

N° 39 - 40

Numéro spécial double

Année 2007



**REVUE JURIDIQUE, POLITIQUE ET
ECONOMIQUE DU MAROC**

***« L'organisation de l'entreprise
face aux défis de la compétitivité »***

**Revue éditée par la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales –Rabat Agdal-**

**Les opinions exprimées dans cette revue sont strictement personnelles à
leurs auteurs**

Numéro du dépôt légal à la Bibliothèque Générale et Archives: 7/76

Réalisation: Société Orientale – Rabat

REVUE JURIDIQUE, POLITIQUE ET ECONOMIQUE DU MAROC

éditée par

La Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
- Rabat Agdal -

Directeur: Lahcen OULHAJ.

Comité de rédaction:

Latifa EL MAHDATI, Farid EL BACHA,
Alhassan RHOU, Rajae NAJI, Abdelilah EL
ABDI, Mohammed MADANI, Miloud
LOUKILI, Afifa HAKAM, Mustapha
BOULOUIZ, Hassan RAIS, Mohammed
ABOUCHE, Abderrassoul LEHADIRI.

Secrétariat de rédaction:

Khadija OUAZZANI CHAHDI.

ADMINISTRATION

B.P. 721, Boulevard des Nations Unies – Agdal – Rabat.

Abonnement annuel (2 numéros)

Maroc	40 DH
Etranger.....	60 DH
Tarif Etudiant.....	24 DH

Modes de paiement: Espèces ou virement bancaire à la Trésorerie Générale du Royaume
au compte n° 40220

FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES, ECONOMIQUES ET SOCIALES

B.P. 721, Agdal – Rabat

SOMMAIRE

L'organisation de l'entreprise face aux défis de la compétitivité

I. Approche générale

L. HANANE	Note de Présentation.....	9
L. M'HIN	Approche managériale de la compétitivité.....	13
H. OUARZAZ & H. BALAFREJ	Ergonomie, apprentissage et compétitivité de l'entreprise.....	61
T. KASBAOUI	Investissement immatériels et per- formance des Entreprises.....	79
A. EL MANOUAR	N.T.I.C. et nouveaux défis des PME.....	109

II. Compétitivité et données managériales

L. HANANE	Innovation, compétitivité et leur impact organisationnel : modularité et G.I.C.....	113
M. SLIMANE	Organisation des compétences et compétitivité.....	133
N. EL HAUD	Coopération inter firmes en matière de R&D et d'innovation.....	143

M. LAHBOUSS	Rapport de synthèse	169
III. Percetion managériale de l'organisation et compétitivité		
A. MOURADI	Allocution d'ouverture	175
M. SALEK	Hommage au Feu Pr. Mohammed Slimane	177
F. LAKHDAR	La question du changement à travers différentes perceptions..	179
L. M'HIN	Feuille de route du manager....	213
M. ELKOUTBI	Impacts de la formation continue sur les sociétés NTIC.....	245
M. ERRADI	Téléinformatique vecteur de compétitivité des entreprises....	253
N. SAIDANI	E-Management : nouveau mode d'organisation de demain	261
A ELHARRAK	Compétences et Compétitivité...	271
IV. Nouvelle économie: défis organisationnels et compétitivité		
R. CHIHEB	Amélioration des performances par l'analyse de la valeur.....	275
M. SALEK	Responsabilité sociale de l'entreprise et compétitivité	293

<i>L. HANANE</i>	<i>Structure organisationnelle et connaissance</i>	<i>299</i>
<i>A. ELMAAROUFI</i>	<i>Compétitivité et économie immatérielle.....</i>	<i>321</i>
<i>ELMANOUAR</i>	<i>Nouvelle économie et compétitivité des entreprises....</i>	<i>337</i>
<i>Eric LOUA Nadia HOMMANI & M. ARINERAS</i>	<i>Rapport de synthèse</i>	<i>345</i>

NOTE DE PRESENTATION

Larbi HANANE (*)

« L'organisation de l'entreprise face aux défis de la compétitivité », tel est le thème central des deux tables rondes qui ont réuni les 4 avril 2006 et 28 février 2007 à Rabat (respectivement aux sièges de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat-Agdal et de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Informatique et d'Analyse des Systèmes), des chercheurs universitaires de diverses disciplines économiques et managériales et des opérateurs économiques. Le thème interpelle divers horizons de pensée. Son actualité se renouvelle pour perdurer. Il pose en effet la problématique de l'entreprise dans le contexte de transition à l'économie immatérielle, à l'impérative incorporation des technologies de l'information et de la communication dans tout plan d'organisation ou de management, à la cadence de plus en plus accélérée de la recherche développement et des technologies, au chevauchement des innovations, à l'«endogenisation» de la connaissance dans toute décision stratégique ou dans tout plan de management des compétences etc.

Les récentes mutations de l'ordre productif mondial consacrent, en effet, le tandem innovation - compétitivité. Ce défi impose à l'entreprise une nouvelle manière de voir, de concevoir et de prévoir la maîtrise de sa croissance dans un environnement où les données mondiales, souvent changeantes, s'imposent pour configurer et reconfigurer presque constamment le marché, la demande et les désirs des clients. L'accélération de l'innovation a pour effet d'entraîner l'augmentation des investissements dits « intellectuels » ou « intangibles » dans les domaines de l'information, de la formation, de l'intelligence, de la recherche-développement, de l'économie du savoir, du marketing, etc. Ce genre d'investissement peut être rentable n'importe où dans l'espace productif mondial, les produits échangés entre nations deviennent à forte densité technologique et/ou à fort

(*) Coordinateur du I.E.M.I. Rabat, mars 2007.

contenu immatériel. Tout dépend de sa réceptivité et de sa mise en oeuvre par l'entreprise.

S'impose alors la nécessité de favoriser des modes ou structures organisationnels propices, à la formation et la gestion des compétences, à la captation, la circulation et le management de l'information, à la flexibilité et la modularité du mode de faire valoir le capital matériel et immatériel, à l'observation des normes fondamentales de gouvernance, à la « réseautique » de la coopération inter firmes, etc. De telles pré conditions rançonnent le substrat de toute stratégie compétitive dans un marché mondial de moins en moins extensif, dont la finitude est perceptible.

Certes, les défis de la compétitivité ne sont pas d'égale pesanteur dans un espace économique hiérarchisé. Dans des environnements cognitifs, institutionnels et productifs différents les entreprises souffrent différemment des hiatus ou des gaps quant à leur arrimage à la « nouvelle économie ». Sous différents cieux des interpellations surgiront d'innombrables débats portant sur le thème charpentant les communications proposées aux deux tables rondes. L'économie du XXI^e siècle, avec son riche cortège d'innovations, est porteuse de tendances et de surprises. Aux entreprises de faire bon ménage avec les premières et les secondes, au détriment des prédicats traditionnels ou d'une gestion plombée, en jouant la carte de variété, de segmentation, de différenciation, d'un management de changement.

Une telle hypothèse est encore vraie pour les firmes des économies en développement. Leur mise à niveau n'est pas instantanée, mais s'installe dans la durée. Des cycles de rencontres regroupant chercheurs universitaires, managers, entrepreneurs, institutionnels seront toujours utiles et bienvenues pour réfléchir sur les affronts de la compétitivité, à l'ère d'une économie globalisée et d'une finance en liberté jamais plus osée depuis le milieu du siècle précédent, et sur une transition mutationnelle de l'organisation firme.

Sur cette base les travaux des deux tables rondes représentent un essai de répondre à au moins trois question majeures :

- Comment percevoir et approcher la relation entre organisation, management et compétitivité à l'orée d'une économie

- incorporant dans sa valeur ajoutée plus d'immatériel qu'auparavant ?
- Quels peuvent être les repères d'un management favorable à la formation des compétences en tant qu'acteurs du front de l'innovation et de la compétitivité et à la modularité productive et cognitive en tant que *modus operandi* pour une coopération inter firmes dans le cadre d'une stratégie gagnant – gagnant ?
 - Comment mobiliser à bon escient les innovations dans les technologies de l'information et de la communication, comme véhicules de l'information, de la formation, de la connaissance et de l'innovation dans les mutations organisationnelles et managériales pour créer de la valeur et acquérir des avantages compétitifs ?

Dans les textes des communications et les interventions des enseignants chercheurs et des diplômants comme lors des débats gisent des interrogations dérivées de ces trois questions. Elles balisent ainsi des sentiers thématiques diversifiés enrichissant davantage mieux la problématique du départ. Elles posent momentanément les jalons de nouvelles recherches en la matière, que les réflexions des participants ont laissé largement et visiblement transparaître. Ils ont alors demandé au Laboratoire d'Economie et du Management de l'Innovation d'organiser d'autres rencontres et/ou d'encourager la recherche à la lumière des conclusions des deux tables rondes pour ratisser large, autant qu'on puisse le faire, les questionnements scientifiques et leurs implications empiriques.

APPROCHE MANAGERIALE DE LA COMPETITIVITE

Larbi MHIN (*)

CONTEXTE GENERAL

La mondialisation est aujourd'hui l'affaire de tous. Chacun y cherche ses repères. Les pouvoirs traditionnellement partagés entre les Etats et leurs structures socio-économiques connaissent des mutations pouvant être qualifiées de révolution de la firme transnationale en l'absence d'institutions supranationales régulatrices capables de centraliser et de gérer les pouvoirs retirés aux Etats, et concentrés de plus en plus au sein d'un nombre restreint de gigantesques firmes transnationales.

L'entreprise, ainsi promue reine du monde, est désormais habilitée à tout régler.

Pour ou contre la mondialisation, il est un fait que l'humanité est aujourd'hui confrontée à un processus de mondialisation sur lequel sont projetés peurs et fantasme de la société. Sans entrer dans une quelconque querelle de lutte ou d'éloge, la mondialisation de l'économie apparaît très largement comme un phénomène irréversible auquel le Maroc prépare son intégration.

Ce mouvement ne peut cependant pas constituer une fin en soi. Il s'agit en effet de veiller à maîtriser les effets de ce processus sur notre économie et, en particulier, sur nos emplois. Or, l'adaptation à ce contexte soulève des problèmes dont l'importance justifie une réflexion sur les moyens de conduire une intégration en douceur dans l'économie mondiale.

L'objet du présent papier est de soulever une question fondamentale jugée par tous comme le critère de 1^{er} ordre d'une bonne intégration à savoir « la compétitivité ».

(*) Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Mohammed V, Rabat, Agdal, (membre du L.E.M.I.).

Alors que la compétitivité est devenue le point de mire de tout ce qu'un pays compte d'experts, P.Krugman juge comme faut problème que de parler de la compétitivité de l'économie nationale « *La compétitivité est un mot vide de sens lorsqu'il est appliqué aux économies nationales. Et l'obsession de la compétitivité est à la fois fausse et dangereuse* »¹. Sa principale argumentation, c'est que l'Etat n'est pas une grande entreprise comme on pourrait le penser². Pourtant l'affrontement, existe, le marché mondial existe avec ses acteurs dont le comportement définit sa structure qui à son tour détermine leurs performances. Par cette déclaration, comme si P.Krugman replace la question de la compétitivité dans son contexte normale « l'entreprise », renforçant ainsi notre thèse.

Les débats sur le sujet n'étant pas encore clos, nous souhaitons apporter notre contribution à ce chantier en faisant la part des choses sur la base d'une définition aussi réaliste que possible de ce concept attrape-tout « la compétitivité », ses fondements et les mesures nécessaires pour faire accéder l'entreprise à la compétitivité globale et pourquoi pas tirer profit de la présence mondiale.

La démarche adoptée consiste à interpeller la pensée économique et analyser sa réaction aux faits. Aussi serons nous amené à rejoindre la question centrale :

Comment est ce que l'entreprise peut-elle réaliser ses objectifs³ « un bénéfice maximum⁴ pour une pérennité assurée » dans un

¹ Paul R. Krugman « la mondialisation n'est pas coupable », vertus et limites du libre échange, éditions la découverte

² Ce qui sous-tend que KRUGMAN délimite le champ de la compétitivité entre entreprise et non entre économies nationales. Cependant ces dernières subissent les conséquences

³ Encore faut-il que la notion d'objectif soit bien claire !

⁴ Remis en cause par l'école des relations sociales. D'autre part, La conclusion de MINTBERG sur l'étude des buts de l'organisation, p. 362 « Les organisations ont en effet des buts, en fait un grand nombre de buts. La plupart de ces buts ne semblent participer à la prise de décision que sous forme de contraintes « *des niveaux qu'on puisse raisonnablement atteindre* » et probablement rester stables dans le temps. Mais ce n'est pas le cas pour d'autres, et ceci pour deux raisons au moins. D'abord parce qu'une certaine latitude subsiste dans la prise de décision après que toutes les contraintes aient été

marché réel dont les structures dépendent des comportements irrationnels, contrairement à l'hypothèse théorique de l'*omoeconomicus*, sur laquelle est fondée une grande frange de la théorie économique.

Une équation plus que mathématique que l'ensemble des disciplines économiques ont essayé de résoudre, et dont les chantiers demeurent ouverts, dans la mesure où les variables explicatives se multiplient de plus en plus et les relations entre variables expliquées et variables explicatives se complexifient.

Quel camp alors choisir ? sinon, de donner à chacun sa part de vérité et formuler une opinion propre fondée scientifiquement, pour se forger les hypothèses nécessaires pour une approche réaliste de l'entreprise, de ses ressources, ses processus et de son comportement, pour ainsi voir comment construire une compétitivité permettant de subir et agir sur un environnement de plus en plus turbulent et se faire tailler une position favorable de productivité et de profitabilité exprimée en termes de « compétitivité » sur un marché où la concurrence est exacerbée.

Aussi, allons-nous dans un premier temps délimiter le sujet à travers la définition de la compétitivité, son fondement, ses contraintes et les réflexions qu'elle suscite, avant de nous attarder sur les apports de l'approche managériale dans ses versions traditionnelles et récentes qui ont mis l'accent sur « l'impact des coûts cachés » justifiant l'importance de l'organisation et l'ergonomie du travail.

En effet, Luc BOYER et Noël EQUILBEY, ont rapporté dans⁵ un témoignage riche de conclusions : « ... Les applications réalisées chez Renault et dans l'usine commune Toyota-Général Motors aux Etats-Unis (à Fremont Californie) ont montré que les gains de productivité obtenus avaient un taux de rentabilité interne (TRI) supérieur, s'ils provenaient de restructurations de ce type⁶ plutôt que d'investissements lourds en

satisfaites. Et ensuite, parce que les détenteurs d'influence les plus puissants sont prêts à exploiter la latitude laissée sous forme de leurs propres buts ».

⁵ Organisation : Théories et applications. Edition d'organisation p.120

⁶ Restructuration organisationnelle et ergonomique du travail

automatisation. En 1995, Toyota a encore réduit son taux d'automatisation pour produire son 4x4 RAV4 »

I- ESSAI DE DEFINITION

La définition traditionnelle de l'entreprise comme agent économique rationnel représenté par l'homœconomicus dont la théorie économique cadre tous les comportements par des modèles calculables entièrement prévisibles semble céder la place à des définitions introduisant « le principe de l'incertitude » inspiré du nouveau principe de la mécanique quantique **d'Heisenberg**⁷, celui de la rationalité limitée et tenant compte du caractère social et sociologique de l'entreprise.

En effet, le monde ne fonctionne pas comme une horloge, l'abus de mathématisation (qui n'est pas sans utilité) a déplacé l'étude des phénomènes économiques de leur contexte réel qui est celui d'un homme social et sociétal, charriant des construits sociohistoriques, culturels et territoriaux, agissant individuellement ou en groupe dans un marché qui est lui même un construit collectif, devant générer des comportements inattendus des acteurs. Avec amertume ou enthousiasme, chacun essaye de le plier à ses vœux. Il chavire des pouvoirs flottants des acteurs et revêt des structures qui leur dictent des comportements et des règles de conduite, suite auxquels, il prononce ses verdicts sous formes de récompense des uns, ou de sanctions des autres pouvant aller jusqu'à leur extradition.

L'entreprise est un construit sociale érigée en acteur plus ou moins autonome qui évolue en relation dialectique avec son environnement interne et externe telle est la conception de l'économie industrielle à laquelle nous ne manquerons pas de faire appel compte tenu de la concordance d'objectifs, dans la mesure où, centrée sur la firme et son environnement, l'économie industrielle vient compléter la théorie économique⁸ par

⁷ Luc Boyer & Noël Equilbey p.177

⁸ La théorie économique propose la concurrence pure et parfaite comme meilleur modèle d'organisation industrielle et d'allocation optimale des ressources sous la garantie d'un marché libre et souverain, en appliquant le principe du laisser faire laisser aller.

l'introduction des imperfections du monde réel⁹. Ainsi, associant¹⁰ **la théorie des prix** avec ses variantes « théorie des coûts de transaction, théorie des jeux, théorie des marchés contestables », au **triptyque de la compétitivité** « structure-conduite-performance », les **conditions de base**, que propose F.M Scherer¹¹ en termes de spécificités de l'Offre et de Demande et la **politique gouvernementale**, l'économie industrielle a fortement enrichi les débats sur l'organisation des entreprises et la façon dont elles entrent en concurrence dans le monde réel.

Aussi a-t-elle pu fournir des pistes sérieuses pour la lecture et la compréhension de certains codes secrets de l'énigme compétitivité des entreprises, en s'intéressant aux structures du marché, les stratégies et performances de ses acteurs.

Quant à l'approche sociologique et comportementale de l'entreprise, elle va nous permettre de dénicher des externalités et des synergies qui utilisées à bon escient constitueraient une force productive créatrice de valeur et donc de la raison d'être de l'entreprise « l'entreprise étant une valeur créatrice de la valeur et donc de la richesse ».

En définitif « La compétitivité peut être définie comme étant l'aptitude de l'entreprise à créer, maintenir, développer et communiquer une valeur susceptible d'accroître durablement la richesse et le bien être des individus ».

D'où les deux vecteurs de recherche sur les déterminants de la compétitivité :

⁹ La complexité économique, la vaste dimension du marché et la conduite capricieuse des acteurs font que les conditions de : transparence – atomicité – viscosité – homogénéité, sine quo non au règne de la concurrence pure et parfaite, font toujours défaut. Dans la réalité, l'information limitée, coûts de transaction, coûts d'ajustement des prix, interventions publiques et barrières à l'entrée de nouvelles entreprises sur le marché constituent les règles dominantes.

¹⁰ Economie industrielle, Dennis W. Carlton, Jeffrey M. Perloff, traduction de la 2^e édition par Fabrice Mazerolle, de Boeck Université

¹¹ Larbi Hanane (Firme et Marché) : Le paradigme *Structure - Conduite - Performance* fut développé à Harvard Edward S. Masson (1939, 1949), puis poursuivi par ses collègues et ses étudiants, dont Joe S. Bain (1958), et des travaux de F.M Scherer 1973

- Un vecteur économique : une contribution quantitative à la valeur et donc à la compétitivité
- Un vecteur managérial : une contribution qualitative à la valeur et donc à la compétitivité, avec ses deux composantes à savoir :
 - Le management,
 - La stratégie et,
 - L'ergonomie

Toutefois, comme la compétitivité est un tout, l'un ne va pas sans l'autre. La recherche quantitative de la compétitivité plafonne au niveau qualitatif et vis versa.

II. Compétitivité et objectifs de l'entreprise

En effet, avant toute aventure, cette « denrée rare », fait-elle partie des objectifs de l'entreprise ?

Partant des différentes définitions de l'entreprise, il n'y a pas une qui ne parle pas de l'objectif et parfois des objectifs de l'entreprise, mais rares sont celles qui évoquent la compétitivité comme l'un d'entre ces objectifs. Soit parce que c'est l'évidence même, soit parce qu'il fait partie des objectifs implicites et non déclarés.

Dans une définition de (Sales 1972, p.234) « Une entreprise peut se définir comme un système social organisé en vue de poursuivre un but particulier : la production économique ... le profit restant un but secondaire. La poursuite d'un but principal est également la réalisation d'une fonction spécifique pour ce système social général qu'est la société. »

Si cette « fonction spécifique » correspond à la réalisation du bien être social, nous pouvons dire que la compétitivité entre parfaitement en ligne avec les objectifs de l'entreprise, et constitue l'un des buts principaux même.

Quant à la **conclusion de MINTBERG sur l'étude des buts de l'organisation, p. 362**, il confirme que les organisations ont en effet des buts. en fait un grand nombre de buts ¹². La plupart de ces buts ne semblent participer à la prise de décision que sous forme de contraintes « *des niveaux qu'on puisse raisonnablement atteindre* » et probablement rester stables dans le temps. Mais ce n'est pas le cas pour d'autres, et ceci pour deux raisons au moins.

- D'abord parce qu'une certaine latitude subsiste dans la prise de décision après que toutes les contraintes aient été satisfaites.
- Ensuite, parce que les détenteurs d'influence les plus puissants sont prêts à exploiter la latitude laissée sous forme de leurs propres buts. Ceux-ci apparaissent alors comme des buts premiers ¹³, et sont des buts insatiables.

A partir du moment où un but premier domine « *et qu'on concentre tous ses efforts sur lui* » tous les autres buts sont traités comme des contraintes.

L'influence qui domine oriente la classification des buts, et rend opérationnel un but préférentiel dans le système des objectifs. Ce but se caractérise comme une performance à atteindre qui ne cesse de reculer à mesure qu'elle est atteinte.

Mais quand un certain nombre de buts premiers se disputent la prééminence « comme c'est le cas généralement d'une C.E. (coalition externe) divisée ou une C.I. (coalition interne) professionnelle ou politisée », il est nécessaire de mettre en place un système pour les réconcilier.

Dans les deux cas, on peut dire que l'organisation fait le maximum, afin d'atteindre chaque but, sur une période de temps limité.

¹² Ces buts sont ceux des composants de l'entreprise d'une part, de ses partenaires et même de ses rivaux. La diversité des buts est à l'origine des influences qui s'exercent sur l'entreprise.

¹³ Mintzberg les appelle ainsi

Mintzberg propose un canevas de six (6) systèmes de buts classés dans un continuum du plus cohérent au moins cohérent :

1. La maximisation – d'un seul but continuellement - appartient nettement à un bout de la chaîne : elle est le but le plus cohérent des systèmes de buts.
2. Puis la hiérarchie des buts, où certains buts existent dans un ordre déterminé, de telle sorte que chacun soit maximisé pendant un certain temps, avant que l'organisation ne passe au suivant.
3. Ensuite les cycles de buts alternés, où chacun des deux ou plusieurs buts est maximisé de façon alterné.
4. Moins cohérent serait l'attention accordée aux buts de manière séquentielle, mais non dans un ordre donné. Plusieurs buts premiers sont poursuivis, mais sans schéma précis.
5. En dernier lieu vient le système des buts le moins cohérent, où aucun but premier n'est poursuivi : l'organisation se contente de satisfaire un ensemble de contraintes.

Cette classification des objectifs, permet de savoir dans quelle mesure la compétitivité constitue ce que Mintzberg appelle « but principal » pour l'entreprise.

L'unité organisationnelle de l'entreprise ne disparaît nullement le caractère pluriel de ses objectifs et ses acteurs. Au contraire c'est sa principale richesse, mais aussi, sa forte menace en cas de mauvaise gestion des conflits qui peuvent surgir en cas de divergence d'intérêts. En effet chacun a une raison, un objectif ou intérêt pour lequel il se trouve parmi les acteurs d'une même entreprise. Et s'il a choisi cette entreprise, c'est d'abord parce qu'il croit y réaliser son objectif. D'autre part, si l'entreprise l'a accepté en son sein ou dans son entourage, c'est parce qu'elle croit qu'il est nécessaire ou, du moins utile, pour la réalisation de ses objectifs. Donc, il y aura entente tant que les intérêts convergent. Mais, dès que des divergences commencent à faire surface, le risque de déconfiture de l'entreprise devient

menaçant. Alors, dans quelle mesure cet équilibre peut-il être maintenu ? Equilibre qui ne peut être que contingent compte tenu de la diversité des acteurs constituant l'entreprise et qui agissent sur elles, chacun en fonction de ses propres motivations ce qui rend imprévisibles leurs comportements et agissements.

Toutefois l'interpellation de ces acteurs et la mise en exergue de leurs stratégies nous permettra de dévoiler les sources de cette contingence et dégager les contraintes à satisfaire pour assurer la pérennité de l'entreprise.

En effet, telle que définie plus haut (voir page 5), la compétitivité est un phénomène contingent puisqu'il résulte d'interactions multiples de ressources et de comportements aussi aléatoires que la nature, les hommes et si l'on cède à nos convictions religieuses, à la volonté divine¹⁴, constituant tous les acteurs appelés à construire cette compétitivité et l'environnement dans lequel doit se dérouler cette action.

➤ Les facteurs de contingence : Acteurs et stratégies d'acteurs

Si l'on admet que la compétitivité est le fruit d'un labeur ardu de tous les acteurs, on ne peut passer sous silence l'impact des stratégies de ces derniers sur le fonctionnement et le devenir de l'entreprise. En effet, on trouve que :

- L'Etat : garant de la sécurité et la permanence du service public, s'attend à l'impôt, la contribution au développement

¹⁴ (سورة الجن)

عَدِيمُ الْغَيْبِ قَلَّا يُظْهِرُ عَلَى غَيْبِهِ أَحَدًا ﴿٦٦﴾ إِلَّا مَن أَرْتَضَىٰ مِن رَّسُولٍ فَأَيُّهُم مَّن بَيْنَ يَدَيْهِ وَمِن خَلْفِهِ رَصَدًا ﴿٦٧﴾

(سورة الأنعام)

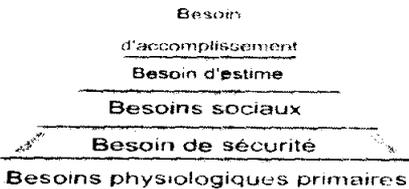
• وَعِنْدَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لَا يَعْلَمُهَا إِلَّا هُوَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَمَا تَسْقُطُ مِنَ وَرَقَةٍ إِلَّا يَعْلَمُهَا وَلَا حَبَّةٌ فِي ظُلْمَةٍ أَرْضٍ وَلَا رَطْبٌ وَلَا يَأْسٌ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ ﴿٥٩﴾

économique, à la résorption du chômage ...etc.

- les propriétaires : apporteurs du financement propre, cherchent une meilleure rentabilité, durable et soutenue de leurs capitaux.
- les autres bailleurs de fonds : apporteurs de financement étranger, cherchent la garantie de remboursement et de rémunération.
- les gérants, cadres et experts : apporteurs de savoirs, cherchent une bonne rémunération, la sécurité, la valorisation et la réalisation dans leur emploi ¹⁵.
- le personnel : fournisseur d'énergie et de connaissance, et qui adopte une stratégie approprié pour tirer profit de sa présence dans l'entreprise.
- les clients : principale source de financement de l'entreprise, et qui cherchent à maximiser leurs satisfactions à moindre coût.
- les fournisseurs : principale source d'énergie, de matière et de fournitures de biens et services, et qui cherchent à maximiser leurs marges

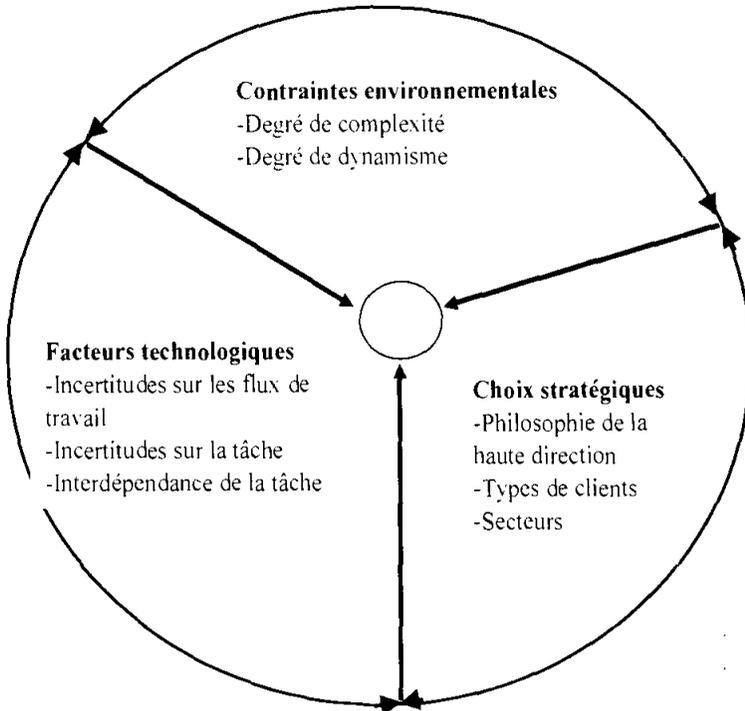
¹⁵ Cof. Théorie des besoins chez Maslow qui définit dans sa pyramide 5 niveaux de besoins dont la satisfaction est considérée comme un moyen de motivation.

Le psychologue Abraham **Maslow**, après étude sur le comportement



humain de 1939 à 1943, définit une hiérarchisation des besoins humains, dans le but de définir les leviers de la motivation. Son raisonnement est qu'un besoin supérieur ne peut apparaître que quand les besoins inférieurs sont comblés.

Les contingences essentielles des décisions touchant à la conception d'une organisation



Hellriegel-Slocum-Woodman "Management des organisations"
p. 395

Ce sentiment d'incertitude quand à l'avenir ou du moins quant à un avenir souhaité et attendu « tel une entreprise compétitive », se justifie par le hasard attaché à l'expérience courante de la vie, qui nous fait éprouver le caractère inattendu d'événements ou de coïncidences, désigné par la « contingence » qui peut signifier soit le surgissement de la liberté, soit l'ensemble des facteurs qui, dans l'action, interfèrent de façon imprévisible avec les intentions ou les projets des agents.

Ainsi, empruntant sa substance à l'expérience de tous les jours, mais qui exprime aussi une certaine propriété de la relation entre l'Univers et Dieu, la contingence peut désigner certains caractères des lois scientifiques ou des phénomènes eux-mêmes. Cette diversité de sens conduit à se demander si le mot «contingence» dénote un concept scientifique ou une notion philosophique, et si, dans le second cas, la contingence s'attache plutôt à la nature ou à l'histoire.

Toutefois, pour préciser les concepts qui permettent de rendre intelligibles les modalités de l'incertain que vise l'idée de contingence, il convient de quitter le domaine de l'expérience ordinaire pour celui de l'explication scientifique.

En effet, si le terme contingence désigne au niveau de la nature, l'impossibilité sous certaines conditions, de prévoir rigoureusement l'état futur d'un système en connaissant son état présent, il fait double emploi avec celui de probabilité, ou, du moins, les nuances qu'il suggère sont trop fines pour être conservées dans des théories physiques qui ont domestiqué mathématiquement le hasard, l'incertitude et la probabilité dès le milieu du XVII avec les travaux de Pascal¹⁶ donnant naissance à la géométrie du hasard et les lois statistiques régissant les phénomènes aléatoires. La théorie des jeux à somme nulle¹⁷, surtout étendue à plus de deux joueurs, a permis de réduire énormément l'incertitude, bien que ses résultats restent eux même contingents puisque fondés sur l'anticipation des comportements des autres jours.

¹⁶ En 1654, Pascal, s'adressant à la «très célèbre Académie parisienne de mathématiques», déclare que, jusque-là, dans les jeux de hasard, le résultat des parties était attribué à juste titre à «la contingence fortuite plutôt qu'à la nécessité naturelle» (*fortuitae contingentiae potius quam naturali necessitati*), mais que ce qui flottait incertain se trouve par lui réduit au calcul. Aussi cette nouvelle science, «conciliant les choses qui semblaient contraires, et recevant son nom des deux, revendique ce nom stupéfiant de Géométrie du hasard (*aleae Geometria*)».

¹⁷ Antoine-Augustin Cournot est né à Gray en 1801. Il fait des études supérieures de mathématiques et enseigne les mathématiques aux Universités de Lyon (1834-1835) et de Grenoble (1835-1838). Inspecteur général, il devient ensuite recteur de l'Académie de Dijon (1848-1862).

Dans son oeuvre : *Considérations sur la marche des idées et des événements dans les temps modernes* (1872)

D'ailleurs, cette domestication, écartant relativement la contingence de la nature ou du moins minimisant sa capacité explicative des phénomènes naturels entachés d'incertitudes, ne peut en aucun cas neutraliser l'incertitude qui naît de ce que « l'entreprise agit dans un univers social », où d'autres sujets décident librement et accomplissent des actions qui s'entrecroisent avec les siennes; ensuite, l'incertitude qui vient d'événements aléatoires, appréhendables au mieux statistiquement et qui peuvent être aussi bien des événements naturels que sociaux.

Finalement, partout où l'idée de contingence est utilisée, elle entretient des relations avec trois termes: les lois de la nature, la liberté humaine et la prescience divine, dont chacun peut être affirmé ou nié. On peut ainsi former de nombreuses combinaisons, auxquelles correspondent des sens différents du mot «contingence». L'idée de contingence dans sa structure conceptuelle la plus simple est celle qui se fonde sur l'un des trois termes seulement : nature, liberté ou Dieu. On a dès lors trois espèces de contingence.

➤ **Les simulations de Mintzberg**

Mintzberg, traduit ces contingences par les systèmes d'influence auxquels l'entreprise est soumise, et présente des scénarios sur les aboutissements des différents enjeux e interactions.

Ainsi, traduits en termes de pouvoir, Mintzberg constate que l'entreprise est soumise à deux types de pouvoirs.

- Des pouvoirs à l'entour de l'entreprise (son environnement)
- Des pouvoirs à l'intérieur de l'organisation

Ces pouvoirs entrant en interaction mènent l'entreprise vers l'état satisfaisant les pouvoirs dominants, sinon, vers sa fin.

Le tableau ci-après résume les effets des coalitions mises en l'orientation finale de l'entreprise.

LES SIX CONFIGURATION PURES DU POUVOIR DE H.MINTZBERG				
		Dominante	Divisée	Passive
	Personnalisée			3: Autoeratie
	Bureaucratique	1: Instrument		2: Système Clos
	Idéologique			4: Missionnaire
	Professionnelle (Coal.Comp. Spécif.)			5: Meritocratie
	Politisée		6: Arène Politique	

1- Une organisation au service de forces extérieures qui dominant. C'est instrument au service de la coalition externe

3- Cas de petites organisations. gérées par une personne forte et autonome

2- Cas de grandes organisations dominé par un système bureaucratique fort

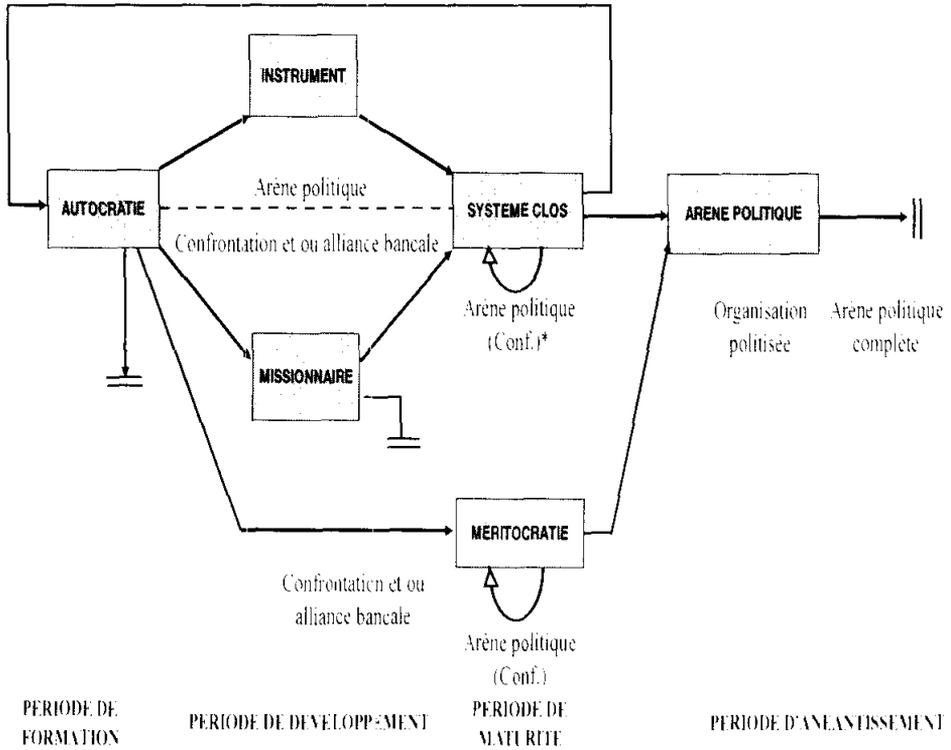
4- Une seule vertu domine, l'idéologie est forte et les convictions partagées

5- Organisation dominées par des experts qui se disputent le pouvoir, et la coalition externe ne peut rien bien qu'elle tente de trancher

6- Organisation conflictuelle. Soit qu'elle se transforme suite à des négociations et des concessions, soit qu'elle vit avec ses contradictions

Le schéma suivant explique les états tendanciels marquant la vie d'une organisation et les modes de passage d'un état à l'autre

Figure 24.1. p. 649: Modèle revu et corrigé des étapes de développement d'une organisation



NB: === Signifie la mort de l'organisation

Après avoir défini l'entreprise, ses objectifs, ses acteurs et les conditions dans lesquelles ils œuvrent ensemble pour la réalisation de ces objectifs, il est possible d'explorer quelques pistes permettant de conserver l'unité de l'entreprise, sa force et sa compétitivité pour assurer sa pérennité, son épanouissement et celui des acteurs la composant.

III. La valeur principale source de compétitivité

La valeur de l'entreprise ou la valeur tout court risque de nous faire plonger dans un débat historique sans issue. Tout de même, un pèlerinage (selon l'expression de mon professeur LIHANANE) aux tombes des

pionniers peut nous aider à approcher les fondements de la valeur de l'entreprise telle qu'elle est communément utilisée en management. Aussi, la valeur peut être définie soit par référence à sa sphère de création soit à sa sphère de circulation où elle est appréciée par ses utilisateurs. Pourtant, les deux sont intimement liées.

- Ainsi, vue à l'origine, la valeur de l'entreprise est la richesse qu'elle représente : soit son patrimoine. Mais aussi, en tant que patrimoine créateur de richesses
 - o Au sens de l'accumulation du capital (rétention de profits pour l'autofinancement)
 - o Au sens de la création de revenus (distribution de dividendes)
- L'entreprise est aussi une marchandise commercialisée à travers ses titres de propriété dont la demande est motivée par :
 - La richesse ou le patrimoine qu'elle représente : on parle de valeur patrimoniale
 - Le revenu attendu de cet investissement financier : on parle valeur financière
 - La rentabilité globale de cet investissement (dividendes distribués & bénéfices cumulés) : on parle de valeur rendement

L'ensemble de ces appréciations concourt à une appréciation globale de la valeur de l'entreprise représentée par le cours boursier. La valeur boursière (V_b : Valeur du marché) est donc la synthèse des différentes appréciations de l'entreprise.

1. Expression mathématique de la valeur

Soient :

V_p : Valeur fondée sur le patrimoine

V_r : Valeur fondée sur le Rendement

V_f : Valeur fondée sur le revenu (Dividende) compte tenu d'une rétention sur les bénéfices réalisés.

π = Bénéfices moyen d'un exercice

Af = Autofinancement moyen

D = Dividende moyen distribué = $\pi - Af$

Ca = Cours de l'action

N = Nombre d'actions

Alors :

V_p = Actif Net (Comptable ou Corrigé)

$V_r = \sum (\pi / (1+i)^t)$

$V_f = \sum (D) / (1+i)^t = \sum ((\pi - Af) / (1+i)^t)$

Et la valeur de l'entreprise est égale à la valeur de l'action multipliée par le nombre d'action (la capitalisation)

$V_p = \text{Actif Net}$

$V_r = N * (\sum (\pi / (1+i)^t))$

$V_f = N * (\sum (D / (1+i)^t))$

$V_b = Ca \times N$

2. Analyse et interprétation

- Lorsque la valeur Rendement dépasse la valeur patrimoniale ($V_r > V_p$), cela veut dire que les anticipations sont optimistes, mais il faut voir ce que dira le marché. Surtout que la « V_r » est calculée sur la base des Etats financiers publiés par l'entreprise périodiquement.
- Lorsque la valeur boursière dépasse la valeur Rendement ($V_b > V_r$), cela veut dire que le marché est plus optimiste et table sur des indicateurs autres que le rendement attendu. La plus-value constatée s'appelle dans le langage financier « le goodwill » qui ne peut être expliqué ni par la consistance patrimoniale, ni par l'importance des rendements futurs, mais

plutôt par la synergie globale de l'entreprise. (Valeur latente produite par mécanismes latents)

En effet, si

G_w = plus value résultant de la synergie globale

P = Produits moyens d'un exercice

C = Charges moyennes d'un l'exercice

π = Profit moyen d'un l'exercice

$\pi = P - C$

Et puisque $V_b = V_r + G_w$ et $V_r = \sum (\pi/(1+i)^t)$

Alors :

$V_b = \sum [(P - C)/(1+i)^t] + G_w$

3. Conclusion sur la composition de La valeur

Cette équation met en évidence deux types de contraintes à savoir :

- Des contraintes quantitatives et ;
- Des contraintes qualitatives

Les contraintes quantitatives :

t = la durée de vie du projet ou cycle de vie du projet : en relation directe avec la valeur

P = Produits moyens d'un exercice : en relation directe avec la valeur

C = Charges moyennes d'un l'exercice : en relation inverse avec la valeur

i = le taux d'intérêt courant : en relation inverse avec la valeur

π = Profit moyen d'un l'exercice : en relation directe avec la valeur

Le tableau ci-après montre les effets d'une variation des contraintes sur la valeur de l'entreprise

Variables Contraintes		Variable Résultat : V	
t	Durée de vie moyenne du projet	↗	↗
		↘	↘
P	Chiffre d'affaires	↗	↗
		↘	↘
C	Charges d'exploitations	↗	↘
		↘	↗
i	Taux d'intérêt des obligations similaires	↗	↘
		↘	↗
π	Le profit moyen attendu pendant la vie de l'entreprise	↗	↗
		↘	↘

Les contraintes qualitatives :

Elles sont résumées et synthétisée par le good-weel « **Gw** » .

Gw = plus value résultant de la synergie globale qui synthétise la bonne ou la mauvaise gouvernance de toutes les contraintes immatérielles à optimiser pour pouvoir améliorer la valeur de l'entreprise. La mise en évidence de ces contraintes et leurs satisfactions, relèvent du domaine du management et de la stratégie de l'entreprise.

IV. Les facteurs non économiques de la compétitivité : ou la création de la valeur hors produit

Les facteurs de compétitivités sont en grande partie doublement analysés par l'économie industrielle et l'économie managériale, mais sous des angles différents.

L'Environnement de l'entreprise

L'économie industrielle dans son triptyque de la compétitivité « structure – conduite – performance » subordonne la performance de l'entreprise à deux contraintes majeures : la structure du marché et le comportement de l'entreprise face à ce marché. Les interactions entre entreprise et marché dessine en effet le paysage et la dynamique des structures dans la réalisations des différentes transactions.

Structures de marché			Vendeurs					
			BAES			SBAES		
			Un	Peu	Nombreux	Un	Peu	Nombreux
Acheteurs	BAES	Un	Monopsonne fermé				-3- Monopsonne absolu	
		Peu	Monopole fermé	oligopolepsonne		Monopole menacé	-5- Oligopolepsonne	
		Nombreux						
	SBAES	Un		Monopsonne limité			Monopsonne provisoire	
		Peu	-2-	-4- Oligopole	Monopole provisoire	-6- Concurrence Monopolistique	Oligopsonne provisoire	
		Nombreux	Monopole absolu				-1- Concurrence ouverte	

Marché à demande limitée

Marché à offre limitée

Marché ouvert

BAES « Barrières à l'Entrée Sortie » et SBAES « Sans Barrières à l'Entrée Sortie »

NB : Ces structures sont des structures tendanciennes, les structures réelles sont des structures hybrides caractérisées par l'existence d'intrus ou d'externalités qui entravent la réalisation des structures tendanciennes. D'autre part même lorsqu'elles existent, leur fonctionnement est perturbé par certaines conduites des acteurs : exemple des groupements d'acheteurs ou de vendeurs qui transforment les structures.

Il est vrai que l'environnement conditionne positivement ou négativement les conditions d'épanouissement et donc de compétitivité de l'entreprise. Il est vrai aussi que cet environnement et de plus en plus instable, complexe et imprévisible.

Sans l'ignorer ou passer outre, l'économie managériale s'intéresse plutôt à l'entreprise en tant que système de décision et donc de d'autorité et de pouvoir et, essaye d'approcher son management à travers l'analyse du pouvoir et le style de direction en rapport avec l'organisation et la structure de l'entreprise compte tenu d'un système d'objectifs et d'une stratégie, tenant compte de l'environnement dans lequel opère l'entreprise et les enjeux d'influence et de pouvoir qui s'exercent par, dans et autour de l'entreprise.

En effet, les différentes approches managériales révèlent le secret du good-will, et contribuent à la rationalisation de certaines contraintes quantitatives (effets sur coûts de transactions : mise en évidence des coûts cachés). Ainsi, s'inspirant des réflexions théoriques en matière d'organisation le management a développé des modèles d'actions consistant à harmoniser le travail et l'exercice du pouvoir. L'Ergonomie du travail renforce cette thèse en transformant la relation conflictuelle entre l'homme au travail et les conditions matérielles et humaines d'accomplissement du travail, en relation de complémentarité et d'intégration

4. Le management de l'entreprise : levier de la valeur et de la compétitivité

C'est une des préoccupations les plus importantes depuis que l'homme a pensé à la vie collective. En matière économique, cette branche de la science s'est développée avec la complexité du système productif. Des écoles de pensée se sont succédées après Taylor qui a tracé les premières configurations organisationnelles de l'entreprise et plutôt de l'atelier partant du principe de la division du travail et la spécialisation pour accroître la productivité, dont l'application par Gantt et Bedeau est allée jusqu'à la mise en place d'instruments de chronométrage et de suivi pour mesurer la productivité du travail.

Principe qui sera retenu et développé pour être appliqué à l'ensemble de l'entreprise par Fayol, et surtout par Max-Weber qui s'est intéressé à la direction et l'administration de l'entreprise.

2.1 les approches traditionnelles

En effet, Selon cet auteur, l'organisation la plus rationnelle (légale) : revêt la forme de l'organisation bureaucratique (Terme inventé par Max Weber).

1. Les personnes sont libres
2. La hiérarchie est une hiérarchie d'emploi clair et bien défini
3. Chaque emploi repose sur un système de compétences bien défini
4. Tout emploi est occupé sur la base d'une relation contractuelle
5. Les candidats aux emplois sont sélectionnés par concours
6. Le salaire varie selon la grille hiérarchique
7. L'emploi professionnel est la seule occupation de l'intéressé
8. L'emploi s'inscrit dans le cadre d'une carrière
9. Il y a séparation entre la fonction et l'homme qui occupe le poste.
L'employé n'est ni propriétaires des moyens de l'organisation ni de son poste
10. L'employé doit respecter une discipline stricte dans son travail

Ce sont là des principes d'organisation du travail qui garantissent l'engagement mutuel des parties contractantes, mais aussi un cadre clair dans lequel l'ergonome peut asseoir une certaine harmonie entre le sujet au travail, l'outil de travail et l'objet de travail, assurant ainsi une ergonomie globale du travail, et donc une convergence dans la satisfaction des besoins de l'organisation et des acteurs qui la composent.

L'école des relations humaines

L'innovation de l'école des relations humaines fut principalement constituée par l'apport de « Elton Mayo » qui a introduit pour la première fois en 1920 l'analyse des raisons pour lesquelles un salarié pouvait être motivé, en dehors de la perspective de récompenses pécuniaires.

De cette pensée vont découler une série d'approches

1. Les approches psychologiques
 - La théorie des besoins et de la motivation avec D.Mc.Gregor, A. Maslow, F. Herzberg
 - La dynamique des groupes et le leadership avec K.Lewin et R.Likert.
2. Les approches psychanalytiques
 - Eliott Jacques
 - L'analyse institutionnelle des organisations
 - La psychodynamique du travail qui analyse les processus psychiques mobilisés par les salariés
3. Les approches cognitives qui considèrent l'entreprise comme un lieu d'apprentissage et un système de compétences:
 - H. Simon et la théorie de la rationalité limitée
 - R. Cyret et J. March et l'organisation comme une condition d'individus aux objectifs différents
 - C. Argyris et l'apprentissage organisationnel.
4. L'ethnographie des organisations encore récente, qui met l'accent les phénomènes symboliques (pouvoir, territoire, culture), les rituels et les interactions.
5. Les approches sociologiques

Les néoclassiques font la synthèse des classiques et de l'école des relations sociales

- De l'école classique, elle retient la valeur d'une approche scientifique
- De l'école de relations humaines, la place de l'homme dans l'organisation

- Intègre également l'influence de l'école du comportement et l'approche sociotechnique
 - Se livre à une forte critique des thèses microéconomiques
- L'école néoclassique recouvre deux grandes périodes
- Celle des théories managériales (démarche essentiellement pratique) derrière A.Sloan auquel on peut associer relativement Mintzberg (qui relève plus de l'école systémique)
 - L'école néoclassique proprement dite, dont les propositions les plus connues sont
 - la Direction par Objectifs de : P.Drucker et Gélincier
 - L'excellence de : T.Peters et R.Waterman

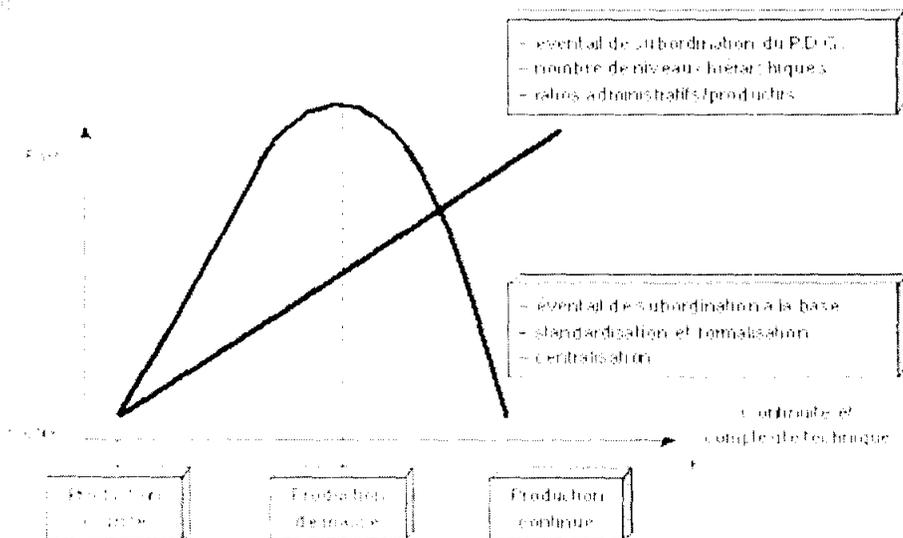
Les principes de management qui en découlent :

- Une politique générale bien réfléchie
- Une pyramide d'objectifs doit se superposer à la pyramide hiérarchique.
- Les programmes et plans d'action complètent ces objectifs.
- Les budgets les valorisent
- La direction définit la structure des responsabilités réparties dans quatre organes spécialisés ou services qui entretiennent entre eux quatre types de relations :
 - Hiérarchiques
 - De conseil
 - Fonctionnelles
 - De fournisseurs

Le mérite de l'école sociotechnique : est la découverte d'une relation entre la nature de la production de l'entreprise et la structure appartient à Joan Woodward (1916-1971). Celle-ci, après avoir visité un

grand nombre d'entreprises en Grande-Bretagne, a discerné trois classes de technologies :

- la production à l'unité,
 - la production de masse et
 - la production continue.
- A ces trois catégories, qui correspondent à des niveaux croissants de complexité technique, sont associées des structures bien distinctes.
 - Par exemple, la proportion entre le personnel administratif et le personnel de production croît avec la complexité : il en est de même pour le nombre de collaborateurs du directeur général.
 - En revanche, le nombre de subordonnés pour les cadres moyens décroît lorsque la complexité augmente.



- Il n'existe pas de structure qui soit la meilleure pour toutes les organisations, puisque cette structure dépend de la technologie employée
- Cette idée est maintenant largement partagée, quant bien même d'autres auteurs ont montré qu'on ne pouvait soustraire l'effet de taille, et qu'il fallait bien définir ce que l'on entend par technologie de production.

L'approche socio-économique : Très tôt, comme on l'a vu précédemment, la question du contenu et de l'intérêt du travail a pris une importance remarquable dans la recherche de l'efficacité de l'organisation dans ses divers aspects, en l'occurrence : Les conditions de travail et l'organisation du travail

- Les conditions de travail : En Europe cette question a été abordée d'une manière plus globale en distinguant deux dimensions:
 - Les conditions matérielles du travail : bruit, pollution, stress, postures, sécurité ...
 - Les conditions d'exécution du travail à l'origine de dysfonctionnement coûteux : absentéisme, turnover, baisse de la conscience professionnelle, difficultés d'embauche pour certains emplois ou dans certaines firmes ...
- L'organisation de travail : explorée et développée dans différentes approches et, en particulier par Tavistock et dans les pays scandinaves, mais aussi par Herzberg, qui ont préconisés:
 - La rotation dans les postes pour éviter la fatigue et la monotonie
 - L'élargissement des tâches par le regroupement d'opérations

parcellisées auparavant

- L'enrichissement des tâches par attribution de responsabilités supplémentaires d'entretien, de réglage, de contrôle ...
 - Les groupes de travail autonomes ou semi-autonomes
-
- Néanmoins, l'imitation progressive du modèle japonais, à partir de 1985 (Just à temps, flux tendus, flexibilité ...) a fait quelque peu oublier l'objectif de la qualité de la vie au travail, au profit de la productivité et de la réduction des coûts
 - La prise en compte de cette mutation a donné naissance à l'école socio-économique, pour tenir compte des coûts cachés qui résultent d'une mauvaise gestion des ressources humaines.
 - En effet, aucune entreprise n'évalue réellement l'ensemble des coûts liés à l'absentéisme : indemnités versées aux absents, temps nécessaire à la réorganisation du service, salaires des remplaçants éventuels, autres préjudices

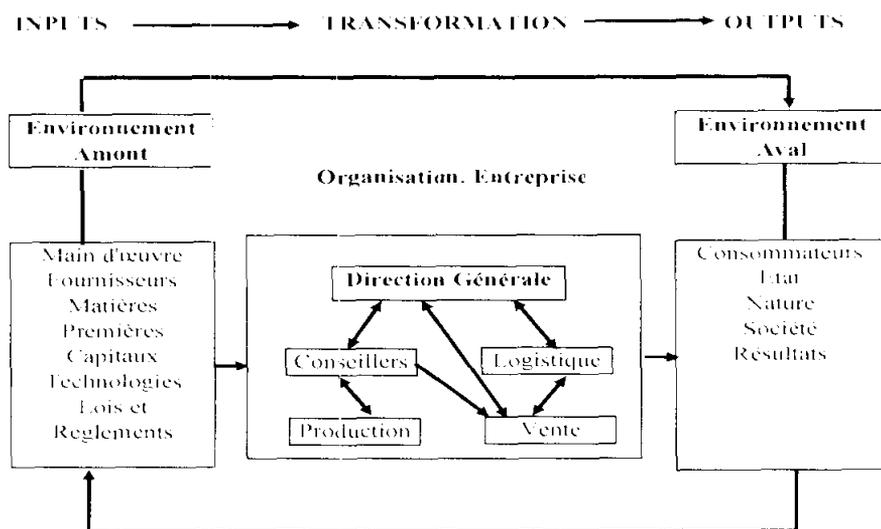
MODELE GENERAL DE CALCUL DES COUTS CACHES

« Henri Savall »

C.Cachés Ind.dysf	Surcharges			Non-produits		
	Sur salaires (1)	Sur temps (2)	Sur consom. (3)	Non production (4)	Non création de potentiel (5)	Total des coûts = 1+2+3+4+5
Absentéisme						C.C liés A
Accidents de Travail						
Rotation du personnel						
Qualité des produits						
Écarts de productivité directe						
total						Total CC

L'approche systémique

La conception systémique de l'entreprise



Définition en 1972 d'un nouveau paradigme : « la propriété et le modèle d'action réalisés à un niveau supérieur ne peuvent être par la sommation leurs composants pris isolément »¹⁸

- Von Bertalanffy souhait applique sa théorie à l'humanité toute entière car :

« La science sociale est la science des systèmes »

- De ce fait, sa théorie distingue trois notions fondamentales :

Les systèmes fermés, qui fonctionnent en interne, tendent vers un équilibre sous réserve d'être isolés de leur environnement

¹⁸ Von Bertalanffy emprunte à Aristote le principe fondateur de sa théorie : « le tout est plus que la somme des parties »

- Les systèmes ouverts, qui créent un flux perpétuel de relations avec leur environnement, peuvent tendre vers une certaine stabilité lorsque la relation avec ce dernier s'est équilibrée
- En matière d'organisation, il faut noter l'absence notoire de théorie de l'organisation permettant une validation empirique. Il faut en effet, approfondir les concepts qui la concernent: totalité, croissance, différenciation, ordre hiérarchique, domination,

Mintzberg, oriente ses recherches dans trois directions et formule les 10 rôles du manager ainsi que les principales structures organisationnelles :

- L'élaboration de la stratégie de la firme
- L'emploi du temps (et l'organisation du travail) des dirigeants
- L'organisation de l'entreprise

Les 10 rôles du manager

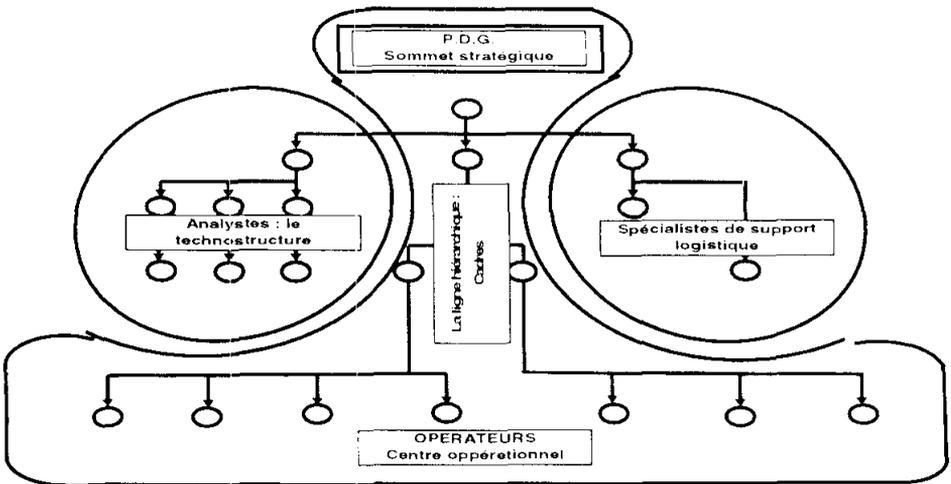
Les rôles de contact	<ol style="list-style-type: none">1. Représentation de l'entreprise2. Chef-leader qui embauche, forme, motive3. Liaison avec les employés; gestion du réseau de relations internes et externes
Les rôles d'information	<ol style="list-style-type: none">4. Recherche permanente d'informations sur ce qui se passe dans l'entreprise5. Diffusion des informations essentielles pour les subordonnés6. Porte-parole, responsable de la communication interne

Les rôles de décision	<ol style="list-style-type: none">7. En temps qu'entrepreneur, il s'occupe de plusieurs projets à la fois, et développe la performance et la trésorerie de la firme8. Gestionnaire, il réagit aux événements, aux imprévus, aux changements9. Répartiteur de ressources, il cherche à optimiser leur emploi10. Négociateur autant commercial, que social
-----------------------	---

Les structures organisationnelles

Après un effort de théorisation des traits communs aux organisations qu'il schématise ci-après, il élabore un inventaire comprenant les principales structures organisationnelles que l'entreprise a tendance à adopter en onction de ces objectifs, la nature de son activité (type de production : unitaire - de masse - connue) et de ses contraintes internes et environnementales.

