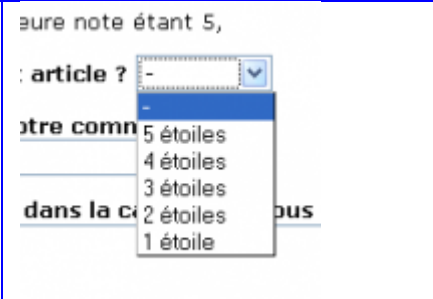

Source : *blog* d'Olivier Zara, <http://reputation.axiopole.info>

Anonymat des évaluateurs et appréciations négatives, deux principes qui méritent réflexion

- **Principe 1 : Il faut autoriser les notations et les commentaires neutres ou négatifs parce que personne n'est parfait**

L'objectif est d'avoir une évaluation de la personne et/ou de ses actions qui soit la plus proche de la réalité. Quand une personne ne se comporte pas correctement, il est normal de le faire savoir. Ce sont d'ailleurs les fondements du système eBay, avec une petite réserve cependant car les études sur le système d'eBay ont montré les limites des *feed-back* neutres ou négatifs. Si vous faites un *feed-back* négatif, vous risquez des représailles de la part de ceux que vous avez évalués négativement. Du coup, le système s'auto-verrouille parfois dans un pacte implicite de non-agression. Certains acheteurs vont jusqu'à menacer les vendeurs pour obtenir plus que ce qui était prévu dans la transaction : « Si vous ne me donnez pas ça en plus, je vous ferais une notation négative ». Or, l'actif principal d'un vendeur est sa réputation !

Figure 1 - Exemple d'acteurs offrant des services de gestion de la réputation fondés sur la notation

		
<p>eBay utilise des notations type positif, neutre ou négatif mais propose également une évaluation plus détaillée du vendeur (voir partie droite sur l'image)</p>	<p>Amazon propose un système d'étoiles jaunes : une étoile (mauvais), 5 étoiles (excellent)</p>	<p>Criticat aussi (simulation d'une évaluation pour Google)</p>

Mais le plus important est qu'il peut y avoir des critiques fondées et d'autres inventées, certaines sont justes et d'autres injustes, certaines reposent sur des faits observables et quantifiables et d'autres sur des préjugés, des opinions ou des jugements de valeur.

L'exemple le plus souvent pris pour justifier ce premier principe est LinkedIn. Si vous regardez les recommandations sur le profil d'un utilisateur LinkedIn, vous verrez que les contenus des recommandations sont toujours positifs et parfois même dithyrambiques. Étant donné que l'utilisateur peut refuser une recommandation, il n'autorise *de facto* que les *feed-back* positifs. Cependant, ce n'est pas parce qu'un *feed-back* est positif qu'il est faux. Inversement, un *feed-back* neutre ou négatif peut être faux.

Par ailleurs, si l'on se place du point de vue d'un recruteur, il recrute une personne pour ce qu'elle sait faire et non pour ce qu'elle ne sait pas faire. Les témoignages fonctionnent sur ce principe. Ils ne donnent aucune indication sur ce qu'une personne ne sait pas faire, mais ils permettent de valider une partie de ce qu'elle sait faire. Le système de LinkedIn est imparfait, dans le sens où le recruteur doit encore faire un peu de travail. Il doit valider, par des interviews du candidat et de ses références, toutes les compétences qui sont absentes des recommandations. Mais il n'a plus besoin de valider toutes les compétences. C'est tout de même un progrès par rapport au système actuel.

Il est aussi important de comprendre que celui qui fait une recommandation engage sa propre réputation. Si vous écrivez que M. X est un génie en informatique alors que c'est un nul, vous détruisez votre propre réputation.

De ce fait, un témoignage a d'autant plus de valeur que celui qui témoigne a lui-même une bonne réputation, et inversement. De même, plus vous obtenez de recommandations et plus il y a statistiquement de chances que vous ayez une bonne réputation. C'est exactement le même principe que le *PageRank* de Google. Plus il y a de personnes qui recommandent un site, plus elles lui donnent une crédibilité, donc une bonne réputation.

Enfin, les *feed-back* négatifs peuvent conduire à une forme de justice privée. Sur Internet comme ailleurs, on ne doit pas agir en dehors des procédures de droit qui permettent de garantir l'équité entre celui qui attaque et

celui qui est attaqué. Internet ne doit pas être le lieu d'une justice privée, qui permet de régler ses comptes sur la place publique (diffamation) ou de flouer des vendeurs pour monnayer une notation positive (cf. figure 1).