Schéma d'organisation : les éléments communs à toutes les structures



Une structure efficace suppose une adaptation réciproque des éléments qui la composent, l'identification et la maîtrise des facteurs de contingence. C'est grâce à ce titre que H.Mintzberg relève à la fois de l'école néo-classique et de l'école systémique.

Exemple d'application :

Les structures simples	: PMI
La bureaucratie mécaniste	: Constructeur automobile
La bureaucratie professionnelle	: Hôpital
La structure départementale	: GEI ou Multinationale
L'adhocratie	: Industrie de pointe

2.2 Les approches récentes

2.2.1 Théorie des coûts de transaction :

« Coûts de transaction : niche de compétitivité »

Cette théorie est apparue en 1975¹⁹ et se propose de traiter les relations entre le marché et l'organisation. En effet, la rationalité limitée des acteurs, leur opportunisme naturel, la turbulence de l'environnement et l'incertitude, la structure oligopolistique du marché, la spécificité de plus en plus accrue des actifs (recherche de barrières à l'entrée) et la fréquence des relations contractuelles, interpellent une réflexion sur les coûts de ces transactions, leur maîtrise et les arrangements nécessaires pour leur faire face. Les théories récentes de la firme qui cherchent à comprendre le comportement des entreprises dans le cadre de la nouvelle donne économique et sociale intègre en effet de nouvelles variables qui ne vont pas sans avoir des répercussions sur l'organisation et la structure de l'entreprise, comme

- Le comportement des acteurs qui passent les contrats entre eux

¹⁹ Luc BOYER et Noël EQUIBEY : les organisations théorie et application p.173

« théorie de l'agence »

- Les compétences, dans la mesure où la firme est un système de compétences « théorie évolutionniste »
- Les innovations technologiques
- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication « N.T.I.C »

a. Quelques définitions de la notion de coûts de transaction

R-II. Coase : Les coûts de transaction représentent essentiellement les coûts d'accès à la connaissance du marché : structure, prix, taille, type de demande ...etc.

En effet, selon l'approche classique, le marché fixe le prix, et les acteurs s'y réfèrent pour effectuer leurs transactions commerciales.

Cependant, nous avons appris dans les techniques de gestion qu'avant tout acte d'entreprendre, il faut répondre aux questions :

- Que produire ? : le type de produit
- A qui produire ? : la clientèle qu'il faut rechercher
- Où produire (où s'implanter) ? : le territoire ou le réseau d'accueil
- Comment produire ? les moyens et les compétences, leur disponibilité et leur coût
- Comment vendre ? négociation du prix et de la qualité des prestations

Ces questions accompagnent l'entreprise tout au long de sa vie. Les réponses à ces questions génèrent bien des coûts, consomment du temps et sont entachées d'incertitude, d'autant plus que les individus peuvent faire de la rétention d'information, voir de la déformer, alors que le marché est censé être le mode parfait d'allocation des ressources et de coordination des activités marchandes.

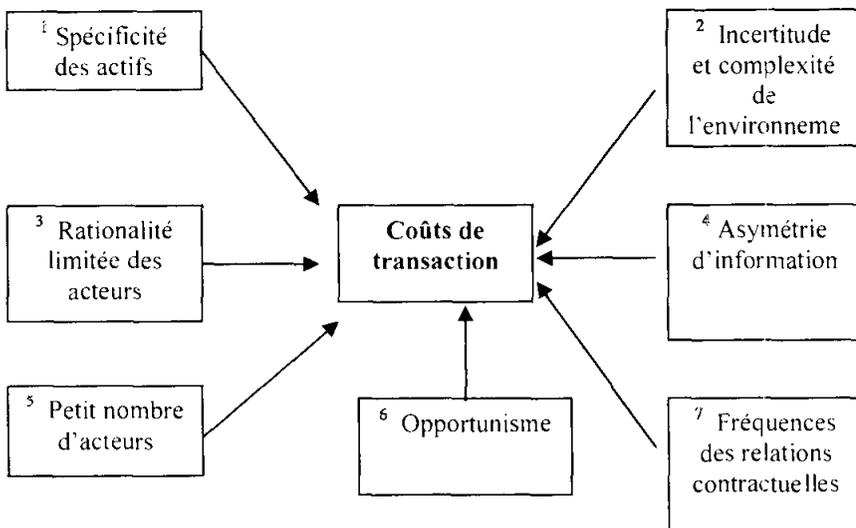
C'est là une raison fondamentale pour court-circuiter le marché, et tenter de réduire ces coûts.

Williamson distingue deux types de coûts de transaction :

- Les coûts de transaction ex ante qui correspondent à tous les frais et activités amont qui précèdent la signature des contrats qui sont d'autant plus cher que qu'ils portent sur des biens riches en information
- Les coûts de transaction ex post qui correspondent aux coûts d'administration et d'accompagnement assurant leur bonne exécution.

Pour Williamson, l'efficacité de toute organisation économique se mesure par sa capacité à réaliser des économies sur ces coûts de transaction.

b. Origine et formation des coûts de transaction



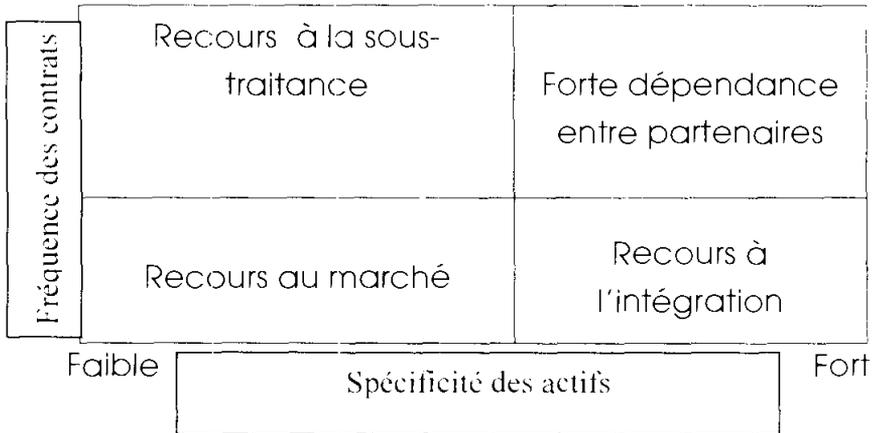
D'après : P.Joffre

b.1. Spécificité des actifs :

Les actifs spécifiques comprennent : Matériels, compétences des salariés, implantation géographique, Etc. propres à l'entreprise

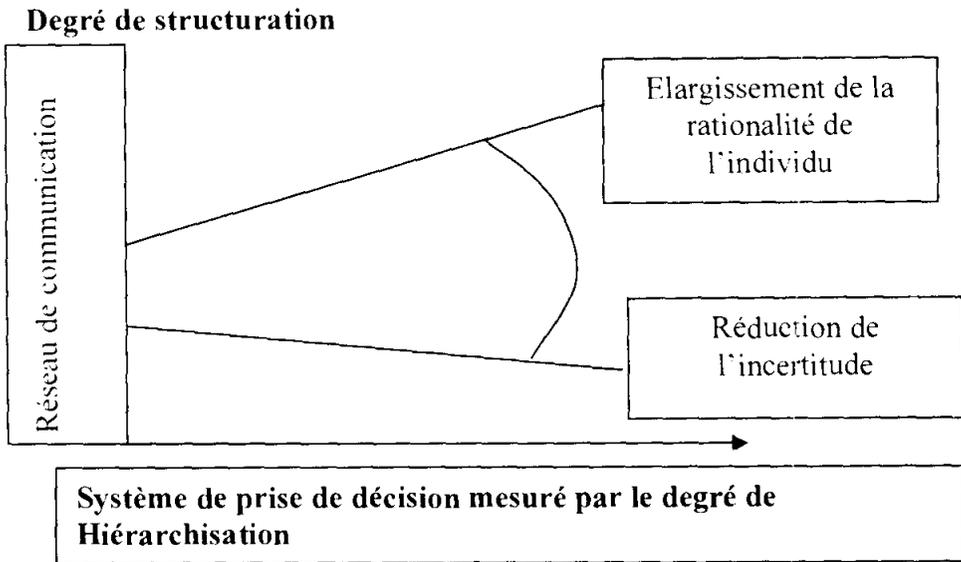
Mode de gouvernance de l'entreprise

Fort



b.2 Rationalité limitée des acteurs :

emprunté à H.Simon, exprime les difficultés de l'individu à collecter, stocker et traiter l'information de manière fiable : selon Williamson, la firme est en mesure de réduire l'incertitude grâce à un réseau structuré de communication et son système hiérarchisé de prise de décision.



b.3 Asymétrie d'information:

Représentant un déphasage entre l'entreprise et son environnement provoquant l'inadaptation des profils aux exigences des postes de travail et donc une augmentation du manque à gagner ou des pertes d'utilités, nécessitant une action ergonomique et organisationnelle.

b.4 Opportunisme :

Est aussi l'un des principaux facteurs explicatifs des coûts de transaction. Pour Williamson, l'opportunisme peut se caractériser par toute attitude visant à perturber l'accès à l'information (divulgaration d'informations erronées, rétention d'information ...etc.). Effet rappelle-t-il de la faiblesse et de la rouerie de la nature humaine.

b.5 Effet des N.T.I.C.

Le développement intensif des nouvelles technologies de l'information et de la communication « N.T.I.C » a eu un double effet sur les coûts de transaction : la diminution et la sécurisation, ce qui a donné un

nouveau souffle aux réseaux des entreprises et aux alliances entre firmes : transformation des conditions dans lesquelles sont collectées, accumulées et échangées les informations nécessaires aux différentes unités de l'entreprise.

b.6 Impact des coûts de transaction sur les organisations

Les avancées technologiques (le télégraphe et les chemins de fer puis le téléphone) ont favorisé dès le XIX^{ème}, l'intégration verticale des firmes.

Les NTIC, au contraire ont favorisé des connexions plus ouvertes et plus transversales entre plusieurs réseaux d'entreprise à des coûts sans cesse plus réduits, permettant :

- une grande flexibilité
- toutes les délocalisations possibles
- et toutes sortes d'arrangements contractuels de prestations de service réciproques

Cette baisse tendancielle des coûts de transaction facilitée par les modalités de standardisation des informations et la sécurisation croissante des échanges a entraîné un déplacement de l'efficacité au sein des « arrangements institutionnels », donc de nouvelles formes d'organisation privilégiant à la fois :

- les concentrations de savoir et de décision
- et l'éparpillement de certaines opérations ²⁰

Ainsi, la théorie des coûts de transaction permet de rapprocher la microéconomie de la sociologie des organisations. Elle fournit à cet effet les explications aux phénomènes et processus d'intégration des activités, de gestion des projets, d'innovation et de développement international.

2.2.2 Théorie du chaos

Cette théorie se caractérise par un changement de paradigme, inspiré par le développement récent des années 1920, de la mécanique quantique et

²⁰ Exemple : tenue de la comptabilité ailleurs, centres d'appel ...etc.

principalement les conclusions d'Heisenberg « le principe de l'incertitude ». En effet, le monde d'aujourd'hui est en pleine mutation et ne peut fonctionner comme une horloge²¹, mais constitue un chaos imprévisible, où se conjuguent toutes les contradictions : l'ordre et le désordre, le prévisible et l'imprévisible, le certain et l'incertain, le programmé et l'aléatoire. Pourtant, on parle toujours d'un certain ordre comme si « l'ordre naît du Chaos », somme d'incertitudes, elles-mêmes tributaires de « l'effet papillon »²².

On trouve là une nouvelle explication de la dynamique des organisations, basée sur le principe de l'incertitude intégrant les mutations qui marquent à la fois les l'organisation, le manager et la culture. Les NTIC qui ont bouleversé des construits sociaux jusqu'alors dominants, donnant naissance à de nouveaux systèmes plus rapides, à espace plus maîtrisé constituant un « hyper échange » d'informations, de savoir et d'intelligence.

Cette rapidité restreint le temps, transforme en conséquence les stratégies bâties sur l'hypothèse d'un espace turbulent qui le devient de moins en moins, en stratégies multiples et concourantes faisant appel à des organisations à la fois entrepreneuriales et administratives. Désormais, les dirigeants doivent avoir une perception globale et multicritères des problèmes, et être capables d'anticiper les facteurs de changement pour construire leurs stratégies.

Cependant, cette anticipation relève plus du leader difficile à sélectionner²³, que du manager plus facile à former.

²¹ Telles sont les visions déterministes et mécaniques des écoles classiques (inscrites dans la logique de LAPLACE et NEWTON), mises à mal par le développement récent des années 1920, de la mécanique quantique et principalement les conclusions d'Heisenberg « **le principe de l'incertitude** ».

²² Luc BOYER et Noël EQUIBEY p.177 : Le battement d'ailes d'un papillon à Changaï provoque un cyclone en Floride.

²³ Les systèmes d'appréciation des performances les plus utilisés conduisent à postuler le potentiel à partir des résultats déjà obtenus : le passé semble être prédictif des résultats futurs, alors que les qualités demandées pour réussir de nouvelles fonctions sont significativement différentes.

<i>Le leader</i>		<i>Le dirigeant</i>	
Définit Oriente	Affaire d'inspiration Pilotage du changement	Maintient Organise	Travaille la prévisibilité Recherche la fiabilité
Se renseigne par lui-même, questionne les personnes les mieux placées		Emploie et recherche les informations fournies par les systèmes	
Agit à partir d'une vision du futur qui lui est propre		Se sent responsable de la production du résultat attendu	
Crée de nouveaux concepts pour communiquer sa vision		Emploi des concepts existants pour résoudre les problèmes	

Dans ce contexte, le développement d'une intelligence plus complexe ²⁴ s'inscrivant dans une démarche systémique permettant d'élaborer des stratégies pour aborder l'imprévisible, l'aléatoire et le qualitatif, s'avère de plus en plus nécessaire.

Intelligence qui selon Edgar Morin « Terre - Patrie, 1993 » procède de plusieurs principes :

- La dialogique (conversationnel) : qui rend compte de la dualité au sein l'unité
- La récursivité : qui est la traduction de l'interférence entre cause

²⁴ La pensée simple tente de construire des programmes pour maîtriser tout ce qui est sûr, calculable et mesurable « L'intelligence parcellaire, compartimentée, mécaniste, disjonctive, réductionniste brise le complexe du monde, sépare ce qui est relié, unidimensionnalise le multidimensionnel... c'est une intelligence à la fois myope, presbyte, daltonienne, borgne ; elle finit le plus souvent par être aveugle », Edgar Morin, « Terre - Patrie », Seuil 1993

et effet se manifestant par des rétroactions et des causalités en boucle

- La hologrammatique : qui fait que non seulement la partie se trouve dans le tout, mais aussi que le tout se trouve dans la partie
- L'incertitude : car la complexité a toujours affaire au hasard

Luc BOYER et Noël EQUIBEY, avancent comme exemple d'une pensée simple, l'idée récente de profiter des « dividendes de la paix », émise lors de l'effondrement du bloc socialiste, qui a été conçue dans le cadre d'une conception déterministe et mécaniste de l'histoire alors que jamais peut-être, dans l'histoire, les événements mondiaux n'avaient introduit une dimension d'incertitude aussi forte, rendant l'avenir encore plus imprévisible.

2.2.3 Le Recentrage

Phénomène est développé dans de nombreuses firmes à partir des années 70 (2% des firmes) pour atteindre 20% en 1985 et 40% actuellement en France, le recentrage est apparu comme une action stratégique majeure d'adaptation des activités aux capacités de financement des entreprises occidentales des années 80. Il consiste à redéfinir le portefeuille d'activités de l'entreprise par le regroupement d'activités dispersées, par l'abandon ou le transfert d'entités jugées risquées ou peu rentables. Il peut être assimilé à une mise à profit du principe de rationalisation des coûts de transaction, qui explique le maintien de cette stratégie après la disparition des contraintes financières.

Toutefois, le rythme d'émergence des innovations techniques, le coût de la recherche, la dimension croissante des marchés, l'augmentation des coûts fixes, l'accroissement des besoins de financement sont autant de contraintes qui renforcent les stratégies de recentrage pour fortifier les activités de base existantes.

V- L'ergonomie du travail : un levier supplémentaire de la compétitivité

Comme nous l'avons remarqué plus haut, la théorie des organisations ne cesse de gagner du terrain en long en large en bousculant les autres disciplines économiques et sociales pour appréhender le phénomène « entreprise » et apporter des réponses que ce soit aux questions qui demeurent sans réponses définitives ou des questions qui émergent de la nouvelle donne issues des changements et de la complexité de l'environnement. La compétitivité en est effectivement une dont le caractère contingent la laisse toujours à l'ordre du jour. Ce qui conduit tout chercheur à songer à dépister de nouvelles niches souvent enrobées de vérités apparentes noyant isberg.

En effet, s'intéressant beaucoup à la sociologie du travail et au comportement de l'homme dans son travail au relations qui se créent et leurs impacts sur le devenir de l'entreprise, l'ergonomie comme autre façon d'observer et d'analyser l'homme au travail a été court-circuité par la théorie des organisations, laissant ce vide apparaître sous une forme : « le traitement des conséquences d'une absence d'ergonome » et donc le développement d'une série de discipline autour du sujet tels : la médecine du travail et les maladies professionnelles, le droit du travail et les maladies professionnelles, les accident de travail, la psychologie du travail ...etc.

Or, si ces disciplines ont connu un tel essor, c'est parce que, comme disait Mao tsö tong « les choses apparaissent sous la voie de leurs contraires ». C'est donc le développement timide de l'ergonomie en tant que discipline à part entière s'intéressant à l'homme en interaction direct ou par interface avec les composants du système productif « en l'occurrence la machine » traduit par une faiblesse sinon une carence « cas du Maroc » en matière d'outils ergonomiques, qui s'est manifesté par l'apparition d'innombrables disfonctionnements mettant en péril tous les efforts déployés à la recherche du bien être individuel et social « tel est la définition même que nous avons retenu pour la compétitivité ».

Cependant, cette discipline n'est pas tout à fait récente, elle avait fait déjà son apparition à partir de la Seconde Guerre mondiale, mais le mot

semble avoir été employé par Wojcieh Jastrzebowski dès 1857. On peut cependant citer de nombreux précurseurs à l'approche ergonomique du travail comme le médecin Villermé (L'État physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures, 1840), les physiologistes Marey et Chauveau ou, de façon un peu provocatrice, l'organisation scientifique du travail promue par Taylor. La première revue d'ergonomie, Le Travail humain, est créée en 1933 par Henri Laugier et Jean-Maurice Lahy.

À la suite de Maurice de Montmollin, les francophones distinguent généralement deux grands courants en ergonomie :

L'ergonomie centrée sur l'activité qui insiste sur la compréhension de la situation de travail dans son ensemble, l'analyse de la demande et du cadre de l'intervention et la distinction entre le travail prescrit et le travail réel. Cette école est principalement présente dans les pays francophones, au Brésil et sous une autre forme en Scandinavie.

L'ergonomie du facteur humain, centrée sur la recherche de résultats généraux (sur les postures, les cadences, les ambiances de travail, ...) et la définition de normes. Elle est dominante aux États-Unis et au Japon²⁵.

En quoi alors, cette discipline constitue-t-elle un levier de compétitivité ?

Rappelons qu'il existe plusieurs critères permettant d'apprécier le niveau de compétitivité d'une entreprise. Nous retiendrons deux catégories :

- La première s'inscrit dans le cadre d'une approche optimisante basée sur deux critères principaux : le coût et la qualité.
- Une autre approche dite innovante où les clés de la compétitivité sont : l'Innovation et la Flexibilité.

1. La compétitivité à l'optimum du triptyque : Coût- Qualité- Délai

L'appréciation de la compétitivité d'une organisation et particulièrement d'une entreprise a été toujours une question délicate qui suppose la détermination d'un certains nombres de critères dont la double

²⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Ergonomie#D.C3.A9finitions>

comparaison : dans le temps et dans l'espace, permet de juger à la fois le degré de compétitivité et son amélioration dans le temps.

Or ce triptyque Coût- Qualité- Délai ne peut être optimisé qu'avec :

- l'adhésion de tous,
- la compétence de tous et avant tout,
- la satisfaction de tous.

En effet, réduire les coûts, développer la qualité et ajuster les délais s'associe difficilement avec la satisfaction, des acteurs fondamentaux de la production et en particulier ceux qui ont la main dans la pâte.

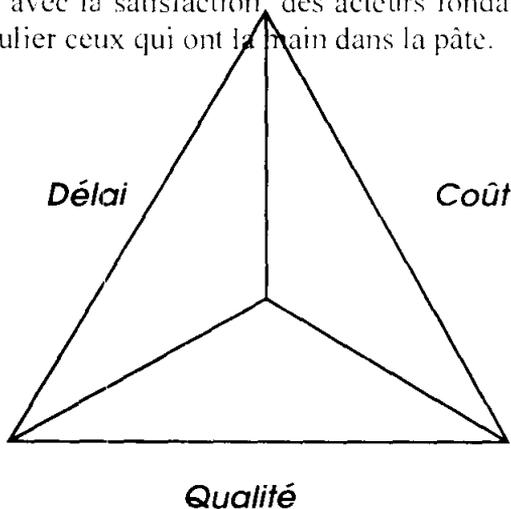


Figure : Le triptyque Coût- Qualité -Délai.

L'ergonomie se présente alors comme le maillon recherché permettant de trouver **le meilleur compromis possible entre les exigences d'un système de travail et le fonctionnement de l'Homme et donc optimiser ce triptyque de la compétitivité.**

Il s'agit donc pour l'ergonome de **contribuer aux évolutions des situations de travail** non seulement sous l'angle des conditions matérielles mais également en prenant en compte l'ensemble des aspects socio-organisationnels.

Suivant la définition de l'ANACT elle rassemble des connaissances sur le fonctionnement de l'homme en activité afin de l'appliquer à la conception des tâches, des machines, des outillages, des bâtiments et des systèmes de production.

Après avoir été créée par des médecins, l'ergonomie a été trop longtemps captée par des spécialistes autoproclamés, qu'il s'agisse d'ergonomes d'entreprises ou d'ergonomes de conception. Les principes de l'ergonomie sont la vue globale des conditions de travail, la pluri et l'interdisciplinarité et la participation de tous les acteurs (donc de l'opérateur, c'est-à-dire du salarié qui occupe ce poste de travail). La physiologie du travail, la psychologie du travail et d'ingénierie sont à l'origine de l'ergonomie, et s'y sont rajoutées de la sociologie, de la biomécanique et de l'anthropométrie.

L'intervention de l'ergonome peut se situer :

- soit au stade de la conception (de l'objet, du poste de travail ou de l'installation, de l'atelier, du processus...) c'est de l'ergonomie de conception
- soit en correction d'un poste facteur d'accident ou de pathologie,
- ou suite à un handicap de l'opérateur,
- ou lorsque les objectifs visés par l'entreprise ne sont pas atteints (qualité ou productivité insuffisante, plaintes des opérateurs...)
- ou lorsque l'entreprise souhaite se lancer dans une réorganisation.

Des postes d'ergonomes existent dans de grandes entreprises, quelquefois dans des services de médecine du travail avec la mise en place de l'interdisciplinarité, dans les cabinets de consultants en ergonomie. Ces derniers sont missionnés directement par l'entreprise ayant compris que la prise en compte des Facteurs Humains est devenue indispensable pour obtenir les performances souhaitées.

Ce qu'est particulièrement vrai pour la conception de systèmes complexes (Airbus, DCN, EDF, PSA, Renault, SNCF, etc.)

2. La compétitivité dans durée : Flexibilité, Innovation

De par son caractère contingent et insatiable ²⁶, la compétitivité consiste non seulement à optimiser ce triptyque, mais aussi et surtout d'en assurer la pérennité dans un environnement mouvant et contingent. Ce qui interpelle à la fois :

- les qualité du manager : **l'anticipation, l'action et la mobilisation**
- et ses qualité de l'organisation : **la flexibilité et la rétroactivité**

Or ces qualités ne peuvent coexister sans innovation permanente.

Et là encore l'ergonomie se présente comme une discipline chargée de suivre l'entreprise dans son changement.

En effet la **Flexibilité** est la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence. Selon le type d'organisation et selon les périodes. Les entreprises font plus ou moins appel à la flexibilité pour maintenir et accroître leurs performances et s'adapter à son environnement.

Il s'agit donc pour l'ergonome de **contribuer aux évolutions des situations de travail** non seulement sous l'angle des conditions matérielles mais également en prenant en compte l'ensemble des aspects socio-organisationnels.

Son action porte sur des domaines tels que :

Le poste de travail : l'ergonome portera une attention particulière à la configuration et aux dimensions du poste, à la relation ou l'interdépendance des postes entre-eux, aux supports et aux éléments d'information, aux moyens de communication...

²⁶ En effet, il ne s'agit pas d'être compétitif à un instant donné, mais de l'être à toute épreuve.

L'environnement physique : Il s'agit de traiter les ambiances matérielles telles que l'éclairage, le bruit, les ambiances thermiques, mais aussi la conception ou l'organisation des locaux de travail...

La dépense physique : On peut citer à titre d'exemple la posture, le poids des objets, la fréquence...

L'organisation temporelle : L'étude de l'organisation des temps, les types d'horaire et leurs cycles, les cadences sont de plus en plus pris en compte afin d'anticiper sur la fiabilité du système Homme/Machine. L'ergonomie fait porter son action sur la conception des structures du temps de travail avec la recherche du meilleur compromis possible par rapport aux rythmes chronobiologiques des opérateurs.

La charge mentale : Il s'agit de comprendre les contraintes de temps, travail à la chaîne, retards à rattraper... de prendre en compte la complexité de l'activité de travail, le niveau d'attention requis, l'importance des risques...

Le contenu du travail : C'est pour l'ergonome l'étude des écarts et des conséquences du travail prescrit à réaliser (la tâche) par rapport à la façon dont les opérateurs répondent réellement aux exigences de cette prescription (l'activité réelle). Il s'agit là d'un point central : la compréhension de l'activité réelle de travail se trouve au cœur de l'action ergonomique.

L'organisation du travail : Les différentes formes d'organisation du travail correspondent à une certaine conception de l'homme, à la place qui lui est déterminée, au contenu et aux conditions de son travail. Agir sur l'organisation, c'est répondre à la fois aux aspirations et aux motivations des Hommes, et à une meilleure fiabilité des services ou des produits.

Sur tous ces thèmes, l'ergonomie se propose de comprendre le travail pour aider à le transformer.

L'ergonomie est un outil d'aide à la décision permettant de mettre à la disposition des connaissances précises et opérationnelles sur la réalité du travail, d'élaborer les recommandations nécessaires pour faire les choix techniques, organisationnels, humains et sociaux.

L'ergonomie est une démarche participative : la mobilisation des acteurs concernés par un projet de transformation des situations de travail est essentielle pour au moins trois raisons :

- d'une part les opérateurs sont le mieux à même à donner du sens aux comportements qu'ils adoptent et la connaissance du travail réel ne peut être élaborée qu'avec leur participation. Ce sont eux également qui peuvent expérimenter et valider les changements mis en œuvre.
- d'autre part les choix à prendre lors de changements à mettre en œuvre sont toujours l'expression de compromis. Il s'agit d'un compromis entre les exigences de l'entreprise, du fonctionnement du service ou de l'atelier et les exigences de l'activité réelle de travail des opérateurs.
- enfin, tout changement construit et partagé par les opérateurs est toujours mieux accepté que le changement imposé.

Au delà des améliorations des conditions matérielles de travail qu'il ne faut pas négliger, l'ergonomie participe pleinement dans son champ de compétence, à faire évoluer les modes de gestion et d'organisation du travail.

Par les connaissances qu'elle développe, l'ergonomie contribue à ce que les évolutions du travail répondent d'une part aux exigences d'efficacité et de fiabilité des systèmes de production ou des services, et d'autre part aux exigences de confort, de sécurité et de satisfaction au travail pour les hommes et les femmes qui assurent le fonctionnement de ces systèmes, telles sont les conditions nécessaires et suffisantes pour la création de la valeur et du bien être des acteurs assurant une meilleure et durable compétitivité.

L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE: APPORT DE L'ERGONOMIE ET DE L'APPRENTISSAGE DANS L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE

- Melle. HAFIDA OUARZAZ (*)
- M. HICHAM BALAFREJ (**)

L'entreprise, d'aujourd'hui, est influencée par les états de son environnement¹ et doit se doter d'une fonction, d'adaptation qui lui permet de survivre et de se développer. Dans ce sens, Les compétences internes à l'entreprise sont considérées les vraies sources d'avantages concurrentiels. La compétitivité de l'entreprise dépend, plus que jamais, de l'acquisition et de la valorisation des actifs et des compétences qu'elle détient. En effet, elle ne peut s'adapter et survivre à son environnement sans développer des capacités permanentes d'apprentissage organisationnel, devenu alors une pratique déterminante et incontournable. Il est la nouvelle variable clé de la performance et de la compétitivité².

Introduction

DANIEL BELET³ postule que, pour que l'entreprise puisse renforcer sa compétitivité, elle devra miser sur le potentiel humain qu'elle recèle en

(*) Diplômante à l'UFR Management de la firme, F.S.J.E.S. Université Mohammed V, Agdal, Rabat.

(**) Diplômant à l'UFR Management de la firme, F.S.J.E.S. Université Mohammed V, Agdal, Rabat.

¹ Nadia Tbourbi, AO :penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances de développement des théories d'usage.note de recherche,la chair Bell en technologie et organisation du travail,sep 2000

² Amédée Pedon, Géraldine Schmidt, enquête sur L'apprentissage organisationnel en PME: réalité et déterminants ,2002-2003

³ DANIEL BELET devenir une vraie entreprise apprenante. Editions d'Organisation, Année 2003

faisant évoluer son système de management et en se projetant dans un nouveau modèle organisationnel « l'entreprise apprenante ». Cette dernière, consciente de l'importance de ses ressources humaines en tant que principale richesse met à concevoir les systèmes techniques et organisationnels pour permettre l'expression optimale de cette ressource en accord avec ses finalités : c'est là qu'apparaît tout l'apport de l'ergonomie qui développe une approche centrée sur le travail en situation et contribue à la conception et à l'amélioration des systèmes de production en favorisant l'intégration des contingences rencontrées dans le fonctionnement réel.

Améliorer le confort et la qualité du travail pour les opérateurs est le moyen que se donne l'ergonomie pour promouvoir la mobilisation des ressources humaines dans l'entreprise et la réussite des changements techniques et organisationnels. Aussi, l'ergonomie propose une réelle dynamique du changement en recherchant dès la phase de conception, la cohérence entre l'intérêt au travail par le développement des compétences individuelles et collectives, la sécurité, et l'efficacité du système productif de biens ou de services. L'apprentissage organisationnel est au centre de toute cette dynamique car permet de débusquer de nouvelles solutions ergonomiques.

Avant de mettre en relief le rôle de l'apprentissage dans l'amélioration des conditions ergonomiques du travail, nous nous attarderons, d'abord, sur la présentation des différents aspects de l'intervention ergonomique.

I- Ergonomie : quelles conditions de travail pour une entreprise compétitive ?

Dans une économie où la concurrence est plus que jamais féroce et sans merci, les entreprises sont en quête continue de toutes les voies permettant de maximiser la valeur qu'elle apporte sur le marché. Les hommes sont au cœur de cette quête. En effet, et malgré les avancées technologiques qui ont aidé à réaliser des gains de productivité énormes, l'homme reste toujours au centre des réflexions sur la performance et la compétitivité car c'est son niveau d'utilisation de la technique et son apport

intellectuel qu'il faut optimiser en continu. Une discipline est née pour analyser et améliorer la situation de l'homme au sein de son organisation.

I-1- L'organisation de l'entreprise entre le relationnel et le spatial

Depuis le début de l'élevage et de l'agriculture, l'homme a essayé d'organiser son travail, que ce soit de manière individuelle ou collective. La place de l'homme dans cette organisation a évolué au fil des courants et des tendances historiques.

Pour ceci, nous allons reprendre le processus évolutif des modes d'organisation du travail et nous attarder par la suite sur les pratiques actuelles du management.

I-1-1- Organisation des relations de travail

➤ Le modèle bureaucratique :

C'est du grand Max Weber (1864-1920) que se réclament, souvent, les spécialistes du management. En effet, sans qu'il se soit préoccupé directement de problèmes de gestion d'entreprise, le chercheur allemand a mis au jour les caractéristiques de la bureaucratie considérée comme l'exemple le plus typique de la domination légale propre au monde moderne.

Dans cette perspective, l'entreprise, considérée comme une bureaucratie, devient un centre de la pratique rationnelle de la gestion. L'organisation est donc divisée en fonction de la spécialisation et de la hiérarchie. En son sein, existe des règles et des procédures, une rémunération salariale, des règles d'accomplissement de carrière. Le gestionnaire n'est jamais propriétaire des moyens de production. Or, ce monde de bureaucrates manque de cœur.

➤ Le modèle matriciel :

Le terme de structure matricielle apparaît dans les années 60 pour désigner un mode d'organisation plus ancien, auparavant qualifié d'un autre vocable tel que gestion de projet ou de programme. Le principe de la structure matricielle consiste à désigner des chefs de projet auxquels il est attribué des moyens, notamment en personnels détachés de leur département

ou fonction d'origine. Le responsable de projet est investi de l'autorité nécessaire pour planifier l'activité, déterminer les processus, conduire le projet à son terme. Une fois le projet achevé, les personnels regagnent leurs départements en attendant une autre affectation.

L'organisation matricielle pousse le plus loin la vision organique des structures. Elle remet en cause le principe d'unicité de la hiérarchie, ce qui ne manque pas de déclencher un choc culturel. Son efficacité dépend de la compréhension et de l'acceptation par les individus de cette règle du jeu.

La structure matricielle peut être efficace pour les organisations confrontées à la nécessité de développer des activités très différenciées, à partir d'un potentiel commun qui ne doit pas être démembré sous peine de compromettre le développement à long terme.

➤ **La firme en tant que système ⁴ :**

L'approche systémique offre aux études de l'organisation firme un outillage pour répondre :

- Au besoin de méthodologie permettant sa maîtrise en tant qu'ensemble complexe,
- Au désir de retrouver des approches synthétiques, tenant compte des relations et interrelations entre sous-ensembles composant la firme et les relations entre celle-ci et son environnement dont principalement le marché.

Un tel outillage est complémentaire d'une approche analytique. Pascal a raison quand il dit: « Je tiens pour impossible de connaître les parties sans le tout, non plus de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties ». Cette interaction entre les parties et le tout dépasse la simple analyse des causes à effets. Elle permet d'anticiper de simuler dans un système firme les conséquences d'une action ou d'un événement afin de mieux les maîtriser.

⁴ Larbi Hanane : *Firme et marché* éd. Dar Essalam, 2004

La firme est, en effet, un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisée en fonction d'un but. Aussi est-elle un agencement entre idées, symboles, information, expériences, compétences, méthodes, hommes, capitaux, un ensemble complexe d'éléments hétérogènes, d'où sa variété, reliés entre eux, en interaction dynamique. C'est un tout unitaire piloté pour une finalité. Certes, système ouvert, ce tout baigne dans un environnement et s'adapte à son évolution, en conservant une certaine permanence au travers d'incessantes modifications par échange d'information. Autant son niveau d'organisation s'élève, autant elle est ouverte sur le plan informationnel. Sa variété lui génère ou renouvelle la capacité de cette adaptation à l'évolution du marché, de la technologie, des institutions, des lois, de la culture, etc... Une mutation est à considérer comme une nouvelle organisation. Elle lui permet de s'interagir donc avec l'évolution du marché.

➤ **Le modèle participatif :**

Les évolutions de l'économie, de la technologie et de la finance, plus importantes et plus rapides que jamais tout au long des années quatre-vingt, ont entraîné une mutation des mentalités qui a provoqué des changements dans la conception même de l'entreprise.

De ce fait, le sentiment s'impose de plus en plus qu'une mutation du management devient indispensable.

Les modèles de direction de types mécaniques sont remplacés par des formes que l'on qualifie de participatives montrant une meilleure capacité de survie quelque soit l'avenir.

L'entreprise n'est plus un lieu d'exploitation de l'homme par l'homme, mais la source de toute richesse et de l'insertion de l'individu dans le groupe.

Le salarié souhaite s'épanouir totalement dans son travail, il souhaite être impliqué et se reconnaître dans son entreprise. Donc le besoin est celui d'une culture participative avec un refus du formalisme et une contestation de la hiérarchie. Il faut donc mettre un management de pilotage et de leadership, plutôt que des directions organisationnelles.

Pour ce faire, il existe un passage obligé, une clef de la réussite de cette modernisation sociale : c'est le management participatif.

I-1-2- Organisation spatiale du travail ⁵

➤ Anthropométrie ergonomique

L'anthropométrie est la science des dimensions de l'homme. Elle a été initialement développée dans un but descriptif permettant les comparaisons de diverses populations contemporaines, mais aussi anciennes, connues par leurs restes squelettiques. Plus récemment est née une *anthropométrie appliquée*, prenant en compte les dimensions de l'homme entier et non plus réduit à son squelette osseux. Un sujet qui doit traverser un passage étroit n'y fait pas seulement passer ses os mais l'ensemble des tissus qui les entourent, désignés sous le terme de «parties molles» (muscle, graisse, tissu sous-cutané, peau). L'estimation de la masse grasse passe même par la seule mesure de l'épaisseur des plis cutanés. Des mensurations nouvelles sont donc apparues utiles et sont devenues rapidement indispensables pour l'adaptation des caractéristiques dimensionnelles des postes de travail, des espaces d'évolution et plus généralement du cadre de vie. Ces caractéristiques peuvent engendrer, lorsqu'elles sont mal choisies, des contraintes importantes sur le plan des gestes et des postures. La mesure du poids fait également partie des données anthropométriques, comme d'ailleurs celle des circonférences du thorax ou des segments de membres.

Ainsi s'est constituée progressivement l'anthropométrie ergonomique permettant aux architectes et aux ingénieurs de concevoir sans engendrer de contraintes excessives, des espaces ou des équipements accessibles à tous (ou tout au moins au plus grand nombre d'individus dans une population donnée) ou encore de définir la fraction de la population pouvant accéder à des espaces ou se servir d'équipements conçus ou construits *a priori* sans référence suffisante aux dimensions humaines.

⁵ H. MONOD et B. KAPITANIAK, Ergonomie, éd Masson, 1999

➤ **Organisation des déplacements**

Les déplacements habituels doivent pouvoir être effectués sans gêne personnelle ou mutuelle. Dans les postes comportant de fréquents déplacements entre une position assise de travail et différents lieux plus ou moins éloignés (approvisionnement ou évacuation de pièces), la circulation doit pouvoir se faire sans rencontrer d'obstacles.

Il peut y avoir également conflit entre les zones d'atteinte maximale à partir d'une position de référence, déterminée par la longueur des segments de membre, et la localisation d'espaces de rangement imposée par des contraintes architecturales. Il est démontré que la dépense énergétique liée au transport de charges lourdes est significativement augmentée lorsque l'opérateur doit soit se courber pour passer sous un porche bas, soit marcher en biais dans un couloir étroit, soit encore enjamber un obstacle. Ainsi, toute sollicitation musculaire supplémentaire, déterminée par une mauvaise organisation de l'espace de travail, se traduit par une augmentation de la dépense d'énergie, de la fréquence cardiaque et de l'apparition plus précoce d'une fatigue musculaire. L'ergonome doit tenter de réduire ces signes d'astreintes par une meilleure organisation du travail.

➤ **Postures de travail**

La posture de travail est imposée par la technologie, par la conception spatiale des machines et surtout par les dispositifs de signalisation et de commande, par les dimensions anthropométriques des opérateurs et par les tâches qui leurs sont assignées. La posture est définie comme une attitude du corps maintenue pendant un temps prolongé. Pour l'analyser, il faut donc en préciser le type général (couchée, assise, debout), le degré d'immobilité et le temps de maintien. La majeure partie des postes sont conçus pour une posture debout ou assise, le choix entre les deux se faisant selon des critères autre que le confort physique logique (par exemple les coiffeurs travaillent le plus souvent debout pour des raisons de bonne image de marque). La conception des machines doit permettre des changements de postures fréquents avec passages de la posture assise à la posture debout ou à la marche.

I-2- La charge du travail

La notion de charge du travail⁶ est apparue suite aux recherches effectuées par un ensemble de chercheurs dans le domaine de l'ergonomie. Ils se sont intéressés à ce que TORT (1976) a nommé « recherche globale en situation réelle ». C'est une recherche tournée vers le terrain et qui, toujours selon Tort, peut donc aborder les véritables dimensions de la charge impliquée dans une situation réelle de travail.

Dans le même ordre d'idées, Pinsky (1979)⁷, définit la charge de travail comme « tout ce qui, dans la situation de travail, est à l'origine d'un coût global, tant psychologique que Physiologique pour l'individu : tout ce qui pèse sur l'individu ». Elle est considérée comme résultant de la combinaison de « facteurs de charge » (dans l'environnement, la tâche et les conditions d'exécution de la tâche) en une « charge globale ».

La figure suivante illustre davantage la notion de charge du travail qui intègre à la fois des facteurs de charge liés à la vie dans l'entreprise (facteurs primaires) et d'autres facteurs liés à la vie des personnes hors le travail (facteurs secondaires) mais qui impactent la qualité du travail⁸.

⁶ Jaques Theureau, la notion de « charge mentale » est-elle soluble dans l'analyse du travail et la conception ergonomique (CNRS-UTC,compiègne),2001

⁷ Jaques Theureau, la notion de « charge mentale » est-elle soluble dans l'analyse du travail et la conception ergonomique (CNRS-UTC,compiègne),2001

⁸ H.MONOD,B.KAPITANIAK, ergonomie,éd Masson,1999

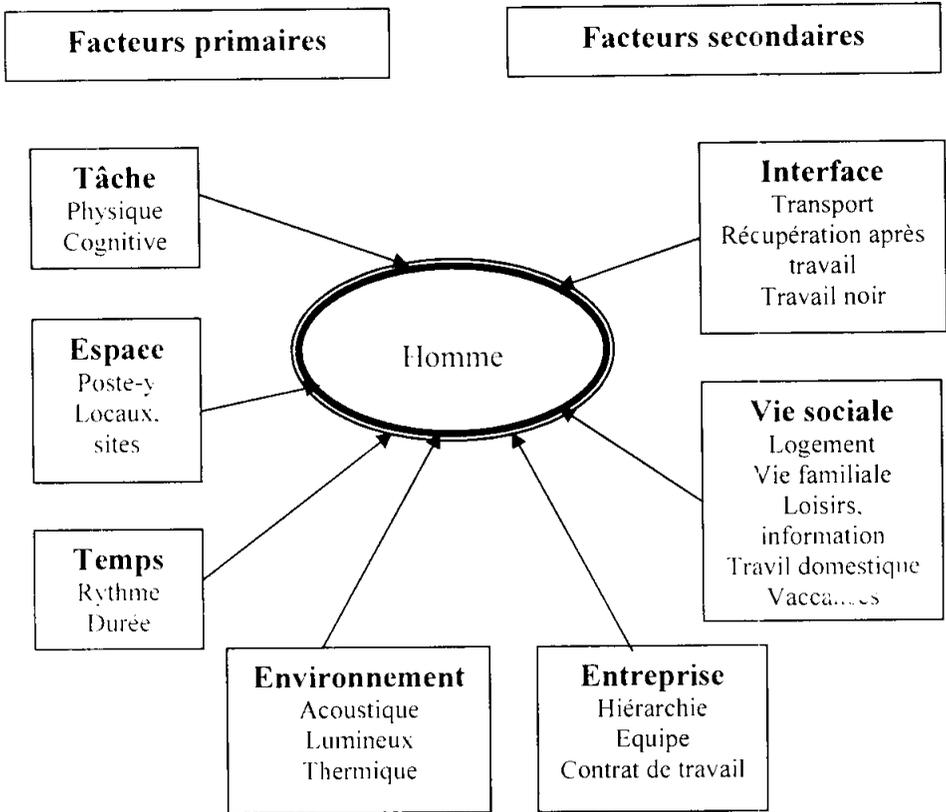


Figure 1 : les contraintes de travail

En relation directe avec la situation du travail, les facteurs primaires intéressent en premier lieu l'ergonome. Dans ce travail, nous allons les reprendre sous deux facettes à savoir : la charge physique et la charge mentale

I-2-1- Charge physique

Par charge physique, nous entendons tous les facteurs liés aux conditions physiques d'une situation de travail. Elle peut être analysée par rapport à deux principaux points :

☛ **Par rapport au travail lui-même** : qui est peut être évalué en terme

- **De déplacement du corps** (aller-retour, le port de poids...) de maintien ou de changement de posture de mouvement (bras, mains, doigts). Par exemple, une comparaison devrait être faite entre l'effort nécessaire pour relever un poids et les forces de travail disponible afin de disposer d'outils capables d'assurer l'équilibrage qui préservent le corps des personnes et garantie une bonne prise en charge de la tâche.

- **Et en terme temporel** : Ici, nous évoquons le temps nécessaire pour exécuter une tâche et sa fréquence de répétition. Le temps est déterminant dans le travail car il peut être, si il nécessite une durée d'exécution qui dépasse les normes convenues ou prescrites, à l'origine de fatigue chronique ou de maladies professionnelles.

☛ **Par rapport à L'environnement physique du travail** : Des facteurs comme le climat, le bruit ou encore l'éclairage impactent l'effort physique nécessaire pour accomplir une tâche

Le climat : Travailler dans le froid, en altitude ou dans la chaleur, sont autant de conditions influençant la qualité du travail à travers l'échange qu'entretient la personne avec son environnement climatique. Une ambiance climatique très chaude, par exemple, accélère l'évaporation de l'eau dans le corps humain et entraîne de la déconcentration et de la fatigue.

Le bruit : défini dans le dictionnaire de l'académie française comme ⁹ un ensemble de sons qui se produisent en dehors de toute harmonie régulière. Le bruit est défini par la sensation qu'il engendre. Il est un

⁹ H.MONOD,B.KAPITANIAK, ergonomie,éd Masson,1999

élément perturbateur et occasionne une fatigue auditive ou des maladies professionnelles (ces conséquences sont prises en charge par la médecine de travail) qui nuisent à la santé du travailleur et donc à sa performance.

L'éclairage : La fonction visuelle est principalement la fonction la plus influencée par ce facteur. D'ailleurs l'éclairage pourrait être derrière bon nombre d'accidents de travail qui coûtent cher à l'entreprise.

L'éclairage ¹⁰ d'un local doit être conçu pour la bonne exécution des tâches et pour les périodes de pause ou de détente.

I-2-2- La dépense mentale

Encore en développement par les spécialistes, notamment les ergonomes, la dépense mentale correspond selon Szekely ¹¹ à « un état de mobilisation globale de l'opérateur humain résultant de l'accomplissement d'une tâche mettant en jeu le traitement d'informations .Elle symbolise le coût de ce type de travail pour l'opérateur. »

Le contenu de la tâche engendre une souffrance, en cas d'inadéquation entre le travail et le profil de l'employé, dont le point d'impact est avant tout mental. L'organisation du travail exerce, elle aussi, sur l'Homme une action spécifique dont l'impact est l'appareil psychique ¹². Dans ce sens, la souffrance émergente peut être imputée au choc entre une histoire individuelle porteuse de projets, d'espoirs et de désirs et une organisation du travail qui les ignore.

☛ Le contenu de la tâche ou de l'activité

La tâche est génératrice de la dépense mentale dans la mesure où toute personne est un ensemble de normes et de principes qu'elle mesure en continu avec son vécu. L'écart, s'il est mal pris en charge par l'organisation, pourra entraîner de la souffrance qui est généralement manifestée par l'ennui et la peur.

¹⁰ H. MONOD, B. KAPITANIAK, ergonomie, éd Masson, 1999

¹¹ Etude effectuée dans le cadre d'un contrat de recherche INSERM (contrat de recherche AP n°858011).

¹² Christophe Dejours, Travail, usure mentale

Le contenu du travail est un facteur de motivation car une activité insignifiante ou une activité très compliquée peut générer un sentiment d'inutilité et donc de la dépression qui condense en quelque sorte les sentiments d'indignité, d'inutilité et de déqualification.

Le facteur temps, élément de la dépense mentale joue, lui aussi, un rôle déterminant dans le conflit entre ce qui est appris et ce qu'il faut mettre en œuvre pour s'adapter aux variations et aux incidents de la tâche (le caractère de l'incertitude de la tâche¹³). Le stress dont souffre la plupart des travailleurs résulte de l'incapacité à honorer les engagements aux délais impartis. Les entreprises, à force de vouloir profiter au maximum du temps du travailleur, finissent par aboutir au résultat contraire qui est le désengagement ou l'inefficacité.

Dans le même sens, Christophe Dejours dans son ouvrage « Travail, usure mentale » stipule que « Même si l'engagement personnel dans le but social de la production n'est pas possible, il n'y a jamais de neutralité des travailleurs par rapport à ce qu'ils produisent. Le rapport est le plaisir ou le déplaisir.

← Organisation du travail

L'organisation du travail¹⁴ ne peut être considérée comme source de maladie mentale. Par contre, le seul fait de diminuer la contrainte organisationnelle suffit à faire disparaître toute expression visible de la souffrance.

Depuis les travaux de Taylor, un intérêt particulier est porté à l'organisation du travail et aux différents facteurs influençant la productivité et le rendement des personnes au sein d'une entreprise. D'ailleurs la répartition du travail et son enchaînement doivent être coordonnés de telle manière à optimiser l'effort mental et l'orienter vers la production d'idées et d'améliorations. Les entreprises japonaises sont très réputées, dans ce cadre, par leur style participatif qui fait de chaque personne une ressource à préserver, à enrichir et à protéger car elle est considérée source de valeur.

¹³ Christophe Dejours, Travail, usure mentale

¹⁴ Christophe Dejours, Travail, usure mentale

Par son effet sur la performance de toute l'entreprise et donc sur sa compétitivité, l'ergonomie est une discipline qu'il faut asseoir avec grand intérêt. Toutefois, pour qu'elle puisse jouer pleinement son rôle, elle doit être flexible et doit permettre une adaptation en continu aux nouveautés culturelles, spatiales ou temporelles auxquelles fait face l'entreprise dans un environnement très « mutant ». L'apprentissage organisationnel est ainsi l'effort qui permet de garantir cette adaptabilité par son action sur les compétences et les connaissances des acteurs. Un apport que nous présenterons dans le cadre du titre suivant.

II- L'apprentissage organisationnel : vers une appropriation collective des questions ergonomiques

L'apprentissage organisationnel entraîne la conversion de la connaissance individuelle dans une base organisationnelle et systématique des connaissances utiles à la prise de décision.

C'est par l'apprentissage organisationnel que des indicateurs comme le stress, le surmenage (dû à l'intensité des efforts physiques ou encore l'inadaptation au poste) sont prises en charge par l'organisation (par des actions de formations, introduction d'instances d'expression et d'échange etc.) afin de mettre en avant la connaissance nécessaire à l'amélioration du fonctionnement. L'agent deviendra un acteur actif de l'organisation car il s'approprie davantage l'ergonomie de son travail.

L'apprentissage organisationnel, garanti pour et par les compétences doit déboucher sur la création de nouvelles connaissances, améliorer le quotidien du travail et également remettre en cause les principes de fonctionnement.

II-1- Compétence, connaissance : au centre de l'apprentissage organisationnel

II-1-1- Compétence

L'entreprise apprenante, considérée par les économistes comme site de l'apprentissage organisationnel et de la génération de connaissance

créatrice¹⁵, met la compétence au centre du processus d'apprentissage. Dans cet esprit, *les entreprises s'emploient au grand jour au défi de la cadence des innovations en mettant en vogue la variable apprentissage par l'expérience ou par l'utilisation*¹⁶ car il n'y a d'apprentissage qu'à travers une implication collective de tous les acteurs composant l'entreprise. Une implication qui reste déterminée par la compétence que recèle chacun ou encore par la compétence acquise suite à des actions de réactualisation ou de redéploiement dans des fonctions plus adaptées au potentiel des individus composant l'entreprise.

C'est par la compétence que l'organisation et la charge de travail font objet continu de questionnement et de propositions concourant à mettre à la disposition de l'entreprise des pré requis de performance et de compétitivité.

II-1-2- Connaissance

Indissociable de l'apprentissage organisationnel, la connaissance est produite à travers¹⁷ un dialogue continu entre connaissance tacite et explicite. Elle est le résultat de l'apprentissage qui en détermine à son tour la façon de l'utiliser dans le cadre de l'organisation. La connaissance se trouve ainsi impliquée dans tous le processus d'apprentissage (voir figure dessous¹⁸.) qui devra conférer à l'entreprise l'aptitude de créer¹⁹, d'acquérir et de transférer les connaissances ainsi que l'aptitude de modifier son comportement (agir par exemple sur les conditions du travail), afin de refléter de nouvelles connaissances qui sont, par l'apprentissage,

¹⁵ Larbi Hanane, "Firme apprenante et réceptivité de l'innovation", revue juridique, politique et économique du Maroc, n°38 2006.

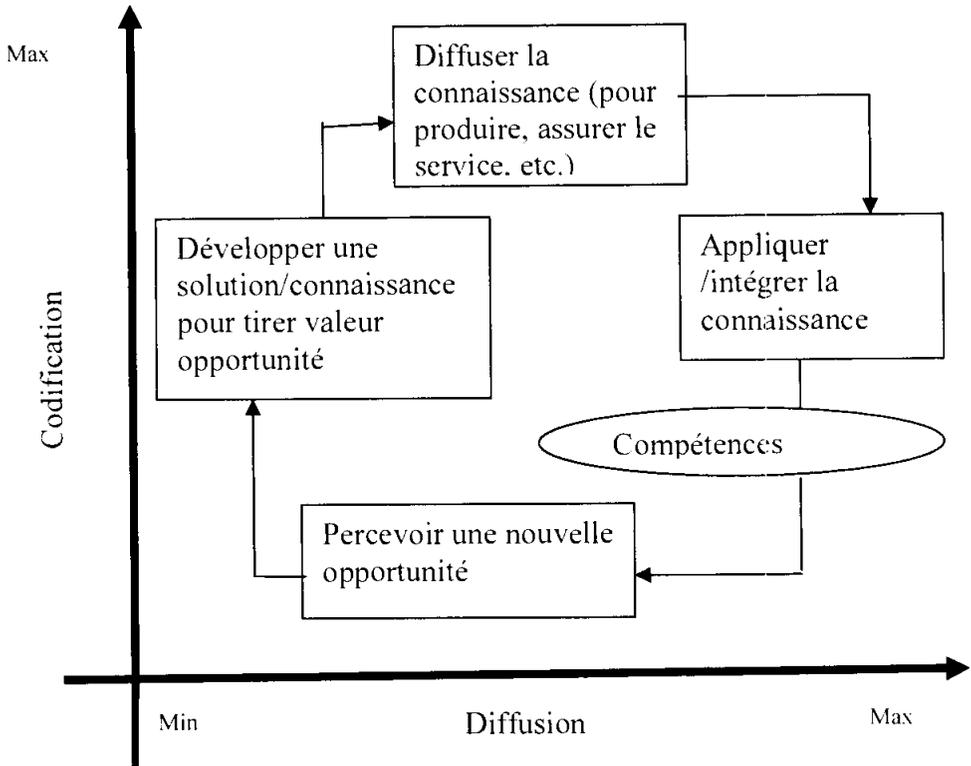
¹⁶ Larbi Hanane, "Firme apprenante et réceptivité de l'innovation", revue juridique, politique et économique du Maroc, n°38 2006.

¹⁷ Larbi Hanane, de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel: le mécanisme de la passerelle.

¹⁸ Mack M., l'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, in revue française de gestion, sep-oct 1995.

¹⁹ Garvin D., building a learning organisation, in Harvard business review, July-august 1993.

interprétées différemment dans la même organisation et débouchent sur différents comportements.



Cycle d'apprentissage d'une organisation

II-2- L'apprentissage organisationnel : des pratiques d'améliorations ergonomiques ?

Délibéré ou spontané, l'apprentissage est un fait dans la vie de chaque entreprise. Il lui permet de tirer profit de ses propres expériences et d'anticiper les réactions de son environnement. Toutefois, pour qu'elle soit qualifiée d'apprenante, l'entreprise doit asseoir des pratiques

d'apprentissage organisationnel formalisées et partagées par tous les acteurs et qui dépassent un simple apprentissage de régulation. Dans ce sens la littérature économique a approché les différentes pratiques susceptibles d'être adoptées par les organisations dans deux ensembles qui reprennent l'effort ou le niveau d'apprentissage pratiqué. Dans ce sens, Argyris et Schön (1978) distinguent deux natures de pratiques :

II-2-1 des pratiques d'apprentissage simple²⁰

L'apprentissage en boucle simple est un processus comportemental d'adaptation/réponse ou de correction d'erreurs dans des schémas organisationnels établis et non remis en cause.

L'apprentissage en simple boucle est axé sur le court terme. Il vise à corriger les erreurs dans les limites fixées, mais sans remettre en question les valeurs et les façons de faire. La marge interprétative et décisionnelle des individus et des équipes y est étroite. Par exemple, les actions portant sur la mise à niveau des conditions de travail « éclairage, disposition des machines, fréquence des instances de coordinations, répartition des horaires de repos...) relèvent de l'apprentissage en boucle simple mais qui peuvent être la résultante d'un apprentissage en double boucle qui a permis l'installation des groupes d'amélioration.

II-2-2 des pratiques d'apprentissage double²¹

Ce type d'apprentissage vise un changement durable, en profondeur. Il nécessite la remise en question des normes et valeurs directrices. Il caractérise l'organisation apprenante.

L'apprentissage en boucle simple peut devenir apprentissage en boucle double s'il y a un changement de perception collective de la situation et une modification des normes organisationnelles. L'intégration de la dimension ergonomique dans l'organisation est un aspect important de l'apprentissage en double boucle dans la mesure où c'est le résultat d'un changement de

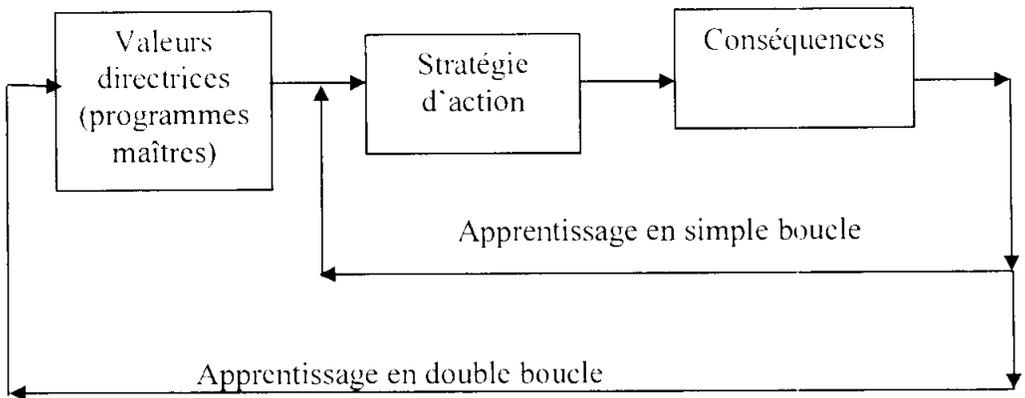
²⁰ Amédée Pedon, Géraldine Schmidt, enquête sur L'apprentissage organisationnel en PME : réalité et déterminants, 2002-2003

²¹ Amédée Pedon, Géraldine Schmidt, enquête sur L'apprentissage organisationnel en PME : réalité et déterminants, 2002-2003

valeurs et de principes de l'entreprise quant à l'adoption d'une nouvelle vision des conditions de travail.

La mise en place de groupes de discussion, de cercles de qualité ou encore la volonté d'adhérer à des normes standardisées de fonctionnement, comme celles de l'ISO, peut s'avérer un moment propice pour susciter des apprentissages en boucle simple, mais aussi en boucle double. L'apprentissage se fait dans la réflexion et dans l'action.

Les deux approches sont reprises dans le schéma dessous ²²



**Apprentissage en simple boucle et
apprentissage en double boucle**

Conclusion

L'entreprise représente un tout, constitué d'un ensemble d'acteurs en permanente interaction entre eux et avec leur environnement. Il est, donc, primordial qu'une certaine symbiose puisse exister entre chaque acteur et son organisation. Relationnelle et spatiale, cette organisation aura pour but d'optimiser le travail et de favoriser l'intégration et l'épanouissement de chaque individu.

²² Argyris C, savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, éd inter édition, 1995

Cette intégration ne pourra se renforcer ni s'améliorer sans l'intervention de disciplines nouvelles telle que l'ergonomie. Dans ce sens, cette discipline vise l'adaptation d'un système à son utilisateur, afin que ce dernier puisse mener ses activités avec un maximum d'efficacité, de satisfaction et de bien-être.

Une telle adaptation n'est possible qu'à travers la participation de chaque individu au processus d'amélioration de l'organisation. Cette participation est bien sûr conditionnée par la conscience de tout un chacun des divers problèmes rencontrés au cours de la réalisation des tâches. Une conscience qui ne peut être révélée et développée sans la mise au point d'un apprentissage organisationnel adéquat qui remet en question le fonctionnement opérationnel et stratégique de l'entreprise la menant ainsi vers une amélioration continue de sa compétitivité.

INVESTISSEMENTS IMMATERIELS ET PERFORMANCE DE LA FIRME

Tarik KASBAOUI (*)

Introduction

A partir du début des années quatre-vingt, la naissance d'une véritable réflexion scientifique et institutionnelle autour de l'investissement immatériel et ses enjeux a été jugée impérieuse pour aider les entreprises à mieux comprendre les évolutions économiques et à s'adapter aux nouvelles données de la compétitivité internationale. Celles-ci apparaissent comme la résultante d'un processus dynamique que l'on peut schématiquement résumer ainsi : l'émergence d'une société caractérisée par des mutations technologiques rapides et une valorisation croissante de l'information bouleverse les stratégies des entreprises en les incitant à incorporer de plus en plus de « matière grise » dans leurs processus de production. Le qualitatif prime désormais sur le quantitatif, et le moteur de la croissance est de plus en plus intangible, impalpable, car lié au savoir et à l'information.

Contrairement à l'investissement matériel, l'investissement immatériel est situé en amont et en aval des processus de production et occupe une place déterminante dans une économie où l'information et le savoir jouent un rôle croissant. L'investissement immatériel se développe de façon plus rapide et moins cyclique que l'investissement matériel. Ce n'est pas un hasard que le concept d'investissement immatériel n'a que très récemment fait l'objet d'une tentative de conceptualisation et de formalisation : ceci suppose que les technologies de l'information soient suffisamment développées pour, en quelque sorte, inverser le rapport

(*) Enseignant-chercheur à la Faculté Polydisciplinaire El Jadida, Université Chouaib Doukkali. Membre de deux laboratoires GREL (Groupe de Recherche sur les Economies Locales) –Université du Littoral- et CERIFE (Centre Régional sur l'internationalisation des Firmes, la Formation et l'Emploi) –Université Aix Marseille III-.
E-mail : tarik_kasbaoui@yahoo.fr.

énergie/information en faisant de ce dernier l'élément moteur de la croissance. Le rapport est inversé et la matière et l'énergie ne sont plus ici que les supports nécessaires, mais accessoires, d'une production immatérielle que symbolise l'information. L'investissement immatériel est donc fondamentalement un investissement de liaison par l'information. Son accumulation crée un capital immatériel comme moyen de production permettant d'organiser et de réguler les processus de création de valeur, qu'ils portent sur des marchandises, des services ou de l'information. Plusieurs auteurs ont reconnu l'importance jouée par la connaissance, et donc par l'investissement immatériel, dans la création de valeur et le maintien d'un avantage concurrentiel.

Cependant, de manière générale, l'investissement immatériel est longtemps resté l'un des grands "trous noirs des économistes". Dans une économie fondée sur la connaissance, il n'est plus possible d'ignorer son importance comme déterminant de la performance des firmes et des nations. L'économie de l'immatériel¹ se met en place dans le monde sans que l'on puisse en maîtriser l'ensemble des processus. A la pointe de cette révolution, l'Occident n'est pourtant pas le seul sensibilisé à cette problématique. Les pays en voie de développement sont tout autant concernés.

Cet article se propose alors d'élucider le rôle des investissements immatériels dans le développement économique. Il aborde explicitement l'énigme scientifique de ce concept. Il démontre également la pertinence de cette notion dans la littérature économique et managériale contemporaine. Cependant, il en souligne le caractère inachevé en démontrant la diversité et les difficultés sémantiques quant à la définition de la notion en question. Dans ce contexte, il s'est fixé la mission d'étudier plus particulièrement l'ensemble des approches théoriques récentes susceptibles d'apporter un éclairage sur l'impact de l'investissement immatériel en tant qu'objet conceptuel sur la croissance, tant aux plans micro que macroéconomiques. Il en explore ensuite les différentes composantes (formation, R&D, innovation, système d'information, marketing...) en nous focalisant plus

¹ Goldfinger C., *L'utile et le futile, l'économie de l'immatériel*, Paris, Odile Jacob, 1994.

particulièrement sur les facteurs explicatifs de leurs évolutions. Enfin, il en déduit la complexité quant à sa mesure et son évaluation exacte.

I- L'investissement immatériel : Définitions, composantes et caractéristiques

Définir l'immatériel est un exercice difficile auxquels se sont essayés quelques économistes, gestionnaires, financiers et comptables. Mais les définitions résultant de ces tentatives ne sont guère satisfaisantes car elles restent trop évasives.

Le 15 juin 1981 a été, pour la première fois en France, inaugurée une véritable réflexion institutionnelle autour de l'investissement immatériel. Le mandat confié par le Commissariat Général du plan au groupe Bonnaud portait notamment sur l'exploration d'une définition de la notion d'investissement non matériel. Très rapidement, la commission s'est heurtée à de nombreuses difficultés qui l'ont conduite à un relatif constat d'échec : *"Notre groupe s'est donc trouvé dans l'incapacité de donner une définition unique et définitive, en raison de l'hétérogénéité du domaine recouvert, et en l'absence de références normatives ou techniques à partir desquelles on pourrait déterminer les critères de cette catégorie d'investissement, qui concourt néanmoins à la productivité et aux performances de l'économie"*².

Extrême diversité, absence de critères de référence clairs, frontières floues : autant d'obstacles à une formalisation du concept. Dans ces conditions, la tentation est très forte *d'énumérer sans réellement définir*, en se contentant, comme l'ont fait notamment Kaplan et Burcklen³, de constater que l'immatérialisation croissante des activités est entrée dans les faits, et en décrétant que l'on peut raisonnablement circonscrire l'investissement immatériel à partir *d'un noyau dur mesurable* composé de quatre parties : la R&D, la formation, les logiciels et l'investissement commercial.

² Commissariat général du plan, *Investissement non matériel et croissance industrielle*, Rapport Bonnaud, Paris, La Documentation française, 1982, p.104.

³ Kaplan M.-K. & Burcklen J.-P., " La Montée de l'investissement intellectuel ", *Futuribles*, n° 101, 1986, p. 50.

Epingard affirme, à ce niveau, que "matériel et immatériel sont étroitement imbriqués, mais ce qui est fondamentalement en cause ici, c'est la transformation du rapport qu'entretiennent les hommes avec le monde de la production et de la technique, rapport de plus en plus médiatisé par les technologies de l'information. L'essentiel du travail des hommes aujourd'hui porte, non sur la matière ou l'énergie, mais sur la production, le traitement et la diffusion de l'information, c'est-à-dire la manipulation de codes, symboles, messages"⁴. L'auteur conclut que le problème du statut de l'investissement est très étroitement lié à celui de l'information et de la connaissance. De ce fait, nous partageons la même idée que Epingard selon laquelle ce qui est fondamentalement en jeu lorsqu'on parle d'investissement immatériel, c'est la dynamique de création et de diffusion de la connaissance à l'œuvre dans le processus productif, qui diffère essentiellement du processus de production de marchandises.

I-1. Définitions

La première question qui se pose est la définition du concept "*d'investissement immatériel*". La littérature économique offre une multitude de définitions différentes, qui parfois se recoupent, mais qui peuvent faire l'objet de critiques. En effet, la notion d'investissement immatériel ne fait pas l'objet d'une définition admise par la majeure partie des économistes. Il n'existe pas de consensus sur une définition précise et unique, comme en témoignant ces définitions relevées dans la littérature récente :

- Pour Le Conseil National de l'Information et de la Statistique: "un investissement immatériel est une dépense qui, bien qu'inscrite en charge d'exploitation, développe la capacité de production et valorise l'entreprise en s'accumulant sous la forme d'un capital amortissable sur une production future et en constituant une valeur primordiale cessible sur le marché"⁵. Cette définition est à la fois tautologique et peu originale. On en déduit que pour le CNIS, ce qui distingue un investissement immatériel d'un investissement matériel, c'est le fait que l'investissement immatériel est généralement inscrit en charge.

⁴ Epingard P., *op. cit.*, p. 154.

⁵ CNIS, *La prise en compte des investissements immatériels*, Paris, Ed. CPE, 1987, p. 17.

- Prache désigne par investissement immatériel "toute dépense qui a un caractère économique d'investissement (...) sans se traduire par l'acquisition de biens matériels : recherche et développement, logiciels, formation, mercatique, publicité, etc..."⁶. Cette approche est reprise par d'autres auteurs (Lorino P., 1987; Klein J., 1988; Marion A., 1987; Caspar P. et Afriat C., 1988).
- Selon l'O.C.D.E., "l'investissement immatériel recouvre les dépenses de long terme autre que les achats d'actifs fixes que les entreprises consentent dans le but d'améliorer leurs résultats. En plus de ces investissements de technologie (R&D ou acquisition de ses résultats), il concerne aussi les investissements dans la formation, dans les relations de travail, dans les structures de gestion, dans l'organisation de la production, l'élaboration des relations commerciales et technologiques avec les autres firmes et avec les fournisseurs et les consommateurs, l'investigation des marchés, l'acquisition et l'exploitation des logiciels"⁷.
- Pour l'INSEE, "les investissements immatériels regroupent conventionnellement les dépenses de recherche-développement, de formation, de logiciels ainsi que les dépenses commerciales à caractère d'investissement, essentiellement de publicité"⁸.
- Ochs définit l'investissement immatériel comme "un investissement intangible qui incorpore de manière durable une part de la connaissance dominante dans le but de contribuer de manière spécifique ou processuelle à la compétitivité et à la valeur de l'entreprise. Il s'agit essentiellement des dépenses relatives à la communication, à l'amélioration des processus de commercialisation, des investissements relatifs à la recherche et au développement des

⁶ Prache G., "L'investissement au cœur de la compétition économique". *Les notes bleues*, n° 401, 12-18 septembre 1988, p. 2.

⁷ OCDE, La croissance et la gestion de l'investissement immatériel, in *La technologie et l'économie: les relations déterminantes*, Rapport TEP, 1992, p.124.

⁸ INSEE, « les investissements immatériels », *Problèmes économiques*, 1994, p. 40.

innovations, à la maîtrise de nouvelles technologies bancaires, aux processus de formation et d'amélioration des compétences"⁹.

- D'après Bardes, l'investissement immatériel est considéré comme "toute allocation de ressources d'une organisation ne se concrétisant pas sous la forme d'un bien physique, et destinée à produire ses effets pendant plus d'un cycle d'exploitation ou de production"¹⁰.

A partir des différentes définitions de l'investissement immatériel relevées dans la littérature économique certes pas toutes unanimes, nous proposons une personnelle. Cette définition est basée sur les recherches effectuées dans le premier chapitre. Nous définissons l'investissement immatériel comme étant "l'investissement dans les mécanismes de création, d'acquisition, d'utilisation, d'amélioration, d'accumulation et de diffusion des connaissances. C'est un détour de production par les connaissances incorporées et endogénéisées dans les objets, les hommes et l'organisation. Cet investissement est destiné par l'approfondissement de ces connaissances à améliorer la compétitivité de l'entreprise à moyen et ou à long terme puisqu'il développe sa capacité de production dans un but de création de valeur. Il regroupe bon nombre de domaines tels que : la R&D, les investissements en ressources humaines, les systèmes d'information, l'investissement de commercial, l'investissement organisationnel".

Il est difficile de délimiter les investissements immatériels. Ces derniers ont un rôle d'accompagnateur des investissements matériels. Autrement dit, les investissements immatériels sont un complément des investissements matériels, un flux venant renouveler et/ou accroître le stock de capital. Il deviendra de plus en plus difficile d'apprécier le capital investi en se limitant aux seuls investissements physiques.

I-2. La composition de l'investissement immatériel

Du fait de cette difficulté de définition, les auteurs qui se sont intéressés au domaine de l'immatériel ont préféré fournir à la littérature économique et comptable des typologies permettant de définir les

⁹ Ochs P., " Mieux mesurer l'investissement immatériel ", *Banque*, n° 570, 1996, p.35.

¹⁰ Bardes B., " L'investissement immatériel ", *Bulletin de la banque de France*, n° 40, avril 1997, p. 123.

différentes catégories relevant de l'investissement immatériel. Malheureusement ces typologies ne se recoupent pas systématiquement. Ainsi comme le souligne Epingard ¹¹, le concept d'investissement immatériel n'est toujours pas clairement identifié après une quinzaine d'années de recherche sur le sujet. Il faut en effet reconnaître que ses contours restent mal délimités.

Nous présenterons les principales typologies existantes dans la littérature de manière historique afin d'identifier les évolutions de la pensée en matière d'immatériel.

Kaplan et Burcklen (1986) ont présenté une des premières typologies. Cette typologie fut, par la suite, complétée et améliorée par Marion (1987), Caspar et Afriat (1988), Boisselier (1993), Pierrat et Martory (1996), Ochs (1996). D'autres auteurs tels que Soulié et Roux (1992) et Pierrat (1995) se sont distingués en proposant une typologie basée sur des notions de savoirs et d'appropriation. Ces différentes typologies de part leur diversité ont permis d'élargir le champ de l'immatériel.

Les investissements immatériels sont intégrés dans le système comptable au travers de la rubrique immobilisations incorporelles. En effet, le plan comptable général ¹² de 1982 distingue six catégories d'immobilisations incorporelles : les frais d'établissement; les frais de recherche et développement; les concessions et droits similaires, les brevets, les licences, les marques, les procédés, les droits et valeurs similaires; le droit au bail; le fonds commercial et les autres immobilisations incorporelles. Cette typologie est purement comptable. Elle ne permet pas de prendre en compte des catégories qui sont difficilement quantifiables. Le plan comptable se doit en effet de respecter le principe de prudence. Ainsi, seuls les événements certains sont comptabilisés.

I-3. Choix d'une typologie

Parmi les typologies que nous avons vues précédemment dans les définitions, certaines catégories telles que la recherche et développement, la

¹¹ Epingard P., *op. cit.*

¹² Perochon C., *Présentation du plan comptable français*, Paris, Foucher, 1983, p. 25.

formation, les systèmes d'information, et l'aspect commercial sont intégrées aux différentes définitions. Par contre certaines catégories ne sont pas présentes dans toutes les définitions. Il nous a ainsi paru intéressant de construire une typologie personnelle recensant (à partir de notre définition), parmi les catégories qui n'étaient pas systématiquement évoquées, celles qui nous paraissent pertinentes de notre point de vue.

Le tableau suivant permet de visualiser les catégories composant la typologie retenue. Ces dernières seront ensuite définies de manière approfondie.

Tableau 1 : La typologie retenue

La recherche et développement	<ul style="list-style-type: none">• La recherche fondamentale• La recherche appliquée• La recherche expérimentale
Les systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none">• Logiciels• L'intelligence économique
L'investissement commercial	<ul style="list-style-type: none">• La communication à usage interne• La communication à usage externe
Les investissements en ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">• La formation et le développement des RH• Les processus de coordination
L'investissement organisationnel	<ul style="list-style-type: none">• La forme de l'organisation• L'organisation de la production

Source : Tarik KASBAOUI

I-4. Les facteurs explicatifs de l'évolution des investissements immatériels

Troisième révolution industrielle, nouvelle logique économique, économie de troisième vague, économie de la compétence, telles sont quelques-unes des expressions que Crozier (1989), Toffler (1994), Milgrom et Roberts (1995) et Eliasson (1990) croient devoir employer pour qualifier les transformations qui ont marqué les dernières années. Cette révolution est le fruit de changements technologiques, économiques et politiques rapides et d'une grande ampleur. Ces changements ont incité les firmes à imaginer

de nouvelles opportunités et pour pouvoir faire face aux nouveaux problèmes de coordination et de motivation.

Il est bien sûr impossible de présenter de façon précise et détaillée toutes les données essentielles de la nouvelle évolution, mais quelques grands traits caractéristiques nous paraissent prioritaires. Ils permettent de comprendre le contexte de la montée de l'importance de l'investissement immatériel.

I-4.1. Le nouveau mode de production : quelles caractéristiques?

A- La recherche de la flexibilité

La flexibilité des équipements actuels est due aux énormes capacités de stockage et de restauration de programmes permises par l'informatique. *"L'électronique et de l'informatique ont permis le passage de l'automatisation rigide à composante essentiellement mécanique, à l'automatisation flexible"* ¹³. C'est à la programmation que l'on attribue l'acquisition de la propriété de "flexibilité".

Le principal effet des technologies flexibles est de permettre d'augmenter la diversité des produits, elles facilitent leur modification et renouvellement tout en réduisant leur coût, la durée de leur cycle de production, et engendrant des améliorations de leur niveau de qualité. Le recours aux systèmes de fabrication flexibles augmente la capacité des firmes à produire rapidement de nouveaux produits, mais aussi leur permet d'améliorer leurs produits courants dans le temps. Ces systèmes présentent, ainsi, une grande capacité d'adaptation. Ils permettent une réponse aux incertitudes provenant de l'environnement : la nature des produits exigés par les clients, le rythme de leur renouvellement, la possibilité de substitution entre moyens de production, la capacité d'adaptation à des modifications de

¹³ Everaere C., *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997, p.54.

volume, etc. Ainsi, "la flexibilité apparaît comme un moyen pour compenser l'instabilité due aux nouvelles caractéristiques de la demande"¹⁴.

Selon Tarondeau¹⁵, le recours à des systèmes de production de plus en plus flexibles a permis de passer du modèle de standardisation, avec une faible diversité de produits à longue durée de vie, au modèle de variété où le nombre de produits offerts sur le marché est ainsi, identique à la variété des besoins des consommateurs potentiels, aboutissant au produit "sur mesure", conçu et réalisé selon les vœux exprimés par son acheteur. Les marchés ne sont plus des marchés de masse, mais des mosaïques de micro-cibles aux caractéristiques diverses et évolutives.

Par ailleurs, les activités de production flexibles exigent des structures organisationnelles très différentes de celles qui ont été traditionnellement adoptées par le secteur industriel. Pour que la flexibilité du système de production crée de la valeur, elle doit être doublée d'une flexibilité fonctionnelle et organisationnelle qui facilite le développement de la polyvalence, le travail d'équipe, la rotation du personnel, le partage de l'information, l'élévation du niveau de qualifications et des motivations, nécessaires pour une compréhension profonde des capacités et besoins des différentes composantes de la firme et pour la réalisation de plusieurs tâches. Selon Milgrom & Roberts¹⁶, ce sont la variété des compétences et les connaissances des employés qui permettent à la firme de produire de nouveaux produits et d'introduire facilement de nouvelles technologies et méthodes d'améliorations. Ainsi, c'est le degré de connaissance et de qualification des travailleurs qui détermine l'aptitude d'une firme à éliminer rapidement les défauts dans le processus de fabrication de nouveaux produits et sa capacité à introduire de nouvelles technologies et des méthodes plus efficaces. C'est ce qui explique la tendance croissante des

¹⁴ Coriat B. et Boyer R., De la flexibilité technique à la stabilisation macroéconomique, un essai d'analyse, in Cofendel P. et Llerena P. (sous la dir.), *Flexibilité, information et décision*, Economica, 1989, p. 294.

¹⁵ Tarondeau J-C., L'émergence du "sur-mesure", les frontières entre marketing et production remises en cause par l'émergence de "sur-mesure", *Economies et Sociétés*, n° 8-9, 1998, pp. 45-58.

¹⁶ Milgrom P. & Roberts J., *Economics, organization and management*, Ed. Prentice-Hall International, 1992, p. 73.

firmes à confier plus de responsabilités et de latitude à leurs travailleurs, et à leur permettre d'utiliser de façon plus appropriée les connaissances spécifiques locales, qu'ils sont les seuls à posséder

B- L'arrivée des technologies d'information et de communication

Les TIC constituent des investissements complémentaires indispensables aux technologies de production flexibles. Elles ont des conséquences importantes sur les structures et les pratiques organisationnelles, permettant de suivre toutes les composantes et tous les produits, de synchroniser les livraisons, d'informer les responsables sur les besoins de fabrication et d'assurer une plus grande cohésion. Elles forment en quelque sorte l'infrastructure fondamentale de la production flexible.

Globalement, la contribution des NTIC est manifeste à plusieurs niveaux : D'une part, les NTIC permettent des améliorations des gains de productivité importantes dans le domaine du traitement, du stockage et de l'échange de connaissances codifiées, même si, dans le cas du secteur tertiaire, le rythme de ces gains de productivité et les bienfaits qui en sont tirés sont souvent inégaux. D'autre part, elles favorisent la création et la croissance de nouvelles branches d'activités (multimédia, commerce électronique, logiciels...). En outre, les complémentarités qui existent entre ces techniques stimulent encore plus la croissance. Enfin, elles poussent à l'adoption des nouveaux changements des modes d'organisation fondés sur une meilleure exploitation en terme de diffusion et de redistribution de l'information et de la connaissance qui permettent d'inventer de nouvelles structures de contrôle ainsi que de nouveaux modes de travail, de réduire le degré du traitement et du filtrage de l'information par les hommes et de modifier la nature de ces opérations ¹⁷.

Les NTIC sont considérées comme des innovations radicales, sources d'une croissance accrue, leur diffusion s'est accompagnée d'un ralentissement de la productivité globale des facteurs ¹⁸. Selon la formule

¹⁷ Steinnueller W.-E., " Les économies fondées sur le savoir leurs liens avec les technologies de l'information et de la communication", in *La société du savoir, Revue internationale des sciences sociales*, mars 2002, p.172.

¹⁸ Greenan, 1999, Cohen & Debonneuil, 2000.

célèbre de Solow: " *L'âge des ordinateurs est arrivé partout, sauf dans les statistiques de la productivité*". En revanche, la diffusion et les progrès qu'ont connus les NTIC jouent un rôle fondamental dans l'économie de l'immatériel en tant que support d'innovations technologiques et organisationnelles dans l'ensemble des secteurs d'activité et d'une production plus collective de la connaissance, ou encore en tant que vecteurs puissants des externalités de savoirs.

C- L'accélération de la concurrence et les caractéristiques du nouvel environnement

Les changements dans les technologies de production et d'information ont notamment pour conséquence l'incitation des firmes à diminuer fortement les coûts, ce qui entraîne une obsolescence rapide des produits et des techniques. Il s'ensuit une intensification de la concurrence. Ceci a pour corollaire la disparition de plusieurs firmes, obligées de quitter leurs secteurs ou industries en raison d'une part, de la rapidité des changements dans le domaine économique, social, technologique et politique, et d'autre part, d'une surcapacité de production par rapport à la demande du marché. Cette surcapacité est due non seulement aux progrès technologiques mais aussi aux innovations organisationnelles. Les entreprises, confrontées à la concurrence sur les marchés mondiaux, fournissent un effort important pour maintenir leur compétitivité. Celui-ci se traduit par l'apparition d'entreprises virtuelles, l'émergence de cercles de qualité, de programmes de productivité, de systèmes de fabrication intégrés assistés par ordinateur, d'ateliers de fabrication flexible, de la pratique de la production juste à temps, de la gestion de la qualité totale, etc. ces innovations, lorsqu'elles sont bien mises en œuvre, augmentent significativement l'efficacité des firmes, grâce à l'augmentation de la productivité et à la réalisation d'économie d'échelles.

Dans un tel environnement, les firmes doivent faire preuve d'une plus grande capacité d'adaptation et de réactivité aux évolutions imprévisibles du marché et aux nouvelles technologies, de coordination de leurs activités d'une façon souple et rapide, mais aussi de capacités

d'apprentissage et de flexibilité¹⁹. Ces capacités reposent en grande partie sur :

- l'existence de systèmes d'information qui facilitent la communication interne. La qualité de ces systèmes d'information dépend en grande partie des capacités intellectuelles de traitement de l'information par les ouvriers.
- une organisation du travail plus décentralisée, mieux adaptée à l'expression et au partage des compétences, tournée vers l'esprit d'équipe, la multiplicité des compétences des employés et la souplesse dans la délimitation des tâches.
- l'existence d'un esprit coopératif, d'une facilité d'adaptation à de nouvelles tâches, de la capacité à prendre l'initiative pour résoudre de façon autonome certains problèmes locaux ou globaux....

La concurrence est ainsi fondée de plus en plus sur le savoir. Elle repose moins sur l'accès à des ressources ou à des marchés, bien que ces éléments continuent d'être pertinents, que sur l'accès au savoir, en particulier, le savoir relatif aux nouvelles technologies et aux nouvelles approches. Selon March²⁰, la capacité à acquérir et à utiliser le savoir est une source essentielle d'avantage concurrentiel. Ce qui va engendrer le succès et permettre d'enregistrer de bonnes performances, c'est la capacité à se renouveler et à innover à la fois dans le produit, dans la technologie et dans les rapports avec le client²¹.

D- La montée des services

Le classement des activités selon qu'elles seraient primaires, secondaires ou tertiaires est une invention d'économistes et de statisticiens qui, à partir des années 1930 et 1940, ont cherché à décrire l'ensemble de l'économie. L'évolution du progrès technique et la variation de la

¹⁹ Dosi G., Teece D. et Winter S., " Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre 1990, pp. 238-254.

²⁰ March J., " L'avenir de la gestion vu par...", *Revue française de gestion*, n° 98, septembre-octobre 1994, p. 43.

²¹ Crozier M., *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1989, p. 103.

productivité du travail sur le long terme sont des variables ayant aboutit à la distinction des trois secteurs.

Tableau 2 : L'évolution de la répartition des secteurs en France (en %)

Années	primaires	Secondaires	Tertiaires
1906	45	29	26
1936	39	25	36
1954	29	31	40
1975	10	38	52
1996	5	25	70

Sources : Braibant M., « Le tertiaire insaisissable? », *Economie et Statistique*, n° 148, Juillet-Août 1982, pp. 3-18, et Insee, *Tableaux de l'économie française*, 1997.

Ce tableau indique une évolution que l'on retrouve dans tous les pays. L'importance du secteur primaire a fortement diminué depuis un siècle. Celle du secteur secondaire est également en diminution bien que de façon moins régulière. Le secteur tertiaire, qui représente 70% du PIB, est désormais majoritaire et continue de gagner en importance relative et en nombre d'actifs. Il s'est produit pendant le XX^e siècle un mouvement dit de "tertiarisation" de l'économie.

Un sociologue américain, Daniel Bell, fut l'un des premiers à définir de façon originale les traits de l'économie et de la société nouvelle. Il les qualifia de postindustrielles. Sa tentative était heureuse puisqu'elle indiquait qu'il y avait rupture entre la société d'aujourd'hui et celle d'hier. Pour lui, dans la société postindustrielle, la relation Homme-Homme tendait à remplacer la relation Homme-Machine. S'agissant de l'analyse de la montée continue du tertiaire dans les sociétés dites postindustrielles, *l'a priori*, Smithien se retrouve clairement dans le paradigme industrialiste dominant, et la prééminence qu'il accorde à l'industrie, cœur à productivité forte, sur les activités tertiaires, périphérie à productivité faible.

C'est la notion de services qui s'impose par rapport à celle de tertiaire, même si l'Insee utilise encore cette dernière. Cependant, la caractérisation du service comme investissement est fondée dès lors qu'il s'agit bien d'un détour de production opéré par du travail incorporé dans des activités immatérielles. Les services périssant à l'instant même où ils sont produits, selon le mot d'Adam Smith, c'est au caractère, durable ou non, de

la transformation qu'ils opèrent dans la relation d'échange²² que l'on peut identifier leur nature. En fait, c'est le détour de production qui est le facteur déterminant, et non la nature, matérielle ou non, des activités par lesquelles il s'opère²³. Mais ce qui est frappant dans les évolutions actuelles, c'est précisément que ce détour se fait de plus en plus par des activités non matérielles, au cœur desquelles les services jouent un rôle primordial²⁴.

Ainsi, le cœur commun des services, qu'il s'agisse du transport, du commerce, de l'administration, de la recherche, de l'enseignement, de la santé, des services aux entreprises ou des services financiers et d'assurances, est d'être un système de relations. De ce fait, De Bandt et Gadrey²⁵ ont raisonné en termes de "*relation de service*". L'idée de ces économistes est que dans un certain nombre d'activités productives –qu'il s'agisse d'activités agricoles, industrielles, commerciales ou de services– le processus de production comporte une relation interactive entre le producteur et le client : dans tous ces cas, producteur et client devraient coopérer dans le cadre d'un processus de "*co-production*" qui est au cœur de la production de valeurs et de richesses.

Néanmoins, De Bandt²⁶ insiste sur le rôle des services informationnels qui signifient que le service consiste à modifier l'"état" (informationnel) du client, c'est-à-dire à mettre le client en "état" d'être (mieux) informé et de prendre les décisions qui s'imposent. La production et

²² Mayère A. (1990, p. 165), dans son ouvrage *Pour une économie de l'information*, définit ainsi le service comme " un processus, un acte, portant sur une personne, un bien, ou une information, dont la mise en œuvre nécessite qu'une relation d'échange soit établie avec le ou les utilisateurs ". Ce qui différencie fondamentalement le service de la marchandise selon cette conception, c'est que le service est conditionné par la relation d'échange, alors que l'essentiel de ce qui constitue la marchandise lui précède.

²³ Epingard P., *La rationalité économique à l'épreuve de l'investissement immatériel*, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Paris I, juin 1996, 350 p.

²⁴ Petit P., " Des services comme investissements ", in De Bandt et Foray D. (sous la dir.), *L'évaluation économique de la recherche et du changement technique*, Paris, Editions du CNRS, 1991, pp. 163-196.

²⁵ De Bandt J. et Gadrey J., *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS Editions, 1994.

²⁶ De Bandt J., *Services aux entreprises, Informations, Produits, Richesses*, Paris, Economica, 1995.

la consommation interviennent simultanément, le service doit être adapté aux besoins spécifiques du client, est pour cette raison co-produit, est pour l'essentiel immatériel. Les services sont dits informationnels, parce qu'ils consistent, d'une manière ou d'une autre, à traiter des informations: il s'agit de toutes les informations que requièrent le fonctionnement, les performances et le développement de l'entreprise. Ils consistent également à transformer de l'information en produit. En effet, la montée spectaculaire de ces services remet profondément en cause le modèle traditionnel qui leur assigne un statut périphérique (accompagnement des biens) par rapport à celui de l'industrie. L'ensemble des observations et études empiriques convergent pour montrer qu'ils occupent aujourd'hui une place centrale au sein du système productif, impulsant de nouvelles formes de relations sociales, liées à l'avènement d'un mode de production post-fordiste²⁷.

Les nouvelles dynamiques relationnelles sont à l'œuvre, au cœur desquelles les savoirs tacites et codifiés, individuels et collectifs, ainsi que les processus d'apprentissage jouent un rôle prépondérant. L'accent doit alors être porté sur le rôle croissant de l'immatériel dans la création de richesses.

En raison des transformations actuelles de l'économie et des modes de concurrence, les entreprises adaptent, de plus en plus, le contenu de leurs offres au profit des services : que ce soient des entreprises de services qui offrent des services annexes autour de leurs prestations de base, ce phénomène semble général et ressemble à une "servicialisation" de l'économie²⁸.

²⁷ Lefèvre-Farcy J.-E., " La révolution tertiaire : services, emploi et croissance". *Revue française d'économie*, 1992, pp. 139-165.

²⁸ Kostecki M., «Nouvelles tendances du marketing des services», *Revue française du marketing*, n° 149, vol. 4, 1994, p. 65

I-4.2. Les conséquences organisationnelles : une nouvelle organisation du travail

A- Changements organisationnels, résistances et complexité

L'évolution des investissements immatériels s'explique par les changements organisationnels constatés. Ces changements s'accompagnent d'une évolution dans le contenu du travail des salariés. L'autonomie plus grande des salariés, la dimension plus collective du travail se produit au détriment des structures simples mais surtout des structures fortement pyramidales²⁹.

Plasse³⁰ souligne qu'une véritable mutation est exigée des firmes mais que l'évolution est gênée par la structure et la culture des entreprises de type pyramidal et par leur manque de moyens adaptés. Il précise qu'il s'agit donc maintenant de savoir comment mener le changement. Les moyens adaptés qui vont permettre de mener les changements seront des investissements immatériels. Les firmes connaissent des difficultés, en partie car certaines d'entre elles n'ont pas intégré dans leur stratégie l'intérêt que représentent l'immatériel et son rôle fondamental dans l'acquisition et la création de connaissances et d'informations. Les entreprises voient le niveau des connaissances requis pour rester ou devenir compétitives s'élever. Dans le contexte naissant de la globalisation, des incertitudes accrues et des changements technologiques accélérés, les entreprises sont contraintes à des mutations faisant apparaître des besoins et des stratégies nouvelles. Le rôle de la connaissance, de son mode de création, de diffusion et d'appropriation, devient de plus en plus central.

B- Limites du modèle taylorien

Le modèle de rationalisation taylorien part "*du bas*", de l'atelier de production. Taylor (1856-1915) introduit la science pour organiser

²⁹ Favre F., François J.-P. & Greenan N., " Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles 1994-1997: la montée des procédures ", *Les 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 98, août 1998, p.3.

³⁰ Plasse M., Le déclin du modèle pyramidal, novembre 1995.

"rationnellement" les ateliers de production et lutter ainsi contre la "flânerie ouvrière". Ainsi, l'apport de Taylor fut de suggérer que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel (décomposition des tâches, définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle, etc), les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs sont en grande partie résolues. Cela suppose une étude scientifique du travail, débouchant sur une organisation scientifique du travail (OST). A partir de cette organisation de la production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents³¹. Taylor a voulu résoudre "*le mal dont souffre l'industrie américaine en cette fin de XIX^{ème} siècle qui est la flânerie systématique. Celle-ci conduit les salariés à moins en faire aussi bien que possible sans risque*"³².

Le "*management scientifique*" constituait une tentative de formalisation de l'expérience des travailleurs et des aptitudes tacites en connaissances objectives et scientifiques. Toutefois, il ne parvint pas à percevoir les expériences et les jugements des travailleurs comme étant des sources de nouvelles connaissances. En conséquence, la création de nouvelles méthodes de travail devint la responsabilité des seuls managers. Les managers furent chargés de classer et de réduire les connaissances à des règles et formules et de les appliquer au travail quotidien.

A partir des conditions environnementales et technologiques rappelées ci-dessus, il apparaît que la recherche de la bonne organisation, celle qui permet des communications internes efficaces et des décisions stratégiques et opérationnelles adaptées à l'évolution de l'environnement et du marché de l'entreprise, est décisive. La forme d'organisation taylorienne ne peut répondre à cette nécessité et ses spécificités organisationnelles, révélées performantes au moment où les grandes séries et la production de masse étaient dominantes, deviennent parfaitement inadaptées aux nouvelles techniques et au nouveau contexte d'instabilité des produits, de raccourcissement des séries et de recherche de la qualité et de variété.

³¹ Plane J.-M., *Théorie des organisations*, Paris, Dunod, 2000, p. 11.

³² Stankiewicz F., *Economie des ressources humaines*, Paris, La Découverte, 1999, p.41.

L'entreprise taylorienne évoque une production de masse standardisée, des produits de longue série, caractérisés par des durées de vie importantes, et une organisation hiérarchique avec une séparation entre les services fonctionnels. Les salariés sont affectés à des emplois spécifiques, ils doivent effectuer des tâches prédéterminées, et ne peuvent répondre à des situations imprévues tels les dysfonctionnements des machines et les défections des produits.

Or, la complexité croissante du travail, les exigences accrues en matière d'innovation et de flexibilité, et une concurrence toujours plus dure, ont induit l'apparition de nouveaux principes de rationalisation, l'importance de la rapidité d'adaptabilité et de réaction des entreprises aux différents changements, le rôle de la cohésion entre les différentes fonctions. Ceci suppose une mobilisation de l'intelligence des membres de l'entreprise, incompatible avec le caractère spécialisé, centralisé et rigide de l'entreprise taylorienne.

Ainsi, pour faire face à des incidents éventuels au niveau de l'atelier, les ouvriers doivent posséder une plus grande compétence intellectuelle, ou une meilleure capacité à traiter l'information qu'il n'est requis en temps normal. Ce type de capacité peut s'acquérir et être utilisé grâce à l'organisation souple du travail et à la polyvalence des ouvriers favorisés par le passage dans plusieurs postes de travail.

De ce fait, la diffusion rapide du management scientifique ouvrit la voie à la théorie des relations humaines, comme une solution aux conséquences du taylorisme. Ce courant de pensée mit en œuvre le rôle des facteurs humains dans la gestion. Mayo (1932) montrait que des facteurs sociaux tels que le moral, le climat, l'ambiance de travail, un sentiment d'appartenance à un groupe de travail et les capacités interpersonnelles à comprendre les comportements humains amélioraient la productivité. Ainsi, Mayo développa une nouvelle théorie du management, celle des relations humaines. Il critiqua la conception Tayloriste du management qui consistait à considérer les travailleurs comme "*hommes économiques*" atomisés (ou même comme des animaux) et défendirent l'idée que les êtres humains sont des êtres sociaux qui doivent être compris et analysés dans le contexte d'un groupe social. En outre, il affirma que les managers devaient développer des

"talents humains sociaux" pour faciliter la communication interpersonnelle au sein de groupes formels ou informels de l'organisation du travail.

L'élément capital de l'approche des relations humaines est de "*faire sentir aux membres de l'organisation qu'ils sont un rouage utile et important de l'effort collectif*"³³. En discutant des problèmes avec ses subordonnés, et en connaissant leurs besoins et leurs désirs individuels, le cadre espère construire une équipe de travail solide et homogène qui soit soucieuse de résoudre les problèmes organisationnels. Ainsi, la théorie des relations humaines suggérait que les facteurs humains jouent un rôle important dans l'augmentation de la productivité par l'amélioration des connaissances pratiques détenues par les travailleurs des ateliers. Il ne développa cependant pas de construits théoriques clairement définis qui l'auraient différencié de Taylor.

C- L'importance des ressources humaines

Le modèle des ressources humaines se différencie fondamentalement des modèles précédents par sa vision des objectifs de la participation. Si le cadre partage l'information, discute des décisions concernant le service ou encourage l'auto-détermination et l'auto-contrôle, ce n'est pas uniquement pour améliorer la satisfaction et l'état d'esprit de ses subordonnés. Le but de ces pratiques est plutôt d'améliorer la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation. Le modèle des ressources humaines suggère le fait que ceux qui sont directement concernés et impliqués par les décisions peuvent en accroître l'efficacité. Dans cette approche, l'amélioration de la satisfaction du subordonné est considérée comme une variable d'intervention qui est la cause ultime de l'amélioration des performances.

L'introduction des NTIC et les différentes mutations qui ont accompagné le nouveau système productif, ont engendré de nouveaux besoins en termes de diffusion des responsabilités, de système d'incitation, de mobilisation des intellectuels, et de capitalisation des ressources humaines. Ces dernières voient leur rôle devenir de plus en plus décisif pour

³³ Miles R.-E., " Relations humaines ou ressources humaines? ", *Harvard-L'Expansion*, hiver 1980-81, p. 24.

l'élaboration et la mise en œuvre des innovations organisationnelles indispensables à la survie des entreprises³⁴. Les qualités comportementales des individus (degrés d'autonomie, facilité de communication) sont de plus en plus mises en avant, pour mener à bien les transformations organisationnelles. La relation de service implique la mise en œuvre de nouvelles compétences à travers un travail de plus en plus intellectuel. Elle renforce également la part des savoir-faire et des compétences relationnelles. Il faut à la fois maîtriser les éléments de traitement de l'information avec les outils spécifiques, mais également savoir communiquer avec le client, être capable de déterminer son attente et comment y répondre.

Selon Crozier³⁵, la ressource humaine devient la ressource rare : la possession de matières premières, des techniques et même du capital n'est intéressante que dans la mesure où l'on peut les mettre en œuvre, c'est-à-dire, en fait, dans la mesure où l'on peut disposer des ressources humaines qui le permettront. Dans cet esprit, les nouvelles structures organisationnelles doivent mettre en valeur la nécessité d'utiliser les ressources humaines de manière nouvelle et plus efficace, de reconnaître le rôle de plus en plus accru du facteur humain, des compétences intellectuelles des employés, du niveau plus élevé des qualifications, et du degré de polyvalence des employés, en tant qu'éléments déterminants de la performance des entreprises.

En effet, les changements technologiques ou les transformations de l'environnement du travail influent sur les connaissances requises pour mener à bien une tâche donnée. Même lorsque les individus sont très compétents dans les postes qui leur sont affectés, des changements dans les technologies utilisés ou dans les types de plusieurs problèmes à résoudre affectent le niveau de compétence requis.

Selon Aoki, une grande partie du temps des employés se voit détourner du travail de la production directe à la communication et au traitement de l'information. Ces employés sont, par ailleurs, sollicités pour

³⁴ Milgrom et Roberts, *op. cit.*, 1990, p. 78.

³⁵ Crozier M., *op. cit.*, p. 134.

être de plus en plus créatifs et innovateurs. Il se révèle nécessaire d'assigner aux ouvriers des tâches variées pour répondre à des circonstances qui évoluent, d'où la nécessité de leur faire correspondre de nouvelles compétences, mais aussi de nouvelles structures de travail et de décision, une nouvelle forme de coordination, de nouvelles modalités de circulation de l'information et de communication, de nouveaux systèmes de contrôle, de motivation et récompenses, des conditions favorables au travail en groupe, à la coopération et au partage des savoirs³⁶. Dans ces circonstances, l'entreprise peut mieux répondre aux conditions diverses du marché et à la complexité croissante de la technologie. L'adoption de différentes formules participatives constitue ainsi une réponse logique à la nécessité d'optimiser l'intelligence des salariés. Pour faire face à la multiplication des produits et des marchés, à la prolifération des technologies nouvelles, l'entreprise doit décentraliser le pouvoir de décision et de contrôle le plus près possible des compétences nécessaires pour prendre des décisions, et pour exploiter des aptitudes généralement négligées du personnel.

Aoki souligne, dans le nouveau mode productif, que la démarcation du travail entre les employés devient ambiguë. Ces derniers sont encouragés à prendre des initiatives et à répondre, de façon autonome, aux différentes variations. Sans nul doute, une telle approche de l'organisation du travail conduit à sacrifier les économies de la spécialisation, mais, dans un environnement incertain, elle entraîne des avantages en termes de rapidité et d'adéquation de la prise de décision. Les connaissances informelles et le savoir-faire que possèdent certains salariés les rendent capables de prendre eux-mêmes de nombreuses décisions, plus rapidement et plus adéquatement, pour remédier aux différents dysfonctionnements.

D- Le management participatif

Le management participatif est un ensemble d'attitudes, de comportements et de pratiques quotidiennes qui ont pour but de mobiliser, de valoriser et de développer les compétences, les potentiels et les motivations de chacune des équipes.

³⁶ Aoki, *op. cit.*; Milgrom & Roberts., *op. cit.*

Comme le signale Hermel, le management participatif peut être défini comme "*un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur-concepteur, contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation*"³⁷. De ce fait, Crozier montra que tout membre de l'organisation est un acteur du système entreprise, même s'il ne cherche pas à contribuer de façon pro-active à l'amélioration de son fonctionnement. En revanche, l'acteur n'est pas forcément concepteur, que la conception porte sur des objectifs ou sur des modèles de réalisation de son travail (conception de forme ou de fond)³⁸.

Le management participatif passe par le développement de l'autonomie formelle des subordonnés, dans un cadre cohérent avec les finalités globales de l'entreprise, ce qui les conduit à participer activement à certaines missions de management. Le management participatif suppose un certain "*partage du management*" et met au premier plan la problématique du savoir-faire, concernant tant les managers que les subordonnés. En effet, à la différence des approches traditionnelles du management qui reposent sur l'idée de "bonnes décisions" à prendre par "ceux qui savent" (dirigeants et fonctionnels), le management participatif donne à chacun les conditions d'agir efficacement dans un certain degré d'autonomie qui conduit tout acteur à préparer, à prendre et à mettre en œuvre des décisions ou des actions.

Le management participatif reste d'actualité, l'entreprise a en effet besoin d'un salarié participant pour des raisons économiques, parce qu'elle est confrontée dans sa recherche concurrentielle de profit, à des exigences accrues de flexibilité, d'adaptabilité et de créativité. Ainsi, "*le management participatif est un exercice difficile et périlleux mais devenu nécessaire dans certains contextes*"³⁹.

³⁷ Hermel P., *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1988, p.188.

³⁸ Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.

³⁹ Stankiewicz F., *op. cit.*, p.45.

II- Les théories de la croissance endogène : un nouveau regard sur l'immatériel

Ces théories se sont constituées en réaction au modèle néo-classique de la croissance et en particulier à la place secondaire qu'il assigne à des variables fondamentales telles que la recherche et l'éducation. Dans ce modèle, en effet, le taux d'investissement n'a pas d'influence sur le rythme de croissance à long terme, du fait que le capital physique est à rendements décroissants. A partir de là, le rythme de l'accumulation est borné par celui de l'expansion de la main d'œuvre en terme d'efficacité, qui est une variable exogène au modèle. Le progrès technique y apparaît comme une sorte de "manne céleste" qui dépend de variables purement techniques, et non des comportements économiques des agents. Dans ce cadre, toute mesure visant à élever le taux d'investissement pour accélérer la croissance peut avoir un effet temporaire, mais est vouée à l'échec à terme, puisqu'elle déclenche un processus de substitution capital-travail qui ramène rapidement au taux de croissance tendanciel. Aussi, Guellec et Ralle avancent-ils que *"la théorie traditionnelle de la croissance ne prenait pas en compte le coût du progrès technique. Elle considérait l'accumulation du capital immatériel comme exogène et en ignorait les motivations économiques. L'originalité des nouvelles théories est de considérer que le choix d'accumuler du capital immatériel est endogène"*⁴⁰.

Les théories de la croissance endogène ont proposé d'introduire des facteurs explicatifs nouveaux, parmi lesquels l'accumulation du capital immatériel joue un rôle central. En effet, le caractère novateur des théories de la croissance endogène réside dans l'élargissement du concept de capital à trois autres facteurs que le capital physique : le capital public d'infrastructure (c'est-à-dire l'intégration des biens publics dans le modèle) en rupture avec l'hypothèse traditionnelle que les dépenses publiques n'ont qu'un effet d'éviction de l'épargne privée, le capital humain et le capital de connaissances technologiques. A partir de là, et de l'hypothèse corrélative

⁴⁰ Guellec D. et Ralle P., *Les nouvelles théories de la croissance*, Paris, La Découverte, 1995, p. 6.

d'endogénéisation du progrès technique, qui croît avec la recherche, la formation et les dépenses publiques, il est possible de rendre compte du caractère auto-entretenu de la croissance, en considérant que les rendements sont non décroissants par rapport à l'ensemble des facteurs, ce qui reste compatible avec l'hypothèse qu'ils sont décroissants par rapport au seul capital physique à l'échelle de la firme.

Le modèle de croissance endogène permet de montrer les diverses sources de croissance : "externalités de l'accumulation de capital physique, de capital humain, mécanisme de dépenses de Recherche & Développement, différenciation des biens, infrastructures publiques, institutions" ⁴¹. La croissance endogène va plus loin que les premières théories de croissance en analysant et modélisant les changements techniques et l'accumulation de facteurs, incorporant d'autres champs de l'économie (l'organisation industrielle, le capital humain, les changements techniques). Selon Muet ⁴², les principaux facteurs de la croissance endogène, générateurs ou non d'externalités sont : l'accumulation des connaissances (Romer), les infrastructures publiques (Barro), le capital humain (Lucas) et les dépenses de recherche. Différents facteurs peuvent expliquer que le taux de croissance est endogène. " Le premier est la progression de la technologie, représentée par la diversification des produits utilisables soit comme facteurs de production, soit comme biens de consommation. Le deuxième facteur est la Recherche & Développement et amélioration de la qualité des produits. Le troisième facteur est l'accumulation de capital humain " ⁴³. Le principe de la croissance résulte des choix des agents économiques qui déterminent en particulier l'allocation des ressources rares entre la production de biens destinés à la production immédiate et celle de facteurs qui concourent à accélérer la croissance (capital humain, R & D, accumulation de savoir technologique, progrès dans la qualité des produits) ⁴⁴. Ces sources ont depuis longtemps été identifiées par les

⁴¹ Gaffard J.-L., *Croissance et fluctuations économiques*, Paris, Montchrestien, 1994, pp.137-138.

⁴² Muet P.-A., *Croissance et cycles*, Paris, Economica, 1994.

⁴³ Artus P., " Croissance endogène : revue des modèles et tentative de synthèse ", *Revue économique*, vol. 44, n°2, 1993, p. 192.

⁴⁴ Artus P., *Théorie de la croissance et des fluctuations*, Paris, PUF, 1993, pp. 11-13.

économistes, mais le concept de croissance endogène les formalise pour la première fois.