De l'opinion à la diffamation : en vertu de l'article 29 de la loi du 29 juillet 1881 sur la presse, « Toute allégation ou imputation d'un fait qui porte atteinte à l'honneur ou à la considération de la personne ou du corps auquel le fait est imputé est une diffamation ». La **diffamation est un délit pénal**. Si vous laissez un commentaire négatif susceptible d'être qualifié de diffamatoire, vous pouvez faire l'objet de poursuites judiciaires et être condamné pour diffamation.

- **Principe 2 : Il faut autoriser les notations et les commentaires anonymes pour que les gens disent réellement ce qu'ils pensent**

Comment croire le collaborateur qui fait un super *feed-back* à son manager alors que c'est ce même manager qui détermine les primes et promotions en fin d'année ? Qui osera faire une notation négative sur ses clients pour se plaindre de retards de paiement ? L'anonymat serait donc LA solution pour taper sur son manager ou ses clients en toute discrétion, avec toute la liberté de parole nécessaire.

Figure 2 - Différents services d'évaluation de la réputation suivant leur méthode (notation ou références) et leur objet

Objet de l'évaluation		Approche notation	Approche références
Objet - Service		Amazon, Shopping.com, ePinions, RateItAll, TripAdvisor, TravelPost, U.jik, CrowdStorm, PriceMinister,..	Wikio Shopping, Zlio
Personne		iKarma, Rappleaf, TrustPlus, Gorb, Opinity	Linkedin, Viadeo, Reppvine, Spock, Naymz, 6nergies, Ecademy, Tribe
Action d'une personne	Contenu	Venyo, TrustPlus, Opinity, Squidoo	Google, Technorati, Alenty, Digg, Wikio, Feedburner, FeedBlitz, Zookoda, Newsvine, del.icio.us, Fuzz, TapeMoi, Scoopeo, Nuouz, Agoravox
	Transaction	eBay, iKarma, Rappleaf, TrustPlus, Odesk, Opinity, Elance, PriceMinister	
	Relation	TrustPlus, Opinity	
Organisation		Jobvent, Criticat	
Rechercher - Analyser - Nettoyer			
Réputation		Online Reputation Monitor, iGooq (Filteris), Biz360, BrandPulse (Nielsen BuzzMetrics), BuzzLogic, ReputationDefender, ReputationManager, Quova, iFeed Enterprise, Reputation Defender, Distilled	

Commentaire : certains services figurent dans plusieurs cases du tableau parce qu'ils permettent de multiples évaluations, en particulier sur les actions d'une personne.

Source : *blog* d'Olivier Zara, <http://reputation.axiopole.info>

Cependant, qui voudra faire la promotion de sa réputation sur un service qui permet de se faire lyncher en public par M. Anonyme ? Quand on visite les sites qui autorisent l'anonymat, on remarque tout de suite que, en moyenne, 98 % des *feed-back* sont positifs. Étrange ? Pas tant que ça, si on considère que ceux qui avaient des *feed-back* négatifs ont fermé leur compte et que beaucoup d'autres n'en ont pas ouvert par peur d'en recevoir. Et dans ce cas, le système de l'anonymat n'atteint pas son objectif.

Pour contrer la fuite des utilisateurs, certains services comme Rappleaf créent des profils sans vous demander votre avis, à partir des courriels que vous utilisez sur Internet. Mais rien de plus facile que de changer d'e-mails (on le fait déjà pour fuir le *spam*). Et pour le cas où cela ne suffirait pas, il suffit de faire appel à un service de « nettoyage » qui enverra ses avocats pour supprimer les contenus offensants. Soit le contenu sera supprimé, soit le service payera très cher les frais de justice.

En résumé, l'anonymat et les notations neutres ou négatives induisent des effets pervers, sauf quand on respecte un certain nombre de conditions.

L'analyse du système d'eBay permet de définir les conditions du succès pour une approche par la notation

eBay est un grand succès, principalement du fait de son système d'évaluation de la réputation conçu et mis en œuvre dans un contexte précis. Quelques entrepreneurs courageux ont voulu faire « beaucoup plus » qu'eBay. Ce faisant, ils ont sorti la méthode eBay de son écosystème : évaluer uniquement des actions, évaluer chaque action et évaluer des actions simples (acheter-vendre).