III- Les investissements immatériels: une vision déformée de la comptabilité et de gestion

III.1 La comptabilité et l'immatériel : une méconnaissance

Les véritables obstacles qui s'opposent à une reconnaissance de l'investissement immatériel proviennent de la comptabilité générale. En effet, celle-ci ne reconnaît que partiellement les investissements incorporels. Au bilan, les immobilisations incorporelles constituent, dans le cadre des règles comptables actuelles, un ensemble relativement hétérogène où voisinent des "non valeurs", tels que les frais d'établissement, et les véritables investissements immatériels tels que les dépenses de recherche-développement, les acquisitions de logiciels, les brevets....Cet ensemble reflète très mal le véritable effort des entreprises en matière d'investissement immatériel.

Il existe un indicateur fréquemment utilisé par les analystes financiers pour mesurer la valeur générée par les investissements immatériels d'une entreprise: il s'agit du *goodwill*, visant à rendre compte de la valeur de ses actifs immatériels. Marion ⁴⁵ montre que la valeur du patrimoine immatériel d'une entreprise serait égale à la différence entre la valeur totale de l'entreprise et la valeur de ses actifs corporels. Autrement dit, la valeur des actifs immatériels de l'entreprise serait représentée par le *goodwill* de celle-ci. La notion de *goodwill* a cependant tendance à être considérée comme un "fourre-tout". Elle est de ce fait délicate à appréhender et les différents auteurs n'ont pas réussi à construire une

⁴⁵Marion A., " La place de l'investissement immatériel dans l'évaluation des entreprises ", *Revue française de gestion*, janvier-février 1988, pp. 6-12 ou Marion A., " La valorisation directe de l'actif immatériel ", *La Revue Banque*, n° 503, mars 1990, pp. 240-246.

définition et une méthode de calcul universelle. En pratique, plusieurs définitions se côtoient.

Pour Cohen-Scali⁴⁶, le *goodwill* est un indicateur financier conçu pour servir d'instrument d'évaluation de l'ensemble des qualités émergentes de la structure vivante de production de l'entreprise en renouvellement permanent. Ochs le définit comme "*l'aptitude que possède l'entreprise à générer plus ou moins de bénéfices dans le cadre d'exploitation donnée (hommes, produits, équipements, marchés, clientèle). Sa valeur serait ainsi plus liée à la physiologie de l'entreprise qu'à sa morphologie*"⁴⁷. Aussi, Pierrat & Martory soulignent que "*d'un point de vue économique, le goodwill, ou survaleur, est la différence entre la valeur globale réelle d'une entreprise et la valeur actuelle de son patrimoine, l'une et l'autre étant exprimées en valeurs de marché*"⁴⁸.

Le *goodwill* ou survaleur correspond aux valeurs incorporelles de l'entreprise non valorisées au bilan. Il s'agit principalement du fonds d'industrie constitué par exemple de la clientèle, des marques, des brevets. Cependant, la comptabilité nationale prend également au sérieux le problème que l'évolution de l'économie et de la comptabilité ne se fait pas en parallèle. Les statistiques se trouvent faussées et les chiffres de la croissance peu fiables. C'est pourquoi, fin avril 1999, une réforme de la comptabilité nationale a été présentée. Les modifications apportées sont censées mieux prendre en compte les évolutions actuelles. Les principaux changements qui nous concernent sont :

- Les achats de logiciels ne sont plus considérés comme des biens intermédiaires, mais comme un investissement.
- Le secteur des services, où il était jusqu'à présent impossible de faire la part entre l'intérim, les agences immobilières ou la publicité, est décomposé de façon plus fine⁴⁹.

⁴⁶ Cohn-Scali J., " Les investissements immatériels : proposition de cadre conceptuel ", *L'actualité fiduciaire*, n° 4, 1990, p. 17.

⁴⁷ Ochs P., " Mieux mesurer l'investissement immatériel ", *Banque*, n° 570, 1996, p. 112.

⁴⁸ Pierrat C. & Martory B., *op. cit.*, p. 40.

⁴⁹ Lechypre E., « Français vous êtes plus riches que vous ne le croyez », *L'Expansion*, n° 15, 1999, pp.72-73

III.2 Crise d'instrumentation de gestion

Pour définir si un investissement est rentable ou non, il est commun d'utiliser différents critères, pouvant être utilisés séparément ou conjointement, parmi lesquels figure la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI) ou le *pay-back* d'un projet d'investissement. Rappelons que pour calculer ces critères, il est nécessaire de maîtriser trois types de paramètres: le coût initial, la durée de vie et les cash-flows nets annuels. Mais ces différents critères nous paraissent incomplets et ne sont pas suffisants pour évaluer la performance des projets d'investissements immatériels et, de plus, leur comparaison peut parfois être délicate. D'une part, parce que la comptabilité ne reconnaît pas l'ensemble des investissements à caractère immatériels en tant que tels et d'autre part parce que les critères de rentabilité proposés par l'analyse financière ne semblent pas applicables à ce type d'investissement.

La détermination de la rentabilité des projets par le biais de ces indicateurs est efficace pour les investissements matériels mais elle est insuffisante pour mesurer la rentabilité des investissements immatériels. Il est difficile de mesurer les cash-flows de certains investissements immatériels comme par exemple le retour sur investissement d'une formation. Pour les investissements matériels, il suffit de calculer la quantité supplémentaire de production générée par ce dernier et de l'associer au prix de vente. Ce qui permet ainsi d'obtenir le chiffre d'affaires supplémentaire dégagé par l'investissement, mais ce type d'exercice est beaucoup délicat pour les investissements immatériels.

Les investissements immatériels, de part leur récente prise en compte dans les entreprises, sont rarement intégrés dans les résultats financiers des firmes. Cela provient également du fait que les organismes financiers ont tendance à ne mesurer que ce qui peut être exprimé en unité monétaire. Or, pour certains projets immatériels, des facteurs tels que la compétence des hommes, leur motivation, l'ambiance de travail dans l'équipe, etc. sont d'une importance capitale pour la réussite du projet. Ces différents facteurs ne sont pas pris en compte par l'analyse comptable.

Conclusion

Cet article nous a montré la difficulté à établir le contenu exact des investissements immatériels. Il n'existe pas de définition unique ce qui rend impossible l'établissement d'une liste exhaustive ainsi que l'évaluation monétaire incontestable de ces investissements. Toutefois, l'évolution par pays et par activité révèle pour l'immatériel.

Étant donné que les besoins en investissements immatériels des entreprises sont amenés à croître, il est raisonnable de penser que, dans un premier temps, le montant de ces investissements va augmenter. Comme pour toute chose, c'est la rareté qui fait le coût. Dans certains domaines de pointe, les secteurs dits "*high tech*", les individus compétents sont parfois très difficiles à trouver et à recruter. Une formation du personnel est alors nécessaire, elle est coûteuse et les compétences acquises sont vite obsolètes. Cependant, le développement de l'immatériel créera, certainement, une offre supplémentaire. Ce qui se soldera par des montants d'investissement moins élevés pour une technique, des compétences, des informations identiques voire supérieures. C'est donc, encore plus aujourd'hui, une différence dans le partage de l'investissement total qui marquera la croissance des investissements immatériels.

Il est difficile de déterminer clairement et sans risque d'erreur que ce secteur est le plus consommateur d'investissements immatériels. En effet, la liste de ces investissements est longue mais surtout non exhaustive. Un véritable classement doit se faire avec tous les investissements immatériels. Certains secteurs investissent plus en R&D, d'autres en publicité et d'autres dans des domaines non encore classés en immatériel. Éluder un type d'investissement non répertorié peut revenir à modifier le classement. De plus, toutes les données ne sont pas connues pour toutes les années. Avec l'évolution actuelle, les chiffres, publiés par plusieurs organismes, permettent de cerner une évolution mais pas un classement précis. Ces changements dans le choix du type d'investissement afin d'assurer la croissance de la firme s'accompagnent d'une révision des théories économiques et des modèles de croissance de la firme. Les économistes, s'ils ne sont certes pas soumis aux mêmes contraintes que les comptables,

n'en sont pas moins, eux aussi, profondément déstabilisés par la montée de l'immatériel, pour laquelle leurs grilles de lecture traditionnelles apparaissent largement inadaptées.

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DEFIS DE COMPETITIVITE POUR LES PME

Pr. Abdellah ELManouar (*)

La révolution de l'information, ou âge de l'information, comporte deux éléments qui s'accroissent mutuellement, à savoir d'une part l'information et d'autre part la technologie ou plus communément technologies de l'information et de communication (TI ou TIC). En effet, le développement (en quantité et en qualité) de l'information confère un rôle crucial aux TI, lesquelles de par leur développement accélèrent à leur tour les besoins, les échanges et les traitements d'information. C'est le cas notamment avec l'avènement de l'Internet.

En effet, l'information devient connaissances, voire compétences, au service des performances de l'entreprise. Elle est un facteur "de production" important, un capital "asset" intellectuel, de même qu'un capital organisationnel de par son impact sur l'organisation, en somme un capital immatériel crucial pour la compétitivité de l'entreprise¹.

Cependant, la problématique de l'exploitation de l'information et l'intégration des TI comme facteur de compétitivité renvoie à deux problèmes fondamentaux, à savoir d'un côté que le transfert de l'information est beaucoup plus aisé que le transfert de la connaissance qui implique une activité cognitive et donc est dépendante de la personne réceptrice, et de l'autre, le fait que le passage de la connaissance à la compétence nécessite la capitalisation de l'expérience et la maîtrise des supports (outils) TI modernes tels les systèmes de management de la connaissance (knowledge management), etc. Ceci amène donc à situer

(*) Enseignant-chercheur, E.N.S.I.A.S., Université Mohammed V - Souissi.

¹ Erik Brynjolfsson and Lorin M. Hitt: Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance; Journal of Economic Perspectives---Volume 14, Number 4---Fall 2000---Pages 23-48

l'intégration de l'information et des TI dans une perspective stratégique, ce qui est de nature à modifier les modes de management de l'organisation

Rupture dans les systèmes de management

Les bouleversements de l'environnement de l'organisation oblige cette dernière à intégrer de manière cohérente sa stratégie "business" d'affaires et organisationnelle et sa stratégie technologique ou stratégie TI. Ceci réfère au problème de l'alignement stratégique². En d'autres termes, il s'agit de recentrer l'efficacité et la qualité de l'organisation autour des TI, en reconnaissant le rôle stratégique de ces dernières, ce qui constitue une rupture nette d'avec les modes de management d'avant la révolution de l'information. En effet, la nécessité de plus en plus grande d'anticiper et de prévoir les changements dans un environnement instable, en mutations rapides et multiformes (management du changement, management de la diversité-complexité), imposent le recours aux TI comme élément central de la stratégie des entreprises : systèmes d'information stratégiques, intelligence économique ou "business intelligence", veille informative (stratégique, concurrentielle, technologique...) ³. De plus, les performances (efficacité, compétitivité, etc.) exigent le travail d'équipe aussi bien au niveau interne de l'organisation qu'au niveau externe : communication, interdépendance et réseaux, voire organisation virtuelle⁴. On ne peut plus réussir seul !

² P.P. Tallon and K.L. Kraemer: A process-oriented assessment of the alignment of information systems and business strategy: implication for IT business value: Working paper IIR-139, July 20, 1999; Center for research on IT and organization, Graduate school of management, University of California, Irvine.

³ K.C. Laudon, and J.P. Laudon, Management Information Systems: Managing the Digital Firm (8th Edition), Prentice Hall, 2004 et E. Turban, Dorothy Leidner, E. McLean and J. Wetherbe, Information Technology for Management : Transforming Organizations in the Digital Economy (5th edition), Wiley, 2006.

⁴ David J. Skyrme, The Networked organization: <http://www.skyrme.com/insights/Inetorg.htm>

Position des petites et moyennes entreprises face aux TI

Les grandes organisations (particulièrement les firmes multinationales) ont souvent réussi l'intégration des TI et donc l'intégration de l'information-connaissance-veille comme éléments de leurs stratégies. Par contre, les PME, en particulier celles n'opérant pas dans le secteur des TI, connaissent beaucoup de difficultés à intégrer l'innovation, à faire de l'innovation, intégrer l'information et généralement les TI de manière efficace.

Il ne s'agit pas d'un problème d'imperméabilité aux TI mais les PME sont plutôt insuffisamment outillées pour répondre à ces nouvelles exigences. Les explications de cet état des choses sont nombreuses.

En effet, la stratégie des organisations se mesure à l'ère des TI en termes d'avance/retard, alors que les investissements en TI réalisés par les PME le sont dans le cadre d'une stratégie de réduction de coût "cost focus" (ou stratégie de suiveur) et non comme élément d'une stratégie proactive et prospective s'inscrivant dans la durée. Ces mêmes investissements suivent souvent un effet de mode (investissements tout azimut sans préparation en termes d'objectifs, dimensionnement, etc.) similaire à la mode la qualité (qualité totale...) et autres modes des années 80. Les projets TI sont souvent initiés par la direction et non par les cadres/opérationnels, ce qui est de nature à poser des problèmes d'adhésion, de mobilisation, de communication et d'organisation voire même d'évaluation de la stratégie. En outre, il est difficile de démontrer et de mesurer la rentabilité économique des investissements TI et leurs impacts sur la compétitivité de l'organisation⁵, ce qui limite la motivation des PME à investir largement dans les TI.

La situation en matière d'innovation, d'intelligence économique et de veille est autrement beaucoup plus préoccupante. Les PME connaissent des difficultés à intégrer et à protéger l'innovation, et par conséquent affrontent de sérieux problèmes pour réussir l'indispensable intégration des

⁵ A ELManouar : Nouvelle économie et compétitivité des entreprises (Revue Juridique Politique et Economique du Maroc, TR2...).

le plan fonctionnel. L'organisation dépasse les fonctions traditionnelles de production, de financement, de vente et/ou d'administration principalement envisagée pour la gestion du système physique pour inclure l'immatériel en tant que ressource incontournable dans la frénétique course vers la compétitivité.

1.1. L'équation Compétitivité- Innovation- Investissement en connaissance

Le nouveau régime d'accumulation est caractérisé par un renouvellement de l'univers technologique¹ tel que le montre :

- l'éclosion de nouvelles technologies,
- des contradictions entre la finesse des produits performants, la maîtrise de leur complexité, d'une part et les potentialités du système technique électromécanique, de l'autre,
- l'émergence de nouvelles exigences vis à vis de la consommation matérielle (différenciation, personnalisation, qualité technologique),
- le progressif déplacement de l'investissement et de la consommation vers l'immatériel, dont l'investissement en matière de l'élargissement de la base de la connaissance et de sa gestion. Il en résulte une avalanche d'innovations et de techno spasmes, ou destructions créatrices au sens schumpetérien, dont les retombées couvriront les prochaines décennies. Trois macro tendances, entre autres, de l'environnement interne et externe de la firme sont perceptibles :
- la part de l'investissement dans la R.D., la connaissance et l'apprentissage dans les grandeurs et indicateurs macro-économique et de l'entreprises iront crescendo, (dans les

¹ L. Hanane, S.F.M. et le paradigme technique : nécessité d'une commande sociale, R.J.P.E. du Maroc, n° 36 Spécial..

domaines par exemple de la biotechnologie, de l'expérimentation thérapeutique, des logiciels, des télécommunications, de la didactique, de la combinaison de l'électronique avec la mécanique ou la biologie, etc.) : ce genre d'investissement peut être rentabilisé en tout endroit et sous tous les cieux, il exige comme préalable une densité du savoir dans un environnement de progrès de l'éducation généralisée des clients et une densité de l'information.

- développement des systèmes d'information et des connaissances et leur usage dans les différents compartiments du savoir et de l'activité humaine et organisationnelle, ils confèrent à leurs détenteurs des avantages compétitifs dans des domaines économiques stratégiques.
- le monde industriel assistera à une boucle amplificatrice du progrès technologique généralisable au tissu productif par interconnexion des secteurs de la R.-D. et du savoir².
- L'équation fondamentale dans ce contexte devient $\text{compétitivité} = \text{innovation} = \text{investissement immatériel}$.

Dans le contexte de cette mutation du paradigme technico-économique³ cette équation impose au moins deux conditions de validité quant à l'organisation et au comportement de l'entreprise :

² Les secteurs de la R.D. s'interconnectent. Le front de l'avancée technologique devient plurinational. Une boucle positive d'une firme ou d'un secteur entraîne à coup sûr des progrès ailleurs. Elle facilite l'interpénétration entre les domaines du vivant et ceux de l'inerte. Le traitement intelligent des connaissances co-évolue par exemple avec la neurosciences

³ D'autres approches nuancent le rôle des TIC en soulignant que les changements économiques structurels survenus dans les économies développées depuis les années quatre-vingts résultent de changements technologiques, organisationnels et institutionnels interdépendants et se renforçant mutuellement sans attribuer au progrès technique le rôle de "déclencheur" unique. Toutefois, la révolution technologique, dont les T.I.C. en constitue une composante importante, s'est interagiée avec les facteurs organisationnels par renforcement de l'efficacité et amélioration de la productivité du travail ; voir L. Hanane, cours d'Economie de la connaissance, de l'innovation et de l'apprentissage, UFR Management de la firme, F.S.J.E.S., Université Mohammed V, 2006.

- sur le plan institutionnel, la pro activité, l'écoute de l'innovation, la bonne gouvernance, seront, entre autres, les maîtres mots présidant à toute mutation du mode de production et de la forme organisationnelle de l'entreprise
- sur le plan de la perception de la concurrence, ces tendances vont inciter à multiplier des rapports de coopération et/ou de partenariat industriel, à structurer les groupes industriels et à densifier les réseaux inter entreprises, avec d'autres institutions, pôles de compétence et de recherche-Développement, etc., de sorte que l'entreprise sera à géométrie variable pour garder un minimum de soutenable de ses avantages compétitifs.

Ce constat est d'autant plus plausible que le nouveau régime d'accumulation se caractérise par la baisse des coûts de codification, de transmission et d'acquisition des connaissances et une augmentation de leurs externalités aussi bien dans l'environnement interne qu'externe de l'entreprise. L'investissement portera ainsi principalement sur le savoir, l'apprentissage, la connaissance et leur organisation pour les mobiliser autour de l'innovation.

1.2 Logique d'interaction cognitif- innovation

1.2.1 Portefeuille cognitif

Le hasard et la nécessité de l'innovation illustrent des éco spasmes, des mutations du système technique ou de la dynamique technologique. Ils traduisent le principe⁴ de la compétition par l'innovation plutôt que par le prix. La firme innovatrice agence ce dont elle dispose pour internaliser ce qui n'existait pas. Elle remet par là en cause l'équilibre initial du marché. Elle perturbe le « calme perpétuel » et suscite imitations ou autres innovations. Elle acquiert l'aptitude à proposer sur le marché de nouvelles

⁴ J. Schumpeter souligna la nécessité d'un renouvellement théorique par cette analyse dynamique suivant la perspective ouverte par les travaux de Roos, Timbergen, Hicks, Frish, etc.,

combinaisons, à éveiller le démon du renouvellement de la demande et s'écarter des routines de comportements existantes⁵.

Le souci majeur du management de la firme innovatrice devient la constitution d'un portefeuille cognitif. L'innovation, une fois endogène dans l'organisation firme, revêt d'ailleurs un caractère cumulatif par le processus d'apprentissage par la production (learning by doing) et par l'usage (learning by using)⁶, responsable de la diffusion dans les structures industrielles, les boucles rétroactives (R.-D., interaction entre système de production et système technique, réalisation des produits par la circulation, etc.)⁷. Elle conduit vertueusement à une accumulation de savoirs, qui sont a priori des biens publics, et des capacités organisationnelles et managériales par l'apprentissage⁸. Aussi, la firme conquiert-elle un espace qui était jadis du ressort du système éducatif ou de la formation dispensée par des fédérations d'entreprises.

Elle recueille des effets de retour lorsqu'elle aspire les bienfaits de ces biens publics pour se constituer les nutriments de base pour ses compétences foncières ou le « cœur » de ses ressources productives⁹. La probabilité qu'elle puisse tirer parmi les possibilités d'innovation ou d'imitation est proportionnelle aux investissements engagés dans les domaines de l'information et du cognitif. Les attentes de sa stratégie d'innovation peuvent être fondées :

- sur des facteurs exogènes à l'industrie tel que l'amélioration du système éducatif et surtout l'avancement de la recherche fondamentale,
- sur sa carrière, sa trajectoire, son portefeuille, son effort en R.-D., son management des ressources technologiques, du patrimoine cognitif, etc.

⁵ J. A. Schumpeter, *The theory of economic development*, Cambridge, Harvard University Press, 1934.

⁶ N. Rosenberg, *Perspective on technology*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.

⁷ L. Hanane, *Crise d'industrialisation du Tiers monde, essai d'approche dans le cadre du système économique mondial*, thèse de doctorat d'Etat., tome I, p. 234.

⁸ C'est ce que certains auteurs appellent trajectoires technologiques, voir G. Dosi : « Technological paradigms and technological trajectories », *Research Policy*, vol. II, n° 3

⁹ E. T. Penrose, *Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University press 1959, (2nde édition 1995).

1.2.2 La firme, processeur de l'innovation

- compétences de création/acquisition des connaissances « intellectuelles » codifiées ou tacites ou savoirs et capacités mobilisables pour chercher des solutions nouvelles ¹⁰.
- compétences constituant la base d'expérience de la firme telle qu'elle est définie par son métier et le choix de sa spécialisations, elles sédimentent l'usage des savoirs théoriques fondamentaux, des savoirs publics accumulés par des apprentissages organisationnels et des routines ¹¹.
- compétences empiriques incorporées dans les individus et les organisations (routines et apprentissage intra organisationnels) débouchant sur des innovations ou amélioration incrémentales (focusing devices).

L'organisation de l'entreprise s'incrusterait d'une réserve de « *core competencies* », de possibles combinaisons de nouveaux savoirs avec les anciens, de site de partage des connaissances individuelles, de conversion des différentes connaissances tacite et explicite (tacite automatique, incorporée et know how) ou modèle S.E.C.I. (socialisation, externalisation, combinaison, internalisation) ¹². Son mode de gouvernance devra alors reposer sur le bon fonctionnement des ressources cognitives collectives et individuelles innovantes ¹³ pour se doter donc d'un avantage compétitif

¹⁰ G. Dosi : « Sources, procedures and microeconomic effects of Innovation », Journal of Economic literature, vol. XXVI, septembre 1988.

¹¹ B. Ghilhon et P. Giafaldoni : « Chaînes de compétences et réseaux », Revue d'Economie Industrielle, n° 51, 1990, p: 101.

¹² J. Nonaka, H. Takeuchi & M. Ingham, La connaissance créatrice, DeBoek Université, 1997, particulièrement le chapitre 3.

¹³ On peut énumérer avec Patrick Chednet et Patrick Llerena les risques suivants :

- risque de non maîtrise d'une routine existante pour pouvoir bien l'exploiter et évoluer.
- risque d'insuffisante exploration de nouvelles routines.
- risque d'absence de cohérence entre l'apprentissage collectif et l'apprentissage individuel.
- risque lié à une insuffisance ou excès de codification ou, inversement, de tacitisation des connaissances.

Voir leur article « La conception de la firme comme processeur de connaissances », Revue d'Economie Industrielle, n°88, 1999.

soutenable à entretenir par la maîtrise du métier ¹⁴ et la gestion de la chaîne de valeur dans les structures industrielles environnantes (influences nationales) et sur l'arène du marché mondial (influences externes)..

Ce mode distinguera entre l'espace du « coeur » des compétences, ou compétences foncières, et celui des compétences complémentaires, espaces à géométrie variable :

- au niveau du premier, le management organisationnel tâchera d'agencer, de stimuler et de canaliser au mieux l'apprentissage, d'améliorer des connaissances fertiles et/ou de les produire,
- au niveau du second, l'organisation aura pour tâche essentielle d'agencer les ressources de l'innovation aux frontières de la firme, en relation avec son environnement (immédiat et mondial), en nouant des alliances stratégiques, par exemple et bénéficier des effets de l'innovation des autres à travers le classique schéma transactionnel (la problématique de make or buy) ou à des formes hybrides de coopération qu'autorise l'« épidémie » de l'innovation ¹⁵.

In fine, la firme à organisation flexible et co-évolutive maintiendra perméables ses alvéoles dans un contexte de non hiérarchisation du savoir et s'adaptera aux ondulations ou aux vagues de bouleversement qu'impose la concurrence ¹⁶.

¹⁴ C'est la série de know how : supposant le maintien et le développement au sein de la firme du savoir faire, de know what : accès et intégration permanents de toutes les connaissances, know why : principes scientifiques sur lesquels reposeront les compétences de base et l'innovation, know ho : entretien des contacts ou coopération inter firmes avec ceux détenant des connaissances complémentaires dont la firme aura besoin pour développer l'innovation.

¹⁵ L. Hanane : « Epidémiologie de l'innovation », article publié dans la R.J.P.E.M., n° 37 , Université Mohammed V, Rabat.

¹⁶ Des firmes japonaises adoptent par exemple le « reverse engineering ». Les managers, les ingénieurs, les techniciens et les ouvriers considèrent le processus de production comme un système intégré (depuis la conception du produit jusqu'à la production et les méthodes de vente). Chacun y apporte sa contribution innovante si bien qu'en l'absence d'innovation majeure, de petites innovations marquent le « path dependant » de la firme.

1.3 Epidémiologie de l'innovation

L'innovation perturbatrice impulse une transition qu'on peut qualifier de pathologique lorsqu'elle « contamine », par vagues successives, horizontalement ou le long d'une filière, d'autres firmes ou d'autres industries¹⁷. Son application devient parfois plus fructueuse ailleurs qu'initialement¹⁸. Cette impulsion est alors absorbée par la dynamique industrielle (interactions entre la compétitivité et l'investissement intellectuel, entre la croissance de la demande et celle du potentiel productif). Les entreprises innovatrices peuvent par exemple imposer à leurs fournisseurs ou à leurs clients des progrès technologiques ou innovations en cascade.

La célérité ou la vitesse de cette « contamination » dépendra de la réceptivité de l'environnement productif et des exigences du marché. Elles sont tributaires surtout de l'importance de l'économie fondée sur la connaissance dans l'ensemble de l'environnement productif, institutionnel, social, etc. L'épidémiologie devient progressivement perceptible quand la part des investissements intangibles dans l'investissement total s'accroît.

2. MODULARITE ET OPTION ORGANISATIONNELLE

Les innovations technologiques, la concurrence par l'innovation, la logique de croisement des technologies dissemblables, sont autant de facteurs combinés qui accroissent la complexité de la conception et de la réalisation des produits. La gestion de cette complexité devient cruciale. La modularité apporte une solution et modifie la configuration organisationnelle des entreprises opérant dans un environnement compétitif. Technologiquement, cette modularité consiste à décomposer un produit complexe en une série de sous-ensembles à assembler les uns aux autres par des interfaces pour former le produit final et obtenir une architecture du

¹⁷ Le coupleur était initialement appliqué aux navires puis successivement aux locomotives, aux chars, et à l'automobile.

¹⁸ La locomotive diesel était destinée au départ aux gares de triage, la photocopie à la lithographie, les protéines végétales texturées au textile.

produit modulaire. Les interfaces permettent une dissociation entre le tout et les parties. Il est alors possible de modifier ou de substituer les modules sans avoir à modifier l'architecture globale du produit.

La modularité intéressera ainsi des entreprises industrielles marocaines : industries mécaniques, électriques, électroniques, moyens de transport, etc. A travers des relations de sous-traitance, elles seront invitées à produire des éléments de modules ou des modules pour des entreprises d'assemblage opérant à l'échelle mondiale. Ces dernières auront tout intérêt à s'embarquer dans un tel modèle de relations dans la recherche de la compétitivité par focalisation et donc réduction de coût du produit complexe. On peut citer quelques vertus de cette modularité :

- l'architecture organisationnelle étant stabilisée, les innovations sont prévisibles en fonction des demandes réellement exprimées sur le marché ;
- elle permet d'accroître la différenciation de l'offre par la variation des caractéristiques des modules est de mieux répondre à l'hétérogénéité de la demande¹⁹, ce qui suppose une organisation flexible de l'entreprise ;
- la firme architecte peut actualiser les performances de son produit en remplaçant certains composants techniquement dépassés (up-grading)²⁰;
- elle combine un haut degré de sophistication des produits et un meilleur positionnement de marché²¹,
- elle induit momentanément une recomposition de la division du travail et suppose un élargissement du capital cognitif chez l'entreprise comme chez ses fournisseurs, elle réduit ainsi les

¹⁹ M.A. Schilling : « Toward a general systems theory and its application to inter firm product modularity », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°2 2000

²⁰ K. Ulrich : « The role of product architecture in the manufacturing firm », *Research Policy*, vol. 24

²¹ Moati : « Organiser les marché dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des « intégrateurs », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 97, 2001

frais organisationnels par une bénéfique externalisation aux relations stables et coordonnées.

La forme organisationnelle efficace associée à la modularité serait celle d'une désintégration verticale des firmes, via la problématique *Make or Buy*, au profit d'un vaste réseau volatil de fournisseurs étroitement spécialisés et coordonnés par des mécanismes marchands ²². Elle est justifiée par une logique de recentrage ou de focalisation et d'incitation à l'innovation.

2.1 Logique de focalisation

La recherche de formes organisationnelles axées sur la modularité s'inscrivent dans un cadre où la culture d'entreprise, la gestion de compétences, de connaissance et d'apprentissage sont centrales. Les frontières du système firme évoluent entre :

- la modularité de la conception de création de valeur (entreprises de production électronique, de logiciel),
- le complex product system (entreprises d'assemblage automobile, des réacteurs d'avions et les turbines à gaz).

2.1.1 Dualité organisationnelle

Sur le registre du management des compétences et des teams intensifs en connaissance, la modularité implique une dualité des niveaux de décision :

- le niveau architectural correspondant à la conception globale du système de production,

²² C'est le modèle de la *vanishing hand* en vogue, selon certains auteurs depuis les années 1990 R. Langlois (*The vanishing hand: the Changing Dynamics of the Industrial Capitalism*», *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n°2 , 2003). Cette main évanescence est une forme hybride de coordination entre la main invisible d'Adam Smith et l'autorité hiérarchique. Elle est relayée par le développement de l'immatériel, des T.I.C., etc. Cette forme hybride mobilise la théorie évolutionniste, le sentier de carrière de l'entreprise, les compétences foncières, l'apprentissage, le S.E.C.I..

- le niveau modulaire correspondant à la conception détaillée, recouvrant selon une logique, les mêmes éléments mais au niveau des modules eux-mêmes.

Aussi pourrions-nous formuler l'hypothèse d'existence de deux niveaux de compétences : des compétences architecturales, des compétences modulaires.

Au niveau du découpage architecture/modules des compétences, les entreprises disposant ou formant des segments de compétences spécialisées peuvent se constituer en fournisseurs pour l'entreprise recentrée sur les compétences architecturales. Cela favorise :

- chez les fournisseurs l'approfondissement des mécanismes d'apprentissage et constitue une stratégie offensive d'accumulation et de valorisation des connaissances,
- chez la firme architecte, elle permet de pallier les difficultés à sédimenter des compétences différenciées découlant des phénomènes de filtrage organisationnel.

Cette disjonction entre l'ensemble et les parties est légitimée :

- par des économies d'échelle en amont par appel à des fournisseurs spécialisés proposant des modules similaires à différents clients, la firme architecte conservera une grande partie des activités d'intégration finale, ce qui favorisera une décentralisation technologique (exploitation des apprentissages localisés pour les fournisseurs et recentrage sur le cœur des compétences pour la firme architecte),
- par le partage des coûts de conception avec les fournisseurs qui, via l'apprentissage, vont acquérir plus de modules et stabiliser leurs relations avec la firme architecte et bénéficier de l'innovation générée par sa boucle production/conception ²³.

²³ L'exemple de Dell confiné dans un rôle d'architecte constitue l'archétype d'une telle configuration. Une seconde position consiste à soutenir que la nécessité de susciter des boucles diffère selon les industries et qu'il existe des solutions locales et non générales : solutions qui dépendent de la trajectoire d'accumulation des connaissances au sein de

In globo, la réduction du montant des immobilisations liées à la production (financières, administratives et technologiques) et les gains en termes de flexibilité productive constituent autant de facteurs faisant pencher la balance en faveur d'une telle désintégration vertical²⁴.

Au niveau de la complexité combinatoire, la conception résulte d'un effet synergique entre différents registres de compétences technologiques et organisationnelles qui ne peut être obtenu que par des interactions fréquentes et étroites, ce qui justifie qu'ils soient verticalement intégrés. Une séparation organisationnelle de ces activités risquerait en effet de rompre l'intégrité du produit final. Cette complexité combinatoire est perpétuellement renouvelée par le fait que les multiples technologies enchâssées dans le produit connaissent des rythmes de changement différents. Les interactions entre les composants constitutifs du produit s'avèrent alors irréductiblement imprévisibles. S'impose alors une organisation coordonnée dotée de la faculté de les appréhender, de les traiter et de les traduire productivement.

2.2. Modularité et innovation

Dans les relations entre la firme architecte et les fournisseurs de modules se pose la question de la faculté de la première à mobiliser rapidement les compétences complémentaires des seconds en concurrence, stimulant d'ailleurs leur innovation technologique, afin de faire évoluer l'architecture de son produit. La firme architecte devra ainsi :

- être dotée d'un management du stock de compétences et de flux de connaissance et d'apprentissage (SECI) en interne,
- maintenir un certain degré de connaissances connexes dans les domaines qui dépassent la définition stricte de l'architecture,

l'industrie considérée (S. Brusoni, A. Prencipe : « Unpacking Black Box of Modularity : Technologies, Products and Organizations », *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, n°1, 2001).

²⁴ T. Sturgeon : « Modular production network : an new American model of Industrial Organization ? » Working Papers, Berkeley, August, 2002.

- disposer d'un système d'intelligence pour les connaissances nouvelles issues des fournisseurs spécialisés à intégrer en fonction de leur pertinence productive, ce qui stabilisera la relation de coopération du fournisseur²⁵.

Dans la logique de la compétitivité, les relations marchandes entre la firme architecte et son fournisseur, *l'exit* est praticable dans le cas de faiblesse de captivité de ce dernier quand le management des compétences, l'apprentissage et l'innovation tardent s'incruster dans son modèle organisationnel. En revanche, dans le cas contraire, *voice*, l'innovation organisationnelle et modulaire par dépassement des spécifications techniques initiales lui permettant de s'instaurer en situation de quasi monopole provisoire (cas de Microsoft et d'Intel dans l'informatique). La firme architecte aura tout intérêt à garder son réseau de fournisseurs de façon à diffuser au maximum de l'information sur ses intentions productives. On tombe ainsi sur une incitation concurrentielle à l'innovation en dépit de l'existence de relations semi organisées.

L'incitation à faire évoluer les modules existants va être en effet au coeur de la dynamique d'innovation dans les approches en termes de modularité (appel à des fournisseurs spécialisés, leur mise en concurrence). La dynamique de cette incitation repose sur un double mécanisme proactif et réactif. :

- proactif, l'innovation est portée par l'entrée permanente d'entrepreneurs et se prête bien au développement de nouveaux modules se greffant à l'architecture initiale, accroissant ce

²⁵ Apparaît une ambiguïté : si la firme architecte se recentre continuellement sur ses propres compétences et délègue l'innovation des modules à ses fournisseurs, elle risquera d'affaiblir sa capacité à intégrer dans son patrimoine cognitif les connaissances encapsulées dans les modules connexes, donc à intégrer de nouvelles innovations technologiques et tomber dans l'inertie de la trappe à la modularité. Voir Chesbrough, Kusunoki, : « The Modularity Trap : Innovation , Technology Phase Shifts and Resulting Limits of Virtual Organizations, in I. Nonak et D. Teece, Management Industrial Knowledge, 2001). Aussi l'entreprise devra-t-elle estimer que l'essentiel des innovations architecturales a déjà été réalisé ou que l'ensemble des concurrents, présents ou potentiels, adopte une organisation similaire, ce qui placera le registre de la concurrence sur un même niveau.

faisant les fonctionnalités offertes²⁶, un spectre d'entreprises spécialisée à organisation flexible et peu coûteuse prend forme :

- réactif, la concurrence entre fournisseurs s'exerce avec force par l'innovation sur les modules existants, poussant chacun finalement à devancer les concurrents en proposant des modules toujours plus performants et à moindre coût (que ce soit en termes de coût d'approvisionnement ou de coût d'usage et de maintenance pour le client final).

3. MODE DE GOUVERNANCE DES G.I.C

L'innovation, l'acquisition de l'avantage compétitif, ou *voice*, dans des relations inter firmes « modulaires » sont envisageables dans le contexte d'une économie progressivement fondée sur la connaissance. Une part croissante des processus de production et de diffusion du savoir est assurée au sein des entreprises (comme dans d'autres organisations) par le fonctionnement des groupes intensifs en connaissance, ou agents de l'épidémiologie d'innovation. Ils s'offrent en espaces intangibles propices à la circulation d'informations et l'apprentissage intra organisationnel et de connaissances. La question de leur organisation et de leur gouvernance se pose pour les entreprises aspirant à coopérer par modularité, par exemple, avec des firmes technologiquement et/ou cognitivement avancées. Elles devront cultiver l'idée de constitution de ce genre de groupe et bénéficier des traditions de leur fonctionnement

Une culture et des normes sociales de tels groupes, caractérisés par l'absence de schémas contractuels, régulent les comportements de leurs membres et permettent notamment la prise en charge des tâches de création et de diffusion des connaissances et, au-delà, de l'innovation²⁷. Les approches néoclassiques des organisations, en s'intéressant principalement à

²⁶ M. Meyer, A. Lehnerd, Les plates formes produits, Dunod, 2002

²⁷ A. Amin et P. Cohendet : « Organisational learning and governance through embedded practices », Journal of Management and Governance, vol. 4, n° 1-2, 2000.

la problématique de l'allocation des ressources, montrent de sérieuses lacunes dès que l'on prend en compte la notion de connaissance. Ceci amènera les dirigeants d'entreprise à réfléchir sur la coordination des agents économiques au sein de ces groupes

3.1 Caractéristiques

Les G.I.C. sont des groupes dont les membres sont engagés dans une pratique commune et interagissant fréquemment en vue du développement de leurs compétences. Ce qui suppose l'existence d'un management des compétences au sein de l'entreprise. Ils sont caractérisés par :

- une haute fréquence d'interactions en leur sein en raison de la densité des flux d'informations non anonymes.
- une communication et une évaluation des «meilleures pratiques» expérimentées par les membres.
- pour chaque membre de la communauté, un accès amélioré aux informations l'incite à participer à des processus d'apprentissage et de production de connaissance.

Une des caractéristiques fondamentales des G.I.C. réside dans leur capacité d'auto organisation, dont le référentiel essentiel sont l'identité et l'autonomie des membres.

L'identité peut être définie par trois facteurs :

- l'engagement : capacité d'investissement de l'individu dans le travail de la communauté
- l'imagination : permet de reconnaître les similitudes entre l'expérience d'un membre du groupe et les modèles existant au sein de celui-ci, il a alors la possibilité de se positionner par rapport à la pratique dominante, en dynamique, chaque membre peut contrôler l'évolution de la communauté, tel le cas des communautés scientifiques.
- l'acceptation : permet aux membres de la communauté :
 - * d'entreprendre des actions communes en liant et en dirigeant les ressources nécessaires à leur accomplissement,

- * d'arbitrer entre objectifs propres et finalités du groupe et buts individuels
- * de préfigurer une certaine structure hiérarchique au sein du G.I.C.

L'autonomie est corollaire de l'évolution de l'identité des individus au sein de la communauté en leur permettant de choisir librement leur champ de spécialisation ainsi que leur niveau d'implication en relation avec l'apport propre en capital cognitif et les motivations de chaque membre. En parallèle, les individus sont libres de choisir l'intensité de leur participation aux tâches communautaires. Il y a normalement discontinuité ou hétérogénéité des apports cognitifs de chaque membre du G.I.C., elle ne va pas sans poser des problèmes de coordination, difficiles à résoudre avec les moyens organisationnels traditionnels²⁸ :

- les contributions des membres des G.I.C. sont librement consenties en l'absence de tout schéma contractuel ou coercitif.
- les liens de confiance²⁹ fondent le fonctionnement des G.I.C., elle autorise une certaine flexibilité
- dans un environnement de compétitivité, les membres sont obligés d'adapter leur comportement à l'évolution de l'innovation.
- la confiance fournit un mécanisme de coordination des tâches d'experts plus approprié dans un péristyle d'écoute et de quête

²⁸ Ainsi, les groupements hiérarchiques sont traditionnellement figurés par le biais d'un organigramme arborescent caractérisé par des propriétés de transitivité (si A > B et B > C alors A > C), et d'antisymétrie (si A > B alors B n'est pas supérieur à A) ainsi que par l'existence d'une racine unique (matérialisée par l'échelon supérieur de la hiérarchie). Par contraste, la hiérarchie informelle sur laquelle reposent les communautés est formée par des lieux de densité variables (la densité au sein des réseaux sociaux étant donnée comme le nombre de liens liant un nœud donné du réseau avec d'autres nœuds du même réseau).

²⁹ P. Cohendet et M. Diani: "L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise", *Revue d'Economie Politique*, vol. 113, n. 5, 2003

d'innovation³⁰ plutôt que de hiérarchie ou d'influence exercée sur les comportements individuels.

3.2 Normes sociales et coordination

Comme dans tout construit social, les normes sociales constituent la base de la cohérence des acteurs au sein des G.I.C. dont l'accès est limité aux individus satisfaisant les critères édictés dans le cadre de ces normes : objectifs du groupe et moyens mis en œuvre pour les atteindre. Par analogie, avec la contribution de Herbert Simon³¹ ayant trait au marché et au contrat du travail, ces normes délimitent un ensemble de comportements considérés comme acceptables. Chaque membre détient un «ensemble d'acceptations» en termes de comportement et d'objectifs. La sélection des futurs membres s'apparente à une mise en conformité.

En dynamique, ces normes fournissent un mécanisme de coordination par leur influence sur les ensembles d'acceptations individuelles. Elles tendent désormais à faire converger les ensembles d'acceptations individuels par un ajustement résorbant le gap cognitif ou par un rapprochement des comportements, croyances et objectifs individuels, générant des économies de communication préalable aux interactions entre membres G.I.C.. On tendra alors vers une réduction de dissonance qui suppose un travail d'apprentissage bénéfique pour la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce genre de collectif de travail intellectuel, la construction de leadership se base :

³⁰ Ainsi que le souligne Adler « While trust is a complex, multifaceted phenomenon, the complementarities between the components of each of its four key dimensions enable trust to function as a highly effective coordinating mechanism. Groups whose cohesion is based primarily on mutual trust are capable of extraordinary feats. Trust is therefore usefully seen as a third coordination mechanism [...] ». voir "Market hierarchy and trust : the knowledge economy and the future of capitalism", *Organization Science*, vol. 12, n° 2., p. 218.

³¹ H. Simon : "A formal theory of the employment relationship", *Econometrica*, vol. 30, n° 3, 1951

- sur la capacité d'inspirer confiance et de diriger par coordination dans un sens profitable à l'activité cognitive du G.I.C..
- sur la légitimité dans le long terme d'accumuler des interactions avec les membres du G.I.C. via la réputation et permettant la pérennisation des relations entre les leaders et les membres.

Il existe une relation étroite entre réputation et confiance (ensemble d'informations concernant des éléments constants et récurrents dans le comportement passé d'un individu, ces informations faisant l'objet d'une constante révision.). Ces deux notions revêtent un caractère de biens publics indissociables et complémentaires. Les deux biens créent donc des économies d'envergure par réduction d'incertitude³².

La réputation crée les conditions de confiance (évaluation subjective d'un comportement anticipé à la suite d'information). Les deux s'interalimentent dans le long terme :

- dès lors que les interactions se multiplient au sein du G.I.C. dans le sens de la production et de la diffusion de l'information et de la connaissance ;
- dès lors que les relations interpersonnelles initiées par la réputation réduisent les dissonances par rapport aux normes sociales du G.I.C et des objectifs de l'organisation ;
- le leader maintient une convergence entre ses contributions et les standards de qualité prescrits par les normes, la relation le liant avec l'individu contestataire peut être rompue à l'initiative de ce dernier.

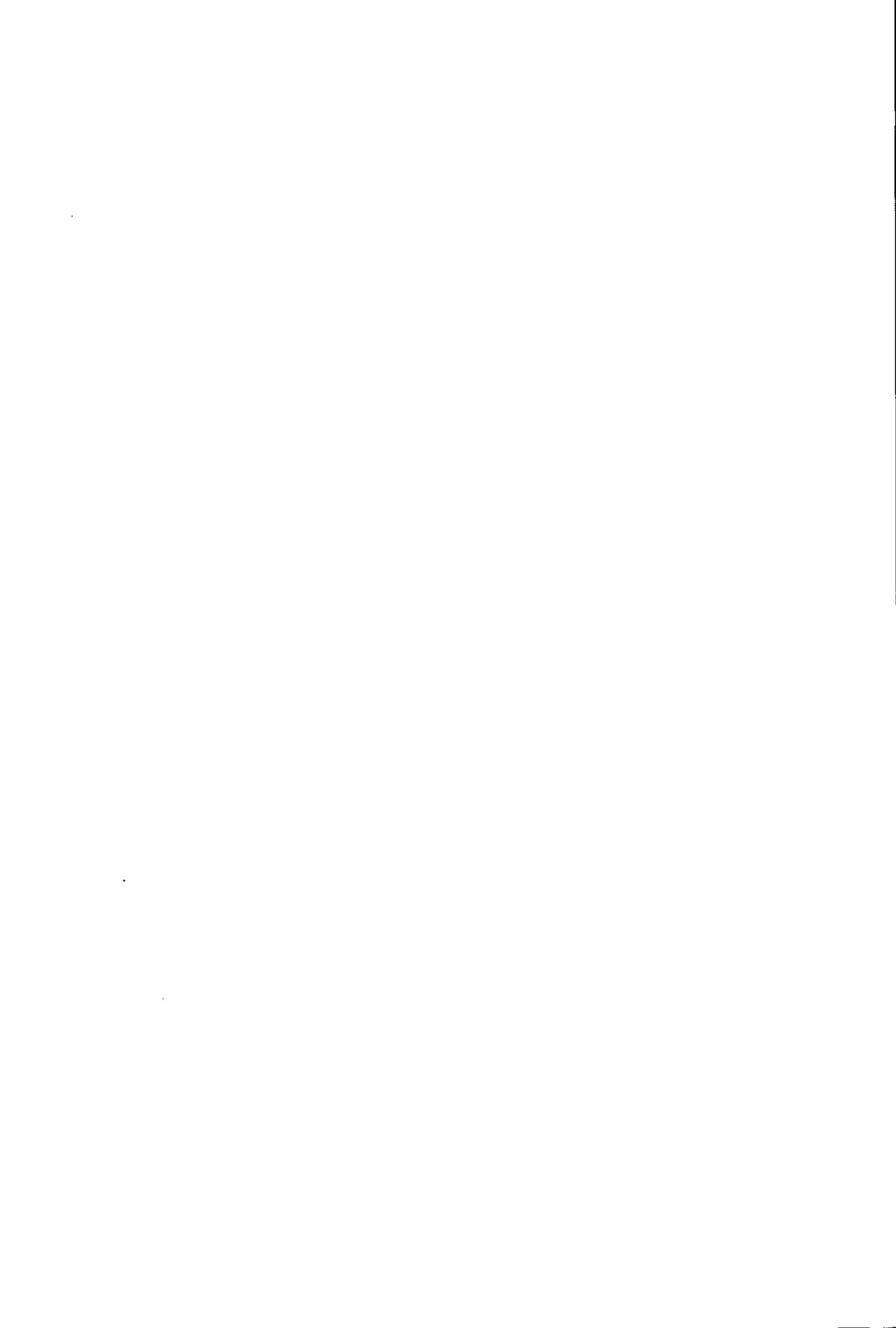
Se forme alors un cercle vertueux où la multiplication des relations interpersonnelles contribue à un renforcement de la réputation du G.I.C. Se diversifient ses interactions avec d'autres instances intra organisationnelles

³² Un point focal est défini comme un ensemble de principes ou règles que les individus utilisent pour sélectionner un mode de comportement dans le contexte d'existence de plusieurs équilibres possibles de comportements.

ou extra organisationnelles de l'entreprise. Cela lui procure deux avantages dans le registre de l'innovation :

- il acquiert une position privilégiée, un statut de nœud, dans le réseau des flux de communication internes à l'entreprise comme celui de sa galaxie, lui procurant l'opportunité d'endosser le rôle de médiateur (au sens de Schelling³³).
- il acquiert une aptitude de médiation entre les différentes composantes organisationnelles et entre celles-ci et l'environnement.
- ces deux avantages procurent aux membres du G.I.C. un autre, celui d'accumulation personnelles de patrimoine cognitif économisant le temps et les frais d'apprentissage et de réduction du gap cognitif, du coup se renforcent leur acceptation, leur engagement et leur esprit d'entreprendre.

³³ T. Schelling : « Dynamic models of agregation », Journal of Mathematical Sociology, 1, 1971.



COMPETITIVITE ET COMPETENCE

Mohammed SLIMANE (*)

La communication que je vais présenter traitera de la compétitivité des organisations et des compétences. La démarche adoptée consistera à répondre à trois importantes interrogations avant de conclure par la formulation de quelques recommandations.

La première : Dans un contexte international globalisé caractérisé par un libéralisme des échanges, une concurrence excessive au niveau des marchés de biens et services et une rapide évolution des technologies et des connaissances, le renforcement et l'amélioration de la compétitivité du tissu productif d'un pays ou celle d'une entreprise ne passe-t-elle pas en bonne partie par de grands efforts destinés au développement et à la valorisation du capital humain donc des compétences ?

La deuxième : Dans quel sens relier la problématique générale de la compétitivité de l'économie aujourd'hui et à l'aube du troisième millénaire à celle des ressources humaines dans une logique compétence issue d'une démarche qualité totale ?

La troisième : Mettre la compétence au cœur de la stratégie à dimension compétitive d'une entreprise ne conduit-il pas à adopter une nouvelle approche consistant à gérer par les compétences au lieu de gérer les compétences ?

Aujourd'hui, les mutations profondes que connaît l'environnement économique, financier et social international et les exigences d'adaptation

(*) Docteur Ingénieur et enseignant universitaire (membre du L.E.M.I.).

des économies nationales à la mondialisation rendent nécessaires le renforcement et l'amélioration de la compétitivité du système productif. Il convient de souligner que la mondialisation caractérisée par la globalisation des économies tant à accroître la déréglementation des échanges de biens et services et des mouvements de capitaux, à accentuer la concurrence sur les marchés internationaux et à favoriser la mobilité des facteurs de production. Certains pays ont marqué leur volonté d'intégrer davantage leurs économies à l'économie internationale par une politique d'ouverture au commerce international en vue d'atteindre une taille suffisante pour tirer un meilleur profit des opportunités qui se présenteront. Pour le Maroc, l'ouverture sur l'extérieur relève d'un choix stratégique. Ce choix a été couronné par son adhésion à l'accord du GATT en mai 1987, par la signature du traité de création de l'OMC en avril 1994, de l'accord d'association de libre échange avec l'UE en 1996, la création d'une zone de libre échange avec les pays arabes (Tunisie, Égypte, Jordanie) en 2001 et avec les États-Unis dont l'accord d'association est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Ces accords ont eu pour conséquence la suppression d'avantages préférentiels autrefois accordés au Maroc pour l'entrée notamment au marché européen. Au niveau d'une zone de libre échange, le Maroc devra nécessairement s'adapter au nouveau contexte qui présente à la fois des opportunités et des menaces. Les menaces sont beaucoup plus contraignantes que dans une situation d'économie protégée. Ces menaces se trouvent actuellement au centre des préoccupations et des espoirs aussi des chercheurs et des acteurs économiques et financiers parce qu'elles concernent l'avenir du tissu économique. En effet, le tissu productif sera durement confronté à la concurrence sur le marché local et sur les marchés extérieurs : marché local à cause des importations plus compétitives et marchés extérieurs pour des exportations moins compétitives que celles des pays concurrents.

C'est la raison pour laquelle le Maroc a entamé un programme de mise à niveau des entreprises notamment industrielles avant et au moment de l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'UE. Son objectif essentiel est de renforcer et de rehausser le niveau de la compétitivité des entreprises en étroite collaboration avec les associations professionnelles. Ce programme baptisé « Maroc Compétitif » vise l'identification des

centres de développement potentiels de l'industrie nationale après une évaluation des impacts de la libéralisation et une mise en évidence des forces et faiblesses du secteur industriel dans 4 domaines :

- Textile habillement
- Tourisme
- Produits de la mer
- Electronique et technologies de l'information

Parmi les importantes faiblesses relevées :

- Utilisation de technologies obsolètes.
- Insuffisance d'un management moderne adapté aux nouvelles exigences d'organisation, de production et des enjeux du commerce international.
- Surcoût dû à la qualité insuffisante du produit et du service.
- Absence de normes.
- Sous capitalisation.
- Faiblesse de la productivité des facteurs.
- Délais plus longs et moins réguliers.

On relève, également, un autre écueil et non des moindres la ressource humaine qualifiée et motivée qui fait défaut. Tom MALLONE¹ l'a très bien souligné « les équipes qui ne mesurent pas les performances, qui ne comptent pas les points, ne jouent pas vraiment. Elles ne font que s'entraîner ».

1- Quelques références théoriques

Certains auteurs ont formulé des propositions et tentatives tendant à relier la problématique générale de la croissance et de la richesse à celle des

¹ Tom MALLONE est président de la société suédoise MILLIKEN

ressources humaines. En effet, depuis Adam SMITH et les premiers économistes classiques de nombreux théoriciens ont insisté sur l'importance de l'investissement intellectuel dans l'évolution de la société. Une mention particulière est faite par plusieurs économistes pour le développement des compétences car « la pauvreté va de pair avec les bas niveaux de compétence et d'alphabétisation »². Les théoriciens du capital humain B. OKNER et A. RIVELIN ont montré la corrélation et les limites qui existent entre la hausse du niveau moyen de l'éducation et l'évolution de la répartition des revenus dans plusieurs pays. A. BIENAYME a établi un lien étroit entre les niveaux du capital humain et les performances économiques³. L'OCDE a, également, mis en évidence que les efforts consentis en faveur de l'éducation et de la formation sont toujours récompensés par l'amélioration de la compétitivité du système productif national vis-à-vis de l'extérieur⁴.

2- Comment une organisation peut-elle devenir compétitive par une démarche compétence ?

La compétitivité selon l'OCDE « c'est la capacité de produire des biens et services qui passent le test des marchés internationaux tout en maintenant des niveaux élevés et durables ».

Le classement de la compétitivité est basé selon l'International Institute for Management Development situé à Lausanne sur des critères quantitatifs et qualitatifs qui sont groupés dans 4 principaux indicateurs :

² P.A. SAMUELSON et W.D. NORDHAUS (macro économie) P 971, édition Bordas 1971

³ A. BIENAYME in « la croissance des entreprises » P 45 à 47

⁴ OCDE in rapport sur la technologie et productivité intitulé « Technology and Productivity : the challenge for economic policy » 1991

- La performance économique : elle évalue le niveau macroéconomique, le commerce international, l'emploi, l'investissement international, les prix....
- La performance ou l'efficacité des entreprises : elle analyse les indicateurs de productivité, de management, d'attitudes et de valeurs.
- L'infrastructure scientifique, technologique et les ressources humaines.
- L'efficacité du Gouvernement qui se rapporte à l'état des finances publiques, de la politique fiscale, au cadre réglementaire ainsi qu'à la législation des affaires et des marchés.

D'autres spécialistes ajoutent à cette liste l'efficacité sociale :

- L'éducation et la qualification des ressources humaines appréhendées par des indicateurs de taux de scolarisation et de chômage.
- L'habitat et la condition de vie,
- La santé et l'accès aux soins.

On distingue deux groupes de facteurs de compétitivité :

Le premier groupe est d'ordre macroéconomique. Il s'agit de :

- ✓ PIB/habitant/km²,
- ✓ FBCF/habitant,
- ✓ Revenu disponible/habitant/km²,
- ✓ Politiques macroéconomiques avantageant la compétitivité : taux de change, taux d'intérêt, soutien de prix de certains facteurs de production (ex : énergie), subventions accordées à certains secteurs...

Le deuxième est d'ordre microéconomique et concerne beaucoup plus l'entreprise :

- ✓ Coût de production d'un bien ou service.
- ✓ Degrés de la qualité du produit ou du service.
- ✓ Modes de management et d'organisation.
- ✓ Recherche et développement (innovation).
- ✓ Utilisation des technologies appropriées et performantes dans les procédés de fabrication.
- ✓ Système d'information efficace.
- ✓ Mise en œuvre des approches d'intelligence économique destinées à la connaissance des marchés, des comportements de la concurrence et à la stratégie marketing par les résultats.
- ✓ Une excellente gestion des risques et des compétences dans le meilleur climat social possible.

Une compétence : c'est une capacité jugée utile pour l'organisation conformément aux exigences d'un poste ou d'un emploi. Elle est caractérisée par une somme de connaissances (savoirs), savoirs faire et savoirs être (compétences managériales).

Pour toutes les entreprises, les compétences constituent des ressources. Ce sont des actifs immatériels, certes non encore comptabilisés, mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise. Les équipements matériels, les dispositifs technologiques et les organisations en place exigent des compétences. Leurs besoins sont déterminés traditionnellement par une adaptation aux schémas organisationnels et à des infrastructures technologiques et matérielles. Les ressources humaines d'après Gay LE BOTERF⁵ « seront alors considérées comme une variable d'ajustement efficace par rapport à des objectifs d'affaires ».

Une nouvelle orientation se dessine actuellement : celle d'une gestion non seulement des compétence mais d'une gestion par les compétences. Les employés ne sont plus seulement considérés comme des ressources mais comme des sources de création de valeur puisque

⁵ Gay LE BOTERF : construire les compétences individuelles et collectives.

l'organisation du travail, dans le cadre de cette orientation, est conçue comme un ensemble de compétences mises en commun pour produire un bien ou un service ou une valeur ajoutée. Ceci permet la mise en synergie des compétences individuelles donnant une opportunité de professionnalisme. Développer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise serait alors la recherche de l'optimisation de l'utilisation du potentiel et des compétences.

Une « logique compétence » exige la mise en œuvre d'un programme d'actions cohérentes faisant concourir les variables de la politique ressources humaines (formation, rémunération, mobilité, communication interne, relations sociales...).

La question à se poser dans une entreprise ou dans une organisation de façon générale n'est pas : « qu'est ce que la compétence ? » mais plutôt : « de quel concept de compétence avons-nous besoin compte tenu de nos orientations et enjeux stratégiques et compétitifs ? ». La démarche compétence devra être issue d'une démarche qualité totale : processus devenu actuellement indispensable pour le renforcement et l'amélioration des performances de l'entreprise. Je parlerai uniquement d'une nouvelle forme d'organisation relative aux cercles de qualité nés aux Etats-Unis et développés au Japon puis en France et dans d'autres pays européens. Kaoru ISHIKAWA père des cercles de qualité au Japon a introduit le concept de qualité qui ne s'attache plus exclusivement aux problèmes de la production mais à l'ensemble des fonctions ainsi qu'aux fournisseurs, aux clients, aux sous-traitants et aux réseaux de distribution. Il devient l'affaire de tous. Gilbert RAVELEAU considère que « les cercles de qualité ne se justifient et ne seront performants que s'ils s'inscrivent dans une stratégie de changement qui bouscule les habitudes sclérosantes »⁶. C'est une stratégie qui permet de passer d'une entreprise « mono céphale » dans laquelle toutes les idées viennent d'en haut à une entreprise « pan-céphale » où tout le monde avec sa tête contribue à la performance de l'entreprise.

⁶ Gilbert RAVELEAU : les cercles de qualité français, entreprise moderne d'édition : Paris 1982

Hervé SERIEYX affirme que les cercles de qualité répondent à plusieurs objectifs ⁷ :

- ✓ Favoriser la recherche de la qualité totale qui a facilité la mise en place dans les entreprises japonaises (Sony, Toyota, Matsushita, Hitachi...) du système Poka Yoke (zéro défaut -- zéro contrôle) développé par Shigeo SHINGO ⁸.
- ✓ Améliorer la productivité.
- ✓ Développer l'innovation.
- ✓ Accroître la participation de chaque salarié.
- ✓ Mobiliser l'intelligence collective.
- ✓ Assouplir les structures.
- ✓ Favoriser l'adhésion et l'intérêt des salariés.
- ✓ Développer la culture organisationnelle.
- ✓ Améliorer le climat social.

En guise de conclusion, il semble évident qu'un pays qui a choisi l'ouverture de son économie par la conclusion d'accords d'association pour l'instauration de zones de libre échange profitera de certaines opportunités mais s'exposera à des menaces et à des défis à relever. La vulnérabilité de son tissu productif composé en majorité de PME et PMI, s'il n'est pas préalablement mis à niveau pour faire face à une concurrence féroce avant l'engagement dans le processus de libéralisation conduira, sans aucun doute, à des retombés négatives. En effet, le renforcement et l'amélioration de la compétitivité concernent à la fois la responsabilité de l'État et de l'entreprise. La conjugaison de leurs efforts dans le cadre d'un programme d'actions de mise à niveau permettra à des entreprises peu compétitives de résister à la concurrence, à d'autres de survivre et à certaines ayant des avantages compétitifs de se développer beaucoup plus dans le commerce international.

Face à ces menaces et risques des marchés, le développement des compétences au sein des organisations deviendra très probablement une

⁷ Hervé SERIEYX : mobiliser l'intelligence dans l'entreprise, Entreprise moderne d'édition ; Paris 1982

⁸ Shigeo SHINGO : le système Poka Yoke, zéro défaut -- zéro contrôle, Edition d'organisation ; Paris 1987

priorité pour la conception et la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation, de progrès technologiques et de la gestion de la qualité ainsi que pour l'adoption de nouvelles formes d'organisation induites par les exigences d'une guerre commerciale et le contexte contraignant de la mondialisation.

Cette réflexion m'a amené à me poser d'autres questions :

- ✓ Une stratégie à dimension plus compétitive ne conduira-t-elle pas à envisager à l'avenir de nouvelles formes d'organisation et de gestion des entreprises au sein desquelles les compétences seront plus motivées manifestant une forte adhésion participative à la réalisation des objectifs et plus réactives aux bouleversements des marchés internationaux, aux chocs internes et externes et aux brusques changements de l'environnement ?
- ✓ Développer et concrétiser au sein des organisations une culture d'anticipation permettant d'avoir une visibilité quant à leur devenir en prenant des précautions pour faire face efficacement aux différentes natures de risque à savoir :
 - Risques des marchés et des technologies.
 - Baisse du niveau de compétitivité.
 - Perte de compétences.
 - Crises financières...

ne deviennent-ils pas, aujourd'hui, une nécessité à laquelle l'entreprise et l'État doivent accorder une attention particulière ?

La réponse à ces questions c'est l'avenir qui nous le dira. Ce sont là quelques axes de recherche scientifique qui pourraient être développés par des centres et laboratoires de recherche et également faire l'objet de consultations et de conseils pour la mise à niveau à dimension compétitive des entreprises des pays du sud de la méditerranée qui ont conclu ou concluront des accords d'association de libre échange (Maroc, Tunisie, Egypte, Turquie, Jordanie, Algérie, Israël, Libye, Liban). La recherche orientée vers des solutions pratiques et pertinentes des difficultés des entreprises suscitera un grand intérêt pour les décideurs de ces pays et élargira son champ d'intervention dans les domaines du conseil et de

l'expertise. Cette vision présente un créneau à explorer et pourra devenir un moyen de développement des activités des centres et laboratoires de recherche des universités.

COOPERATION INTER-FIRMES EN MATIERE DE R&D ET D'INNOVATION

EL HAUD Naima (*)

1. Introduction

Les activités de R&D et d'innovation déterminent le développement et la compétitivité de la firme. Dans un environnement marqué par une forte incertitude et une fréquence élevée de renouvellement des modes d'organisation (rationalisation, fusions, alliances, contrats de partenariat etc.) la firme est amenée à structurer son environnement en s'appuyant sur de nombreux modes de coordination. Nous porterons notre regard plus particulièrement sur les coopérations inter-entreprises.

L'innovation nécessite plusieurs actifs tangibles et intangibles très difficiles à construire et à diffuser. Les actifs tangibles sont repérables dans les actifs du bilan d'entreprise alors que les actifs intangibles sont invisibles et demandent du savoir-faire, des connaissances et des compétences de la part des individus et de l'organisation. L'acquisition de ces actifs est souvent coûteuse et leur rentabilité apparaîtra à long terme car les connaissances technologiques sont tacites et non codifiées ce qui rend leur transfert très difficile. D'où la nécessité du recours à la coopération de l'ensemble des projets d'innovation afin de mieux gérer leur dépendance liée à la nature des actifs.

Les approches de Coase (1937) et de Williamson (1985) présentent cependant certaines difficultés quant à la compréhension du mode de coordination en matière de R&D. Les deux auteurs intègrent dans leurs analyses la problématique d'allocation des ressources justifiant par ce biais l'émergence de la coopération en R&D comme une nouvelle forme d'organisation. L'analyse de Richardson en proposant un aspect de la

(*) Université Mohammed V-Suissi- Rabat , Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes., (membre du I.E.M.I.). E-Mail: elhaoud.naima@voila.fr

coopération basée sur les notions de similitude et de complémentarité contribue à éclaircir les coopérations inter-entreprises comme une forme de coordination autonome. Nous montrerons que les interdépendances entre les firmes suggèrent fortement que la coopération n'est pas simplement un mode de coordination supplétif par rapport au marché, mais bien un mode de coordination indépendant présentant des caractéristiques propres. Nous développons aussi les nouvelles conceptions de la coopération inter-entreprises. Celles-ci prennent en compte l'avantage compétitif de la coopération dans la mesure où cette dernière influe sur les règles du jeu concurrentiel en créant des zones de stabilité dites « *joint venture* » ou « *continuum* » afin de réduire les coûts et les risques de l'investissement en R&D. D'autres auteurs ont évoqué non seulement la pertinence des avantages compétitifs au niveau national, mais aussi au niveau local favorisé par la proximité géographique ou encore, et surtout, lors de la création d'un réseau ou d'un milieu innovateur entre la firme et son environnement.

Les caractéristiques propres à l'innovation rendent impossible de développer en coordination hiérarchique les actifs complémentaires nécessaires pour l'innovation. Dans ce sens, les échecs de la hiérarchie expliquent la nécessité de coopérer. En effet, l'innovation demande un réseau de transaction, et non pas seulement une transaction ponctuelle, et elle se caractérise par une incertitude sur les résultats de la R&D, les procédures et les comportements des agents économiques et un fort degré de spécificité des actifs. Ce sont les principales raisons pour lesquelles les agents économiques, même en situation de jeu non coopératif, ont intérêt à coopérer pour l'acquisition ou la création des actifs complémentaires.

De plus, comme dans toutes les autres activités économiques, les projets d'innovation sont confrontés aux problèmes de rationalité limitée et du comportement opportuniste. En effet, les agents économiques sont incapables de prévoir dans des contrats de R&D les évolutions de leurs projets d'innovations. Ils ont recours à la tricherie et à la ruse pour privilégier leur intérêt personnel.

L'objectif de ce travail n'est pas de parcourir l'ensemble des contributions sur la coopération inter-entreprises, mais de procéder à une analyse sélective en identifiant celles qui expliquent l'importance des

relations inter-entreprises et voire même son impact sur la croissance de la firme innovante. Cet article contribue à la compréhension des relations entre le mode organisationnel de la R&D et les caractéristiques des firmes engagées. L'objet de cet article est donc la coopération en matière de R&D, entendue comme un moyen privilégié de création de ressources nouvelles comme les nouveaux produits, brevets, prototypes.

2. De la coordination par la firme à la forme hybride

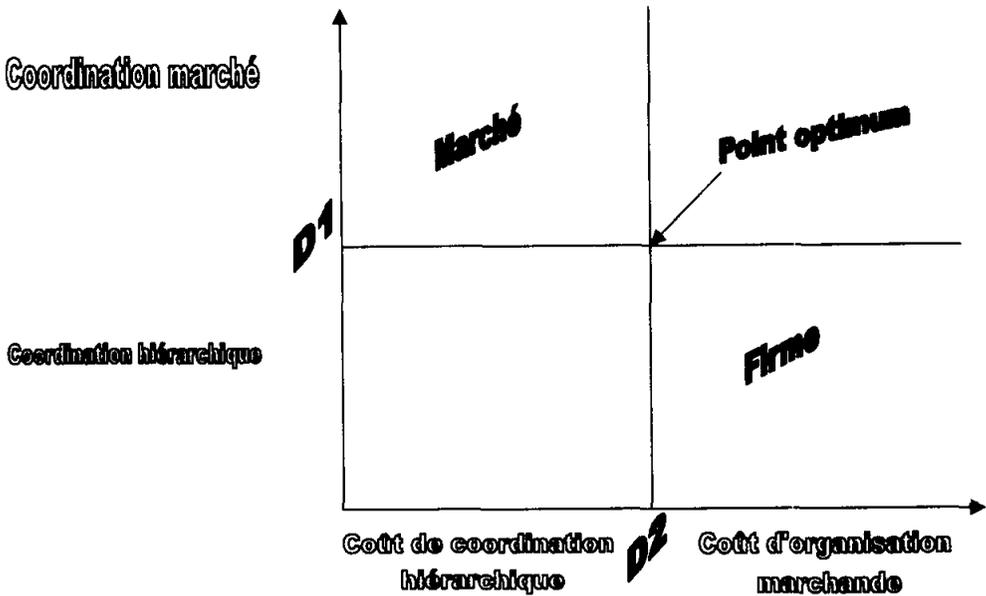
L'analyse des formes de coordination prend comme point de départ l'opposition entre le marché et la hiérarchie. En se situant dans ce courant d'analyse nous distinguons deux modes d'organisation : la coordination par le marché et la coordination par la firme. Ainsi dès que nous tentons de préciser les caractéristiques, d'autres formes d'organisation apparaissent. L'arbitrage entre ces différentes formes de coordination induit des difficultés dans la mise en application des modes de coordination proprement dits.

2.1 L'analyse coasienne

Coase a remis en cause la conception néoclassique de la firme selon laquelle la firme a été assimilée à une fonction de production. L'analyse coasienne est à l'origine des nouvelles interrogations et problématiques sur la nature et la frontière de la firme. Celle-ci n'est plus considérée comme simplement juxtaposée au marché. Les deux organisations (la firme et le marché) constituent désormais deux formes alternatives de coordination économiques « *Hors de la firme, les mouvements de prix conduisent la production qui est coordonnée par une série de transactions d'échange sur le marché. Dans la firme ces transactions de marché sont éliminées et à la place de la structure de marché complexe avec transactions d'échange est substitué l'entrepreneur- coordinateur qui dirige la production* » (Nulty, 1984). Pour Coase, la firme et le marché sont deux méthodes alternatives de coordination de la production : coordination interne et coordination externe. Celles-ci sont en général assurées, respectivement, soit par le système hiérarchique, soit par le système de prix et, ce qui différencie la firme du marché, c'est la suppression du système de prix « *La marque distinctive de la firme est qu'elle supprime le mécanisme des prix* » (Coase, 1937). Les

coûts d'utilisation du marché s'expliquent aussi par les coûts de négociation et de conclusion des contrats séparés pour chaque transaction d'achat d'un facteur sur le marché. Ceux-ci peuvent être fortement réduits lorsque ces transactions sont remplacées par une coopération des facteurs concernés à l'intérieur d'une entreprise, dans ce cas une série de contrats est remplacée par un seul. Cependant, la hiérarchie engendre aussi des coûts (rigidités, charges d'organisation, etc.) qui sont croissants avec la taille de la firme. C'est pour cela que Coase¹ a construit son raisonnement à la marge pour justifier l'émergence de la firme en affinant et précisant son champ d'activité. Ce dernier s'étend jusqu'au point optimum matérialisant sa frontière d'activité. Nous résumons cette démarche au travers le graphique présenté ci-dessous en tentant de ne pas déflorer le raisonnement de Coase.

¹ Dans son article pionnier de 1937, Coase a montré que l'existence des coûts afférents aux transactions induit l'émergence de la firme dès lors que les coûts de traitement de la transaction s'avèrent inférieurs à ceux enregistrés sur le marché. L'auteur a décrit comment s'opère le choix entre ces deux formes de coordination en introduisant les expressions de « *cost of using the price mechanism* » (coût d'utilisation du mécanisme des prix) et de « *marketing costs* » traduit en français par les coûts de transaction du marché. Ce n'est qu'en 1960 que Coase utilise pour la première fois l'expression « *Coûts de transaction* » dans son article « *The Problem of Social Cost* »



La frontière entre la hiérarchie et le marché

Une firme peut se constituer jusqu'à ce que les coûts d'organisation interne d'une transaction supplémentaire égalisent ceux de la même transaction sur le marché (point optimum déterminé par l'intersection des deux droites $D1$ et $D2$). Coase a donc établi une dichotomie stricte entre ces deux modes de coordination qui a pour objectif de considérer la firme comme une entité active capable d'influencer le système économique. C'est à cet auteur² que revient le mérite d'avoir considéré la firme comme une forme de coordination alternative au marché et d'introduire le raisonnement en terme de coûts de transaction pour déterminer la frontière de la firme.

En revanche, Coase n'a pas évoqué le cas où la firme arrêtera son expansion à un point inférieur aux coûts du marché mais égal aux coûts d'organisation de la transaction à l'intérieur d'une autre entreprise. Avec une dichotomie stricte, il ne laisse place à aucune coordination inter-firmes.

² En 1991, l'Académie Royale de Suède a donné le Prix Nobel à R.H. Coase pour la découverte et la clarification du rôle des coûts de transaction et des droits de propriété dans la structure institutionnelle et le fonctionnement de l'économie.

Cette approche ne permet pas d'étudier la coordination au sein des accords de coopération. Ces derniers ne sont considérés ni comme une coordination strictement marchande et contractuelle, puisque ce type de coordination nécessite une dépendance certaine entre les entreprises, ni comme une coordination hiérarchique dans la mesure où les partenaires restent souvent autonomes. L'approche de Coase n'apparaît pas la plus appropriée pour examiner puis schématiser les accords coopératifs en R&D ou encore pour faciliter l'appréhension des accords inter-firmes liés à la création des nouvelles technologies. Coase est arrivé alors à un paradoxe : l'entreprise est considérée comme un objet propre et en même temps il faut faire référence au marché dans de pure transaction. Coase a résolu le paradoxe en supposant que dès qu'il est rentable d'avoir une transaction de marché, il est intéressant de diviser la production de telle sorte que le coût d'organisation d'une transaction supplémentaire dans chaque firme soit le même.

Malgré le succès de son approche, Coase mentionne que son article a été « *souvent cité mais peu utilisé* ». Cela est dû peut être aux critiques qui ont été développées sur sa théorie. Nous citons parmi elles, celles faites par les auteurs de la théorie de l'organisation. **Gillis** par exemple évoque le fait que Coase a établi une définition non opératoire des coûts de transaction par manque d'hypothèses testables. L'analyse de Coase n'est pas satisfaisante sur deux points. D'une part, la définition des nouvelles formes de transaction par rapport de pures transactions du marché demeure ambiguë. D'autre part, Coase s'appuie, pour résoudre son paradoxe, sur un raisonnement à la marge alors, qu'il aurait dû faire appel à une notion de processus de production en plusieurs étapes solidaires. Cet état de fait empêche le processus d'intégration des relations entre firmes. C'est Williamson et ensuite Richardson qui reprendront et éclairciront cette problématique.

2.2 L'approche de Williamson : une dichotomie non stricte de coordination

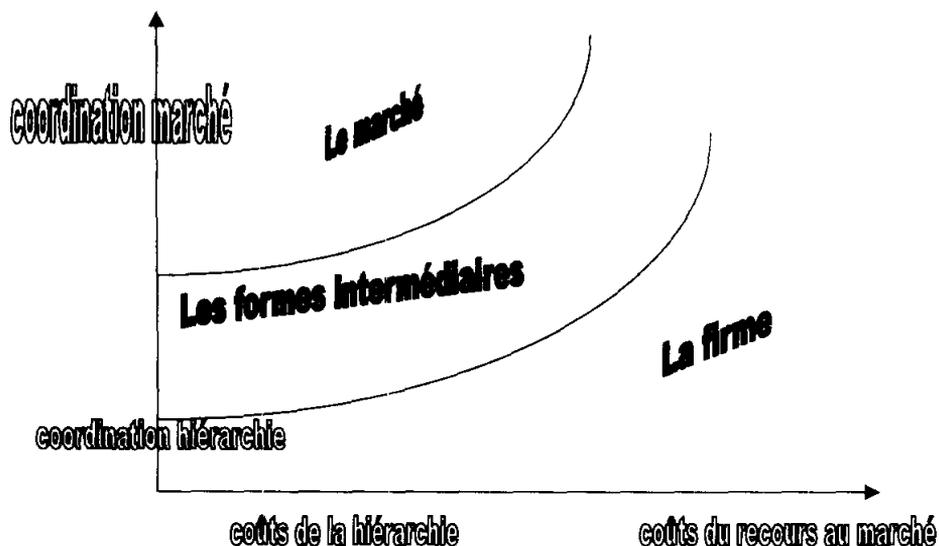
Le choix d'une firme entre le marché, l'organisation interne dépend largement des avantages respectifs qu'offrent ces types d'organisation. D'abord, Coase a établi un courant d'analyse de la firme mettant en cause la théorie néo-classique standard qui considère la firme comme une boîte noire

et l'assimile à une simple fonction de production. Ensuite, nous trouvons la théorie de Williamson (1985) qui essaie de présenter de quelle façon une firme doit s'organiser pour être plus efficace voire efficiente dans ses relations avec son environnement.

La pensée de Williamson sur l'économie des coûts de transaction a évolué au fil de ses travaux en s'adaptant aux évolutions économiques et à la réalité. Ainsi, lors de travaux antérieurs à 1975, il faisait une stricte opposition entre hiérarchie et marché. Après cette date, il évoque l'existence possible de formes intermédiaires. Dès 1991, il mentionne et étudie plus particulièrement les arrangements institutionnels « *governance structures* » Williamson (1991). La théorie des coûts de transaction apporte une interprétation des formes d'organisation en développant davantage l'opposition stricte de Coase entre le marché et la hiérarchie. Williamson (1981) a pris en compte des formes intermédiaires d'organisation basées sur le principe d'une nouvelle coordination du partage des activités économiques entre firme et marché, sur la base des coûts de transaction.

Le modèle général établi, par Williamson (1981) prend en considération l'influence des coûts de transaction et des coûts de production afin de choisir entre « faire » ou « faire faire ». Williamson construit une théorie de choix des « *arrangements institutionnels* ». Ce qui le différencie de Coase est le choix plus large pour étudier les deux formes de coordination extrêmes : le marché et la firme. C'est Coase qui a établi le calcul optimal de ces transactions, mais Williamson est allé plus loin en proposant une interprétation de ces transactions. La différenciation des transactions permet de distinguer trois formes institutionnelles de coordination : le marché, les formes intermédiaires, et la hiérarchie. Dans le graphique suivant, nous illustrons le développement de Williamson relatif à ces trois modes de coordination.

L'émergence des formes intermédiaire de coopération



Le mode d'arrangements institutionnels consiste à accommoder une forme de coordination intermédiaire se situant entre le marché et la firme, qui favorise l'émergence d'une organisation plus étroite entre les différentes parties. Jacquemin (1988) a souligné qu'en adoptant ce mode d'organisation, les agents économiques peuvent bénéficier des avantages d'une organisation par le marché sans supporter les désavantages de la hiérarchie et vice versa. La coopération apparaît donc comme une forme intermédiaire entre la firme et le marché. L'objectif de cette théorie est alors d'identifier les institutions économiques qui minimisent les coûts de transaction associés aux différentes situations. Ces coûts sont liés à plusieurs éléments : l'information imparfaite, l'incertitude, la spécificité des actifs, l'opportunisme, la rationalité limitée, etc. Dès lors, les contrats établis entre agents économiques sont fréquemment incomplets. Dans cette perspective, il est primordial de choisir la transaction qui induira le moindre coût.

L'analyse coasienne de la firme marque le point de départ d'une prise en compte de la firme comme mode de coordination des activités

économiques. Dans le même sens, l'analyse williamsonienne intègre explicitement un troisième mode de coordination, à savoir la coopération entre firmes. L'approche en terme de coûts de transaction a une grande influence dans l'explication des relations inter-firmes, même si des critiques ont été adressées à cette analyse concernant notamment les anomalies et les difficultés qu'elle rencontre dans l'explication des relations entre firmes.

Le caractère idiosyncrasique des actifs et la récurrence des transactions dans le domaine de l'innovation rendent les coûts de cette dernière très élevés ce qui impose aux partenaires une certaine dépendance et rend nécessaire le recours à une forme d'organisation unifiée plus efficace. La coopération apparaît comme une structure de gouvernance instable et transitoire. Cependant, ce raisonnement est paradoxal dans le cadre de la situation contemporaine où on observe un fort degré de coopération en matière de R&D et un renouvellement quasiment continu des accords de coopération entre les firmes. Un paradoxe que Hamilton et Feenstra (1998) appellent « *paradigm problem* » de l'intégration verticale. Ces auteurs proposent pour dépasser ce paradigme de redéfinir un certain nombre de concepts notamment ceux de la firme et du marché. Ces deux modes de gouvernance ne sont plus opposés et ne constituent plus les extrémités d'un continuum. Il s'agit donc de distinguer plusieurs types de coordinations hiérarchiques (des coordinations : verticale ou horizontale). En proposant les deux notions de capacités adaptatives et d'intensité des incitations, Williamson a bien appréhendé la capacité de la forme hybride à s'adapter aux aléas posés en R&D. Cependant, ces capacités d'adaptation n'abordent pas le problème du transfert des actifs spécifiques et de l'évolution des connaissances dans le temps. C'est dans ce sens que d'autres suggèrent une dynamisation de la théorie des coûts de transaction en s'intéressant plutôt aux relations entre les transactions à la place des transactions elles-mêmes. Gaffard (2000) souligne dans ses travaux que les coopérations technologiques ne peuvent être expliquées que par « *une théorie des coûts de transaction dynamique* ».

La théorie des coûts de transaction s'avère incapable d'expliquer le développement des coopérations plus particulièrement les coopérations technologiques. Cette approche détermine les formes d'organisation appropriées pour coordonner les différentes activités économiques, mais elle

est inefficace lorsqu'il est question d'une catégorie particulière d'activité comme celle de R&D. Elle débouche sur un basculement quasi-automatique de la relation de coopération vers une structure intégrée. L'analyse étant fondée sur les coûts de transaction, la logique d'allocation demeure dominante.

Dans sa théorie des coûts de transaction, Williamson considère la technologie comme une donnée exogène. De ce fait il ne prend pas en compte l'impact des facteurs technologiques sur l'activité économique. Il intègre ces coûts seulement lorsqu'il s'agit de calculer les dépenses nécessaires pour la réalisation des projets d'innovation. Chandler (1992) a reproché à Williamson de ne pas intégrer la technologie dans l'explication des organisations : firme, marché ou forme considérée comme un facteur de changement organisationnel. Il s'est focalisé principalement sur le problème de minimisation des coûts sans étudier les relations d'échange entre les différentes formes d'organisation.

Ravix (1990) s'intéresse à la question de la création des ressources dans les différentes organisations. En effet, cet auteur explique la différence entre les deux logiques, celle de la coordination de l'affectation des ressources et celle de l'organisation de la création des ressources, en optant pour une analyse comparative entre les approches de Coase et celle de Richardson. Pour le premier la firme et le marché sont deux modes de coordination alternative alors que pour le deuxième la firme est une forme de coordination spécifique « *la direction* » permettant la création des ressources.

Dans cette perspective, les fondateurs de la théorie évolutionniste tels que Teece, Dosi et Winter (1990) ont abouti dans leurs travaux à la conclusion suivante : c'est à partir d'une combinaison entre les apports de la théorie des coûts de transaction fondée sur l'analyse de minimisation des coûts d'une part, et des éléments de la théorie évolutionniste fondée sur l'étude de la relation de production et de la création des ressources d'autre part, que nous pouvons développer une théorie pertinente. Celle-ci facilite l'appréhension de la théorie de l'organisation qui, elle-même, est le point de départ de l'analyse des processus coopératifs en recherche et développement. D'autres auteurs notamment Foss, Bellon et Niosi (2000)

proposent la création d'un « *néo-institutionnalisme dynamique* » par une forme de coordination ou un « *mariage* » entre la théorie institutionnaliste et la théorie évolutionniste.

3. Approche par la coordination autonome

L'analyse en terme de coûts de transaction a une grande influence dans l'explication des relations entre firmes, même si une des critiques souvent adressées à cette théorie concerne les difficultés qu'elle rencontre dans la compréhension des relations inter-firmes. Cette théorie s'avère inappropriée pour expliquer les relations de coopération en recherche et développement. La remise en cause d'une forme de coordination hybride en faveur d'une forme de coopération comme une forme alternative de coordination permet de situer la coopération technologique dans une logique de création des ressources. En d'autres termes, en considérant la coopération comme une coordination autonome « non hybride », nous pouvons présenter des arguments quant à la coopération dans des activités particulières notamment celle de la recherche et développement. Plusieurs approches théoriques ont contribué à l'évolution de l'explication des formes d'organisation afin de comprendre la coopération en activité de recherche et développement.

Considérer la coopération en R&D comme forme autonome, c'est-à-dire la distinguer de la firme et du marché, sans l'isoler des autres entités économiques, revient à analyser cette forme de coopération selon deux voies :

1. La coopération est considérée comme un mode d'organisation spontané expliqué par le biais de la théorie des jeux.
2. La coopération est prise comme une forme de coordination stable et indépendante des deux autres formes polaire (la conception de Richardson).

3.1 L'organisation spontanée de la coopération

En activité de R&D, Aghion et Tirole constatent qu'en raison de l'incertitude il n'est pas possible de déterminer *ex-ante* la nature de l'innovation. Ces auteurs montrent, cependant, qu'il est possible de décider de la répartition optimale des droits de propriété entre l'unité de recherche et la firme demandeur de la recherche. En revanche, la détermination optimale des conditions de répartition, lorsqu'elle est possible, ne correspond qu'à un type particulier de relations, la relation d'agence. Or, les accords de coopération technologiques correspondent souvent à une volonté de création conjointe. Axelord (1984) a constaté que l'émergence de la coopération est quasiment impossible dans deux cas en raison de la présence de comportements opportunistes : le dilemme du prisonnier et la poule mouillée. Pour faire face à ce problème, il propose la stratégie « *lit-for-tat* » ou « *Donnant-Donnant* ». D'ailleurs, Boyer et Orléan (1997) constatent que « *les jeux expérimentaux suggèrent que la coopération est finalement plus fréquente que ne le laisseraient penser les modèles des théoriciens* ».

Von Hippel (1987) a démontré comment les coopérations en R&D émergent entre les firmes. Nous considérons deux firmes possédant chacune une unité de R&D susceptible de dégager une rente d'un montant R . la mise en commun de leurs connaissances double la rente pour chacune d'elles ($2R$). Si la firme pratique individuellement une stratégie de rétention de ses connaissances vis-à-vis de sa concurrente (politique de secret), elle obtient une extra rente de μR avec ($0 < \mu < 1$). Ainsi, chaque firme a la même valeur potentielle ($R + \mu R$) associée à son unité de recherche. La situation la plus avantageuse pour chacune consiste à obtenir de son partenaire la divulgation de ses connaissances en matière de R&D tout en conservant secrètement son savoir-faire. La rente obtenue s'élève à $2R + \mu R$. Ces différentes configurations sont résumées par la matrice des gains suivante :

Jeu de coopération de R&D entre deux firmes

\ joueur2	joueur1	Divulgation	Secret
Divulgation		(2R ; 2R)	(R ; 2R+ μ R)
Secret		(2R+ μ R ; R)	(R+ μ R ; R+ μ R)

Von Hippel (1987) a observé une situation de dilemme de prisonnier dans la mesure où de coopération (secret) demeure comme une situation dominante. Il a conclu que la coopération en matière de R&D n'existe pas ou condamnée rapidement à l'échec. Quand à Rullière et Torre, en 1995, ont conclu que ce résultat ne reflète pas la réalité qui confirme une croissance remarquable des accords de coopération technologique, mais surtout n'aperçoit la coopération que de manière spontanée. (Rullière et Torre, 1995).

Ce résultat s'applique dans des situations très restrictives. La coopération en R&D entre les firmes ne peut avoir lieu que si ces dernières envisagent la possibilité de renouveler dans le futur leurs accords. L'arbitrage qu'opèrent les individus entre le présent et le futur devient alors central. D'une part, le choix présent conditionne le futur, d'autre part les gains futurs sont toujours moins appréciables que les gains présents d'autant plus que les joueurs risquent de ne plus se rencontrer (Foray, 1991). En outre, même le principe de répétition à l'infini est peu compatible avec la réalité des accords de coopération technologique dont les possibilités de renouvellement sont souvent ignorées par les partenaires au début de l'accord et dépendent des résultats obtenus (processus d'apprentissage coopératif cumulatif).

Axelord (1984) précise qu' « une bonne méthode pour accroître la fréquence des interactions entre deux unités est de maintenir les autres à l'écart ». C'est la stratégie du « Donnant- Donnant » qui rend alors les firmes coopératives, « prisonnières l'une de l'autre ». Cette stratégie, comme l'a précisée Foray, décrit certaines pratiques de recherche coopérative au Japon : la participation continue des six grands groupes de l'informatique à tous les programmes de recherches (14 entre 1961 et 1986), sans nouvelles entrées ni sorties, apparaît comme une stratégie pertinente de

promotion de la coopération telle qu'elle est défendue par Axelord. Cette stratégie n'éclaire pas cependant les comportements coopératifs des firmes dans le cadre d'un projet d'innovation défini et leur engagement dans d'autres projets avec des partenaires différents.

L'analyse néoclassique de la coopération en R&D, comme une forme d'organisation spontanée, reste peu explicative et débouche souvent sur une impossibilité du comportement coopératif. Il s'agit soit de concevoir la coopération comme un phénomène spontané : soit de prévoir des clauses contractuelles et des mécanismes de paiements et d'incitation pour éviter les comportements opportunistes tout en réduisant les risques associés à une asymétrie d'information.

3.2 L'organisation alternative de la coopération

Richardson (1972) place la coopération entre les firmes comme une forme non intermédiaire de l'organisation des activités économiques. Il considère que la nature particulière de la coopération industrielle est révélée par un refus de la théorie du partage firme- marché: *« l'essence des accords de coopération (...) c'est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation et fournissent donc en contrepartie un certain degré de garantie quant à leur conduite future »*.

L'auteur vise à montrer, dans son modèle, pourquoi les activités relèvent soit du marché, soit des firmes, soit de la coopération entre firmes. Il s'est inspiré de la théorie des coûts de transaction pour l'identification des déterminants des modes de coordination considérés comme *« un mode d'interaction entre les acteurs économiques »* et dont la coopération est une des modalités de cette interaction. Pour éclaircir ce point, Richardson a fait la distinction entre les concepts de « complémentarité » et de « similitude » qui constituent les hypothèses de base de son analyse. L'idée principale de Richardson est que les activités nécessitant la même capacité pour être exercées sont des activités semblables alors que celles représentant différentes phases d'un processus de production sont considérées comme des activités complémentaires.

Lorsque nous évoquons l'hypothèse des investissements concurrents ou similaires, nous observons que les activités des concurrents peuvent avoir un effet négatif sur les projets de la firme en réduisant les profits ou en générant des pertes « *la profitabilité de l'un est réduite par la mise en œuvre des plans d'investissements d'autres firmes* ». Richardson (1972) démontre que la firme fait face à ce problème lorsqu'elle dispose d'informations pertinentes sur l'activité de ses concurrents. Or, il est quelques fois difficile pour une firme d'avoir des informations sur un marché, cela est dû à plusieurs problèmes dits d'asymétrie d'information par exemple : les entrepreneurs ne disposent pas d'information pertinente sur les stratégies d'investissements de leurs concurrents, ou encore ils ignorent l'existence des délais entre le moment de la mise en œuvre de l'investissement et le moment de son succès, etc. Ce constat amène Ravix (1990) à la conclusion suivante : « *l'étendue ou l'importance de l'accès à l'information de marché dépend de la nature des organisations économiques qui prévalent [...] de l'état des relations entre les entrepreneurs* ». L'auteur indique que dans ce cas la coopération constitue un meilleur mode d'organisation car elle permet à la fois d'accroître l'accès aux informations de contribuer à établir des prévisions dans un environnement entrepreneurial.

Pour les activités complémentaires, elles correspondent aux activités qui « *dégagent un profit supérieur à la somme des profits qu'ils sont susceptibles d'offrir lorsqu'ils sont réalisés de manière indépendante* ». Ici, le problème posé est de savoir à quels moyens de coordination les entreprises doivent avoir recours afin de réaliser, d'une manière plus efficace, leurs projets de production et d'investissement. Il s'agit alors de déterminer le mode de coordination permettant d'avoir accès aux informations techniques appropriées. Cependant, pour l'auteur, il n'existe pas une forme idéale et unique de coordination : « *tout investissement sera en règle générale générateur de profit, premièrement si le volume des investissements concurrents ne dépasse pas une limite critique conforme à la demande pour le produit, et deuxièmement, si celui des investissements complémentaires atteint un seuil minimal* ».

Richardson est le premier qui a analysé la coopération sous cette perspective. L'auteur applique son approche à l'activité de R&D et de production. Ces deux dernières semblent être à la fois complémentaires et

semblables. Pour maintenir son avantage comparatif, la firme essaie de développer de nouveaux produits ou procédés. De ce fait, elle préfère souvent concentrer ses compétences sur son activité innovatrice. Richardson a montré que les firmes choisissent un mode de coordination selon le degré de similitude ou de complémentarité. La firme en tant que direction ne peut pas toujours assurer les activités à la fois de R&D et de production pour les raisons suivantes :

- Dans le cadre général, quand la firme fait une innovation de produit ou de procédés, elle peut ne pas avoir la capacité de répondre à la demande du marché. Elle coopère dans le but de réaliser des économies d'échelle. En matière de R&D, nous observons le même phénomène, il existe en effet une taille minimale d'investissement initial qui est absolument nécessaire pour démarrer tout projet de R&D. La coopération dans le domaine de la R&D peut se transformer d'un contrat de recherche à une fusion afin d'atteindre ce seuil minimal d'investissement. Au delà de ces économies d'échelle, les firmes coopèrent dans le but de réaliser ce que Jacquemin appelle des économies « dynamiques ». En élaborant par exemple des processus d'apprentissage en commun, les entreprises accélèrent le processus d'invention et d'innovation ; elles réalisent alors de ce fait des « économies de temps ». A cet égard, la coopération consacre un projet commun qui est une relation d'intérêt mutuel entre les firmes signataires comprenant notamment des relations d'échange.
- **Les activités de R&D et de production sont des activités complémentaires et demandent des compétences différentes. La mise en œuvre de ces dernières semble être difficile dans le cadre d'une organisation par la direction. Pour Jacquemin, la coopération en R&D apparaît comme « une forme intermédiaire d'organisation permettant d'éviter, à la fois une internalisation de la R&D qui présente le danger de fermeture vis-à-vis des technologies extérieures, et un recours aux pures relations de marché qui sont peu favorables à une interaction prolongée entre participants » (Jacquemin, 1988). La coopération est basée sur l'interdépendance des intérêts individuels, elle-même fondée sur la complémentarité des ressources. Le problème intrinsèque à l'organisation de la coopération est la**

question fondamentale des objectifs des acteurs, sous l'hypothèse d'opportunisme en situation d'incertitude. Les théories économiques des contrats cherchent à y répondre au regard de l'analyse de plusieurs auteurs.

La coopération inter-firmes apparaît alors comme la forme d'organisation requise pour la création de nouvelles technologies. Elle n'émerge pas d'une manière spontanée mais résulte d'une obligation imposée aux partenaires par le fait d'une forte complémentarité entre des activités dissemblables. Dans ce cas, les firmes choisissent la coopération qui est définie ici comme une forme de coordination autonome indépendante de la firme et du marché.

Au point de vue de Richardson, la coopération en R&D apparaît alors comme une forme de coordination stable qui ne se limite pas seulement à une sphère de l'échange. C'est une forme qui permet enfin d'étudier les problématiques de l'innovation et de création de ressources.

4. Coopération, innovation et compétences

L'innovation est également le point de départ de tout débat de coopération inter-firmes : imposer une innovation revient de plus en plus à imposer tout un nouvel environnement, de sorte qu'une entreprise hésite à se lancer isolément dans un projet d'innovation. La coopération permet d'abord une gestion efficace de l'incertitude technologique et concurrentielle fondée sur un échange permanent d'informations techniques et de marché de la part des firmes qui coopèrent. L'analyse de Richardson s'impose ici dans la mesure où les investissements réalisés par les firmes innovantes sont à la fois complémentaires et concurrents. Les stratégies de coopération apparaissent dès lors profitables pour l'élaboration et la performance des accords inter-firmes dans les activités caractérisées par une incertitude totale. Dans ce cas, nous sommes dans le contexte d'une coopération « *pour le marché* », par opposition à une coopération « *dans le marché* » : les firmes sont collectivement impliquées dans la construction d'un environnement dans lequel elles seront aussi appelées à se concurrencer au niveau commercial.

La relation entre coopération et innovation caractérise souvent un lien de causalité de la coopération vers l'innovation. La coopération est perçue à la fois comme un vecteur de minimisation des coûts et des risques liés à la complexité croissante des projets d'innovations (logiques transactionnelles d'allocation des ressources), et est un vecteur de création de nouvelles technologies par le biais de la mise en commun des actifs complémentaires (logique de création des ressources). Il existe donc une relation d'influence entre coopération et innovation, mais non réciproque notamment dans quelques secteurs comme celui de l'industrie biotechnologique. Le lien inverse, c'est-à-dire, de l'innovation vers la coopération peut être analysé en adoptant une démarche par les compétences. En analysant le lien entre compétence et coopération, nous comprendrons en même temps le lien entre innovation et coopération et réciproquement.

Le lien entre la coopération et les compétences a été souvent privilégié et a fait l'objet d'analyses approfondies dans la littérature économique. Dans la mesure où la firme est perçue comme un nœud de compétences, l'organisation des activités d'innovation technologique n'est pas uniquement le résultat d'un calcul de coûts/ bénéfices, mais découle aussi d'une mobilisation de ses propres compétences. Les choix organisationnels ne sont pas associés aux seuls facteurs externes dépendants des structures de marché, car ceux-ci sont dépendant en tout premier lieu de facteurs internes liés au développement de la firme. L'engagement efficace d'une firme dans un accord de coopération dépend essentiellement de ses propres compétences. Les compétences deviennent alors une source de différenciation des firmes fondamentales pour leur engagement dans des accords de coopération.

Dosi(1984) ou Coriat et Weinstein(1995) parlent à ce propos de généralisation de paradigme technologique, pour désigner la logique d'interpénétration des compétences du vendeur et de l'acheteur dans la définition des produits, qui est fondée sur la généralisation des technologies de l'information. De par leurs capacités combinatoires et coordinatrices, les accords de coopération apparaissent dès lors comme un système approprié, comme une véritable forme d'organisation des activités industrielles.

Selon Gaffard (1990), la coopération « doit se matérialiser par la création d'une quasi-rente relationnelle qui est ici l'équivalent à la quasi-rente organisationnelle propre à chaque firme particulière ». Cette quasi-rente, spécifique, contribue à la stabilité de la coopération entre firmes. Elle se traduit par son aspect formel, qui passe par des arrangements organisationnels et des conventions entre les partenaires.

La force de la firme réside autant dans sa capacité à assimiler et à utiliser des connaissances produites par d'autres agents économiques que de les produire par elle-même « *chaque individu, chaque organisme dispose d'une capacité d'absorption qui lui est propre, résultat de son histoire et, pour les organismes, de son organisme* » (Gabet 1997). Cohen et Llerena (1999) ont constaté que la diffusion des connaissances en R&D a un impact négatif sur la rentabilité des entreprises, par contre en contre partie cette rentabilité s'accroît lorsque la firme a la capacité d'assimiler les connaissances produites par l'environnement.

Les coopérations dans les phases amont de R&D : dans les phases amont de la R&D, nous trouvons les coopérations de types coentreprises en R&D et les pactes en recherche qui se caractérisent par une interdépendance très forte. Ce qui implique une proximité (une entrée au territoire et à la culture commune) simultanée des activités des partenaires. Cette phase de processus d'innovation se caractérise par une forte intégration verticale des connaissances et une forte complexité technico-scientifique du fait du degré élevé de renouvellement nécessaire des connaissances.

Les coopérations dans les phases aval de R&D : Les phases aval de la R&D, se caractérisent par une faible complexité du fait d'une homogénéité horizontale des savoirs (similarité). Pendant cette phase, les firmes ont fixé *a priori* leur objectif de recherche, et de ce fait travaillent sur des domaines mieux balisés présentant une séparabilité plus forte, elles sont susceptibles aussi de travailler en coopération à distance.

5. Connaissances et contrainte de proximité

Parce qu'elles sont codifiées, les connaissances non tacites peuvent être transmises de façon impersonnelle. Par contre, les connaissances

tacites, malgré qu'elles sont liées aux savoirs codifiés, demandent une interdépendance pour leur propagation. Cette contrainte de dépendance dans les relations inter-entreprises en perspective d'une acquisition de ce type de savoir introduit la notion de réseau et de proximité. L'intégration d'une problématique de proximité dans les analyses de coordination permet de donner plus de lisibilité aux faits économiques et d'offrir un nouveau cadre d'analyse de l'économie industrielle et de l'économie spatiale. La démarche spatiale n'est en aucun cas séparée de celle de la science économique en général. Dans cette perspective, les économistes de l'économie spatiale ont développé plusieurs concepts tels que les milieux innovateurs, réseaux, districts, mais aussi coopération, relations non marchandes, confiance, etc. des concepts qui permettent la prise en compte de l'espace dans les théories de l'innovation.

Ces auteurs cherchent des avantages compétitifs non seulement dans le cadre national, mais aussi au niveau local ou intra-national constituant l'environnement des entreprises. Nous ne pouvons pas ignorer que la proximité géographique est nécessaire pour faciliter tout échange d'information. Dupuy et Torre (1997) montrent par l'introduction d'un algorithme génétique identifiant l'apparition de mutations endogènes dans un dilemme du prisonnier spatialisé que la coopération ne peut émerger que si les interactions entre agents sont répétées et favorisées par la proximité géographique. Celle-ci serait un facteur de réduction des incertitudes inhérentes aux transactions et favorisent la coopération *« C'est un facteur d'harmonisation des représentations collectives et favorise ainsi les interactions directes de manière durable et un climat de confiance interpersonnelle »*

En revanche, pour réussir toute forme de coopération, les entreprises doivent construire entre elles des réseaux dont les systèmes productifs locaux (districts, milieux innovateurs, etc.) sont un cas particulier. Dans ce sens, Gabet (1997) distingue deux types de systèmes locaux :

- Le pôle industriel : c'est un système local organisé autour d'une ou plusieurs grandes entreprises :

- Le district industriel : c'est un ensemble de petites et moyennes entreprises reliées par une culture commune et un grand sens d'appartenance. Ces systèmes locaux sont prolongés aussi bien dans un contexte global (le lieu privilégié d'échange de connaissances codifiées) que dans un contexte local (le lieu privilégié d'échange de connaissances tacites).

Le cas de « *Toyota City* » est exemplaire du district industriel japonais et de spécificités des relations qui gouvernent sa structure productive. Implantées dans une zone auparavant rurale sans passé industriel marqué, les firmes participant au processus de production de l'entreprise automobile *Toyota* sont regroupées en ce lieu, créant ainsi un complexe industriel « *company town* » où la proximité géographique facilite les échanges d'informations.

L'articulation entre les connaissances tacites et non tacites serait alors la clé de lecture de l'articulation entre la sphère locale et la sphère globale. Les auteurs évoquent alors comme solution la contrainte de proximité qui permet d'identifier une spécificité de localisation afin de renforcer celle qui est attachée aux connaissances.

La prise en compte des coopérations inter-firmes dans ce travail nous permet de conclure que les firmes innovantes ne sont pas des entités isolées de leur environnement. Leur survie et leur performance sont fonction de leur intégration dans des accords de coopération et leur performance passe du marché à la firme, puis à la coopération inter-firmes.

6. Conclusion

La théorie des coûts de transaction est inadéquate pour gérer ce type de coopération. L'innovation induit une coordination relationnelle difficilement assimilable aux coordinations dites : marchande, hiérarchique ou totalement contractuelle. C'est à dire une forme de coordination bien particulière : « *une quasi-intégration* » non intermédiaire entre le marché et la firme. Le processus d'innovation se caractérise par la création des

relations informelles telles que la confiance et les routines incitant les acteurs économiques à établir des relations de coopération même en présence d'opportunisme et d'incertitude.

Les coopérations en R&D sont considérées à la fois comme un « jeu coopératif » dans la mesure où elles sont focalisées sur l'innovation et la création de valeur au sein d'un accord. Elles sont aussi comme un « jeu concurrentiel » entre partenaires et aussi vis-à-vis des autres concurrents, dans la mesure où l'objectif premier de toute coopération est d'aboutir à un avantage compétitif spécifique durable et défendable. Si nous rejoignons cette analyse à celle de Richardson qui prend en compte des combinaisons entre les ressources externes, similaires ou complémentaires, et ressources internes, nous pouvons arriver à cerner la dynamique des coopérations inter-firmes en matière de R&D.

La décision de coopérer dans ce type d'activité reste limitée par le fait qu'il est difficile de trouver des marchés pour des connaissances spécifiques et un savoir substituable et transférable. Ce choix dépend donc de plusieurs éléments comme le degré d'expérience du produit : le degré de renouvellement nécessaire des connaissances : le type de la technologie, du savoir et du marché : le degré de complexité de la combinaison des connaissances et des savoirs à coopérer : les conditions d'accès à des compétences externes. Les firmes coopèrent davantage, par exemple, dans le cas d'une technologie insuffisamment expérimentée et avec un degré élevé de renouvellement des connaissances dans un contexte où l'accès à l'information externe est possible. La coopération aura tendance à être choisie dans les technologies ou les recherches émergentes qui comportent un fort degré d'incertitude sur les résultats et sur l'appropriabilité qui en résulte. Toutefois, le choix entre la firme ou la coopération n'est pas caricatural, il laisse la possibilité à des arbitrages entre ces variables et les arrangements institutionnels des firmes.

Bibliographie

- Aghion P. et Howitt P. (2000). « *Théorie de la croissance endogène* », Dunod, Paris.
- Aghion P. et Howitt P. (1992). « A model of Growth through creative destruction ». *Econometrica*, 60, mars, pp. 313-351.
- Axelord R. (1992), « The evolution of cooperation », Basic Books, 1984, traduction française, Donnant Donnant : Théorie du comportement coopératif, Odile Jacob.
- Baudry B. (1995), « L'économie des relations interentreprises », La Découverte, Paris.
- Bellon B. et Niosi J. (2000), « Une évaluation des théories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques », in voisin C., Plunket et Bellon B (eds), La coopération industrielle. *Economica*, pp. 55-68.
- Bourgeois B. et Monateri J.C. (1994). « La coopération entre entreprises : une nouvelle forme organisationnelle », pp. 245-272. in « Génie industriel : les enjeux économiques ». PUG, Grenoble.
- Bowen D.E. et Jones G.R. (1986), « Transaction costs analysis of service organization – Customer exchange », *Academic of Management Review*, vol. 11, n°2, pp. 428-443.
- Boyer R. et Orléan A. (1997), « Comment émerger la coopération. Quelques enseignements des jeux évolutionnistes », in Rynaud B. (eds.), *Les limites de la rationalité*, Tome 2, La Découverte.
- Bresseau E. et Quélin B. (1996), « Asset specificity and organizational arrangements : the Case of the new telecommunications services market », *Industrial and Corporate Change*, vol. 5, n°4, pp.1205-1229.
- Brousseau E. (2000), « Processus évolutionnaires et institutions : quelles alternatives à la rationalité parfaite », *Revue Economique*, vol. 51, n°51, pp. 1185-1213.
- Callon M. (1988), « La science et ses réseaux ». La Découverte, Paris.
- Chandler A.D. (1992), « Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, n°3, pp. 79-100.

- Chandler A.D. (1990), « The Dynamics of Industrial Capitalism », Harvard University Press.
- Coase R.H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, vol.4, pp 386-405, traduction française, "La nature de la firme", *Revue Economique*, vol.2, n°1, 1987, pp. 133-163, p.334.
- Coeurderoy R. et Quélin B. (1997), « L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », *Revue d'Economie Politique*, vol. 107, n°2, pp. 145-181.
- Cohendet P. et Llerena P. (1999), « La conception de la firme comme processeur de connaissance », *Revue d'Economie Industrielle*, n°88 (2), pp. 211-236.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprises » Coll. Livre de poche, Paris.
- Dahl and Pedersen (2003), « Knowledge flows through contact in industrial clusters: myths or realities? » (WP DRUID 03 01[On line], Url <http://www.druid.dk>).
- Delapierre M. (1991), « Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information », *Revue d'Economie Industrielle*, n°55 (1), pp. 135-161.
- Dupuy C. et Torre A. (1998), « Cooperation and trust in spatially clustered firms », in Lazaric N., Lorenz E., (eds), *Trust and economic learning*, Mass Elgar, pp. 141-161.
- Dupuy C. et Torre A. (1997), « La morphogenèse des relations de coopération entre firmes dans un système localisé de production » AFSE, Septembre, Paris.
- Filippi, M. and A. Torre (2003), 'Local organizations and institutions. How can geographical proximity be activated by collective projects?' *International Journal of Technology Management*, 26, 386-400.
- Foray D. (1991), « Repère pour une économie des organisations de recherche-développement », *Revue d'Economie Politique*, Vol. 101, n° 5, pp. 779-808.
- Gabet C., (1997), « Innovation et relations de proximité, le paradoxe de la R&D », *Economie de l'innovation*, L'Harmattan, , pp.199-216

- Gaffard J.L. (2000), « Coûts de transaction dynamiques et incitations à la coopération technologique », in Voisin C., Plunket A. et Bellon B. (eds), *La coopération industrielle*, Economica.
- Gaffard J.L. (1990), « Economie industrielle et de l'innovation », Paris, Dalloz.
- Haimilton G.G. et Feenstra R.C. (1998), « Varieties of hierarchies and markets: an introduction », in Dosi G., Teece D.J., Chytry J., (eds.), *Technology, organization, and competitiveness*, Oxford University Press.
- Jacquemin A. (1988), « Cooperative Agreements in R&D and European Antitrust Policy », *European Economic Review*, n°32, pp. 551-560.
- Mac Nulty P.J. (1984), « On the nature and theory of economic organization: the role of the firm reconsidered », *History of Economy*, vol. 2, n°16, pp. 233-233.
- Quélin B. (1996), « Coopération inter-firmes et organisation industrielle », CNRS.
- Ravix J.L. (1990), « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans l'analyse économique : Coase et Richardson », *Revue d'Economie Industrielle*, n°51 (1), 1er trimestre, pp. 202-225.
- Richardson G.B. (1972), « The organization of industry », *The Economic Journal*, vol. 82, n° 327, pp. 883-896.
- Rullière J.L. et Torre.A. (1995), « Les formes de la coopération inter-entreprises », *Revue d'Economie Industrielle*, n° hors séries, *Economie industrielle : développement récents*, pp.215-246.
- Teece D.J. (1996), « Firm organization, industrial structure, and technological innovation »,
- Teece D.J., Dosi G. et Winter S.G. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n°51 (1), pp. 238-245.
- Teece D.J. et Von Hippel E. (1988), « The sources of Innovation », Oxford University Press.
- Journal of Economic and Behavior and Organization*, vol. 31, n°2, pp. 193-224.

- Von Hippel E. (1988). « The sources of innovation », Oxford University Press.
- Von Hippel E. (1987). « Cooperation Between Rivals: Informal Know-How Trading », *Research Policy*, vol. 16, pp. 291-302.
- Williamson O.E. (1991). « Comparative economic organization: the analysis of district structural alternatives », *Administrative Science quarterly*, vol.36, n°2, pp. 269-296.
- Williamson O.E. (1985). « The economic institutions of capitalism: firms markets and vertical contracting » Free Press, New York, traduction française, les institutions de l'économie, 1994, InterEditions.
- Williamson O.E. (1981). « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, vol. 9, n°362, pp. 1537-1568.

RAPPORT DE SYNTHÈSE

Mohammed LAHBOUS (*)

Le mardi 4 février 2006 s'est déroulée la première table ronde sur le thème « L'Organisation de l'entreprise face aux défis de la compétitivité ». Cette manifestation scientifique a été organisée par le Laboratoire d'Economie et de Management de l'Innovation (LEMI) à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de l'Université Mohammed V de Rabat-Agdal.

Les travaux de cette table ronde ont touché des questions fondamentales se rapportant aux différents axes du thème proposé à l'étude par le Laboratoire. Le sujet abordé est d'actualité et d'une importance toute particulière étant donné les défis de la croissance, du développement et surtout de la mise à niveau et de la compétitivité qui se dressent devant l'entreprise à l'heure de la mondialisation et de la globalisation, à un moment où la concurrence devient de plus en plus acharnée et où la compétition devient de plus en plus impitoyable.