Les concurrents d'eBay devraient donc recentrer l'objet de leur évaluation sur les actions des personnes et non sur la personne elle-même. L'évaluateur devrait s'identifier et être obligé d'indiquer des éléments précis sur

l'action qui fait l'objet de l'évaluation, comme c'est le cas sur eBay. Plus précisément, les conditions pour que les notations et commentaires soient socialement acceptables sont que :

➤ l'évaluation porte sur des éléments objectifs, factuels, observables et mesurables. C'est le cas dans le cadre d'une transaction commerciale ;

➤ l'évaluation se fasse entre des personnes qui ont un niveau de connaissance mutuelle entre 1 et 3 (cf. encadré 2) ;

➤ la notation chiffrée soit accompagnée d'un commentaire qualitatif pour donner du sens à la notation. « Si j'ai fait une erreur, je veux savoir laquelle pour pouvoir progresser » ;

➤ l'objet de l'évaluation soit à faible enjeu (évaluation d'une action ponctuelle de la personne) et non à fort enjeu (évaluation de la personne en général dans la durée). L'évaluation doit donc porter sur le FAIRE et non sur l'ÊTRE. « M. Durand a FAIT une erreur » est temporaire, il a une chance de progresser, de faire mieux la prochaine fois. « M. Dupont EST un nul » est définitif. Il a acquis le STATUT de nul ;

➤ j'ai plus à perdre qu'à gagner en quittant le service si je reçois une notation négative, soit parce que le service m'offre d'autres bénéfices (exemple : eBay est le *leader* sur son marché), soit parce qu'il n'existe pas d'alternative ;

➤ je puisse vérifier l'identité de l'évaluateur (pas forcément sa carte d'identité numérique, mais au moins son pseudonyme). Si vous êtes un vendeur, vous acceptez la notation négative d'un acheteur parce que vous le connaissez et que vous savez que c'est lui que vous avez livré en retard. Mais, en aucun cas, vous n'accepteriez une notation neutre ou négative d'une personne dont vous ne savez même pas si vous avez fait affaire avec elle. Cela sera perçu comme injuste. On a tous une dose de paranoïa, on n'a pas besoin d'Internet pour la stimuler ! La notation anonyme est d'une logique implacable (libérer la parole), mais elle n'a aucun sens en termes d'équité et d'acceptation sociale.

En conclusion

Cependant, eBay n'est pas LA solution universelle de gestion de la réputation, et ses clones encore moins. En voici les principales raisons :

- la réputation ne s'évalue pas de la même manière pour l'action d'une personne (transaction, contenu, relation), pour la personne elle-même, pour une organisation ou pour un objet ou service. L'évaluation de la réputation dépend de l'objet de l'évaluation ;

- être un bon vendeur ou un bon acheteur ne signifie pas qu'on est un bon professionnel et inversement. La réputation est liée à un « contexte de confiance » ou « sphère de confiance » (cf. encadré 3).

Avec le Web 2.0, un logiciel devient un objet social et il ne peut plus être seulement le mariage de la programmation informatique sauce AJAX et du marketing. Il ouvre la voie à l'invention de nouvelles relations sociales. J'espère que ce billet montrera que ce qui est techniquement possible ou économiquement rentable n'est pas forcément socialement acceptable ou utile.

Ces réflexions sur le monde d'Internet éloignent le lecteur de la conclusion optimiste de l'article 2. Si Internet, côté face, est bien le royaume communautaire du partage des expériences, validant le constat de la Sagesse des foules, côté pile, c'est aussi le monde de l'indiscrétion, de la rumeur, voire de la diffamation, avec des conséquences incommensurables par rapport à ce qui se passerait dans le monde réel, du fait de la large diffusion des informations dans le temps et dans l'espace. Cette prise de conscience des effets réputationnels sur Internet, assez récente, pourrait infléchir la mise à disposition de données privées sur la Toile, voire les pratiques d'évaluation des individus (Cahiers de l'évaluation).

Encadré 2 :

Les cinq niveaux de connaissances mutuelles

Niveau 1 : On ne se connaît pas (inconnus).

Niveau 2 : Je le connais mais il ne me connaît pas (connu de nom).