L'ouverture des travaux a été lancée sous la présidence du Professeur Tahar EL BAHBOUHI, enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat-Agdal. Il souligne la pertinence du thème proposé par cette table ronde dans le contexte d'une économie mondialisée et de nécessité de mise à niveau des firmes pour perdurer par la compétitivité. Il rappelle à cet effet l'importance de la formation des compétences managériales et la contribution de notre Université dans la diplomation des centaines de lauréats en la matière. Le travail pédagogique et scientifique du L.E.M.I. renforce cette tradition dans

(*) Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et sociales, Université Mohammed V. Rabat, Agdal. (membre du L.E.M.I.).

des domaines variés comme le management de la firme, son organisation, sa gestion stratégique de l'innovation pour pouvoir répondre le mieux possible aux exigences que lui impose un environnement qui devient de plus en plus turbulent. Le président rappelle le programme et cède la parole au premier intervenant.

L. M'HIN, enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat-Agdal, traite de « L'approche managériale de la compétitivité ». Cette question d'actualité pour l'entreprise est jugée, par beaucoup de chercheurs en économie et en management, et par l'auteur de cette intervention comme constituant le critère de premier ordre pour une bonne intégration de l'entreprise en son milieu. L'intervenant tente de donner une explication de la compétitivité selon P. Krugman, et d'expliquer l'inadaptation de l'approche managériale de celle-ci dans le cas des économies nationales (surtout en voie de développement). Il souligne les difficultés d'application de cette approche dans le contexte réel et rationnel, celui de l'entreprise qui cherche à réaliser ses objectifs implicites et non déclarés et surtout la réalisation d'un profit maximum à côté d'un bien être social.

L'ergonomie, apprentissage et compétitivité de l'entreprise constitue le terrain d'intervention des diplômés H. OUARZAZ et H. BALALFREJ. Après une présentation du concept d'ergonomie, les deux intervenants essaient d'expliquer que même dans les conditions actuelles du travail de l'entreprise, l'homme reste toujours au centre des réflexions sur la performance et la compétitivité, car malgré les avancées technologiques, c'est au niveau de l'utilisation de la technique par l'homme et de son apport intellectuel qu'il faut optimiser de façon continue. Les deux intervenants ont analysé, par la suite, le rationnel et le spatial dans l'organisation de l'entreprise tout en expliquant différents modèles de travail. Ils ont mis plus l'accent sur l'importance du modèle participatif, car pour eux l'entreprise ne doit plus être, aujourd'hui, un lieu d'exploitation de l'homme par l'homme, mais la source de toute richesse et de l'insertion de l'individu dans le groupe. Traitant de l'organisation spatiale du travail, les intervenants ont donné une explication du concept d'anthropométrie, et sur cette base, ont montré la nécessité de prendre en compte les dimensions de l'homme entier

et non plus d'un être réduit à son physique ou même à son squelette osseux. Il s'agit, alors de mettre en valeur la compétence et la connaissance.

Pour sa part, Mr. T. KASBAOUI, enseignant chercheur à la Faculté Polytechnique de l'Université Chouaib Doukkali (El Jadida) traite « des investissements immatériels et performance des entreprises ». Dans ce cadre, il indique que la fin du siècle passé a vu la naissance d'une véritable réflexion scientifique et institutionnelle autour de « L'investissement immatériel » qui est, selon l'intervenant, une caractéristique de l'économie moderne, qui subit continuellement des mutations technologiques et en savoirs rapides. L'intervenant souligne l'importance particulière de l'information dont le changement et la massivité influent sur les stratégies des entreprises, d'où la nécessité pour celles-ci de recourir de plus en plus à l'incorporation d'intelligence et de matières grises dans leurs structures aussi bien de production que managériales et de marketing. C'est donc un défi pour l'entreprise de développer les technologies de l'information pour inverser le rapport énergie/information, et faire du nouveau rapport progressiste, le moteur de la croissance et du développement. Beaucoup d'entreprises, selon T. KASBAOUI, investissent aujourd'hui dans ce domaine et surtout dans la recherche-développement, et pourtant leur accès aux économies fondées sur la connaissance reste limité et même faible. Il prévoit le développement de l'immatériel Ce qui se soldera, selon lui, par des montants d'investissement moins élevés, pour une technique, une compétence, une information identique ou équivalente, voire supérieure.

Pour sa part, A. EL MANOUAR, enseignant chercheur à l'Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes de l'Université Mohammed V Souissi, traite des nouvelles technologies et de l'information et de la communication (NTIC) et du business intelligence ainsi que des défis qui se dressent devant la petite et moyenne entreprises (PME). Traitant de l'environnement de l'entreprise, il a mis en évidence les défis que rencontre cette institution systématisée de création, de production et de vente ainsi que les exigences d'efficacité et d'efficacités. Ceci, selon l'intervenant, demande une bonne et rationnelle exploitation de l'information et l'introduction de plus en plus intense du progrès scientifique et technique générateur d'innovation. Tout en affirmant le rôle primordial de la connaissance et de la technologie qui doivent fonder, de

plus en plus, l'action de l'entreprise moderne, sa stratégie et ses tactiques, l'intervenant a montré qu'à l'ère de l'économie de l'information les PME restent peu outillées pour bien répondre aux exigences en matière d'information, de connaissance et de veille. Cependant, A. EL MANOUAR reste optimiste quant au devenir de la PME, surtout si son environnement lui garantit l'intégration efficace des technologies de l'information et de la communication en tant qu'élément essentiel dans la stratégie de l'entreprise moderne.

Présidant la seconde séance de la Table, M. L. EL HARRASS, Enseignant chercheur à l'Institut Supérieur du Commerce et d'Administration des Entreprises, soulève la question des « normes du travail et gestion de l'entreprise au Maroc » à la lumière des résultats d'une étude portant sur l'état d'application des normes fondamentales du travail (NFT) et la gestion de l'entreprise au Maroc. Il confirme la corrélation entre l'application de ces normes et les performances : productivité, modernisation des méthodes de gestion des ressources humaines, etc. Telle est une des pré conditions de la mise à niveau de l'entreprise, de sa compétitivité et de l'innovation.

L'intervention de L. HANANE, enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Rabat-Agdal, porte sur le thème « Innovation, compétitivité et leur impact organisationnel : Modularité et groupes intensifs en connaissance ». Dans son analyse L. HANANE projette la lumière sur trois éléments fondamentaux, à savoir : une organisation à géométrie variable, une modularité et option organisationnelle, le mode de gouvernance des groupes intensifs en connaissance. Pour le premier élément, l'intervenant essaye d'expliquer la relation logique entre la compétitivité, l'innovation et l'investissement en connaissance. Il existe d'ailleurs une interaction entre le cognitif et l'innovation. Cette interaction se caractérise par la logique de l'épidémiologie de cette dernière. Après avoir montré l'importance de la modularité, de l'option organisationnelle, de la localisation, du recentrage et du mode de gouvernance des groupes intensifs en connaissance, L. HANANE a conclu que la concurrence incite à l'innovation.

« Compétitivité et compétence », tel est le thème développé par M. SLIMANE, de la Direction des Etudes et de Conjoncture (Ministère de l'Economie et des Finances) et membre de LEMI, L'intervenant pose trois questions essentielles concernant la compétitivité des organisations et des compétences, à savoir :

- L'amélioration de la compétitivité d'un système de production ne passe-t-elle pas en grande partie par de grands efforts destinés au développement et à la valorisation du capital humain et donc des compétences ? Ceci dans les conditions du libéralisme, de la globalisation, de la concurrence et de l'évolution rapide des technologies, surtout des technologies de l'information.
- Dans quel sens relier la problématique générale de la compétitivité du système socio-économique productif à celle des ressources humaines dans une logique de compétence issue d'une démarche « Qualité totale ».
- Mettre la compétence au cœur de la stratégie à dimension compétitive d'une entreprise ne conduit-il pas à adopter l'approche de gestion par les compétences plutôt que l'approche gestion des compétences ?

Dans une tentative de répondre à ces questions, M SLIMANE s'arrête sur l'exemple de l'économie marocaine, une économie en quête de compétitivité à travers une action de mise à niveau dans un cadre de mutation profonde que connaît l'environnement économique, financier et social mondial. M. SLIMANE recourt à des références théoriques prenant source chez Adam Smith pour arriver à Bienaymé qui a établi un lien étroit entre les niveaux de capital humain et les performances économiques. L'intervenant pose la question de savoir comment une organisation peut-elle devenir compétitive par une démarche compétence » ? A cette question l'intervenant a essayé de répondre à travers un ensemble de critères répartis en trois groupes. Il s'agit de critères de performance, d'efficacité et d'infrastructure ; de critères sociaux (éducation, formation, habitat, santé...) et des indicateurs macro-économiques tels que le PIB/habitant/Km², la FBCF/habitant, le Revenu disponible/habitant/km². A

cela, l'intervenant ajoute la nécessité d'élaborer et de conduire une politique macro-économique qui avantage la compétitivité.

De son côté, Mme N. EL HAUD, enseignant chercheur à l'École Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes de l'Université Mohammed V Souissi, à l'ENSIAS, focalise sa communication sur « La coopération inter firme en matière de recherche-développement et d'Innovation ». Il s'agit d'une coordination alternatives à la fois à l'entreprise et au marché, plutôt que de simples formes intermédiaires, car, dans le contexte de changements techniques et technologiques, les coopérations inter firmes en matières de recherche-développement relèvent d'avantage d'une stratégie de création, de coordination et d'exploitation de connaissances, de compétence et de l'innovation que d'un simple calcul de coûts.

A la lumière de ces interventions très riches en information actuelles, en théories, en méthodes d'approche et en raisonnement, nous pouvons dire que cette table ronde a pu cerner, pratiquement, toutes les questions soulevées dans le cadre du thème proposé à l'étude, sans jamais l'épuiser complètement. Aussi le débat demeure-t-il ouvert. Les participants se sont ainsi promis de continuer le travail lors de la seconde partie de la Table ronde.

ALLOCUTION D'OUVERTURE

Pr. A. MOURADI^(*)

Tout d'abord, je souhaite la bienvenue à tous à l'ENSIAS et à cette table ronde.

Il n'est un secret pour personne que la problématique de la seconde table ronde, en l'occurrence "Les défis de la compétitivité de l'organisation et le rôle des nouvelles technologies de l'information et de communication (TIC)", est d'une grande importance sur le plan pratique (économique) pour les entreprises marocaines et constitue aussi, un domaine fertile pour la recherche scientifique.

En effet, cette manifestation vient à point nommée compte tenue de l'évolution rapide des TIC et des conséquences de plus en plus incertaines de la mondialisation, conséquences multiples en fait, puisqu'elles affectent non seulement la sphère économique, mais aussi bien les domaines social, culturel, de formation, etc.

De plus, cette manifestation augure bien pour les relations de partenariat que cherchent à établir les différentes parties prenantes, et en particulier les institutions académiques et le milieu socio-économique. Par conséquent, votre table ronde constitue un jalon dans ce sens permettant de mettre en commun les ressources de deux institutions académiques que sont l'ENSIAS de l'Université Mohammed V-Souissi et la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de l'Université Mohammed V Agdal.

Je conclus cette intervention en souhaitant un franc succès pour votre table ronde et une suite concluante à ce partenariat.

Merci à tous.

^(*) Directeur de l'ENSIAS.



HOMMAGE A FEU SI MOHAMMED SLIMANE

M. SALEK (*)

BONJOUR,

Je tiens au nom de tous les présents notamment, ses amis, ses collègues et ses étudiants, à rendre un vibrant Hommage, à travers ce mot, à notre regretté Feu Si Mohammed SLIMANE. Sa mémoire plane ici, sur les travaux de la seconde table ronde. sa voix résonne et nous accompagne.

Parler du Feu Si Mohammed SLIMANE l'universitaire me pousse en premier lieu à qualifier l'Homme. Feu SLIMANE, était l'homme d'exception, il se caractérisait par son amour de ce qu'il faisait et de ce qu'il enseignait. De la Gestion et la Prévision des Compétences à la Gestion des Risques, en passant par la Compétitivité de la Firme et d'autres matières enseignées par lui, nous avons appris beaucoup de choses.

De par sa volonté et sa persévérance, Feu Mohammed SLIMANE avait l'ambition de marquer son passage, en tant qu'intervenant à l'UFR Management de la firme au sein de la Faculté de Droit de Rabat Agdal, par la qualité de ce qu'il enseignait et par la manière de le faire. Il était passionné, déterminé ayant une profonde préoccupation sociale pour ses amis, ses collègues et surtout ses étudiants.

Feu Mohammed SLIMANE aimait ses étudiants et ces derniers l'aimaient à leurs tour tous. Il était important pour lui, on le sentait, de s'assurer que le message passe et que chaque étudiant apprenne. Il s'était lié d'amitié avec plusieurs d'entre nous. A chaque fois qu'on avait besoin de lui, il répondait par l'affirmatif, toujours disponible pour être utile que ce soit à la Faculté que chez lui, il n'a jamais été avare de son temps.

AU NOM DE DIEU, LE CLEMENT, LE MISERICORDIEUX !

(*)Diplômant de l'UFR Management de la Firme.

« Ô TOI ÂME TRANQUILLE! RETOURNE VERS TON SEIGNEUR, HEUREUSE, AGREE! INTEGRE-TOI A MES ELUS ET ENTRE EN MON ROYAUME ETERNEL. »

صلى الله عليه وسلم

« A DIEU NOUS APPARTENONS ET A LUI NOUS RETOURNONS ».

LA QUESTION DU CHANGEMENT A TRAVERS DIFFERENTES PERCEPTIONS

Farid LAKHDAR-GHAZAL (*)

« Dans la vie, il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi. Ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et se disent : pourquoi pas ? »

GEORGE BERNARD SHAW

Si tout le monde aspire au changement sur le plan individuel, il n'en reste pas moins que cette question se trouve au cœur de la propagande de l'Etat en vue de mobiliser les énergies ou tout simplement chez le leader politique pour animer une campagne électorale telle que celle de la France avec la favorite du Parti Socialiste S.Royal ¹. D'ailleurs, son rival N.Sarkozy ne s'est pas empêché, lors de la grandiose cérémonie d'investiture de l'UMP (ayant eu lieu le 14 Janvier 2007), de s'afficher comme candidat de la droite pour élargir le cercle électoral en sa faveur ; pour insister dans ce sens, il n'a pas hésité à utiliser son martelage politique en avançant à dix reprises l'impératif du changement. D'un point de vue historique, chez les grecs, il y avait un adage qui disait que « on ne se baigne pas deux fois dans le même fleuve », ce qui signifie que la vie intérieure est assimilable à un fleuve dont les flots coulent et changent sans cesse. En revanche, chez les latins, « tout change, rien ne périt », ce qui les

(*) Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Mohammed V, Rabat, Agdal.

¹ Il suffit pour s'en convaincre de revenir sur les slogans affichés lors des débats télévisés : est-ce là le visage de la modernité ? Certainement pas ! La France a changé, le monde a changé et donc la politique doit changer !

Par ailleurs, lors du Congrès d'investiture à la Maison de la Mutualité (26/11/2006), une banderole en toile de fond affichait l'impératif : « Réussir le changement ».

rapprochait de la fameuse loi de Lavoisier. Pour rester dans le même ordre d'idées, évoquons la thèse qui avait libre cours sous le Moyen - Age en Italie du temps de Lothaire 1^{er} [795-855] ,à savoir : « les temps changent et nous avec eux ». Plus tard (1513), Machiavel dans sa fameuse œuvre (Le Prince) affirmait tout simplement qu' « un changement en prépare un autre ». Environ un siècle plus tard, les Anglais assez conservateurs alléguaient : « quand il est nécessaire de changer, il est nécessaire de ne pas changer », ce qui n'était pas le cas des Français qui faisaient preuve en ce temps- là de pragmatisme en soutenant : « Il ne faut pas changer un cheval borgne contre un aveugle » ou bien : « on sait qui l'on quitte, on ne sait pas qui l'on prend », autrement dit : « changer et trouver mieux sont deux ». Un siècle s'écoulait pour que les Anglais arrivent à voir émerger un proverbe qui préconise de changer de lit pour guérir de la fièvre (1732). A ce propos les Français les avaient encore une fois précédé puisqu'en 1616 le proverbe : « changement de courbillon fait trouver le pain bon » faisait son apparition. Plus tard, les Américains avec A.Lincoln (1809-1865) de se faire à l'idée selon laquelle, « on ne change pas de cheval en traversant un gué ». Certes, on peut trouver plusieurs catégories de changements qui pourraient être englobées dans un changement apparemment unique car mis au singulier ². En effet, il est difficile de faire le clivage entre changement social, changement politique, changement technologique, changement économique, organisationnel ³.....tellement ils peuvent être imbriqués les uns dans les autres. Pour s'en faire une idée, revenons à l'histoire dans ses méandres jalonnés de crises et reprises de la croissance...Cela revient à revisiter le passé pour comprendre le présent et anticiper l'avenir.

1. Genèse du changement à travers quelques aspects de l'histoire de l'humanité

Une réflexion à propos du changement est nécessaire aujourd'hui pour mieux appréhender l'époque que nous vivons, si particulière à l'échelle de l'histoire de l'humanité caractérisée par de profondes mutations

² Tout comme la notion de politique économique eu égard aux politiques économiques.

³ Le changement organisationnel peut être conçu comme une technologie managériale : ainsi, les cercles de qualité seraient le phénomène socio-politique des années 1990, tout comme l'Amélioration des Conditions de Travail (ACT) celui des années 1970.

apparaissant en même temps sur des champs et à des niveaux multiples. Notre démarche s'inscrit finalement dans une perspective dynamique aspirant à se projeter dans l'avenir moyennant la connaissance des héritages du passé et l'observation des évolutions.

1.1 L'interrogation sur le changement, origine de la philosophie ⁴

Pour être, il faut durer (pérennité de l'entreprise , par exemple) . Le monde autour de nous bougeant , passant et lassant n'est qu'illusion : ou plutôt, c'est la façon dont nous l'appréhendons qui est illusoire ⁵. L'être dans sa vérité , n'est pas objet de changement, il est nécessairement plein, parfait, total, fini, clos, autoreférentiel. La pureté de l'être est telle que sa pensée est définitivement incompatible avec la représentation du monde mouvant et insaisissable, et qu'elle conduit jusqu'à l'ivresse.... Zénon (aux environs de 490 -430 avant J.C) est identifié comme étant le fondateur de la dialectique. Son intention : fonder la thèse de Parménide, l'existence de l'UN immobile, en montrant l'impossibilité de parler raisonnablement des contraires, du discontinu et du mouvant .Il argumentait par exemple sur l'impossibilité du mouvement. Bref, nous vivons le mouvement ,le sentons, mais nous ne pouvons le penser. Comme le notera beaucoup plus tard Bergson , « quand nous pensons le mouvement, nous nous référons à des repères immobiles ». Ainsi, un mouvement est quelque chose d'indivisible. Allant un peu plus loin Bertrand Russel d'affirmer : « ...où il y a changement, il doit y avoir succession d'états. Il ne peut y avoir changement – et le mouvement n'est qu'un cas particulier, s'il n'existe à un certain moment quelque chose de différent de ce qui existe à un autre moment. C'est pourquoi , le changement enveloppe des relations d'ordre complexe, et requiert l'analyse. Tant que notre analyse n'atteint que de plus petits changements, elle est incomplète » ⁶ .

Par ailleurs, on peut faire allusion à la parabole : du changement , dénoncé comme corruption, au changement désiré. En l'occurrence, pour donner un bref aperçu sur l'autre tradition héritière de la pensée grecque, la

⁴ Cf. Management et philosophie par Dominique Christian. éditions Nathan, 1994, p 25.

⁵ Ainsi, nous ne le saisissons pas par une « connaissance vraie », mais par une « opinion ».

⁶ Cf. La méthode scientifique en philosophie .Notre connaissance du monde extérieur. Petite Bibliothèque Payot,1971, p 162.

tradition islamique, interpellons Ibn 'Abdun, auteur arabo - andalou du XI^e siècle, qui remarquait que « tout change, les gens maintenant sont d'une foi corrompue, et c'est le début du désordre général, de la ruine et de la fin du monde ». En effet, selon sa vision pessimiste, le changement signifiait à la fois le pourrissement et la perte, la seule gestion du changement envisagé était celle de sa réduction : « si on laissait faire, le bon ordre social s'altérerait et de nombreux abus se donneraient libre cours : il en est comme d'un vêtement usé qui, si on le raccommode, peut encore servir quelque peu, mais qui, si, au contraire, on le laisse tel quel, ne tarde pas à devenir un haillon »⁷.

Deux millénaires et demi après Erupédoce, neuf siècles après Ibn 'Abdun, les entreprises parlent encore du changement. Mais l'image en est devenue plus complexe, sans oublier qu'il n'est plus strictement négatif. « Dans la tête des managers, le changement est connoté positivement. Le changement c'est le mouvement face à l'immobilisme, la modernité face à la tradition, c'est le dynamisme et c'est bien volontiers que tout manager se reconnaît homme de changement ». Il est vrai que le changement colle à la problématique de l'entrepreneur : d'ailleurs, le discours à propos de cette notion fait partie intégrante du champ managérial : la préoccupation centrale des chefs d'entreprise réside dans le fait d'arriver à rendre les salariés acteurs de la conduite du changement : en effet, la nature même de la vie de l'entreprise dans sa volonté de réagir constamment aux pressions aléatoires de l'environnement fait que l'en parle aujourd'hui de pro-activité au lieu de réactivité.

1.2 Les grandes crises et leurs enseignements

Depuis les anciens temps, et faut-il pour cela remonter jusqu'à 4000 ans⁸ pour trouver mention du balancement entre bonnes périodes et

⁷ Ibn 'Abdun, *Traité sur la vie urbaine et les corps de métier*, (1090), édité par Lévi-Provençal (1947).

⁸ Il suffit pour cela de consulter les Livres des religions monothéistes : par exemple, la Bible prescrit une année sabbatique tous les sept ans, durant laquelle les propriétaires étaient tenus de subsister sur leurs réserves. D'ailleurs, cela n'a pas échappé à J.J. Lafontaine qui a parlé dans sa fameuse fable de l'histoire de la fourmi et de la cigale.

mauvaises qui s'alternent au point de donner toujours lieu à des adages tels que : « après la pluie, le beau temps » (ceci ayant fait, à notre connaissance, l'objet d'un roman de la Comtesse de Ségur) ou bien au clivage entre la « période des vaches maigres et la période des vaches grasses » et posent partant les jalons de la théorie des cycles. Ainsi, a-t-on appris avec les cycles Kondratieff s'étalant de 40 à 60 ans en étant le résultat d'innovations majeures . Juglar (entre 6 et 11 ans), Kitchin (en moyenne 40 mois, l'indicateur étant la variation des stocks) que les crises succèdent aux périodes d'euphorie ; d'ailleurs, le terme s'inspire de la médecine et ce n'est pas la première fois que cela se produit!⁹.

En tout cas, à l'instar de l'histoire, le progrès connaît des fluctuations qu'on pourrait qualifier de sinusoïdales puisque les phases de reprise s'alternent avec celles de crise ; d'ailleurs, l'histoire de l'humanité est truffée de « tournants » qui l'ont fait passer , par exemple, d'un capitalisme « sauvage » à un capitalisme « édulcoré », se voulant « with a human face ». Le tableau est peut-être sinistre, mais cela a quand-même permis à l'homme de s'armer contre les vicissitudes de la nature en le poussant à fournir le meilleur de lui-même, que ce soit sur le plan technologique, organisationnel, social, politique... avec en toile de fond la volonté du changement.

Certes, jusqu'au X^e siècle, l'économie se distingue par son caractère domanial la cantonnant dans le statut d'une simple économie sans débouchés. Si les invasions barbares n'ont pas manqué d'entraver l'activité commerciale, encore faut-il ajouter qu'elle a été carrément interrompue suite à la puissance des conquêtes arabes. Au X^e siècle, l'Islam s'est vu battre de l'aile à cause de dissensions nées dans le rang des conquérants de la guerre sainte. Ce qui permettait à des villes européennes telles que Venise de prospérer grâce au commerce avec la Méditerranée orientale.

⁹ Déjà avec le père de la Physiocratie (Dr. F. Quesnay) , nous avons eu droit à un premier schéma de circulation des flux s'inspirant de la circulation sanguine .On parle de crise d'asthme par exemple suite à l'hypertrophie des bronches chez un patient qui a du mal à avoir une respiration rythmée normale : de là le sens d' « accès avec manifestations violentes ».L'importance de la notion transposée à l'économie a fait qu'elle apparaisse pour la première fois dans la langue française en 1827 avant d'être adoptée avec un adjectif qualificatif concernant le commerce (1837). Cf. « Les grandes crises et ce qu'elles nous ont appris », in Revue Capital, Août 2003, p 70.

vue d'essayer de maîtriser la nature : c'est ainsi que Y. Casadevall nous a dégagé trois périodes d'expansion : une de 1100 à 1350, une autre de 1350 à 1650, une nouvelle à partir de 1750. Si les deux premières sont suivies de récessions, la première a été d'une grande brutalité de 1350 à 1450 et la seconde plus mitigée de 1650 à 1750. Cette dernière expansion a gagné l'appellation de transition démographique de par le fait de n'avoir pas été suivie de régression.¹⁴

b) Le choc révolutionnaire suite à la récession (1787-1789)

La pénurie est toujours source de déstabilisation, quand bien même elle ne pousserait pas à la famine comme ce qui se produisit en 1789 et n'en demeure pas moins qu'elle érode le pouvoir d'achat à cause de la flambée des prix consécutive : ceci ferme les débouchés du marché national et des produits industriels, notamment textiles dont la production régressa en 1789 de 50% par rapport à 1787 ! C'est pourquoi en Angleterre, durant le XVIII^e siècle, furent prises des mesures protectionnistes en faveur du secteur textile (interdiction d'exportation de la laine et d'importation des calicots indiens...). Au début du XIX^e siècle, le protectionnisme fut accentué et ce, après la courte période de libre échange consécutive au traité franco-anglais de 1786. Bien plus, les corn laws furent renforcées en 1815 : les ouvriers qualifiés étaient interdits de travail à l'étranger ; de même, les exportations de machines étaient prohibées. C'est qu'il faut admettre que la « vieille dame » du capitalisme n'a cessé d'afficher son protectionnisme et ce, depuis le milieu du XVI^e siècle : en 1651, Cromwell avait promulgué l'Acte de navigation qui réservait le commerce extérieur à la flotte anglaise ; le Stapple Act de 1663 imposait aux colonies anglaises de ne commercer qu'avec la métropole aux conditions imposées par elle. Durant les années 1660, faut-il le rappeler, furent votées les corn laws (lois sur le blé) qui taxaient lourdement les importations de céréales en vue de protéger l'agriculture britannique¹⁵ ; cependant, cette politique n'était pas irréversible, puisque ces taxes étaient réduites en cas de pénurie et de prix

¹³ Cf. Les grandes étapes de l'histoire économique, Editions de l'École Polytechnique, Mars 2004, p 23.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Cf. Chronique par P.Bezbakh : « Robert Peel choisit le libéralisme » in Monde de 23.01.07, page Eco IV.

élevés, et des subventions aux exportations octroyées dans le cas contraire.¹⁶

c) Essor et critique de la technologie

Dans la société médiévale caractérisée par une structure féodale et aristocratique où l'économie était essentiellement rurale, l'artisan sévissait du mépris des autres catégories, comme l'a souligné Loyseau :

- « Les artisans sont proprement mécaniques et réputés viles personnes »...
- « Nous appelons communément mécanique ce qui est vil et abject. L'histoire nous a enseigné que l'artisan en s'urbanisant a intégré, pour s'épanouir, la corporation qui est un corps à consonance religieuse (confrérie) lequel régleme son métier et se propose de défendre ses intérêts. Dès la fin du XIII^e siècle, les statuts corporatifs font mention d'une hiérarchie professionnelle dont le caractère patriarcal distingue entre maître, apprenti et valet (correspondant au compagnon du XV^e siècle). Il est à remarquer que l'artisan, en plus de ses qualités techniques¹⁷, doit payer un droit d'entrée ou une caution aux autorités publiques. Ajoutons que l'ensemble des apprentis, valets ou compagnons sont

¹⁶ Dans le cadre du partage du monde, la concurrence est acerbée entre les puissances maritimes de l'époque :

« Pour le partage des terres, Portugais et Espagnols s'adressent au Pape Alexandre VI Borgia, signe le traité de Tordesillas en 1494. Le monde est partagé par le 47^e degré de longitude ouest. Après le voyage de Magellan, le traité de Saragosse (1529) fixe la seconde ligne de partage dans le Pacifique au 133^e de longitude Est, avec une enclave espagnole pour les Philippines. Avec ces traités, Espagnols et Portugais considèrent tous ceux qui découvrent des terres comme des corsaires. La Hollande, la France et l'Angleterre protestent. L'Espagne n'abandonnera ses prérogatives qu'en 1684 avec la trêve de Ratisbonne signée avec la France ». Cf. « Les grandes découvertes (1450-1500) » in <http://www.reynier.com/Histoire/Colonisation/découvertes.html>, p 8.

¹⁷ Soulignons que les termes « artisan » et « technique » convergent vers un même sens étymologique : provenant respectivement du latin *ars* et du grec *techné*, ils signifient : connaissance théorique et pratique d'un quelconque métier ainsi que le résultat de cet exercice.

dépendants du maître dans « une sorte de vassalité économique, sociale et morale ». ¹⁸

Comme vu plus haut, l'ampleur des invasions et des épidémies a contribué à décimer, entre autres, la population laborieuse. Ceci finit par provoquer l'émergence du machinisme avec le capitalisme manufacturier naissant. Dès lors, nous assistons à l'avènement des « Temps Modernes », celle des « grandes découvertes », truffée d'apports, de transformations, d'adaptations techniques, où le génial touche-à-tout Léonard de Vinci (1452-1519) s'imposa par ses multiples inventions et talents.

Comme nous le savons, la valorisation de la technique a débuté avec la Renaissance et a ouvert grandes les portes vers la modernité. Ce qui ne manque pas de valoriser la situation de l'artisan. D'ailleurs, Montaigne n'a pas manqué de le souligner :

« J'ai vu en mon temps 100 artisans, 100 laboureurs plus heureux que des recteurs de l'Université, et auxquels j'aimerais mieux ressembler » (Essais, 1595).

A ce propos, signalons qu'auparavant, l'éminent historien et sociologue Ibn Khaldûn s'est évertué à démontrer que tout enrichissement incombe finalement au travail des artisans, car fondé sur la division du travail ; c'est que pour lui, le travail est la source de la valeur, mais encore faut-il que le produit soit socialement demandé ! Bien entendu, le savoir-faire des artisans combiné à l'expérimentation ne tardait pas à témoigner de l'efficacité de la connaissance scientifique : en l'occurrence, l'occupation laborieuse des bourgeois se dresse à l'encontre de l'oisiveté nobiliaire.

Toujours est-il que, jusqu'au XIX^e siècle, la langue française confond artiste et artisan, les deux mots traduisant la même fonction originelle.

Avec « Le Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers » (1745-1822) des catégories de pratiques humaines s'affinent en

¹⁸ Cf. Le Goff, 1972, volume 4, p. 1038.

faisant le distinguo entre les différents modes du travail artisanal, en fonction de la part de réflexion et de calcul par rapport aux manipulations.¹⁹

Avec la civilisation industrielle va désormais s'imposer le clivage entre le beau et l'utile. Dans ce sens, l'art prend une valeur spécifique, puisque fruit de l'épanouissement conceptuel, contrairement à la technique artisanale qui ne dispose que d'une valeur d'utilité. Plus tard, les corporations artisanales se sont mises à battre de l'aile après avoir été prédominantes, périliclitant de par leur immobilisme dès l'arrivée du XVII^e siècle. D'ailleurs, ce processus continua jusqu'à la Loi Le Chapelier qui mit fin au corporatisme, tout en se refusant à soutenir le travailleur.²⁰

Sans s'appesantir sur l'exégèse de cette loi, nous remarquerons que dans l'esprit des libéraux révolutionnaires tels que le Chapelier, c'est le principe de liberté absolue posé par la déclaration des droits de l'homme qui fustige la contrainte collective concrétisée par les corporations (la liberté du travail l'emporte sur celle de l'association); en l'occurrence, la libre fixation des salaires a débouché sur l'effroyable misère ouvrière des débuts du XIX^e siècle et les révoltes violentes qui s'en sont suivies. Concernant l'article 2, est présentée la définition actuelle de l'association avec l'article 3 apparaît l'impératif selon lequel une corporation pouvait faire transformer ses décisions en lois s'imposant à tous. Quant à l'article 4, son contenu atteste de l'importance de la définition du tarif du travail convenu entre les représentants des compagnons et des maîtres, ce qui correspond aux actuelles conventions collectives. De même, pour ce qui est de l'article 7, ceux qui ne respectaient pas les tarifs corporatifs subissaient des repréailles qui n'étaient pas réellement réprimées par la police.

d) L'évolution en parallèle des savoirs théoriques et pratiques

La Révolution Industrielle (RI), qui a marqué le début de la phase de croissance économique la plus forte jamais mesurée de l'histoire

¹⁹ Ce qui permet de rejoindre la classification médiévale : arts-libéraux/arts mécaniques. Dans son Discours Préliminaire à l'Encyclopédie, d'Alembert regrette le mépris manifesté à l'égard des arts mécaniques...Pourtant, c'est du côté des artisans qu'il va falloir chercher les indices les plus révélateurs de la créativité, de la patience..

²⁰ La Loi Le Chapelier du 16/6/1791, en supprimant toute possibilité d'organisation, soumet en fait les ouvriers pieds et poings liés aux patrons.

humaine, est-elle réellement plus importante que la maîtrise du feu ou de la domestication des animaux ? Que la mise au point des techniques agricoles ou de l'écriture ? (C'est-à-dire les avancées préhistoriques).

En fait, l'humanité est jalonnée de nombreuses innovations technologiques. Mais celles-ci ont été généralement isolées, idiosyncrasiques et n'ont pas engendré de période continue de progrès et de croissance comme à la suite de celle-là. Malgré la floraison des innovations technologiques, au cours des 10 000 dernières années, en l'an 1700 une part importante de la population humaine était toujours confrontée à la pénurie et à une économie de subsistance.

La croissance économique au lendemain de la RI a été tout simplement incroyable.

Une question se pose néanmoins : pourquoi a-t-elle duré au-delà de 1820 ?

Dans la période subséquente à la RI, l'homme a appris à utiliser la science pour améliorer les techniques de production, et réciproquement les techniques de production pour faire évoluer la science.

Point culminant d'un processus qui s'est développé tout au long du XIX^e siècle, la deuxième RI (fin du XIX^e siècle) est considérée par beaucoup comme l'aboutissement des développements du savoir systématique²¹. Tous ces éléments ont contribué à l'apparition de la vague des progrès technologiques la plus importante de l'histoire qui a été récompensée par l'accélération de la croissance au cours du XX^e siècle. Quant à la caractéristique du XXI^e siècle, il sera si ce n'est déjà fait révolutionné par l'ordinateur, tout comme l'a fait le chemin de fer au XIX^e siècle, l'automobile et l'aviation au XX^e siècle.

1.2. Les hommes du renouveau, éminents ancêtres et contemporains des managers occidentaux

Si l'on retrace en filigrane les innovations²² introduites par certains hommes qui ont fait progresser l'humanité, on se rend compte qu'ils

²¹ Le procédé de Bessemer de production d'acier (1886) et la machine à vapeur en sont des exemples.

relèvent de milieux différents et se comptent parmi des commerçants, des banquiers et des industriels : ceci, sans pour autant oublier d'ajouter que l'art du management est aussi vieux que l'activité marchande...

a) La « destruction créatrice » du père de l'évolutionnisme économique J.Schumpeter (1883-1950)

Faisons le tout d'abord parler avant de voir plus loin le fond de sa pensée :

« Ce sont avant tout les esprits qui osent, c'est-à-dire les entrepreneurs, qui créent les innovations financières et techniques, et contribuent ainsi à allumer les étincelles de la croissance ». De même, pour ce qui est de notre propos, cet économiste ne s'est pas empêché de souligner que la notion de changement est au cœur des interrogations économiques l'amenant à étudier les fluctuations sur longue période. Dans ce sens, il distingue essentiellement les véritables ruptures et les simples fluctuations cycliques de faible ampleur : « Il convient de ne jamais confondre les changements continus et progressifs et les changements par à-coups »²³. La routine, selon lui ne peut être interrompue que par la transformation qualitative du système ; en l'occurrence, il distingue entre les innovations de produit et celles de procédé ; l'acteur principal de cette innovation en est l'entrepreneur qui fait un pari sur l'avenir de par celle-ci. Le mobile de l'initiative créatrice de risques n'est autre que le profit ; ce qui démarque Schumpeter de la conception des économistes classiques, selon lesquels le profit est la rémunération des efforts productifs du capital et du travail ; de même en est-il eu égard à la conception marxiste qui situe l'origine du profit plutôt dans l'extorsion de la plus-value. Ainsi, l'entrepreneur est-il capable de neutraliser toute forme de concurrence directe et immédiate. Détenant une position favorable dans sa branche grâce

²² Retenons que l'entrepreneur est, avec le crédit, un moteur essentiel du capitalisme. Son action, l'innovation à travers l'exécution d'une combinaison nouvelle, relève d'une fonction spéciale... En termes de réalisation, l'entrepreneur n'est pas l'inventeur, mais celui qui permet l'application industrielle de l'innovation. D'après Brigitte Bergeretal. L'entrepreneur c'est celui qui se livre à une activité économique novatrice et productrice de valeur ajoutée.

²³ Voir Théorie de l'évolution économique, 2^o édition, 1926, traduction française, Dalloz, 1935.

à l'innovation. L'entrepreneur se voit gratifié de droits commerciaux lui octroyant in fine un monopole dans le cadre de sa diffusion. Le capitalisme a énormément besoin de ces surprofits générés en conséquence et qui tiennent lieu d'atouts du progrès économique : encore ne faut-il pas évacuer la question de leur rôle en matière d'explication des mouvements cycliques de l'économie...

Enfin, il est à noter que le phénomène des grappes d'innovations est à l'origine et de l'expansion et de la récession qui y succède.

Bref, c'est par le jeu du tryptique innovation-imitation-monopole temporaire que se réalise la croissance économique et le chamboulement périodique des situations acquises. Si l'expansion est tributaire de la diffusion et de l'assimilation des nouvelles conditions d'activité, la crise, provoquée par la disparition des structures productives en excès et des dettes, ne pourra être résorbée que moyennant de nouvelles apparitions d'innovations.

b) L'entrepreneur (de Cantillon à Schumpeter) et la dynamique économique

Comme nous l'avons vu précédemment, J.A Schumpeter s'inscrit dans l'Histoire de la Pensée Economique comme étant le théoricien novateur, voire hétérodoxe dans le cadre de la grande famille des économistes néo- classiques dont les trois courants fondateurs émergent à partir de 1870 ²⁴.

Raisonnant selon une démarche dynamique et non pas statique, l'entrepreneur est au centre de sa réflexion. Selon lui, au XVIII^e siècle, l'économiste français R.Cantillon avait une conception très nette de la fonction de l'entrepreneur « qu'il a analysée dans le cas du fermier en montrant qu'il supportait le risque ». Pour lui, on est redevable envers

²⁴ Il s'agit de l'Ecole de Lausanne, fondée par Léon Walras (1834-1910), du courant néo-classique anglais dont les trois plus grands représentants- W. Stanley Jevons (1835-1882), A.Marshall (1842-1924) et A.C Pigou (1857-1959) - se succédèrent à l'Université de Cambridge, et de la première Ecole autrichienne dont les trois plus grands représentants - Carl Menger (1840-1921), F.V Wieser (1851-1926) et E.V Böhm Bawerk (1851-1914)- occupèrent successivement la chaire d'économie politique de l'Université de Vienne entre 1873 et 1914.

Cantillon car il a démontré que les économistes français, contrairement aux anglais, n'ont jamais négligé le rôle de l'entrepreneur dans le processus économique : c'est ainsi que J.B Say dans la lignée de la tradition française (Cantillon) a été le premier à donner à l'« entrepreneur » (à distinguer du capitaliste) une place définie dans le processus économique, « ... sa fonction est de combiner les facteurs de production en un organisme productif » ; cependant, Say n'a pas compris que l'expression « combiner les facteurs » quand elle est appliquée à une entreprise déjà en activité, ne correspond à peu de choses près qu'à l'exercice d'une gestion de pure routine ; celle-là ne devient différente que si on l'applique non pas à l'administration courante d'une entreprise déjà en activité, mais plutôt à l'organisation d'une nouvelle entreprise. Quant à J.S Mill, il a propagé la notion d'« entrepreneur » parmi les économistes britanniques, sans pour autant le sortir du cadre de la fonction de direction et de gestion ; en l'occurrence, Schumpeter regrette que l'économiste en question aurait dû se contenter du bon terme anglais de « manager »²⁵.

A partir des années 1930, suite à la crise mondiale, l'entrepreneur finit par disparaître des analyses pour céder la place à la question du marché, coordinateur des décisions individuelles, et son rôle en tant que régulateur. On attendra la fin des années 70 pour que l'entrepreneur réoccupe à nouveau la scène dans la théorie économique (théorie de la firme).

C'est dire que les techniques utilisées par nos entreprises²⁶ d'aujourd'hui remontent, en définitive, loin dans le temps où elles ont été

²⁵ Ce terme a été adopté plus tard par A. Marshall. Ajoutons que si J.S Mill a raisonné de la sorte, c'est parce qu'il a souhaité, comme la plupart des auteurs de la période subséquente, faire de l'assomption des risques une fonction de l'entrepreneur, simultanément avec la « direction ». Or ceci est faux, selon Schumpeter, puisque dans le cas d'un entrepreneur individuel qui échoue, celui-ci subit une perte en tant que capitaliste et non en tant qu'entrepreneur (dès lors qu'on accepte que la fonction d'entrepreneur est à distinguer de celle du capitaliste).

²⁶ L'entreprise étant un groupe d'hommes et de femmes attribuant un sens à une action (= un mouvement qui provoque un changement) menée en commun ; cette action s'affiche dans un environnement mouvant imprégné de multiples dimensions (historique, culturelle, politique, sociale, économique, technologique....) et qui nécessite la mise en œuvre des savoir-faire et des techniques.

imaginées par les commerçants avant d'être adoptées et fignées par la trentaine de managers marquant l'histoire des innovations.²⁷

c) Les grands noms de l'histoire du management

On pourra donc, sans s'appesantir sur leur biographie, énumérer les grands noms de familles et /ou d'hommes d'affaires ayant jalonné l'histoire du « business » :

- Cosme de Médicis (1389-1464) : exemple d'une holding engendrant des filiales ;
- Jacques Cœur (1395-1456) : premier grand exportateur (laine, armes et métaux)-importateur (épices, parfums et soie) ;
- Jean-Baptiste Colbert (1619-1683) : le précurseur de la qualité totale (317 règles pour teindre les draps, par exemple pour que la France devienne compétitive face à la concurrence des Anglais et Néerlandais) ;
- Josiah Wedgwood (1730-1795) : l'inventeur du marketing ciblé ;
- Richard Arkwright (1732-1792) : le bâtisseur de la première usine ;
- Robert Owen (1771-1858) : un patron dont la fibre est prématurément sociale (avec lui la journée de travail passa de 14 à 12 heures avec une pause payée pour le repas) ;
- James de Rothschild : le père des banques d'affaires (coup de fouet au secteur privé en finançant les chemins de fer) ;
- John D. Rockefeller et Isaac Percire (1800-1875 et 1806-1880) : l'appel aux épargnants ;

²⁷ Cf. Bruno Declairieux in « Les pionniers de l'entreprise moderne » : dossier spécial in Capital, Août 2003, pp 78-81. Il ne faut pas confondre créativité et innovation, même si la seconde suppose la première dans beaucoup de cas. L'innovation suppose une mise sur le marché réussie d'un produit nouveau ou d'une prestation (intérêt stratégique pour l'entreprise). De plus, une innovation représente une « invention qui a été acceptée par le marché » : elle n'apparaît donc pas par hasard, mais elle est le fruit d'une capacité du marché à s'approprier de nouveaux usages.

- Thomas Cook (1808-1892) : la première agence de voyages marquant l'avènement d'une nouvelle industrie (tourisme) ;
- Aristide Boucicaut (1810-1877) : l'inventeur du grand magasin (étiquetage obligé des prix de manière à contrecarrer le marchandage ; de même, invention de l'animation commerciale par les soldes) ;
- Alfred Krupp (1812-1887) : le maître de la concentration verticale (l'apanage des sidérurgistes allemands du XIX^e siècle) ;
- John Pierpont Morgan (1837-1913) : le gourou des fusions-acquisitions ;
- John D. Rockefeller (1839-1937) : se faisant tout seul en s'embarquant dans le monde des affaires dès l'âge de 16 ans, c'était le fondateur de la Standard Oil en 1870 qui a dû amener l'Etat à faire voter une loi anti-trust (1890) ;
- Henri Fayol (1841-1925) : il est le premier à penser la gestion comme une profession à part entière ; outre l'aptitude à commander, les directeurs devaient savoir prévoir et organiser ; il n'en reste pas moins que la gestion des salariés n'a pas été évacuée ;
- Frederick Taylor (1856-1915) : ingénieur de formation, premier consultant en organisation ; a introduit l'Organisation Scientifique du Travail pour lutter contre la « flânerie ouvrière » ; outre sa technicité (inventeur des aciers à coupe rapide), il proposait en 1865 une définition ethnologique largo sensu de la culture (connaissances, croyances...) ;
- Henry Ford (1863-1947) : les débuts de la production de masse ;
- Alfred P. Sloan (1875-1966) : l'apôtre de la décentralisation ;
- André Citroën (1878-1935) : le génie de la « pub événementielle » ;
- Gorges F. Doriot (1899-1987) : le pionnier du capital-risque dans le high- tech ;

- William Kelly (1905-1998) : l'inventeur du travail temporaire ;
- David Ogilvy (1911-1999) : le « fils de pub » qui mit fin à la réclame ;
- Taiichi Ohno (1912-1990) : l'industrie lui doit le « juste à temps » ;
- Marcel Fournier (1914-1985) : le père des hypermarchés ;
- Akio Morita (1921-1999) : le créateur de l'électronique de loisir ;
- Jack Welch (1935) : le management par la pression permanente ;
- Phil Knight (1938) : le premier groupe industriel sans usines ;
- Bill Gates (1955) : le grand manitou de la révolution informatique ;
- Sergey Brin (1974) et Larry Page (1973) : les nouveaux rois de la planète Internet.

d) Les quatre phases du développement industriel occidental

- La première phase (autour de l'année 1800) est celle de la mécanisation du travail et l'avènement de l'usine intégrée où le travail est décomposé et nécessite moins de compétences : cette forme de travail a fini par donner naissance au concept d'unité de production centralisée : l'essor de la sidérurgie est manifeste avec la floraison des inventeurs se proposant d'utiliser le « charbon de terre » dans la fabrication du fer, essais échouant jusqu'à ce que le grillage du charbon par Abraham Durby (1735) permette d'utiliser le coke dans la fabrication de la fonte : cependant, ce n'est qu'en 1784 que le coke permit la fabrication du fer par le biais du puddlage réalisé par Henry Cort. Ce procédé scientifique permit l'avènement de la concentration des industries sidérurgiques, d'autant que la découverte du laminage et l'intervention de la presse hydraulique (Joseph Bramah, 1796) facilitent la production de masse²⁸, c'est dire qu'à partir des années 1800 les crises changent de nature : à partir des années

²⁸ Cf. Les grandes étapes de l'histoire économique, op.cit., p 50.

1760, elles deviennent commerciales et financières (« railwaymania » s'emparant de la Grande-Bretagne à partir de 1837) ;

- La deuxième phase (à partir de 1850) s'est distinguée par des coûts de coordination de plus en plus importants par rapport aux coûts de production ; bien entendu, cette contrainte de coordination passe par des systèmes bureaucratiques d'organisation basés sur le contrôle ; tout ceci s'est fait à l'heure de la deuxième révolution industrielle (1885) initiée par l'Allemagne et les USA : cette nouvelle salve d'innovations (chimie, automobile et surtout électricité) double les taux de croissance annuels ; cependant, il ne faut pas oublier l'Angleterre qui, à partir des années 1840, produit la moitié du charbon et de l'acier de la planète. D'ailleurs, en 1876, le premier ministre Disraeli couronne Victoria impératrice des Indes (apogée) ;
- La troisième phase correspond aux années 60-70 avec le passage d'un marché d'offre à un marché de demande. En l'occurrence, les entreprises sont acculées à donner de l'extension à leur marché en usant de la proximité auprès des consommateurs, tout en veillant à se déployer à l'échelle mondiale. Certes, la mondialisation et le développement du marketing ont fait basculer les entreprises dans une dépendance des marchés où la gestion revient davantage à adapter une organisation à des variations environnementales qu'à optimiser les ressources d'une structure dans un environnement stable ; pour concrétiser cela, faisons appel à quelques tournants dans la vie de certaines nations : les locomotives de l'expansion ont concerné dans les années 60 un groupe d'industries modernes telles que l'automobile, l'électronique, l'industrie pétrolière, les textiles artificiels, les matières plastiques... prenant la relève des industries traditionnelles à l'origine de la Révolution Industrielle (charbon, textiles, sidérurgie...). Jusqu'aux années 1970, la construction automobile est le fer de lance de la croissance ; par exemple, les besoins de premier équipement des ménages engendre une augmentation par cinq fois de la production européenne exportée

(1953-1965). Quant aux USA , avec la saturation et l'apparition d'un nouveau compétiteur (Japon) qui peut fournir une production de qualité à moindre coût, ils se font à l'idée de la nécessité de la conquête de marchés extérieurs en vue d'accroître la production. D'ailleurs, ils ont fini par être handicapés tout comme les européens par les coûts et la consommation de leur production : pour peser sur les coûts, la France, par exemple, réalise de vastes restructurations et regroupements au début des années 1970. Quant à l'Allemagne, son secteur automobile demeure prospère une quinzaine d'années de plus grâce à une réputation justifiée de qualité et de durabilité permettant de neutraliser l'élévation relative de ses coûts de production.²⁹

- La quatrième phase s'annonce au travers de la « troisième révolution capitaliste » selon Jacques Attali.³⁰

Il est bel et bien sûr que notre société est en pleine mutation... Mais il reste à savoir dans quelle mesure les changements qui lui sont imprimés par l'Etat et/ou la mondialisation vont lui être bénéfiques ou néfastes selon le cas, que ce soit dans les entreprises qui doivent relever certains défis de l'heure au niveau de la société en général, laquelle est marquée par la forte prépondérance des jeunes, élément majeur dans le rajeunissement des administrations³¹, des universités... En tout cas c'est une donnée majeure à prendre en ligne de compte, surtout que la responsabilité incombe à la société dans son ensemble à l'heure de l'éclosion de la nouvelle économie sous la contrainte, entre autres, du choc des cultures : des interrogations s'imposent telles que notre économie, nos entreprises sont-elles prêtes à relever les défis ?.. Dans quelle mesure les conditions aménagées par l'Etat sont-elles adéquates et permissives d'une certaine mise à jour ?

²⁹ Ibid. p 208.

³⁰ Cf. pour plus de détails son dernier ouvrage, Une brève histoire de l'avenir, Arthème Fayard, 2006 .

³¹ « Les nouveaux promus ont en commun une relative jeunesse (ils ont entre 40 et 50 ans), une réputation de compétence bien établie, et sortent tous des meilleures écoles françaises ou anglo-saxonnes. En juin 2005, déjà le ministère de l'Intérieur avait connu un vaste mouvement avec la mutation ou la nomination de.. » JA.2365.p 48.

• **De la culture à la culture d'entreprise** : l'origine de la notion de culture se trouve dans l'ethnologie ; elle tend à caractériser la civilisation de groupes sociaux isolés.

Rappelons que la culture d'une entreprise s'exprime dans et par une multitude de signes et de détails. Elle finit par tellement s'intérioriser qu'on en joue sans même s'en rendre compte (tout comme M. Jourdain faisait de la prose sans s'en rendre compte).

• **La notion de culture au cœur du management** : dès les années 30, C. Barnard (1938) épingle la culture d'entreprise. Dans ce sens, il attribue à l'entreprise une « personnalité propre » et considère les dirigeants comme étant les dépositaires de ses valeurs.

Après quoi, à quelques exceptions près, la notion de culture d'entreprise est tombée dans les oubliettes de la littérature managériale pendant environ un demi-siècle ; cependant, elle refait son apparition au début des années 80 pour faire l'objet d'une véritable mode initiée par exemple par T.J Peters et R.H Waterman (1982)³².

Pendant une décennie, bon nombre d'entreprises vont se préoccuper de leur culture souvent en cherchant à la renforcer ou à la modifier. Les consultants surfent sur la vague des projets d'entreprises. Depuis, la mode s'estompe, même si le sujet semble retrouver son actualité, notamment au travers des mouvements de rapprochement d'entreprises... On parle alors de choc des cultures !

• **Les entreprises ont toujours eu une culture** : certes, avec la mondialisation de l'économie et des échanges, les techniques de gestion et de production sont appelées à changer mais aussi à se banaliser ; les entreprises, de par le monde, ont de plus en plus recours aux mêmes techniques et la tendance se propage pour ce qui est des structures et des objectifs (s'agissant ici d'autres sous-systèmes du système d'organisation).

Etant donné que la culture relève de l'histoire de l'entreprise, elle ne peut que lui être propre et se trouve par là être la dernière source réelle de différenciation. Ainsi, dans un environnement concurrentiel mondialisé, les

³² Cf. Leur ouvrage sur l'excellence.

entreprises recourent à leur culture pour pouvoir surmonter la contrainte de la différenciation. C'est que, avec la concurrence dynamique et globale actuelle, la capacité d'adaptation rapide aux changements de l'aménagement compte davantage que le choix d'un positionnement « gagnant » sur le marché.

En définitive, il est normal que les entreprises aspirent à gagner en souplesse, passant outre leur organisation parcellisée et verticale pour s'intéresser davantage à des structures horizontales. En l'occurrence, les règles et procédures ont pour corollaires la rigidité et la lourdeur au lieu d'être un facteur d'intégration.

C'est dire que la culture devient un atout de cohésion par le biais du partage de valeurs, un nouveau mode de coordination plus souple que les anciens³³

• La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique

Rappelons la fameuse déclaration d'intention du Président H. Truman (1949) qui permet l'exégèse des différentes décennies consacrées au développement des pays pauvres :

« L'économie est, avant toute chose, d'abord affaire de comportements et d'attitudes qui se fondent sur la mentalité et les facultés psychologiques de l'être humain dans son besoin viscéral de transformation du monde matériel afin de suffire à ses besoins. L'économie capitaliste diffère de l'économie de subsistance, ou pré-capitaliste, d'abord par la prédominance, aux alentours du XVI^e et du XVII^e siècle d'une culture individualiste et capitaliste ayant permis l'avènement de l'organisation rationnelle du travail libre ».

D'abord simple idée, puis sa traduction en acte concret, l'entreprise capitaliste peut être considérée comme la cristallisation et la mise en œuvre de certaines vertus spirituelles et psychologiques. Ainsi, selon Werner Sombart, l'entreprise est-elle conçue comme « toute réalisation d'un plan à

³³ Selon M. Crozier, une caractéristique des entreprises post-industrielles résiderait, outre la simplicité de leur structure et la plus grande autonomie reconnue à leurs salariés, dans le gouvernement par la culture. Une forte culture serait un moyen privilégié d'obtenir le niveau requis de coopération.

longue échéance, dont l'exécution exige la collaboration durable de plusieurs personnes animées d'une seule et même volonté »³⁴. C'est dire que la culture entrepreneuriale n'a pas d'existence ex nihilo : elle est le produit de l'évolution historique des sociétés.

Le retard de l'Afrique est patent du point de vue de l'esprit d'entreprise et la littérature économique fait montre de ce manque de potentiel d'entrepreneur de qualité, à l'heure où l'on n'a pas besoin de démontrer que si l'entreprise est nécessaire à la croissance économique, l'entrepreneur est quand-même indispensable au développement. Cependant son traditionalisme a suscité des réactions acerbes ; en tout cas la tâche est dure si l'on songe à l'importance de la formation à l'économie d'entreprise et à l'instauration de la gestion dans les cycles de formation (secondaire et supérieur), ne serait-ce que pour démanteler une partie des blocages... Si l'ascétisme religieux en Europe (ou le confucianisme en Asie) a joué un rôle catalyseur dans l'émergence d'un esprit novateur conforme aux exigences du capitalisme naissant, il n'en reste pas moins que l'animisme n'a pas produit les effets escomptés dans les sociétés africaines. C'est ainsi que les pesanteurs affectant le dynamisme de ces sociétés demeurent toujours et tournent autour de la présence du style de commandement, de la vanité du propriétaire, des instruments et méthodes de travail....

2. Le Maroc est-il suffisamment prêt pour s'intégrer à la Nouvelle Economie ?

Certes, le constat établi par la Banque Mondiale à partir du mémorandum économique³⁵ pour le Maroc n'est pas des plus heureux : la politique de libéralisation et de réformes s'est avérée néfaste notamment sur le plan social, la croissance économique, quant à elle, n'a pas soulevé beaucoup de poussière (4% en moyenne et selon les dires officiels) en restant en-deçà des espoirs pour résorber le chômage et éradiquer la pauvreté ; tout ceci, sans oublier le rendez-vous manqué avec les aspects

³⁴ Encore faut-il attribuer à l'entrepreneur idéal quelques qualités psychologiques : la passion de l'argent, l'amour des aventures, l'esprit d'invention... Cependant, avec Sombart, sans la réunion de l'esprit d'entreprise et de l'esprit bourgeois, l'esprit du capitalisme ne serait jamais né.

³⁵ Rendu public par l'instance internationale le 14/4/2006.

qualitatifs : un processus de transformation structurel qui se fait toujours désirer, des exportations à faible valeur ajoutée, un dirham demeurant surévalué, la rigidité du marché du travail, le manque de transparence...

Pourtant, l'on ne peut pas taxer les autorités de laxisme, d'autant plus que depuis l'indépendance politique du pays beaucoup d'efforts ont été déployés pour sortir le pays du carcan du retard économique : en l'occurrence, la liste des chantiers est bien longue depuis les barrages lancés dans le début des années soixante, les voies ferrées, les ports en eaux profondes, les aéroports, la politique touristique, jusqu'aux stades, logements sociaux, projets urbains, privatisations... et la priorité accordée aux nouvelles technologies de l'information.

2.1 Préoccupations de l'Etat et interventions

Tout le monde s'accorde à dire, concernant les PME /PMI , qu'elles constituent le fer de lance de l'économie marocaine. En effet, selon l'enquête menée par K.Sahim ³⁶ au début de l'année 2000 sur les PME/PMI industrielles dans le secteur des transformations : les sociétés dont les effectifs ne dépassent pas 100 personnes sont au nombre de 5900 entreprises dégageant un chiffre d'affaires de 4 milliards DH (1998).Elles investissent près de 4 milliards DH et leur chiffre d'affaires exporté atteint 13 milliards DH; leur taux d'emplois est de 46% sur 490 000 postes du secteur industriel marocain. Parmi ces entreprises, seules 31% d'entre elles sont pourvues d'une structure informatique, 52% ne sont aucunement dotées d'informaticien et la moyenne des micro-ordinateurs détenus s'élève à peine à 6 PC dont la moitié est obsolète ; ajouter à cela que seules 20% d'entre elles sont liées à Internet et à peine 5% disposent d'un site Web.

En ce temps là, le Maroc avait à son actif 260 000 ordinateurs répartis sur toutes les administrations et entreprises. C'était le signe de l'absence de l'informatisation dans bon nombre d'entreprises, plusieurs dirigeants n'étant pas encore conscients de son utilité et invoquaient des arguments tels que son coût élevé, l'absence de cadres qualifiés susceptibles de mettre en place un système d'information interne.

³⁶ In Le Maroc face aux défis des nouvelles technologies de l'information, Edit Consulting 2000.

Selon une enquête entreprise en 2002, parmi les réponses recueillies, 1754 entreprises, soit près de 40% déclarent ne pas user du système des TIC. Parmi les motifs de non-utilisation de l'informatique :

- 63% des entreprises allèguent n'en avoir pas besoin ;
- tandis que 15% d'entre elles affirment que c'est une question de priorité ;
- alors que 12% parmi elles considèrent que c'est dû à un problème de coût ;
- en revanche, 10% des entreprises invoquent d'autres raisons.

Parmi les entreprises n'utilisant pas l'outil informatique, il faut noter la prépondérance des petites, avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas les 2 millions DH et utilisant moins de 20 personnes. Si l'on passe à la catégorie juste supérieure, le taux d'informatisation s'améliore en passant de 59% à 89%. Il est donc normal de proposer à cette frange du tissu industriel de faire l'objet de sensibilisations périodiques et ciblées.

Faute d'actionnaires, puisqu'il s'agit dans la plupart des cas d'entreprises familiales, il n'y avait pas suffisamment de pression exercée dans le sens de l'adoption et de la généralisation de l'outil informatique en tant qu'outil stratégique en vue de l'amélioration de la productivité et de la différenciation par rapport aux concurrents.

Bien entendu, il ne faudrait pas s'arrêter à ce niveau et veiller à ce que la modernisation de la gestion passe également par la prise en compte de la manière dont se fait la commercialisation des produits, des relations avec la clientèle, les fournisseurs, sans pour autant oublier l'organisation et la structure à adopter en vue d'un meilleur travail à l'heure où le marché est devenu mondialisé. Une question dès lors surgit, face à la faiblesse de ces opérateurs économiques, ne devrait-on pas avoir une action musclée de la part de l'Etat ?

2.2 Les défis de l'Etat et la recherche de la productivité pour les entreprises

Certes, l'entreprise se trouve au cœur des mutations de l'économie : la diffusion rapide d'Internet et l'avènement consécutif de la « nouvelle

économie » ont symbolisé pour beaucoup le retour aux temps héroïques du capitalisme où l'entrepreneur-innovateur, avec l'appui désormais de la Bourse, bousculait les entreprises et industries dominantes. Alors qu'il est plausible aujourd'hui, à la suite du dégonflement de la bulle Internet, d'enterrer cette « nouvelle économie », les entreprises n'en sont pas moins confrontées à un changement essentiel de leur univers sous l'impulsion de plusieurs phénomènes étroitement corrélés entre eux.

Les transformations importantes qu'ont connues les entreprises ces dernières années sont à inscrire dans la dynamique même du capitalisme, basée sur le processus de « destruction créatrice » mis en évidence par le père de l'innovation J.Schumpeter³⁷. La période actuelle d'innovations fondamentales liées aux technologies de l'information contribue au chamboulement de l'environnement de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement. La multiplication des alliances stratégiques est là pour en témoigner, sans évacuer la question du recours croissant à l'externalisation des tâches auparavant parties intégrantes de l'entreprise. Tout ceci fait que l'on assiste aujourd'hui à un brouillage des frontières de la firme.

Le Maroc s'est promis de lancer quatre défis en vue de s'engager dans les technologies de l'information, en général, et le commerce électronique en particulier :

- démanteler le segment de l'administration non favorable au marché, en l'occurrence, en mettant à niveau et en rendant plus transparentes les réglementations commerciales n'encourageant pas l'éclosion d'un secteur privé dynamique ;
- promouvoir activement la concurrence en matière d'infrastructures, clef du développement d'Internet et du commerce électronique : dans ce cadre, les télécommunications et les systèmes financiers sont bien placés pour donner un bon coup de fouet à l'activité économique ;

³⁷ Cf. plus haut ses principales thèses. A ce propos, signalons l'expérience du jeune T.Essaadi(35 ans) alias le « Sirdibad virtuel »(Connecting people) qui a créé une page consacrée aux NTI au sein d'Alahdath Al Maghribia (1998), puis ouvert un portail (emarrakech) ; ensuite, il a lancé la première plate-forme de blogging (2005) : aljinane.com, « espace qu'il a dédié aux différences culturelles ». cf.Tel Quel du 4 au 10 Nov.2006, p49-49.

- promouvoir activement l'accès aux technologies de l'information et à Internet à travers la dissémination de l'information, la sensibilisation et les projets pilotes ; le commerce électronique et les technologies de l'information, en général, sont susceptibles d'aider le pays à diversifier son économie, loin de l'agriculture dont le sort est lié aux aléas climatiques ;
- installer un système fiscal adéquat et transparent encourageant l'utilisation des technologies de l'information et stimulant le potentiel créateur de bénéfices au sein des entreprises privées actives dans le domaine.

Certes, les utilisations d'Internet, du courrier électronique et de la navigation constituent d'importants atouts pour le devenir des entreprises en matière de créativité. A ce sujet, il faudrait signaler que moult entreprises disposant d'un site web ne l'utilisent qu'en tant que brochure ou tout simplement dans un but de marketing. Ce qui sacrifie le fait d'établir une communication à double sens par le biais de l'utilisation du courrier électronique, ou celui de relier le site à des opérations de bureau... Autant de problèmes qui font qu'on demeure fort éloigné de pays tels que les USA où plus de 80% du commerce électronique se fait entre entreprises. Et le problème est de taille puisque le commerce électronique à travers Internet est censé améliorer l'efficacité tout au long de la chaîne de la valeur ajoutée, à partir de la source des intrants, jusqu'à la production, l'emballage, le marketing/ventes et la distribution, en créant des produits et services de haute qualité et à moindre coût.

Il est vrai que plus la chaîne de valeur ajoutée est longue, plus l'entreprise générera des bénéfices en intégrant le commerce électronique dans ses activités quotidiennes.

Si ces bénéfices sont apparents dans le secteur des biens et celui des services, il n'en demeure pas moins que la reconversion est dépendante de la flexibilité du code du travail.

Certes, le Maroc a, de façon précoce, opté pour la libéralisation et la concurrence dans ce secteur : attribution de la seconde licence de GSM en 1999, ouverture du nouveau capital de Télécommunications en 2000, le secteur des télécommunications ayant été entièrement libéralisé en 2002

avec l'octroi de nouvelles licences pour la téléphonie fixe et mobile. Figurant en première place pour ce qui est de la télédensité en Afrique, le Maroc a accordé toute l'importance à ce secteur porteur. D'ailleurs, réciproquement, le libéralisme et le développement des nouvelles technologies de l'information jouent un rôle actif dans cet épanouissement du principe marchand : ainsi, ces dernières ont œuvré dans le sens de la mutation des organisations.

Voyons alors de plus près ce qu'exige cette « Nouvelle Economie » pour mieux cerner la problématique de son adoption.

2.3 La « Nouvelle Economie en perspective » : une pluralité de sens

Au milieu des années 90, le monde n'avait pas encore découvert la « Nouvelle Economie ». A la fin de la décennie, plus rien d'autre ne semblait exister ; or apparemment, elle est un phénomène durable.

- On a pu la caractériser par le développement rapide d'un secteur, celui produisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) dont il était attendu qu'il soit le nouveau support principal de la croissance comme l'industrie automobile a pu l'être dans l'après guerre :
- une approche sectorielle (travaux de l'OCDE, 2002) où la Nouvelle Economie est définie comme un ensemble de secteurs (information, télécommunications, audiovisuel) :
- elle a été aussi identifiée au changement, grâce à la diffusion généralisée des TIC, de la base technologique de l'ensemble du système productif (Brousseau, Rallet, 1999) ;
- de manière plus extensive, elle a pu prendre l'apparence des caractéristiques de la croissance américaine dans les années 90 (taux de chômage et taux d'inflation faibles, durée élevée du cycle de croissance), au point d'éveiller l'espoir d'une phase longue de croissance ³⁸ ;

³⁸ Cf. Publication de l'US Department of Commerce, notamment le rapport annuel Digital Economy.

- critique de la thèse d'un nouveau régime de croissance et particulièrement de sa version extrême³⁹ a conduit certains à y voir surtout un habillage idéologique, celui du néo-libéralisme (Gadrey, 2000), célébration du mythe entrepreneurial, de la flexibilité maximale, de l'autre exploitation conviviale, de la fin des syndicats ;
- on a aussi débattu de la question de savoir si la Nouvelle Economie (économie des biens informationnels) impliquait ou non de nouveaux concepts pour être expliquée (Shapiro et Varian, 1999) tandis qu'elle a été interprétée par d'autres comme une économie de la connaissance et de l'accroissement du rôle du savoir dans l'économie (Foray, 2000) ;
- plus fréquemment, « la Nouvelle Economie » est largement considérée comme le résultat croisé d'une triple évolution :
 - * celle de la technologie et pas uniquement des TIC⁴⁰ ;
 - * celle de la mondialisation initiée par les Firmes Multinationales ;
 - * et celle de la déréglementation, partie visible d'un nouveau rôle attribué à l'Etat dans le contexte de l'implosion/explosion de l'Etat-nation ;
 - * Enfin, le nom de Nouvelle Economie a aussi été associé à des croyances singulières, parfois baroques, la « monnaie internet », comme nouveau mode de financement de l'innovation ou la curieuse élévation de pertes gigantesques et, très fréquemment, de l'absence totale de chiffre d'affaires en exemples types de nouveaux business-models.
- de quelles transformations s'agit-il ?

³⁹ La Nouvelle Economie en tant que fin de cycles, miracle d'une croissance longue retrouvée débarrassée de scories inflationnistes, sorte de fin de l'économie....

⁴⁰ Certes, le marché des télécom en Afrique du Nord est devenu particulièrement dynamique au cours des dernières années, avec des taux de croissance faramineux ; c'est dû au choix de l'option de modernisation et de diversification des économies nord africaines. Son importance stratégique réside dans sa force escomptée d'entraînement des autres secteurs.

Par Nouvelle Economic, on insinuera la révolution technologique actuelle fondée sur la diffusion généralisée des technologies de l'information et de la communication (TIC). L'expérience d'économie numérique (Digital Economy) paraît à cet égard plus juste pour qualifier les effets de cette révolution technologique. Mais les TIC ne sont pas le seul fondement de la révolution technologique actuelle : encore faut-il y ajouter les biotechnologies et l'ensemble des avancées cognitives en direction du nano-monde et du macro-monde. Leur impact sur le système productif pose une série de problèmes assez proches, notamment dans le domaine de la régulation, des droits de propriété intellectuelle. Plus généralement, elles montrent un changement, profond et aux conséquences incertaines, des relations entre la science et l'industrie.

Il y a révolution technologique au sens où les TIC sont des technologies génériques affectant l'ensemble du système économique, à l'instar de la machine à vapeur à la fin du XVIII^e siècle ou de l'électricité et de la chimie au XIX^e. Ce qui nous fait dire que cette révolution technologique n'a pas débuté avec Internet : en effet, elle a été amorcée dans les années 50 et 60 avec l'avènement des gros ordinateurs et des terminaux passifs, suivis dans les années 80 de la diffusion de la micro-informatique. Cette propagation a été à l'origine d'une base installée d'ordinateurs laquelle a été mise en réseau dans les années 90, tout d'abord sous la forme de systèmes d'information internes et ensuite de systèmes interentreprises dédiés à un secteur (transport aérien, banque, automobile...), puis par la suite sous la forme d'un protocole de communication devenu standard (Internet) rendant tous les réseaux inter-opérables.

Avec la mise en réseau, l'information change de nature. Elle ne porte plus seulement sur le poste de travail et la tâche, mais va jusqu'à concerner les mécanismes de coordination. C'est dire que l'organisation devient l'objet de la révolution technologique, ce qu'elle n'était pas dans les vagues d'automatisation antérieures.

2.4 Organisation et conduite du changement

Rappelons que la démarche de changement suppose le cheminement qui permet de passer d'un état organisationnel A à un état organisationnel B. Elle est imposée si elle vise à faire assimiler par les salariés un modèle

construit intellectuellement a priori par un ou plusieurs décideurs autorisés et négociée si, au contraire, elle est conçue comme un processus de négociations successives visant à faire émerger progressivement la nouvelle organisation. C'est que le changement organisationnel peut être conçu comme une technologie managériale.

a) Un monde de changements

Si le monde change, les dirigeants doivent également suivre : d'ailleurs, l'une des tâches des dirigeants consiste à prévoir les nécessaires évolutions de leur entreprise de manière à rester constamment à la page. Cependant, il serait inutile de rappeler qu'il y a des permanences, en l'occurrence, la nature humaine ne change que lentement ; il est vrai que l'engouement pour l'argent, la consommation, le pouvoir et les honneurs demeurent des constantes qui conditionnent le comportement humain.

- L'importance stratégique des TIC

L'avènement des TIC a fini par bouleverser la vie domestique, les relations clients-fournisseurs, voire les méthodes de management ; en effet ce serait une Lapalissade que de constater que l'informatique et les télécommunications sont fort utiles à tous les métiers, voire à la surveillance de près de la productivité des entreprises concurrentes (benchmarking). C'est ainsi que depuis un certain nombre d'années, quelques conseillers en stratégies conseillent de diversifier les créneaux de manière à battre en brèche la concurrence et générer partant de la croissance ;

- Pléthore des nouveaux produits et des services

La créativité est mondiale et se manifeste par un foisonnement de produits et services plus pratiques, plus solides et performants, un tant soit peu plus esthétiques, améliorés...enjeu de la nouvelle concurrence s'engageant entre les entreprises d'aujourd'hui qui doivent veiller à réduire le time-to-market en utilisant le « Concurrent Engineering » (Ingénierie Simultanée). Mais il n'y a pas que cet aspect, encore faut-il remarquer que la masse d'informations et de savoirs ne fait que grossir.

- Accumulation de données sur les clients

Le client est tellement important pour l'entreprise qu'il ne faut pas hésiter à utiliser sondages, enquêtes et diverses mesures afin de jouer la

proximité avec lui et essayer de bien maîtriser ses besoins pour le satisfaire correctement. Bien plus, au-delà du client roi, il faudrait arriver au stade du client producteur qui ne se contente plus d'être à l'aval de l'entreprise, mais plutôt va jusqu'à conditionner le procédé de production de l'entreprise : celle-ci gagnerait à personnaliser l'offre et la relation : point n'est besoin alors de souligner la quantité d'informations à stocker et à traiter surtout à l'heure de la mondialisation qui s'accompagne d'une prolifération réglementaire, de savoirs, de techniques....tout ceci étant amplifié par Internet.

b) La gestion du changement dans les organisations

Il est certain qu'avec le développement des nouvelles technologies de l'information, la création de valeur sort de son cadre habituel et s'affuble de nouveaux vêtements en devenant moins séquentielle et plus interactive: en tout cas, les remaniements en matière d'organisation des entreprises (caractérisée d'ailleurs par une certaine complexité...) ont fini par remettre en cause et les fondements théoriques de l'Organisation Scientifique du Travail et la relation d'autorité entre supérieur et subordonné : c'est que la logique de la participation a pris progressivement le pas sur celle du commandement. Par conséquent, les distinctions entre clients et fournisseurs ou entre biens et services gagneraient à être repensées. En effet, puisque nous sommes en train de quitter l'ère industrielle pour une autre qualifiable de post-industrielle, il va de soi que la consommation d'un bien ou d'un service par un client ne soit plus considérée comme une destruction de valeur créée par ailleurs par le producteur : bien au contraire, il faut se faire à l'idée que tous les clients dans l'économie alternative sont plutôt des générateurs de valeur.

Pour comprendre les mécanismes de la conduite du changement, encore faudrait-il souligner que celle-ci se trouve à la jonction du déploiement d'un projet et de sa mise en relation avec l'organisation : ainsi la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité et mesure les résultats de ces mêmes leviers. Sans prétendre donner une définition exhaustive et une méthodologie de gestion de projet, nous proposons la gestion de projet en quatre phases :

- Au préalable, s'impose la nécessité d'une prise de conscience du besoin de changement qui est l'élément déclenchant du projet ;
- La première phase d'un projet consiste à définir les changements et leurs impacts , les enjeux, les contraintes, les besoins de terrain et les ressources sont regroupées dans un document appelé « cahier des charges » ;
- La deuxième phase réside dans la réalisation d'un plan de conception générale définissant les modalités de déploiement d'un projet (planning, méthodologie, organisation, livrables) ;
- La phase qui suit est celle du déploiement avec la réalisation de différents chantiers selon le planning précédemment établi. L'aboutissement de ces chantiers conduit à la fourniture de livrables faisant l'objet de validation partielle et globale. Ces livrables, définis dans la conception générale, sont des réponses au changement initial.

Enfin, à ces différentes phases de gestion de projet, on peut associer des séquences de conduite du changement pour que le projet soit compris, accepté et utilisé par les différents acteurs. Pour répondre à ces objectifs, la conduite du changement déploie trois types d'actions qui sont le diagnostic, le déploiement des leviers et le pilotage..

En quelque sorte, ce défi est-il à relever en changeant les lois (au sens large loi bancaire, loi sur la concurrence...), en introduisant de nouveaux produits financiers, ou en changeant carrément les mentalités. Là, le défi risque d'être dur à relever, d'autant plus qu'il s'inscrit dans le structurel chaque fois qu'il y a volonté de changement.

Le Maroc devra certainement compter sur ses jeunes cadres diplômés ⁴¹ pour relever les défis de l'avenir; ceux-ci en entreprenant des recherches prometteuses vont permettre au Maroc de faire le saut qualitatif

⁴¹ D'ailleurs, avec cette assertion, nous rejoignons la position du grand Henri Fayol lorsqu'il soutient que l'importance du chef d'entreprise n'est pas à démontrer, mais il est plus sûr de construire sa compétence par l'enseignement et l'expérience Cf. « Fayol et le métier de manager », par Marc Mousli, in *Alternatives Economiques* , N° 254, Janvier 2007, p 84.

tant espéré permettant de passer outre les innovations de produit à celles de procédé !

En guise de conclusion (so what ?) :

Si les technologies des siècles précédents ont permis à l'homme de maîtriser la distance et le monde physique, il n'en demeure pas moins que ces avancées technologiques ont été facilitées par des améliorations ponctuelles de l'utilisation et du développement des savoirs. De tout temps, on a dit de l'information qu'elle est source de pouvoir : est-ce pour cette raison que les scientifiques s'intéressent aujourd'hui de très près à la manipulation de l'information ?

Si la recherche systématique peut effectuer les mêmes avancées quant à la production et la transmission d'informations que celles qui ont été réalisées les siècles précédents à propos de la production et du transport des biens et des personnes, le XXI^e siècle sera-t-il plus prospère que ce que l'on peut imaginer ? Bien entendu, ce serait un truisme que d'avancer que « sans changement il n'est pas de progrès possible ». Mais une question demeure : est-ce que les mentalités n'y jouent pas un rôle prééminent ? De toute façon, le vocabulaire des historiens, des journalistes, des économistes et des sociologues contemporains n'est pas du tout le même : certains assimilent, souvent par inadvertance, « changement » et « évolution ».

En effet, le changement est un passage d'une chose d'un état à un autre qui demeure neutre (cas de l'eau), il n'en est pas de même de l'évolution laquelle renferme un processus de complexification (paradigme darwinien).

LA FEUILLE DE ROUTE DU MANAGER

Larbi MHIN (*)

La première résonance des termes du sujet fait penser que voilà enfin une règle ou un ensemble de règles à apprendre pour devenir manager, mais la vraie question, c'est plutôt existe-t-il une feuille de route que le manager peut acquérir et adopter pour résoudre tous ses problèmes ?

Le fait de continuer à en rechercher une jusqu'à présent, alors que la question du management date de l'ère de l'humanité est révélateur de sa complexité qui ne cesse de s'amplifier avec l'élargissement de la dimension du phénomène auquel s'associe de plus en plus la curiosité du chercheur. En effet, le manager longtemps préoccupé par le devenir de son organisation, n'est plus le seul à y penser. Les chercheurs et académiciens y ont trouvé aussi une matière à réflexion très appétissante. Cependant, les visions ne sont pas les mêmes. Le manager praticien est souvent mobilisé en fonction de l'image future qu'il en fait et les conditions réelles dans lesquelles il doit l'amener à cette image. Il est armé pour cela de son charisme, ses traits de personnalité et des connaissances acquises dans le cadre des formations suivies et surtout de ses connaissances empiriques accumulées. Les théoriciens souvent emportés par le souci de généralisation formulent des lois et des règles qui comme dit le statisticien, montent tout, discutent de tout, mais ignorent l'essentiel « les traits particuliers de chaque organisation ».

Le manager est tel un pendule, oscille entre le général et le particulier pour trouver une solution propre qui est la sienne.

Dans notre réflexion, nous cherchons à partir des réponses des uns et des autres à élaborer une cartographie des différentes positions munie d'une légende explicative des changements de position pour en tirer les tendances

(*) Enseignant chercheur, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Mohammed V, Rabat, Agdal.

actuelles et futures traçant le ou les croquis de ce qu'on pourra appeler la (es) feuille(s) de route du manager.

Cette réflexion est partie d'une question simple à réponse toujours ambiguë, incomplète et surtout pluriel : Qu'est ce qu'on a à conduire ?

- Une machine ?
- Un système mécanique de flux de transformation ?
- Un système intelligent de commandement et d'exécution ?
- Un organisme ?
- Un cerveau ?
- Ou tout cela à la fois ?
- Ou bien une chose toute à fait différente ?

En effet la réponse à cette question oriente toute réflexion sur la question suivante aussi longtemps posée : comment conduire ce phénomène ainsi représenté ?

Chaque réponse étant la base de définition d'une feuille de route. Chaque réponse ne représentant qu'une part de la vérité. Nous pouvons dès à présent imaginer que la réponse ne peut être que plurielle et évolutionniste, qui reste néanmoins nécessaire mais aussi insuffisante pour tout manager de demain, au risque d'être entièrement déboussolé.

Notre démarche se base sur le constat quant l'évolution de la littérature économique et sociale d'une part et la nouvelle forme qu'elle a prise depuis la fin du siècle dernier donnant à l'entreprise et à l'entrepreneur une place privilégiée.

Ce constat marque deux évolutions parallèles :

- d'une part l'importance grandissante des écrits sur le sujet
- et d'autre part, les mutations qu'a connu le rôle du manager

Les deux phénomènes évoluant parallèlement ont connu des phases qui commencent par un changement de langage et un changement de comportement suivis d'une symbiose qui se termine par une remise en cause

de l'ensemble. Ce qui explique cette dialectique entre théorie et pratique, mais, qui remet en cause toute idée de « modèle » inspirée de la notion d'équilibre fondement de base des théories classiques et néoclassiques. Dans ce cas, c'est plutôt la théorie du chaos que nous solliciterons pour chercher solution à notre problématique.

Ainsi, dans un premier temps nous allons interpellier la littérature économique et sociale sur le concept et le phénomène « entreprise » et les modèles sous-jacents inspirant la pratique du management. Dans un deuxième temps, nous allons procéder à la discussion de ces modèles pour essayer de confectionner la feuille de route recherchée, et conclure sur la nécessité de replacer le phénomène dans son contexte et tenir compte à chaque fois des changements de repères. La seule réalité demeure le changement.

I^{ère} Partie : les différentes approches de l'entreprise

En effet, qualifié de manager, le contenu et le sens du concept interpellent cette question. Certes, nous avons dans le cadre de la 1^{ère} édition de cette table ronde évoqué la question bien que de façon un peu différente dans la mesure où la question portait sur l'approche managériale de la compétitivité de l'entreprise, et c'est effectivement cette réflexion qui nous a soufflé la nécessité d'une feuille de route liant l'action managériale à l'objectif de compétitivité.

Aussi, le manager a-t-il plein droit de se poser constamment la question de savoir qu'est qu'il a à manager, quelles sont ses caractéristiques. ... pour ainsi décider de s'aventurer, s'accommoder ou désister de sa mission.

I. Définitions et caractéristiques ¹:

Sans revenir aux différentes approches largement évoquées au niveau de la 1^{ère} édition de cette table ronde, rappelons l'essentiel :

¹ Pour Plus d'information consulter : Coriat Benjamin et Weinstein, Olivier. Les nouvelles théories de l'entreprise, Livre de Poche, 1995. Labourdette, André. Les stratégies d'entreprise. Une analyse micro-économique, Domat économie, 1989

- Les théories traditionnelles de la firme :

- bien que trop parlant de la firme, l'entreprise n'occupe qu'une place marginale dans leurs constructions théoriques de l'économie et de la science économique.
- la firme y est une « firme point » ou une « firme automate », dont les comportements sont rationnelles et donc prévisibles et optimisables.

Dans ces théories la firme est perçue comme un organisme réflexe, soumis à la régulation du marché, qui constitue la source de tous les signaux. Cette dernière devant donc développer un système d'information efficace et efficient lui permettant de bien intercepter et interpréter ces informations pour réguler son comportement.

En effet, Depuis Aristote et Saint Augustin jusqu'à Marshall, la pensée économique s'est formée dans un monde principalement rural et artisanal, où la production était réalisée par des producteurs individuels et visait essentiellement à satisfaire les besoins vitaux des individus.

Paradoxalement, les grands auteurs du dix-huitième siècle (Cantillon, Turgot, Smith) et de la première moitié du dix-neuvième (Say, Mill) parlaient plus et mieux de l'entreprise que les économistes contemporains du courant dominant, alors même qu'elle ne tenait qu'une place mineure dans le monde réel, sans rapport avec le rôle de premier plan qu'elle occupe aujourd'hui.

Que s'est-il donc passé à partir du milieu du dix-neuvième siècle pour détourner l'économie de l'entreprise?

La rupture fondamentale a été opérée en deux temps :

- lors de la « révolution marginaliste » attribuée à Walras, Jevons et Menger entre 1871 et 1875, marquant l'ébauche de l'« économie standard » contemporaine et ;
- lors de la « révolution keynésienne » des années 1930, limitant un peu la souveraineté du marché.

En posant que : la valeur des choses est définie par leur utilité et non par la quantité de travail qui y est incorporée, tout le regard s'est centré sur l'échange et la sphère commerciale et non sur la sphère de production comme le faisaient la plupart des classiques et continuent de le penser les marxistes.

Ainsi, les agents économiques ne sont appréhendés que par les échanges auxquels ils participent, et la production cesse d'être un sujet d'étude majeur.

Cette vision ayant conduit de nombreux économistes à chercher à construire une formulation des phénomènes sociaux analogue à celle qu'utilise la mécanique rationnelle. Postulant que le comportement des agents est déterministe, ils domestiquent les mathématiques et créent un modèle rationnel traduit par l'« homo-œconomus », dont le comportement se résume à maximiser une fonction de satisfaction ou de profit tout en minimisant une autre fonction de contraintes budgétaires ou de coûts.

Walras s'attache à démontrer l'existence d'un « équilibre général » et à en étudier les propriétés. Pour cela, il faut que les agents soient représentés par des fonctions mathématiques simples. Et puisque l'équilibre est intemporel et se définit par l'absence de mouvement, on se borne à un cadre statique où le temps n'intervient pas. En se focalisant sur les conditions et les attributs de l'équilibre, cette théorie élimine l'action, le temps et son corollaire l'incertitude.

Et, l'entreprise est réduite à son expression technique (fonction de production). La fonction de production qui résume l'entreprise a la forme suivante $Y = f(K, L)$ où Y est la quantité produite et K et L les facteurs de production (respectivement le capital et le travail). La productivité marginale des facteurs de production est décroissante. La firme est une boîte noire qui maximise son profit sous une contrainte de coût. Elle est preneuse de prix (price taker). Ce prix est le prix d'équilibre entre l'offre et la demande valable aussi bien pour le salaire, le taux d'intérêt que pour toute autre marchandise. Formulée par Léon Walras à la fin du XIXème siècle, elle traduit les écrits d'Adam Smith et son principe de la main invisible en termes mathématiques.

La simplicité de ce raisonnement conforté par l'effort de mathématisation a fait que l'économie walrasienne est devenue dominante, tout au long des premières années du vingtième siècle, avant de se monter impuissante à rendre compte de phénomènes majeurs marquant la société moderne : le chômage, la pauvreté la dégradation sociale.

Keynes introduit alors l'idée de l'interaction entre les différents agrégats pour expliquer l'origine de la crise et propose une théorie générale abandonnant ainsi l'« individualisme méthodologique » qui avait implicitement prévalu jusque-là.

La macro-économie prend le devant de la scène, pour expliquer les grands problèmes du monde, mais aussi proposer les remèdes à ces problèmes. L'analyse des échanges entre les agents individuels, dorénavant appelée micro-économie, n'est plus considérée comme le soubassement nécessaire de toute réflexion économique. Il importe peu que ses hypothèses soient réalistes, du moment qu'elles ne s'opposent pas à l'analyse des grands agrégats. La théorie générale se présente alors comme un complément de la théorie marginaliste en s'inscrivant dans son prolongement au point de la fusion entre des idées marginalistes et une partie des idées keynésiennes formant tout au long des années 1940 à 1970 une « grande synthèse » qui sert de référence à l'orthodoxie dominante ou « économie standard », et en laquelle certains voient l'aboutissement définitif de la théorie économique.

Dans sa forme académique propagée par les institutions universitaires, cette vision fondée sur le formalisme et le raisonnement mathématiques sont obligatoires et le souci d'élégance théorique et de rigueur formelle, l'emporte sur le réalisme. Les agents y sont des automates rationnels omniscients qui recherchent l'équilibre des échanges dans un monde où le temps et l'incertitude n'existent pas. Outre qu'il étudie les échanges et non la production, ce paradigme exclut de fait toute représentation raisonnable de l'entreprise².

Cette attitude s'explique en fait par les conditions dans lesquelles cette vision a pu régner en l'absence de toute approche réelle de l'entreprise

² William Baumol décrira cet oubli en 1968 par une formule célèbre : "Hamlet se joue expurgé du Prince du Danemark".

considérée paradoxalement par les marginalistes et les classiques tous ensemble comme étant au cœur de tout phénomène économique et sociale de développement.

Il faut bien remarquer qu'à cette époque la demande était largement supérieure à l'offre. Cette stabilité ne va pas durer longtemps et à partir de la fin des années 70 début des années 80, le marché devient de plus en plus perturbé et l'on découvre son caractère multidimensionnel. Ces multiples facettes ont rendu le marché plus complexe difficile à maîtriser et surinformé (effet des nouvelles technologies de l'information et de la communication). L'entreprise entre dans l'ère de l'incertitude et du flou. Du coup, le manager repose la même question de départ : pourquoi une telle organisation et comment c'est elle formée ? Question posée par les néo-institutionnalistes aussi. Un aperçu rapide sur l'évolution de l'économie de marché, permet en marquant quelques arrêts, permet de constater un certain parallélisme entre la naissance et le développement de l'entreprise d'une part, et la complexification et la défaillance du marché d'autre part. Plus le marché manifeste son incapacité à gérer les tractions et leurs dérivées qui ne cessent de démultiplier donnant lieu à une surinformation et donc à certaines asymétries d'information es acteurs, plus se confirme la nécessité d'entreprendre, un « phénomène paradoxale », qui justifie le sentiment que l'ordre naît du désordre.

Les conclusions auxquelles sont arrivées les réflexions sur ce sujet ont éclairé chacune de son côté une partie de la réalité de l'entreprise et les moyens de la conduire. Nous rappellerons à cet effet les théories qui ont essayé d'expliquer ce phénomène.

II. Les théories explicatives

A. La théorie des droits de propriété

Selon Alchian, tout échange entre agents est un échange de droits de propriété sur des objets. Toute relation entre hommes peut être ramenée à des relations entre des choses. En effet, toute relation se ramène d'abord à engagement mutuel puis un dénuement par le transfert de la chose sur laquelle a porté l'engagement. Or l'engagement ne peut porter que sur un droit de propriété matériel ou immatériel. L'entreprise vue sous cet angle

naît de cet échange de droits de propriété. Les créateurs d'entreprise échangent leurs droits (apports en nature ou en numéraire) contre des droits (actions ou parts sociales) sur l'entreprise. Cet échange donne lieu une multitudes d'échanges à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur entre l'entreprise et son environnement.

Un droit de propriété est donc « un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique ».

Mais, ces échanges de droits de propriétés ne sont rien d'autres que des contrats écrits ou tacites entre les acteurs composant l'entreprise et entre celle-ci et ses partenaires externes.

B. Théorie des contrats

Si l'on épouse la philosophie de Hobbes³ expliquant le passage de l'état de nature à la société civile et donc de la guerre à la paix, par la naissance d'un contrat passé entre les sujets et un souverain.

Selon Hobbes, sortir de l'état de nature, c'est renoncer à son droit naturel. C'est librement et volontairement que les hommes, par un pacte mutuel échangent leur liberté naturelle contre la paix et la sécurité. Dans cet esprit la société civile représente l'ordre et la préservation de droits auxquels l'homme n'a pas renoncé. Dans le même esprit, des hommes renoncent à des droits présents (apports en nature ou en numéraire) contre des droits futurs (les revenus attendus) d'une façon délibérée en souscrivant un contrat « entreprise »

C'est donc d'un contrat, c'est-à-dire d'un acte volontaire et juridique, que naît le pouvoir « entreprise » se substituant aux pouvoirs

³ Hobbes est né en 1588, à Westport, ville qu'il a quitté à l'âge de quinze ans pour poursuivre ses études à Oxford, où il découvre le nominalisme et la scolastique. Engagé comme précepteur de William Cavendish, duc de Newcastle, il accompagne en 1610 son élève en Italie et en France. À partir de 1620, Hobbes travaille avec le chancelier et philosophe Francis Bacon, pour lequel il manifeste peu d'estime, mais qui lui permet d'entrer en contact avec le milieu scientifique : il se familiarise alors avec la philosophie mécaniste et porte un grand intérêt aux anciens philosophes matérialistes ainsi qu'aux recherches physiques sur la conservation du mouvement.

individuels. L'origine du pouvoir n'est ni naturelle ni divine, mais artificielle et humaine. Avec Hobbes, la loi cesse d'être d'origine divine.

La firme peut être considérée comme un ensemble de contrats qui établissent une certaine structure des droits qui en résultent. Celle-ci permettant à la fois de profiter des avantages de la spécialisation et d'assurer un système d'incitation et de contrôle efficace conduisant à la valorisation de ces droits et leur fructification.

Alchian et Demetz analysent en particulier deux types d'entreprise

- la Firme capitaliste classique et ;
- la SA « société anonyme ».

Il constatent à cet effet que la firme est une forme d'organisation efficiente du travail en équipe : il est impossible ou coûteux de mesurer les productivités marginales de chacun.

D'autre part, l'existence de sociétés anonymes semble aller à l'encontre de l'analyse par les droits de propriété. La SA manifeste au moins trois critères faisant dépasser la firme de statut de simple contrat à une existence à part entière avec :

- Une personnalité juridique distincte de celle de ses membres,
- Une valeur en bourse, un patrimoine propre et une responsabilité limitée des détenteurs de parts.
- Exploitation du caractère aliénable et partitionable des droits de propriété (c'est-à-dire que plusieurs individus peuvent avoir des droits sur un même bien).

La firme se substitue ainsi à ses fondateurs dans l'exercice du pouvoir et la gestion des droits qui lui sont concédés. En terme d'agence, c'est un agent mandaté par le marché pour la réalisation de l'offre nécessaire.

C. Théorie de l'agence

Développée au milieu des années 70, cette théorie est fondée sur le principe selon lequel toute relation contractuelle entre deux individus peut être considérée comme une relation d'agence entre principal et agent ou en

d'autres termes une relation « donneur d'ordre - sous-traitant » ou encore « maître d'œuvre - matrice d'ouvrage ».

Cette analogie étant applicable aussi bien :

- aux relations *Firme – Marché* : la firme (agent) agit au nom de sa clientèle pour le choix des biens et services à produire. Le client en tant que donneur d'ordre (ou principal) indirect (puisque ses ordres sont collectés par étude de marché effectuée par la firme) en assure le contrôle et la réception (l'achat). Les intérêts sont contradictoires, la firme cherche à vendre plus cher et à moindre coût, le client cherche à acheter moins cher avec une qualité meilleure.
- qu'aux relations *intra firme « actionnaires (principal) - manager (agent) »* ou encore *principal (employeur) – agent (salariés)* : Ces agents ont aussi des intérêts contradictoires. Les actionnaires ou les employeurs cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme tandis que le manager ou les salariés cherchent à maximiser leurs revenus et donc la taille de l'entreprise.

Cette relation d'agence marquée essentiellement par la divergence d'intérêts et l'asymétrie d'information, est source de flou et d'incertitudes donnant lieu à des coûts supportés par les deux parties, principal et agent :

- les dépenses de surveillance et d'incitation
- les coûts d'assurance
- le coût d'opportunité (écart entre le résultat de l'action pour le principal et le comportement optimal pour le principal)

Cette approche, rejoint la théorie des contrats qui considère l'entreprise comme un nœud de relations contractuelles entre des partenaires négociant la valeur d'utilisation des droits de propriété qu'ils possèdent sur des ressources spécifiques ou non⁴. Son caractère descriptif est fortement

⁴ Cette théorie constitue le prolongement naturel de la théorie des droits de propriété dont l'objectif initial était de montrer la supériorité de la propriété privée relativement aux autres formes possibles de propriété, et de répondre à ceux qui souhaitaient opposer la propriété et le contrôle (des entreprises). Quelques auteurs ont fortement marqué cette analyse théorique. Il faut citer surtout A.A. Alchian, H. Demetz, M.C. Jensen et W.H.

critiqué par son aspect réducteur du phénomène pouvant se solder par une remise en cause de la firme et des institutions puisqu'en fin de compte elles n'existent qu'à travers les contractants et les contrats qu'elles représentent. Cette réflexion, interpelle d'autres questions relatives à la relation Firme et Marché, où le marché se trouve dans la firme, si ce n'est la firme elle même comme l'affirme Jensen et Meckling?⁵.

D. La firme, c'est le marché !

La firme peut être définie comme un «noeud de contrats» écrits ou tacites, entre les détenteurs de moyens de production et les clients. Elle est une simple « fiction légale qui sert de noyau à des rapports contractuels et qui est caractérisée de plus par l'existence de créances individuelles divisibles sur les actifs et les revenus de l'organisation qui peuvent en général être vendues sans l'autorisation des autres contractants.». (Expression Comptable « Cf. Bilan »)

La firme n'est donc pas un individu ayant des motivations propres, le caractère interne ou externe à la firme, des transactions est indifférent, il n'y a pas d'opposition fondamentale entre firme et marché. De même il n'y a pas de hiérarchie entre les différents agents, ni de rapports de pouvoir, puisque toutes les relations sont contractuelles. Finalement, la notion même de firme perd beaucoup de son sens, Jensen et Meckling considèrent que « la firme, c'est le marché».

Approche de l'entreprise « Instrument de régulation » : cas des entreprises publiques et réglementation

Si l'on cède à la théorie selon laquelle la firme c'est le marché, c'est automatiquement l'impasse, puisque déjà le marché est incapable d'assurer

Meckling. En français, on peut lire la synthèse présentée par G. Charreaux "La théorie positive de l'agence" dans "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise" collectif Economica 1987.

Voir aussi : Grossman, Hart, Holström

⁵ Mr Larbi HANAE ayant consacré tout un ouvrage pour essayer de répondre à cette question. L'ouvrage est intitulé « Firme et Marché » édition Dar Essalam 2004

sa mission de régulateur. Il est imparfait et donc la firme aussi. Cela justifie l'intervention de l'État « approche Keynésienne » pour corriger les défaillances du marché en utilisant l'entreprise publique comme instrument de régulation. Dans cette optique les entreprises publiques chercheront à concilier l'objectif public avec celui de profit.

Elles sont cependant critiquées pour leur manque d'efficacité (capture, bureaucratie, droits de propriété ...etc), compte tenu de leur mode de fonctionnement et non pour leur mission. Ce qui interpelle un contrôle plus efficace de ces entreprises. Pour Boiteux, Ramsey, Stigler deux voies sont possibles :

- la première consiste à ouvrir le capital.
- la seconde à les réglementer en appliquant des règles adéquates dans le partage des coûts des infrastructures : par exemple, application d'une tarification à la Ramsey-Boiteux.

E. Théorie des coûts de transaction

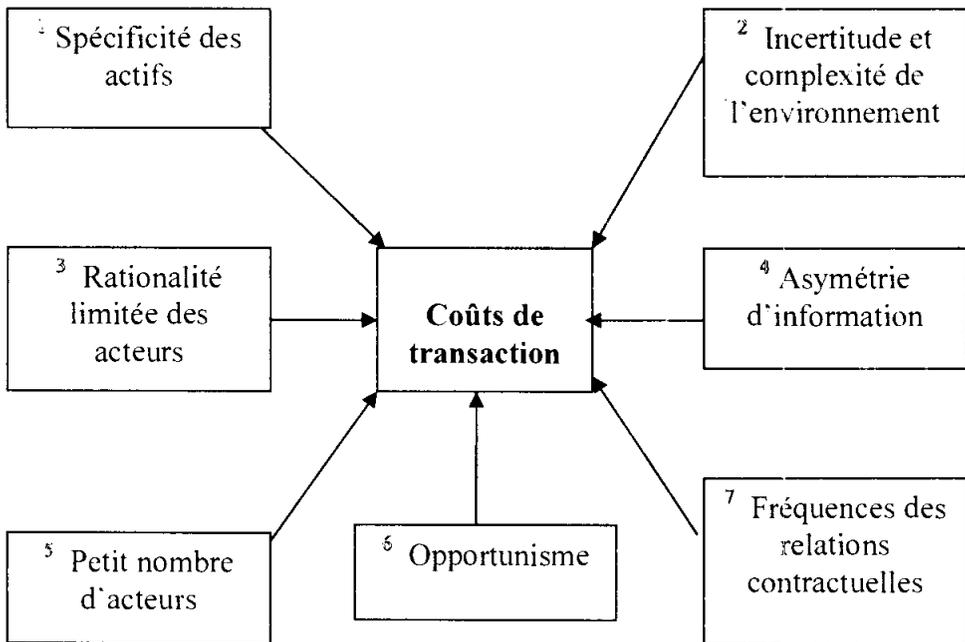
Partant de l'état du marché de plus en plus submergé d'information à la fois imparfaite et coûteuse, l'entreprise se présente comme une solution alternative au marché. En effet, l'accès au marché suppose la disponibilité de l'information. Or celle-ci est coûteuse ce qui renchérit le coût de transaction. L'entreprise en tant que contrat ou agence unit plusieurs personnes (principal et agent) pour effectuer des tâches sans recourir au marché et donc au prix qui inclut à la fois le prix du bien ou service et les coûts de transaction conduisant au dénouement de l'opération. Ce qui constitue une économie de coût dont les origines sont selon Coase⁶, Williamson, multiples à savoir :

- des facteurs humains :
 - l'opportunisme dans les transactions,
 - la manipulation de l'information,
 - la rationalité limitée

⁶ Coase, prix Nobel 1991 ; théorie du pollueur-payeur

- et, des facteurs liés à l'environnement de l'entreprise :

- incertitude,
- Asymétrie de l'information,
- spécificité des actifs,
- fréquence des transactions



Ceci justifie l'intégration verticale de l'entreprise tout en montrant sa limite liée à des coûts et des distorsions spécifiques.

Inversement, les coûts organisationnels limitent la capacité des firmes à se substituer au marché. Le management moderne attache en effet une grande importance à ce point. L'organisation constitue effectivement une ressource immatérielle dont la possession pose le choix entre faire et faire faire.

F. Théorie de l'entrepreneur⁷

Schumpeter met particulièrement en exergue l'importance de l'entrepreneur et du processus de destruction créatrice apportée par l'offre de nouveaux produits sur le marché. L'entrepreneur joue un rôle central dans le système capitaliste, il est même considéré comme l'un sinon le plus important des facteurs de production. Il est animé par des motivations individuelles de réussite dans la conception et la mise en œuvre des combinaisons économiques permettant l'optimisation des ressources et génération d'un profit rémunérant la capacité d'innovation de l'entreprise. Les innovations peuvent être liées au processus de production ou à la découverte de produits nouveaux.

L'entreprise est en fin de compte le fruit d'un effort de réflexion d'imagination d'action et de mobilisation déployé par l'entrepreneur pour répondre aux questions : que produire, comment produire, à qui produire et comment satisfaire le client et rémunérer correctement les facteurs de production. L'entrepreneur incarne par là le pari de l'innovation : son dynamisme assure la réussite de celle-ci. Au sens de Schumpeter, l'entrepreneur, qu'il ne faut pas confondre avec le chef d'entreprise, simple administrateur gestionnaire ou le rentier-capitaliste, simple propriétaire des moyens de production, est un véritable aventurier qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus pour innover et entraîner les autres hommes à faire autre chose que ce que la raison, la crainte ou l'habitude leur dictent de faire. Il doit vaincre les résistances qui s'opposent à toute nouveauté et risquent de remettre en cause le conformisme ambiant. L'entreprise n'est ni une boîte noire, ni un simple agent représentatif, il s'agit d'une construction délibérée d'un système de destruction créative conçu et gouverné par l'entrepreneur.

⁷ Développée par Schumpeter, qui En 1908, publia son premier ouvrage, devenu très vite un classique de la statistique économique. Nature et contenu principal de la théorie économique, ce qui lui fait obtenir en 1909 une chaire de professeur d'université en économie politique à l'université de Czernowitz. Il publie la première édition de sa *Théorie de l'évolution économique* en 1911, ouvrage qui s'affranchit du cadre néoclassique et témoigne de son intérêt pour la dynamique et les lois du changement économique.

L'entreprise est donc le produit du génie de l'entrepreneur Schumpeterien, qu'il trouve cependant menacé par la bureaucratie de la grande entreprise. Celle-ci, en éliminant l'entrepreneur, éteint toute source d'innovation et de croissance. Et le capitalisme est condamné à disparaître.

G. Théorie de l'efficacité-X

Cette théorie a pour point de départ un grand nombre d'observations ayant mis en évidence que des firmes aux caractéristiques techniques identiques pouvaient avoir des différences de coût de production très importantes. Ce résultat apparaît en parfaite contradiction avec la théorie néoclassique. Pour cette dernière, l'objectif unique de toutes les firmes est de maximiser leur profit ce qui implique en particulier la minimisation des coûts. Pour expliquer cette contradiction, il convient d'analyser non la firme mais les individus qui la composent et dont la rationalité est limitée au sens de Simon. Le comportement de la firme devient le résultat des actions des différents agents qui la composent. Le X de la théorie devient synonyme de non allocatif. (Leibenstein)

H. Théorie de la firme évolutionniste

Les entreprises sont très diverses et ont des compétences spécifiques. Trois critères permettent d'analyser les firmes :

- distinguer les firmes les unes des autres en fonction de leur activité :
- expliquer le portefeuille d'activités de chaque firme :
- expliquer les logiques d'évolution des firmes.

La firme évolue au cours du temps grâce à l'apprentissage. L'information n'est plus exogène car la firme est capable d'en produire. L'évolution de l'entreprise n'est pas aléatoire mais déterminée en fonction des compétences accumulées. Le marché n'est que l'un des processus de sélection des firmes. (Alchian, Demsetz, Nelson et Winter)

I. Théorie des firmes A et J

Dans cette théorie l'analyse se concentre sur la structure même de l'entreprise et sur sa performance sans reconsidérer la question de son

existence. Aoki ⁸ a tenté de distinguer et de modéliser deux types de firmes, la firme japonaise (J) et la firme américaine (A).

Chacune de ces deux types possède sa structure d'échange de l'information et réagit selon les conditions du marché et les opportunités technologiques. Il constate qu'à tous les niveaux, il y a une opposition entre l'organisation hiérarchique pour A et l'organisation souple et déconcentrée pour J.

La firme de type A possède une structure rigide. Ses règles et ses fonctions sont préétablies de façon précise.

La firme de type J au contraire possède une organisation souple et sans fonction figée.

- Du point de vue financier.
 - La firme japonaise « J » se caractérise par un grand nombre de participations croisées à court et long terme et un actionariat stable et solide.
 - alors que la firme américaine « A » se caractérise par un fort recours aux banques et aux marchés.
- Partant de l'hypothèse de rationalité restreinte, Aoki, juge que la firme japonaise « J » est la forme d'organisation la plus efficiente. Son organisation se caractérise par :
 - la coordination horizontale
 - le partage des informations : prédominance de l'informel
 - la hiérarchie des grades (par niveau de salaire et non par fonction)

Ces caractéristiques lui confèrent une capacité de simulation et donc d'anticipation de réactions rapides (rétroaction). L'organisation étant plus souple, les postes de travail sont définis de façon moins stricte, et donc un "tourner" du personnel plus facile.

⁸ "Le modèle J", Problèmes économiques N° 2225, 1991.

Cependant, son faible degré d'intégration lui impose un recours important à la sous-traitance⁹.

J. Théorie managériale

Il s'agit en quelque sorte d'un prolongement de la théorie de l'agence. Selon cette théorie, la grande entreprise conduit à l'apparition d'une technostructure (managers, cadres supérieurs, ingénieurs) distincte des propriétaires. Les objectifs de la technostructure (dépenses de prestige et maximisation de la part de marché) peuvent être contradictoires avec ceux des propriétaires actionnaires.

Les managers peuvent être toutefois contraints d'infléchir leur position dans un sens plus favorable aux actionnaires. On parle alors de gouvernement d'entreprise. La contrepartie en est une gestion de l'entreprise au jour le jour en fonction de l'évolution de la conjoncture et non de choix stratégiques de long terme. (Berle, Means, Galbraith)

K. Approche managériale : la firme en tant qu'organisation

De quelle organisation s'agit-il ?

- Organisation – machine
- Organisation - organisme
- Organisation - culture
- Organisation – Système
- Organisation - lieu de domination
- Organisation – cerveau
- Organisation - flux de transformation

Qui sont autant de métaphores économiques et sociologiques de la firme constituant les soubassements théoriques et les fondements de base du métier de manager. Alors en quoi consiste ce métier ?

⁹ Nous sommes loin de la "M-forme" (forme multidivisionnelle) de O. Williamson, au sein de laquelle l'entreprise intègre différentes activités distinctes plutôt que de donner naissance à plusieurs entreprises.

II^{ème} Partie : le métier du manager et ses exigences nouvelles: « Du management des ressources au management des idées et des compétences »

Lors de la préparation d'un cours, une formation ou encore une communication pareille sur un thème quelconque, il est souvent judicieux de décortiquer les concepts en cherchant les synonymes et l'étymologie des mots.

Pour ma part, je vais tenter cet exercice avec l'expression "ressources et compétences qui constituent les clefs de cette communication". Cet exercice devant, à mesure que l'on prenne connaissance des synonymes, livrer sa signification et générer quelques idées. La réussite de cet exercice va sûrement nous amener à le refaire devant chaque situation pareille.

I- Signification étymologique des mots : « Ressource- Compétence et Management »

I.1. Ressource

Ressource est synonyme de : Expédient, Arme, Remède, Moyenne, Aide, Argent, Revenu, Richesse

Selon le dictionnaire encyclopédique : ressource est aussi "moyen employé pour se tirer d'embarras".

La notion de ressource s'oppose à la notion de coût en ce sens qu'une ressource génère de la valeur, au lieu de seulement en consommer. C'est une distinction importante, car elle suppose qu'une ressource peut (doit) être considérée comme un investissement et mérite gestion (Ressource humaine).

I.2. Compétence et aptitude

Les synonymes du concept « compétence » fournis par le dictionnaire sont : Capacité, Aptitude, Contenance, Qualité, Caractère, Propriété, Don, Valeur ...qui sont autant de talents recherchés lors des recrutements ou des évaluations.

Véritable quête du Graal, qu'est-ce donc que cette compétence que l'on a tant de mal à dénicher ?

Quelques définitions tirées du dictionnaire encyclopédique¹⁰ :

- **Compétence** :

- C'est l'aptitude d'une autorité administrative ou judiciaire à procéder à certains actes dans des conditions déterminées. Compétence législative, c'est l'aptitude d'une loi déterminée à régir une situation.
- Ou encore, toute connaissance, expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger.

- **Aptitude** : Don naturel, disposition naturelle ou acquise à faire quelque chose

- **Connaissance** : Idée exacte d'une réalité, de sa situation, de son sens, de ses caractères, de son fonctionnement. savoirs acquis par l'étude ou l'expérience.

Partant de ces définitions encyclopédiques, on peut retenir que la compétence est la conjugaison d'aptitudes et de connaissances qui conditionnent l'efficacité dans l'exercice d'une fonction.

Ces quelques précisions montrent que la compétence est un tout qui n'est pas constitué de la simple sommation d'aptitudes et de connaissance. En fait, la simple accumulation de savoir, de connaissances est insuffisante pour engendrer la compétence.

Pour une entreprise, un "puits de science" sans compétence est de peu d'intérêt. il lui faut des compétences. Or celles-ci sont difficilement discernables et quantifiables sauf à l'usage, et encore...

La notion de compétence constitue un déplacement du qualificatif traditionnel « ressources humaines » pour mieux approcher l'homme en tant que gisement de ressources et de compétences.

¹⁰ Dictionnaire encyclopédique HACHETTE-SPADEM-ADAGP PARIS 1980 (préface de Roland BARTHES)

1.3 Management

1.3.1 Sens étymologique

Du verbe manager, un mot anglais qui dans les dictionnaires de Français est synonyme de diriger, gérer, organiser.