Niveau 3 : On s'est déjà croisé (connaissances – quelques interactions qui permettent de se faire une première impression).

Niveau 4 : On se connaît bien (amis, collègues – interactions régulières plusieurs fois par mois et surtout dans la durée, sur plusieurs années).

Niveau 5 : On se connaît très bien (famille, amis très proches – interaction au quotidien dans la très longue durée).

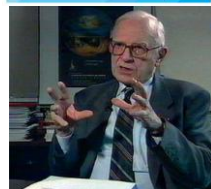
Source : *blog d'Olivier Zara*, <http://reputation.axiopole.info>

Encadré 3 : Sphère de confiance

« Vous pouvez avoir confiance dans une personne pour faire certaines choses mais pas pour d'autres. Un pilote de Formule 1 est *a priori* une personne digne de confiance pour piloter une voiture de course. Mais est-ce que vous lui proposeriez de construire votre maison ? Une personne n'est pas digne de confiance dans l'absolu mais dans un contexte. Pour chaque personne de votre réseau social, vous définissez implicitement un « contexte de confiance » (une « sphère de confiance ») sur des fonctions, des compétences ou des qualités humaines. À l'inverse, à l'extérieur de la sphère de confiance, vous n'êtes pas à l'aise pour dire que vous avez confiance dans cette personne. »

Source : *blog d'Olivier Zara*, <http://reputation.axiopole.info>

l'évaluation Cahiers de Mission d'évaluation des politiques publiques



N° 1 et 2 – Calculer pour décider (sep. 2008)

- **Mot d'Éric Besson, secrétaire d'État chargé de la Prospective, de l'Évaluation des politiques publiques et du Développement de l'économie numérique** (volume 1)
- **Avant-propos de Dominique Bureau et François Écalle** (volume 2)
- **Interview de Marcel Boiteux, membre de l'Académie des sciences morales et politiques, ancien directeur général d'EDF et ancien Président du Conseil d'administration d'EDF**
- **Infrastructures (canaux, routes, ponts, fer...) et calcul économique** (volume 1)
Comment en mesurer l'utilité ? Comment les tarifier ? Faire payer l'utilisateur plutôt que le citoyen
- **Actualiser la boîte à outils de l'évaluation** (volumes 1 et 2)
Le point de vue d'Alain Bernard (volume 1) ; le point de vue de Roger Guesnerie (volume 2)
- **Évaluer aujourd'hui** (volume 2)

l'évaluation Cahiers de Mission d'évaluation des politiques publiques



N° 3 – Regards croisés sur les politiques publiques (nov. 2008)

- **Mot d'Éric Besson, secrétaire d'État chargé de la Prospective, de l'Évaluation des politiques publiques et du Développement de l'économie numérique**
- **Interview d'Angel Gurría, secrétaire général de l'OCDE**
- **Différentes approches de l'évaluation de l'intervention publique**
Les actions collectives en faveur des entreprises
Attractivité des territoires pour les investisseurs : quelle efficacité des actions européennes ?
Impact macroéconomique des objectifs de réduction des gaz à effet de serre
Rapport Eddington sur les transports au Royaume-Uni
- **Différentes approches de l'évaluation du service rendu aux usagers**
Évaluer les services publics en ligne
Satisfaction des usagers des établissements de santé



www.strategie.gouv.fr

Autres publications du Centre d'analyse stratégique

- **La Note de veille** (dernier numéro paru)

n° 164 (28 janvier 2010) : Analyse : La croissance verte : quels impacts sur l'emploi et les métiers ?

- **Rapports et documents** (derniers numéros)

– n° 23 : *Le Pari de l'éolien*, La Documentation française, janvier 2010

– n° 22 : *Sortie de crise : vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?*, rapport du groupe de travail présidé par Daniel Cohen, La Documentation française, décembre 2009

- **Les Dossiers de la mondialisation** (dernier numéro paru)

n° 15 (octobre 2009) : La contestation de la mondialisation



www.minefi.gouv.fr

Autres publications de la DGTPE

- **Économie et Prévision** (dernier numéro paru)

190-191 (4-5/ année 2009) : Économie de l'environnement et des ressources naturelles

- **Trésor-Éco** (dernier numéro paru)

n° 71 (janvier 2010) : L'évolution du marché immobilier résidentiel en France

- **France politique économique** (dernier numéro paru)

taxe carbone - projet de loi (novembre 2009)