Le dictionnaire Anglais-Français en donne un sens plus vaste:

- To Manage : diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manœuvrer.
- To Manage : S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à

Pour évaluer les compétences de collaborateurs ou les siennes propres, on peut constituer une grille avec 14 catégories génériques et s'interroger sur l'efficacité de l'évalué dans chacune d'elles:

1.	Décider,
2.	Gérer,
3.	Diriger,
4.	Administrer,
5.	Produire,
6.	Organiser,
7.	Communiquer,
8.	Développer,
9.	Chercher,
10.	Former,
11.	Contrôler,
12.	Créer,
13.	Négocier,
14.	Conseiller

Chacune de ces catégories est elle-même mesurable en fonction d'une série d'indicateurs. Au total, le langage courant et la mode de l'anglicisme abusent du verbe manager « et de son substantif manager qui désigne la personne dans la fonction » et le réduisent à un concept incomplet. La définition du management est par conséquent délicate.

1.3.2 Le sens courant

Dans le monde des affaires, le Management est une expression utilisée pour décrire les techniques et les compétences visant à optimiser :

- L'organisation.
- La planification.
- La direction et
- Le contrôle des structures et des activités d'une société.

Dans la théorie du management, l'organisation revêt deux grands aspects :

- Le premier se rapporte à la mise en place d'une hiérarchie ou de niveaux de responsabilité, concrétisée par un organigramme qui désigne le rôle de chacun dans la société : du président au chef de service au dernier exécutant, et qui précise les fonctions assumées par chacun. Cette approche verticale (ou pyramidale) de l'organisation de l'entreprise est inspirée par le concept moderne de la théorie de la firme.
- L'autre grand aspect est relatif à la constitution d'un personnel formé de cadres et d'ouvriers qualifiés (notamment le recrutement et la formation continue).

En définitif, le management n'exige pas seulement du bon sens, de l'expérience, et diverses aptitudes. Il demande que l'on ait, à un niveau suffisant :

- la maîtrise de plusieurs disciplines, la connaissance de divers principes, la familiarité avec quelques théories.
- un effort permanent pour entretenir et développer - à tous les niveaux de l'entreprise - tout un faisceau de compétences.

II. Le Management est-il une science ?

Les années 1940 à 1970 ont été dominées par la fusion des idées marginalistes et d'une partie des idées keynésiennes en une « grande synthèse » qui sert de référence à l'orthodoxie dominante ou « économie standard », et en laquelle certains voient l'aboutissement définitif de la théorie économique. Dans sa forme académique propagée par les institutions universitaires, le formalisme et le raisonnement mathématiques sont obligatoires et le souci d'élégance théorique et de rigueur formelle l'emporte sur le réalisme.

Les agents y sont des automates rationnels omniscients qui recherchent l'équilibre des échanges dans un monde où le temps et l'incertitude n'existent pas. Outre qu'il étudie les échanges et non la

production, ce paradigme exclut de fait toute représentation raisonnable de l'entreprise.

Cependant, les comportements complexes et différenciés, la concurrence vue comme un processus, l'abandon du modèle de l'homo-*oeconomicus* et du marché « pur et parfait », la variation endogène des biens et des acteurs, l'introduction du libre arbitre, l'élimination de toute référence à l'équilibre, l'indéterminisme intrinsèque, le renoncement à l'outil mathématique, ce sont toutes les bases du paradigme standard que l'entreprise condamne. L'observation des entreprises confirme toutes les critiques qui ont été adressées à ce modèle et aux conceptions épistémologiques qui le sous-tendent, par exemple par les tenants de l'école évolutionniste issue de Nelson et Winter.

Dans le schéma classique de Kuhn amendé par Lakatos, le paradigme qui domine une science à un moment de son histoire est progressivement mis à mal par une accumulation d'anomalies, et cherche à s'en protéger en édifiant une « ceinture protectrice » de théories ad hoc, jusqu'à ce qu'un nouveau paradigme vienne le supplanter. En économie, ce n'est plus une collection d'anomalies secondaires qui sape le paradigme néo-classique dominant, mais le phénomène central de première grandeur qu'est l'entreprise moderne, contre lequel aucune ceinture protectrice ne pourra le protéger éternellement.

Un ultime échappatoire serait de vouloir construire une théorie de l'entreprise distincte qui coexisterait avec la théorie standard, comme dans le rêve d'une « théorie de la firme ». C'est aussi à quoi se résignent les plus ambitieux des chercheurs en gestion, désespérant de pouvoir gagner l'intérêt des économistes. Mais la réalité n'est pas faite d'un côté d'un monde d'individus et de l'autre d'un monde d'entreprises disjointes dont on pourrait faire les théories séparément. Les entreprises sont faites d'individus et les individus échangent avec les entreprises. Une théorie générale doit les englober dans un même modèle et reposer sur l'étude de leurs interactions.

Alors que la fonction management est probablement aussi vieille que l'humanité, le management qui est sensé satisfaire cette curiosité scientifique, ne s'est que récemment développé en discipline récente.

Alors, à l'instar des avancées de l'organisation scientifique du travail (Taylor), la conduite des individus au travail fut l'objet d'études et de théories. Or, comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte, il reste dans le domaine du probable, de la statistique.

Le management est à la fois art et science, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

La notion d'art s'opposant au caractère scientifique qui quantifie, normalise et formalise. L'art de diriger est une qualité, un savoir-faire non totalement codifiable.

II.1 Administrer ou gérer « la ressource humaine »

L'administration est l'exécution des tâches techniques, "routinières" qui déroulent des procédures formalisées et réglementaires: paie, contrats, mouvements... On y associe la "bureaucratie", c'est à dire la connaissance des fonctions plutôt que la connaissance des individus.

La gestion des ressources humaines englobe la communication et le développement de la culture d'entreprise, la mise en oeuvre des moyens de motivation, d'évaluation. La gestion de la ressource humaine devrait s'attacher à connaître les individus (management de proximité), tant ceux-ci ont besoin d'identité et de reconnaissance.

II.2 La place de l'individu au travail

On peut dire que la perception de l'individu dans le travail est aussi ancienne que le travail lui-même, néanmoins sa "place" varie en fonction des époques. Avant l'ère industrielle le savoir-faire est individuel, la compétence et l'appartenance à une corporation confèrent à une élite le prestige de son métier, l'entourant d'une sous-hiérarchie d'apprentis, d'aides ou de compagnons. Le métier exercé sert d'identification sociale.

L'ère industrielle diffusera le savoir-faire et on distinguera essentiellement les patrons détenteurs de tous les pouvoirs d'une part et les ouvriers, nombreux, peu qualifiés d'autre part. Les deux parties s'affronteront dans des rapports de force qui structureront le monde du

travail avec ses règles. L'identification sociale se fait d'avantage par l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle que par le métier exercé proprement dit.

Le management de plus en plus individualisé, la rémunération "au mérite" supposent une juste évaluation de chaque individu. Pour soi-même, la conduite de carrière impose de connaître ses points forts pour les valoriser, et surtout ses points faibles pour les améliorer.

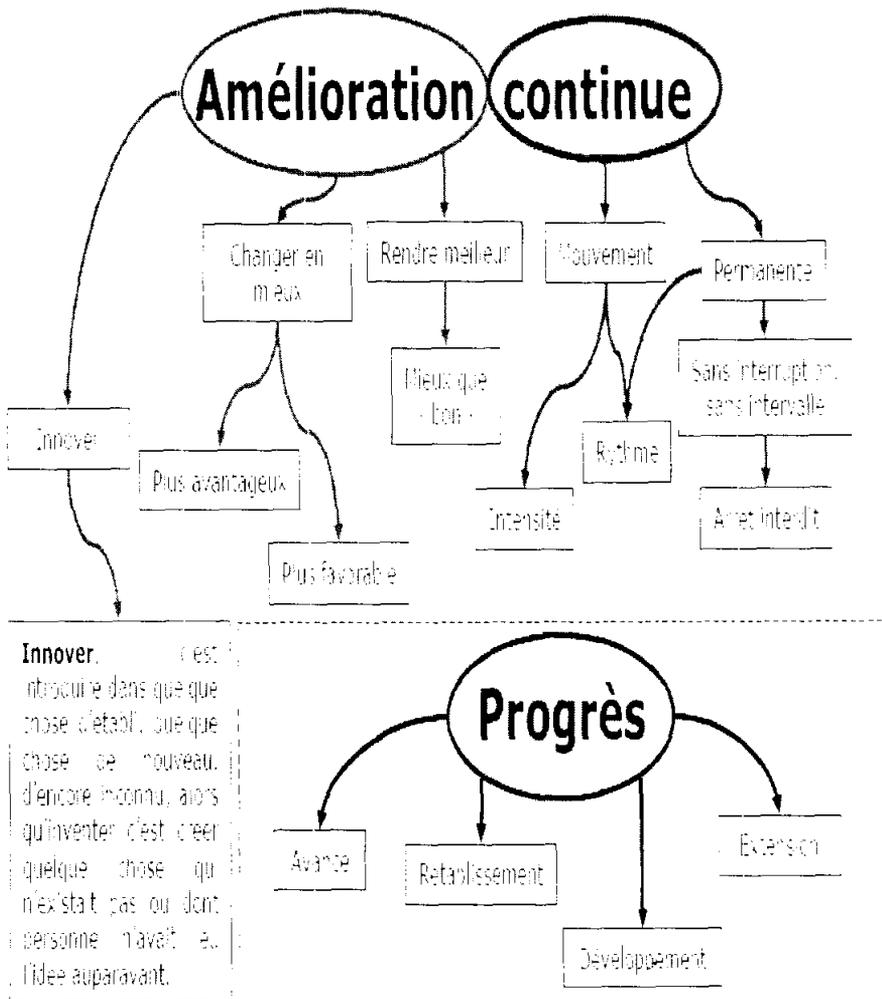
J'aimerais retenir comme définition celle présentée par Christian HOOMANE : **le Management est l'art de diriger, c'est-à-dire la combinaison entre don et apprentissage.**

Rappelant ainsi que le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risquent fort de ne pas donner de grands résultats.

Ainsi le verbe manager ou le terme management prennent-ils un sens plus vaste que simplement gestion, direction ou organisation.

Il s'agit plutôt d'un labeur d'amélioration continue de l'entreprise dans un environnement complexe et mouvant.

II.3 Amélioration Continue : une approche sémantique



Source : <http://chohmann.free.fr/>

II.3.1 Améliorer

C'est rendre meilleur. Partir d'un produit ou service existant et le rendre meilleur. Meilleur prix, meilleure qualité, délivré plus rapidement ou du moins à une date certaine et fiable. Pour pouvoir rendre meilleur, il faut comparer.

Être bon ne suffit plus. "Bon" est le minimum que tout fournisseur doit servir: bon produit, bon service, bon prix, bon délai.

Améliorer c'est changer en mieux, car sinon cela n'aurait pas de sens! On en attend donc du changement un avantage par rapport à l'existant, et bien sûr cet avantage doit être compris comme plus favorable, mais à qui ? Au client ou au fournisseur ?

II.3.2 Continu

La continuité suggère le mouvement, une dynamique, opposée à une posture statique et figée, et donc la nécessité de savoir les caractéristiques de ce mouvement.

Quelle est son intensité? Est-il imperceptible ou époustoufflant ?

D'autre part, la permanence du mouvement suppose la notion de rythme; à quel rythme une organisation peut-elle (s') améliorer ?

Cependant la continuité implique également le lien avec ce qui précède. La continuité est donc un mouvement certes, mais qui ne rompt pas le lien, ce qui peut être rassurant. La continuité suggère la permanence, le suivi, voire l'accompagnement dans le temps. Continu signifie sans interruption et donc sans arrêt.

II.3.3 Est-ce un paradoxe ?

Si l'amélioration est un changement et la continuité suggère la permanence, alors l'amélioration continue est un oxymore, c'est-à-dire la juxtaposition de deux termes antagonistes.

Mais le paradoxe n'est qu'apparent !

Le maintien de l'activité ou la continuité de certains résultats, tels que chiffre d'affaires, marge, productivité, etc. nécessite souvent de conduire un changement :

- Changer de technologie pour rester à la page
- Changer de recette pour conserver ses consommateurs
- etc.

III Les instruments de Management

III.1 l'itinéraire, la carte et la boussoles

Tels que définis plus haut, le métier du manager ne peut être mené à bien sans être doté de moins adéquats et une feuille de route bien conçue. Christian HOHMANN ¹¹ propose trois ingrédients indispensables au voyage vers le but et l'accomplissement de la vision : l'itinéraire, la carte et la boussoles.

- l'itinéraire : c'est le plan de route (ou roadmap) indiquant le chemin à suivre, la longueur du trajet et les difficultés susceptibles d'entraver le chemin.
- la carte pour se situer par rapport au but à atteindre
- la boussole pour vérifier le cap et s'assurer de la bonne direction

III.2 La vision et l'invitation au voyage

On attend d'un chef d'entreprise ambitieux et charismatique qu'il fasse partages à ses actionnaires et à ses employés une vision. Cette vision doit faire rêver son auditoire, pour que le temps et les fonds soient alloués par les actionnaires et que les énergies et contributions des employés s'emploient à la faire devenir une réalité.

¹¹ 27 <http://chohmann.free.fr/> Avril 2006

Or le chef d'entreprise n'est pas forcément celui qui mènera les individus vers le but. Et une fois l'envie suscitée, comment se mettre en mouvement ? Quel est l'itinéraire ? Quel sera le rythme ?

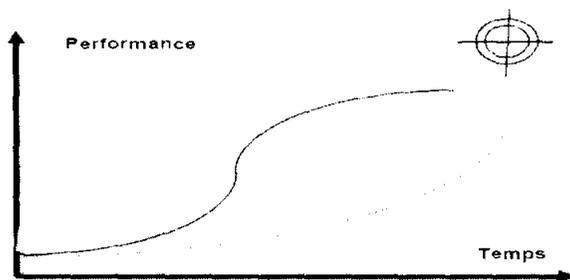
Il ne faudrait pas que l'enthousiasme retombe par manque de méthode !

III.3 La trajectoire

La trajectoire idéale pour parvenir d'un état d'origine à un niveau de performance souhaité semble être celle qui améliore immédiatement la performance et permet d'en bénéficier le plus longtemps. Or la pratique et l'expérience nous enseignent qu'une telle trajectoire tient plus de la vue de l'esprit que de la réalité.

La trajectoire la moins souhaitable est celle du début laborieux et des résultats tardifs, qui ne permet pas un bon retour sur investissements.

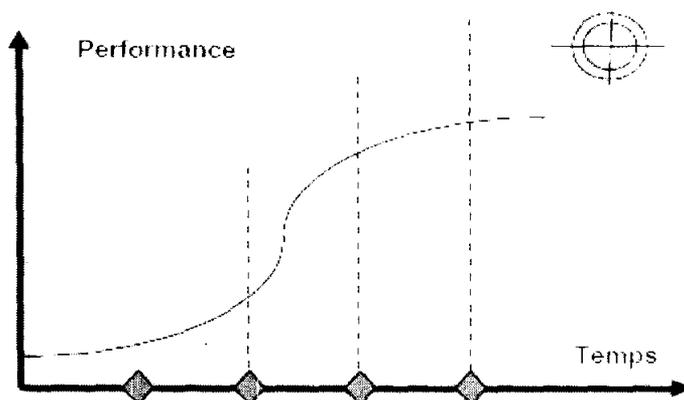
De manière plus réaliste, la trajectoire à viser est celle qui s'inscrit dans un "couloir", tolérante aux aléas qui retardent les progrès, mais autorisant également les accélérations en exploitant les potentiels de gain découverts chemin faisant.



L'itinéraire, la carte et la boussole

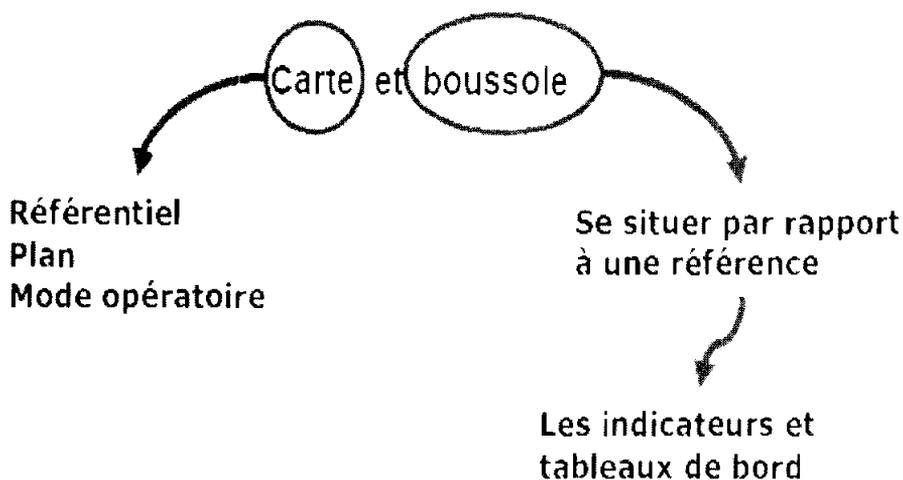
Pour ne pas se perdre en chemin, l'itinéraire doit être balisé. Régulièrement il faut faire le point de la situation, et en fonction des aléas, se reporter sur la carte pour déterminer un itinéraire alternatif.

Le balisage est fait de jalons, placé dans le temps et représentant les objectifs d'étapes à atteindre.



L'itinéraire doit être lisible sur la carte. La carte peut être un référentiel, un synoptique de gestion de projet, un plan de déploiement, un mode opératoire...

La boussole est un moyen de se situer par rapport à une référence. Typiquement se sont les indicateurs et moyens de mesure d'un tableau de bord qui permettent de se situer.



L'itinéraire du projet se double souvent d'un itinéraire pédagogique, car il faut apporter aux participants des connaissances nouvelles ou développer des compétences. Ces deux types d'itinéraire, qui peuvent se confondre, font appel aux mêmes principes qui rendent les projets motivants aux adultes.

Conclusion

Le chemin vers la transformation de la vision en réalité risque fort de se transformer en errements, faute d'un itinéraire, d'un balisage et moyens de repère.

Le manager doit bien connaître sa mission

- Rechercher la performance
- Rester dans la compétition
- S'adapter à l'environnement qui évolue
- Inventer son futur

Le manager doit institutionnaliser l'amélioration

- Fournir un cadre de travail / projet formalisé,
- Fédérer les efforts vers un but commun.
- Éviter les déperditions d'énergies

Le manager doit avoir des aptitudes personnelles

Le manager doit présenter de plus en plus d'aptitudes pour faire face à leur mission en constante "complexification".

- Ils doivent se montrer de plus en plus rigoureux et savoir voir le global aussi bien que le détail.

- Ils doivent cultiver ces talents pour eux-mêmes, mais également les transmettre.
- Le temps qui leur est imparti pour tout cela est sans cesse plus court, avec un niveau de stress croissant comme corollaire.
- Et, à mesure que les managers sont appelés à développer leurs qualités de "champion" (au sens médiéval du terme), il leur est aussi demandé :
 - de rester humbles.
 - d'œuvrer au développement de leurs subordonnés et de faire de leurs objectifs une victoire collective.
 - Les signes distinctifs du statut s'effacent, le message est clair : cadres, il faut l'être et non le paraître !

Enfin, une question fondamentale qui pèse de plus en plus depuis la séparation entre la gérance et l'appropriation des facteurs de productions.

La question est de savoir si le manager est un simple facteur de production ou un véritable producteur de valeur excédentaire. Est-ce que le manager est bien à l'origine d'une nouvelle forme de rente : la rente managériale.

Si oui, comment s'évalue-t-elle ? Comment se partage-t-elle ? Et quelles sont ses incidences sur la compétitivité de l'entreprise ?

Des questions auxquelles nous essayerons de répondre dans le prochain article.

IMPACT DES TIC SUR LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES ET FORMATION CONTINUE (EXPÉRIENCE CISCO-LEARNING)

Mohammed EL KOUTBI (*)

Actuellement on peut imaginer un monde virtuel où les limites spatiales et temporelles sont franchies. Pour chaque concept communément manipulé par les humains (santé, enseignement, commerce, gouvernement, etc.), il existe une version électronique de ce concept (e-santé, e-learning, e-commerce, e-gouvernement, etc.)

Il est également communément admis par les gouvernements, les entreprises et la société dans son ensemble que les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont au centre d'une transformation économique et sociale qui touche tous les pays. Les TIC et la mondialisation, conjuguées, ont tracé un nouveau paysage économique et social et modifié fondamentalement la manière dont les entreprises et les économies dans leur ensemble fonctionnent.

Les TIC peuvent avoir un effet bénéfique sur l'enseignement, la santé, la gouvernance et le commerce. Elles modifient radicalement les rapports et les liens sociaux et économiques en offrant aux particuliers, aux entreprises et aux gouvernements les moyens de bâtir des sociétés et des économies plus productives, plus ouvertes à tous et plus favorables au développement.

(*) Enseignant chercheur, Université Mohammed V, Rabat, Agdal. Laboratoire SI2M, ENSIAS. elkoutbi@ensias.ma.

Impact des TIC sur les performances des entreprises

L'économie mondiale repose de plus en plus sur les TIC¹. Internet a fait tomber les obstacles géographiques qui ont généralement conditionné l'implantation des prestataires de services. Par ailleurs, les données sur les gains de productivité liés à l'utilisation des TIC proviennent encore en grande partie d'un petit groupe de pays développés, menés par les États-Unis, et de certains pays émergents. Avec le débat concernant l'effet des TIC sur le taux de croissance économique, qui a lieu en particulier aux États-Unis, il influe grandement sur l'action des pouvoirs publics aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement.

Le marché du e-commerce a énormément progressé ces dernières années. Des statistiques affiche une progression positive de ce marché électronique : entre 2005 et 2006, 24% pour l'Europe et 26% pour les États Unies.

Non seulement les TIC améliorent la productivité des entreprises, mais elles permettent aussi à de nouvelles activités de voir le jour, comme l'externalisation des services en ligne et la production de différents types de biens. Ces activités permettent aux pays, dont les pays en développement, de diversifier leur économie, d'être plus compétitifs à l'exportation et de produire des services à forte valeur ajoutée qui stimulent l'économie locale.

Les services de sous-traitance offrent aux pays en développement des possibilités nouvelles. Leur essor résulte de la diffusion des TIC dans ces pays, conjuguée à la demande croissante des entreprises des pays développés désireuses d'externaliser à faible coût certaines de leurs fonctions. La sous-traitance consiste à confier à un prestataire de services l'ensemble de la gestion, de l'exécution et de l'exploitation d'une ou plusieurs activités (par exemple centres de données, réseaux, informatique répartie et logiciels d'application).

Les premiers services sous-traités, essentiellement par de grandes entreprises, ont concerné les TIC. Grâce aux progrès réalisés dans la

¹ Rapport sur le commerce électronique et le développement, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, 2003.

technologie des réseaux, dans les réseaux de transmission de données à grande vitesse et dans la largeur de bande, la sous-traitance concerne désormais un large éventail de services de gestion.

Les pays en développement désireux de fournir des services de sous-traitance doivent s'efforcer de former la main-d'oeuvre pour répondre à ces nouvelles exigences. Pour entrer sur ce marché, les entreprises devraient commencer par fournir des services de base à faible risque, puis proposer des services plus complexes au fur et à mesure où elles acquièrent de l'expérience et des compétences.

Impact de la formation sur le marché des TIC

Les universités doivent dès à présent voir à ce que soit rapidement atteint un niveau acceptable d'alphabétisation informatique chez l'ensemble des professeurs et des étudiants. En outre, chacune d'elles devra bientôt préciser le rôle que joueront les TIC en tant qu'outils d'aide à l'enseignement et à l'apprentissage, et prévoir de quelle manière leur arrivée redéfinira les pratiques d'enseignement à distance. Compte tenu de l'évolution rapide des connaissances des TIC, les universités devront dorénavant porter une attention particulière au contenu des cours portant sur ces technologies, afin qu'il ne devienne vite obsolète.

Les outils informatiques ne pourront jamais remplacer le contact personnel avec un professeur mais ils constituent de très efficaces outils intellectuels d'aide à l'apprentissage, particulièrement en ce qui a trait au repérage d'information, à la simulation de phénomènes divers et à la résolution de problèmes. Ces technologies auront un impact profond sur le rôle que sera bientôt appelé à jouer le professeur d'université; il est vraisemblable que celui-ci consacrerà une partie moindre de son temps à transmettre des informations brutes et pourra donc accorder une plus grande part de ses énergies à enseigner aux étudiants à acquérir des connaissances.

Il n'y a pas que les universités qui s'intéressent à la formation basée sur les TIC, plusieurs grands comptes et sociétés sont très présents dans le domaine du e-learning. C'est le cas de la société Cisco, leader mondial dans

le domaine des réseaux informatiques et particulièrement le routage. Cette entreprise est un bon exemple qui mérite d'être suivi par d'autres ².

Cisco a mis en place plusieurs curriculums technologiques et ce pour différents profils :

- Formation IT Essentials « Essentiel de l'Informatique », pour les débutants en TIC et qui donne une formation solide sur le fonctionnement de l'ordinateur
- Formation Networking « Réseaux informatiques », qui porte sur quatre modules, depuis les notions de base des réseaux jusqu'au aspects avancés d'interconnexion de réseaux informatiques. Ce curriculum est destiné aux techniciens et ingénieurs informaticiens. Cisco a dernièrement produit une version allégée de ce curriculum pour des lycéens.
- Formation Security « Sécurité des réseaux », formation avancée pour les ingénieurs réseaux.
- Formation Wireless « Réseaux sans fils », formation avancée pour les ingénieurs et techniciens réseaux.

Les curriculums offerts par Cisco sont d'une grande qualité infographique et pédagogique. Ils sont parmi les meilleurs sur le marché du e-learning. La société a usé de toutes les techniques pédagogiques et les outils d'apprentissage qui ont fait leur preuve dans le domaine de l'apprentissage:

- Contenu multimédia (animation, vidéo, image texte)
- Contenu multilingue, les cours sont offerts en plus que 10 langues (Anglais, Français, Espagnol, Arabe, etc.)
- Activités pratiques de laboratoire sur du matériel informatique et de réseau ou sur des simulateurs (e-lab).

² cisco.netacad.net

- Contrôles continus via des quizzes et des examens blancs sur le site de Cisco.
- Certifications. la formation est couronnée par des certificats délivrés aux étudiants ou stagiaires (du milieu socioprofessionnel) ayant suivi un module de formation.

La société (Cisco) a également lancé plusieurs actions à but non lucratif et parmi lesquelles, on peut citer :

- Digital Divide : un projet ambitieux pour l'équité des TIC entre les pays riches, moins riches et pauvres. Ce programme a permis la mise en place de plusieurs académies Cisco en Afrique, en Amérique du Sud, en Asie, et a favorisé l'accès Internet à travers le monde.
- E-parité : projet d'équité entre l'homme et la femme dans le domaine des TIC. Les hommes sont plus présents dans le domaine des TIC. Ce projet vise l'encouragement et la formation de femmes dans le domaine des TIC.

Au niveau du Maroc, l'ENSIAS (Ecole Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse des Systèmes) a joué un rôle de locomotive dans le projet é-parité. Elle a participé à la formation de plusieurs instructeurs, étudiants et stagiaires dans le domaine des TIC (Voir tableau et figure ci-après).

Formation	Profils	2005	2006
Certified Cisco Network Academy (CCNA)	Instructeurs	22	26
Certified Cisco Network Academy (CCNA)	Etudiants Ingénieur ENSIAS	83	76
Certified Cisco Network Academy (CCNA)	Etudiants DESA ENSIAS	20	29
Certified Cisco Network Academy (CCNA)	Stragiaires (milieu socioprofessionnel)	16	16
IT Essentials	Instructeurs	22	0
Câblage	Instructeurs	0	22

Tableau 1 : Formation TIC à l'ENSIAS (curriculum Cisco).

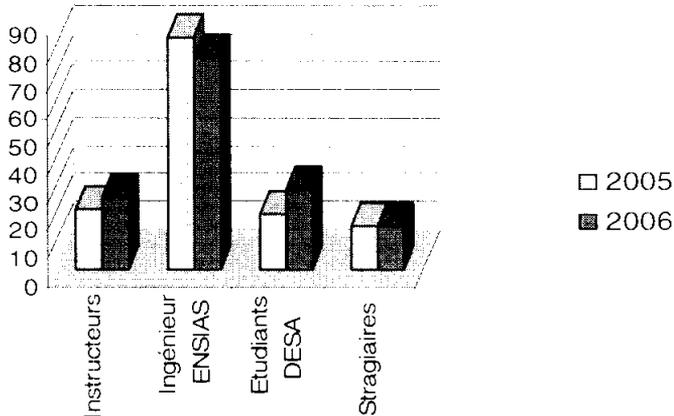


Figure 1 : Nombre de candidats ayant suivi la formation Cisco par profil.

Pour une amélioration continue de la qualité de la formation, les instructeurs, étudiants et stagiaires, à la fin de chaque module de formation remplissent une fiche d'évaluation (Course feed-back) qui couvre plus que vingt questions afin d'évaluer tous les aspects de la formation (Contenu, matériel, pédagogie, exercices, travaux pratiques, etc.). Une note finale sur cinq (/5) pondérant ces paramètres est également attribuée à chaque cours. Le tableau suivant résume les appréciations par profil.

Formation	Profils	2005	2006
Certified Cisco Network Academy (CCNA)	Instructeurs	5/5	5/5
Certified Cisco Network Academy (CCNA)	Etudiants Ingénieur ENSIAS	4/5	3.5/5
Certified Cisco Network Academy (CCNA)	Etudiants DESA ENSIAS	5/5	5/5
Certified Cisco Network Academy (CCNA)	Stragiaires (milieu socioprofessionnel)	5/5	5/5

Tableau 2 : Résumé des appréciations des cours CCNA par profil

Les faibles taux pour la catégorie étudiants dans la formation ingénieur de l'ENSIAS s'expliquent par le grand nombre d'étudiants dans le groupe. En effet, les étudiants sont divisés en deux groupes, soit 40 à 50 par groupe, ce qui reste un nombre élevé pour atteindre la qualité requise.

Conclusion

De nombreuses études constatent que les TIC ont un impact positif, voire notable, sur la productivité du travail et sur la productivité totale des facteurs, et que ces technologies, et en particulier Internet, stimulent la hausse de la productivité aux États-Unis et dans d'autres pays où elles sont bien implantées.

La formation dans le domaine des TIC sous toutes ses formes électronique, à distance, en présentiel, etc. sera le levier pour une avancée socio-économique dans tous les pays du monde.



LA TELEINFORMATIQUE : VECTEUR DE COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

Pr. Mohammed Erradi (*)

Vu l'importance des réseaux téléinformatiques et des télécommunications dans la compétitivité des entreprises, cet article a pour but d'une part d'examiner quelles sont les facilités offertes par ses réseaux au service de l'entreprise et d'autre part de discuter comment la téléinformatique pourra être considérée comme un vecteur de compétitivité de l'entreprise.

Le concept de société de l'information incarne de nouveaux modes d'organisation sociale structurée autour des réseaux informatiques et de télécommunication. C'est ainsi que les technologies de l'information et de la communication en général et la technologie des réseaux téléinformatiques en particulier sont maintenant au cœur des investissements des entreprises. Et pourtant, bien que ces technologies aient apporté une puissance de calcul en progrès permanent, nos entreprises ont toujours du mal à mesurer et valoriser leur impact réel sur leur productivité et sur leur compétitivité. Nous commencerons par rappeler d'abord certaines définitions relatives aux réseaux téléinformatiques et les services qu'ils dispensent. Ensuite nous allons montrer l'apport de ses services en termes de valeur ajoutée et leurs rôles en tant que vecteur de compétitivité des entreprises.

Le mot Téléinformatique est composé de mot "télé" qui réfère à la télécommunication et du mot "informatique" qui réfère au traitement automatique de l'information. L'association des techniques de télécommunications et de l'informatique pour traiter l'information à

(*) Enseignant chercheur, Laboratoire Alkharizmi de Génie Informatique (LAGI), Ensias, Université Mohamed V, Souissi, Rabat.

distance connaît aujourd'hui, avec l'avènement d'Internet, un développement tel qu'on n'arrive plus à imaginer un traitement de l'information sans être connecté à un réseau de communication (réseau fixe, réseau sans fil, réseau mobile, etc.).

Bien évidemment nous ne pouvons parler de téléinformatique sans parler des réseaux. Un réseau est constitué d'un ou de plusieurs ordinateurs reliés entre eux. Cela permet d'extraire rapidement une information et de partager diverses ressources, comme des fichiers communs, des imprimantes, etc. Un réseau peut relier entre eux tous les ordinateurs d'un bureau ou interconnecter des bureaux régionaux à travers le pays. Un réseau facilite également l'interaction personnelle. Par exemple, une base de données centralisée peut permettre à plusieurs utilisateurs de mettre à jour et de partager de l'information simultanément.

On distingue trois catégories de réseaux téléinformatiques¹: LAN, WAN, MAN. Un réseau LAN (Local Area Network) est un réseau situé généralement dans la même entité géographique (entreprise, campus...). Un réseau MAN (Metropolitan Area Network) est un réseau qui garde les avantages des LAN sur de plus longues distances de l'ordre d'une ville. Un réseau WAN (Wide Area Network) est un réseau grande distance. Un WAN est un réseau qui se mesure sur une grande échelle géographique. Internet est un réseau de type WAN.

Avec l'avènement de l'Internet et de l'interconnexion entre ses différents types de réseaux, et vu la normalisation des outils et des techniques d'accès à l'information, l'utilisateur final ne pourra pas s'apercevoir facilement des différences entre eux. La différence entre ces types de réseau se situe plutôt au niveau des architectures et des protocoles de communications utilisés.

¹ Andrew S. Tanenbaum, *Computer Networks*, Fourth edition, Ed. Prentice Hall, 2002.

L'important pour les entreprises et pour les différents utilisateurs est de pouvoir exploiter les services offerts à travers ces réseaux. Dans le cas du réseau Internet, nous retrouvons les services suivants: ²

- Courrier électronique ou courriel: C'est le premier service qui a été disponible sur l'Internet. Les premiers utilisateurs avaient déjà besoin de communiquer entre eux.
- Transfert de fichier: Après s'être mis en contact, les premiers utilisateurs voulaient ensuite être capables d'échanger les documents et des programmes. FTP (File transfer protocol) permet de se connecter à un serveur à distance pour déposer ou prendre des fichiers. Il est encore très utilisé aujourd'hui pour déposer des pages Web, des images et autres documents sur des serveurs pour les rendre disponibles sur le World Wide Web.
- Les "newsgroups": le courrier électronique permet de partager de l'information avec des personnes dont on connaît l'adresse de courrier électronique. Les newsgroups permettent de contacter d'autres personnes qui partagent les mêmes intérêts.
- Le World Wide Web: Ce qui a rendu l'Internet si populaire. le Web est l'un des *services* disponibles grâce à l'Internet. Il offre un service de navigation à travers la toile.
- L'Internet relay chat (IRC) permet de "chatter" en temps réel.
- Telnet: Ce service permet de se connecter à distance à un compte sur un serveur. À partir de celui-ci, on pourra envoyer des messages, placer des documents et possiblement les rendre disponibles sur le World Wide Web.

² www.volle.com, La téléinformatique dans l'entreprise

Téléphonie sur l'Internet ou Voice Over IP (VOIP ou voice over Internet protocol). Ce service permet d'avoir des conversations par la voix sur Internet. Ce service qui ne fait que s'améliorer en qualité, permet d'établir des communications téléphoniques gratuites avec d'autres utilisateurs d'Internet.

La réussite d'Internet est techniquement rattaché à la pile de protocoles de communications connus sous le nom TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol). Ainsi les différents services et applications cités auparavant ont été conçus et développés par-dessus cette pile de protocoles. Pour une meilleure exploitation de la technologie internet, deux concepts nouveaux sont alors nés à savoir: l'Intranet et l'Extranet.

Un Intranet est un moyen rapide, peu coûteux et facile pour établir un réseau interne d'entreprise. Les utilisateurs peuvent en tirer de nombreux avantages, comme la possibilité de communiquer et de travailler ensemble de façon productive et en temps opportun. Un tel réseau demande peu d'entretien. Intranet peut servir à : afficher des informations corporatives comme du courrier électronique, des rapports trimestriels, un registre des vacances annuelles et des ouvertures de poste; fournir aux nouveaux employés des renseignements au sujet de l'entreprise ou de la formation; remplir des formulaires en direct ou planifier des rencontres; accéder aux informations relatives aux clients à partir d'un bureau éloigné alors que vous êtes en voyage; permettre aux employés, aux fournisseurs et aux clients d'accéder à diverses données; utiliser des mots de passe pour offrir de la formation ou du soutien comme service à valeur ajoutée et accessibles qu'aux clients inscrits; permettre aux employés de collaborer à divers projets. Intranet offre la possibilité de participer à la rédaction des documents de vos collègues; accéder à de l'information peu importe le système d'exploitation utilisé.

Un Extranet est le prolongement du réseau Intranet d'une entreprise, intégré à un réseau public comme Internet. Cette fonction sert à fournir à vos clients des renseignements stockés dans une base de données interne. Vous pouvez autoriser certains clients, partenaires ou employés en déplacement à consulter des données relatives aux produits, aux services et

au stock, ainsi que matériel des rapports et des notes de service. Cette façon de procéder vous permet de fournir des renseignements généraux au public tout en limitant l'accès à des informations plus confidentielles. Extranet fournit un lieu de travail plus souple et efficace. Ainsi, à partir de leur domicile, les employés peuvent accéder à distance aux ressources et aux dossiers de l'entreprise nécessaires à leur travail.

En ce qui concerne la compétitivité³, elle peut être définie comme étant la capacité d'une entreprise à faire face à la concurrence. On distingue deux formes de compétitivité:

- Compétitivité prix: C'est le prix qui explique l'écart de compétitivité entre deux entreprises.
- Compétitivité structurelle, ou hors-prix: Différence de qualité, performance, innovation.

Les technologies des réseaux en général et celles de l'Internet en particulier peuvent être d'un apport certain à la compétitivité des entreprises au niveau des différentes formes citées. Ainsi, comme cela a été décrit auparavant, les technologies de l'Internet sont d'abord et avant tout des outils de productivité (économies sur les tâches administratives, les stocks, les coûts télécom et informatique, les achats (voir les market places), les processus de recrutement, les coûts de non qualité ...) et de façon générale, elles permettent d'abaisser significativement le coût de toutes les "transactions" tant internes qu'externes. Ces outils offrent aussi flexibilité et réactivité. La présence d'une entreprise sur le Web et l'utilisation adéquate des services Internet, joueront un rôle certain dans sa compétitivité surtout à travers :

- la veille économique qui permet de mieux anticiper les initiatives de la concurrence ou les évolutions des besoins des clients ;

³ <http://strategis.ic.gc.ca>. Les étapes vers la compétitivité, Industrie Canada

- la veille technologique qui permet de profiter sans délai des progrès techniques.
- le coingenering entre donneur d'ordre et sous-traitant permet d'écraser les délais de conception ;
- le site "Service Après Vente", la télémaintenance ainsi que la possibilité pour les techniciens de maintenance d'accéder depuis le client à toute la compétence de l'entreprise augmente l'efficacité de ce service crucial pour la fidélisation du client tout en abaissant le coût ;
- la possibilité pour l'ingénieur commercial de rester "branché" sur le bureau d'étude et le service commercial lui permet de faire plus rapidement des offres plus pertinentes tant sur le plan technique que juridique et financier.

Ainsi, l'utilisation de la téléinformatique et de ses services pourra contribuer efficacement à : améliorer le service à la clientèle, réduire les coûts, enrichir la communication, améliorer les communications institutionnelles, ouvrir les frontières, faciliter la recherche et accroître l'efficacité et la productivité d'une entreprise.

La technologie Internet pourra améliorer considérablement le service à la clientèle. Ainsi, un site web ferait mieux que tout autre moyen de communication pour offrir des catalogues, de la documentation sur les activités d'une entreprise ou prospectus promotionnels. Il peut fournir aux clients des renseignements supplémentaires plus détaillés sur les services et activités de l'entreprise. Des sites intégrant des bases de données, accessibles par Internet, peuvent permettre aux clients d'une entreprise d'effectuer des achats, d'obtenir des renseignements relatifs à leurs achats ou d'examiner l'état de leur commande.

L'utilisation de la technologie informatique de manière générale pourra réduire les coûts. Ainsi une entreprise peut réduire, entre autres, les frais administratifs et les coûts reliés au marketing. Chaque entreprise est différente, ainsi il peut s'agir, pour l'une, de concevoir une page Web afin de présenter ses services à d'éventuels clients, et pour l'autre, d'adopter de nouveaux procédés commerciaux, comme la transmission en bloc de télécopies aux heures où les tarifs sont les plus bas.

Un service tel que le courrier électronique peut faciliter les communications entre des clients ou des gens d'affaires, qu'ils soient à proximité ou à l'autre bout de la planète. On peut établir un réseau sans quitter son bureau, organiser des réunions, discuter de contrats ou collaborer avec d'autres entreprises. La vidéoconférence permet aux utilisateurs de se rencontrer presque face à face, permettant ainsi d'économiser des frais de voyage et un temps précieux.

Les réseaux mobiles apportent une amélioration remarquable aux communications institutionnelles. Lors des déplacements, la communication est permanente avec le bureau grâce aux téléphones cellulaires et aux ordinateurs portatifs. L'utilisation des réseaux informatiques améliore les liens institutionnels à l'intérieur d'une entreprise. De plus, un réseau facilite les communications entre les employés ou entre le personnel cadre et les employés, leur permettant ainsi de développer une vision commune sur les buts et les objectifs de l'entreprise. De tels systèmes mettent en valeur la capacité des employés à offrir un service amélioré aux clients. Une base de données conviviale peut procurer aux employés des informations à jour sur la clientèle.

L'utilisation de l'Internet et des technologies téléinformatiques permet d'ouvrir les portes du monde. Grâce aux groupes de nouvelles et aux forums de discussions ou à la navigation sur des sites Web instructifs, on peut avoir un aperçu des questions qui touchent actuellement les gens d'affaires près de chez soi ou dans d'autres pays. Une page Web peut présenter les services aux entreprises à l'échelle nationale et internationale.

Internet et son service de navigation et de recherche fournit de précieuses informations relatives au marché et à l'industrie. Des références électroniques, mises à jour régulièrement, assurent la disponibilité d'une information récente sur les tendances du marché et sur les événements à venir. Le Web est ainsi un moyen pratique de faire valoir l'entreprise. Ainsi, une page Web peut offrir aux clients une foule de renseignements en tout temps, qu'il s'agisse de présenter les ressources, les services ou la politique de prix, ou permettre aux lecteurs d'envoyer un courrier électronique directement aux bureaux de l'entreprise.

Le Web est également un outil précieux pour accéder à des renseignements au sujet de la concurrence. Ainsi l'entreprise pourra utiliser le Web pour être au courant des activités de ses concurrents. Si ces derniers disposent d'une page Web, l'entreprise pourra y retrouver des informations sur leurs produits et leurs services, et savoir où ils se situent sur le marché, et obtenir des rapports et d'autres informations corporatives comme des statistiques de ventes ou les marchés cibles.

En réduisant le coût d'accès à l'information et en améliorant la coordination des acteurs, l'usage des TIC contribue à dégager des effets réseaux constituant ainsi des gains d'efficacité et de productivité (économies d'échelle, externalités, effets de club...).

Aujourd'hui Internet, qui est un réseau mondial composé d'ordinateurs raccordés entre eux en réseaux, représente l'une des ressources les plus formidables pour les entreprises. Grâce à ce moyen de communication, il est possible pour l'entreprise d'être à l'affût des plus récents progrès dans le monde des affaires, d'obtenir de l'information à distance et d'avoir des communications plus profitables entre les utilisateurs.

LE 'E-MANAGEMENT' : UN NOUVEAU MODE POUR L'ORGANISATION DE DEMAIN

Noureddine SAIDANI (*)

I . Introduction.

Le monde des affaires connaît une course très rapide et irréversible ; et pour persister dans cette course, une entreprise n'a plus droit à marcher dans l'ombre. Cette compétition a été intensifiée par un large démantèlement de toutes les barrières.

Pour faire face à cette situation, les managers se sont donc attaqués à rationaliser l'utilisation des ressources, à diminuer des coûts, à rechercher de nouvelles opportunités et d'une manière générale à mieux gérer leurs affaires.

Les meilleurs managers trouvent dans ces changements de l'environnement peu de contraintes que de meilleures opportunités pour dominer les marchés. Ils n'ont cessé d'acquérir les ressources humaines et matérielles pour suivre le rythme. Ils recrutent les talents les plus ambitieux et s'acquièrent les outils de travaux les plus performants.

Parmi les outils de travail, dans la plupart du temps imposés par l'environnement, on trouve les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

En adoptant les NTIC au niveau de sa gestion, une organisation pratique ce qu'on appelle le 'E-management'. Ce dernier peut être défini comme étant une intégration 'active' des NTIC au processus de management. Cette intégration est active parce qu'elle n'est pas une simple automatisation des tâches, c'est une transformation profonde de

(*) Diplômant de l'UFR. Management de la firme.

l'organisation en interne et de ses relations avec l'environnement. Elle transforme la structure, les fonctions et le management des organisations.

II- Quelques caractéristiques du nouvel environnement des organisations

L'environnement des organisations s'est considérablement modifié au cours des dernières années et impose une inflexion importante dans les façons de faire des entreprises. Plus que jamais, le succès des entreprises repose sur leur capacité d'améliorer, sur une base continue, leur compétitivité. Il en va de leur survie.

La mondialisation des marchés, les progrès technologiques, les nouvelles exigences des consommateurs comme des grands donneurs d'ordres sont autant de développements qui poussent les entreprises à redéfinir leurs façons de faire afin d'être davantage compétitives.

1- Mondialisation des marchés et concurrence accrue

Le premier développement qui change radicalement l'environnement d'affaires des entreprises est la mondialisation des économies et la concurrence accrue qui en découle.

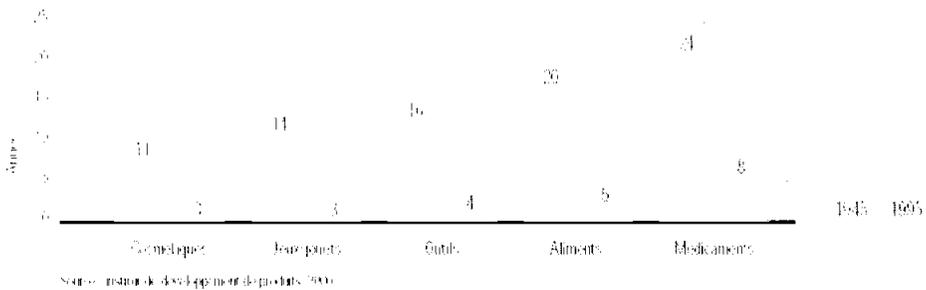
Placé devant un tel contexte, le défi pour les entreprises est double : d'une part, se doter de moyens pour saisir les occasions d'affaires offertes par des marchés globalisés et, d'autre part, répondre aux impératifs de la concurrence qui s'accroît au fil des ans en devenant plus productive.

2- Accélération du progrès technologique

Une deuxième force à considérer dans l'environnement d'affaires des entreprises est l'accélération du progrès technologique. Toujours très présent, le progrès technologique s'est cependant étendu et intensifié à un rythme sans précédent.

Un indice qui ne trompe pas : dans plusieurs secteurs importants de l'économie, la durée de vie des produits a été réduite de plus de 75 % depuis une cinquantaine d'années¹.

Une durée de vie des produits de plus en plus courte



Les nouvelles pratiques de développement de produits, Institut de développement de produits

3- Consommateurs plus exigeants et moins fidèles

Une troisième grande caractéristique de l'environnement des entreprises est le consommateur qui devient beaucoup plus exigeant et renseigné aujourd'hui qu'il y a quelques années. Les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) viennent renforcer également le pouvoir de marchandage des consommateurs auprès des entreprises. Les consommateurs ont accès, grâce à Internet, à une gamme étendue de produits et services sans contrainte de temps, de lieu et avec des délais de livraison de plus en plus courts.

4- Nouvelles façons de faire pour les fournisseurs et les grands donneurs d'ordres

Une quatrième force qui conditionne l'environnement des entreprises, et en particulier celui des PME, est la réponse des grands donneurs d'ordres aux nouvelles exigences du marché.

Dans un contexte de concurrence accrue où elles doivent maîtriser leurs coûts, allier flexibilité et rapidité, et satisfaire une clientèle plus exigeante et moins fidèle, les grandes entreprises se sont tournées vers une

gestion plus systématique de leur chaîne de valeur afin d'améliorer leur efficacité de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison au consommateur.

Ces nouvelles façons de faire entraînent une modification importante dans la relation entre le fournisseur et le donneur d'ordres. Le choix des fournisseurs ne peut plus être guidé seulement à partir de considérations de coût. L'interaction, plus grande entre les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs, exige une relation de confiance et un engagement qui dépasse le court terme. C'est pourquoi plusieurs donneurs d'ordres exigent de leurs sous-traitants qu'ils appliquent des pratiques d'affaires avancées telles que la gestion de la qualité.

III- les TIC transforment les organisations

Les managers des organisations ont besoin de suivre, plus que jamais et de plus près, l'évolution de l'environnement d'affaires. Ils ont également besoin de repenser leurs organisations pour répondre aux besoins des partenaires externes.

En effet, le périmètre d'action du manager a beaucoup changé, les concurrents, autrefois éloignés, deviennent omniprésents et au simple clic.

1- Les fonctions se transforment

Cette situation impose aux managers une veille très efficace ; et leur besoin de comprendre l'environnement devient à la fois potentiellement très simple, parce que l'information est disponible -- même abondante -- et plus compliquée, parce qu'il est difficile de la trier. C'est pour simplifier cette difficulté que les managers ont recours aux NTIC.

Dans le temps, pour exercer la fonction de veille, il fallait chercher dans des documents, trier, comparer, filtrer, etc. Aujourd'hui, le manager peut avoir accès facilement et rapidement aux informations désirées. Des commerces proposant des accès à des bases de données, se sont développés rendant la fonction de veille davantage aisée.

Internet, intranet, systèmes intelligents, forums de discussions, etc., sont autant des outils adaptés aux contraintes du nouvel environnement.

Mais tous ces outils, agissent profondément sur la structure et les fonctions de l'organisation pour la rendre plus adaptée à son environnement.

Les fonctions de l'entreprise ne sont plus assurées de la même manière, certaines n'existent plus (sous-traitance), d'autres apparaissent et l'entreprise doit être réorganisée en conséquence.

2- Les entreprises reliées ou la grande usine virtuelle

Aujourd'hui, l'entreprise cherche à saisir toutes les opportunités offertes par l'environnement d'affaires, elle s'implante là où les coûts lui procurent des avantages concurrentiels, elle intègre des activités en amont et en aval pour dominer, elle sous-traite, elle s'allie, elle participe aux capitaux d'autres firmes, elle fait des partenariats stratégiques, etc.

Tout cela fait que sa présence géographique dépasse son contour initial ; du local au régional puis au national jusqu'à l'international avec les possibilités de délocalisation et l'ouverture des économies d'autres pays.

Cette situation complique, pour les managers, la gestion des relations entre les différents sites ; on a donc recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Ainsi, les différents sites de l'entreprise sont reliés pour atténuer le problème de dispersion géographique. Ce qui impose au manager classique de devenir un e-manager.

De ce fait, le e-manager ne va pas se contenter de gérer son organisation, mais il aura la lourde tâche supplémentaire de coordonner l'action de cette usine virtuelle constituée d'unités dispersée juridiquement et géographiquement.

Si cela est valable pour une entreprise, il est a fortiori valable pour un groupe d'entreprises, puisqu'il n'y a plus les délimitations classiques entre ces firmes dont la chaîne de valeur intègre en amont celle des fournisseurs, sous-traitants etc., et en aval celles des clients ; et tout cela grâce aux NTIC.

Il y a donc naissance d'une nouvelle chaîne de valeur pour tout le groupement virtuel des acteurs intégrés les uns avec les autres. L'avantage de cette intégration c'est le gain en productivité et la diminution des coûts.

IV- les TIC agissent sur le management

Les TIC, source de mutation des organisations et des fonctions de la firme, sont aussi un moteur de transformation du management des entreprises.

L'entreprise d'aujourd'hui est totalement équipée d'ordinateurs, de serveurs et d'applicatifs. Tous les salariés ont chacun son propre PC, une connexion internet et un espace virtuel de travail dans l'entreprise (compte de stockage sur le serveur central, page web personnel, etc.).

Quand un collaborateur a besoin d'une information (que ce soit de type personnel ou professionnel) il a recours à son clavier (principalement internet ou intranet), et c'est très rare qu'on pense à chercher dans le papier.

Même dans ce contexte, les entreprises ne sont pas toutes du même avis sur la question « ouvrir ou pas internet à tout le personnel » : Certaines croient que l'accès à internet perturbe la bonne marche du travail et peut constituer un risque d'intrusion externe aux serveurs de l'entreprise : d'autres ne sont pas du même avis.

Mais l'expérience a montré que l'ouverture de l'accès à internet au personnel ouvre beaucoup de perspectives pour les cadres d'entreprises, et a fortiori, celles qui pratiquent le management par objectif.

Pourtant, les managers disposent de belles opportunités pour responsabiliser leurs collaborateurs, et ceci à deux niveaux.

Le premier niveau est celui de la confiance accordée aux collaborateurs par l'ouverture d'internet, et ceci constitue un élément de motivation, parce que les cadres sont bien estimés par le management.

Le second niveau est celui de l'exigence, parce que l'accès à internet constitue, pour les collaborateurs, un devoir de s'en servir dans le contexte de la performance et des objectifs à atteindre.

Par ailleurs, plusieurs éditeurs de logiciels proposent leurs solutions sur une interface web et parfois sur un serveur distant hébergé chez le fournisseur, ce qui encourage les entreprises à ouvrir davantage l'accès à Internet pour l'ensemble des collaborateurs.

Un autre outil, l'intranet, qui a bouleversé les relations classiques et hiérarchiques entre les managers et les collaborateurs. Cet outil a ôté une partie du pouvoir des responsables en faveur des salariés.

En effet, l'Intranet devient un outil incontournable pour l'entreprise moderne. Depuis l'Intranet "passif", un simple journal d'entreprise pour informer et diffuser de l'information, jusqu'au stade où l'Intranet devient l'endroit où l'information se crée, circule et se capitalise, les décisions se prennent, l'intelligence collective de l'entreprise se développe. en un mot l'Intranet devient le système nerveux de l'entreprise.

Dans le temps où l'information était distribuée de façon hiérarchique et discriminante, parce que filtrée à chaque niveau, l'Intranet offre la disponibilité d'accès à n'importe quelle information par tous les collaborateurs.

Dans un tel contexte, tous les collaborateurs se partagent les mêmes données, et prennent des décisions sur la base d'information unique et mise à jour. Des droits d'accès sont déterminés pour l'ensemble des utilisateurs : « qui peut voir et/ou modifier quelles données » et « priorités en cas de conflits ».

Une fois les managers sont convaincus – parfois obligés – de la philosophie Intranet et Internet, c'est tout le système managérial qui se verra transformé en conséquence.

V- E-management : limites et obstacles – remèdes et mesures d'accompagnement

1- Limites et obstacles

Le E-management est bel et bien un mode très favorable à l'entreprise moderne, mais il n'est pas sans inconvénients et risques. On peut citer à titre d'exemple, les limites et obstacles suivants :

- Des e-managers et des e-collaborateurs qui travaillent 24h/24 et 7j/7
- La crise des relations humaines (à l'intérieur des entreprises et avec les familles)

- La dégradation de la vie humaine (maladies psychiques, accidents, etc.)
- La dépendance envers les outils (risques : en cas de panne ou d'attaques)
- La fracture numérique chez la population (services publics numériques, B2C)

2- Remèdes et - mesures d'accompagnement

1- Formation

Il ne suffit pas d'acquérir et de mettre en place la technologie dans la chaîne de production, encore faut-il que les hommes et les femmes soient bien formés pour tirer meilleur profit de son utilisation. Une machine dont les fonctionnalités sont méconnues du personnel utilisateur est stérile si elle n'est pas nuisible.

Ainsi, un manager qui utilise les fonctionnalités d'un logiciel de type 'agenda partagé', par exemple, pour inviter ses collaborateurs aux réunions doit préparer et former ces collaborateurs à ce nouveau mode de travail : sinon il sera le seul à l'utiliser correctement, et dans ce cas ce logiciel n'aura aucune utilité pour l'entreprise, au contraire, il constituera une source de blocage dans la mesure où les réunions ne seront pas tenues dans les temps voulus.

2- Intégration des NTIC et non pas implantation des systèmes

Dans une opération de greffe d'organes en médecine, on prépare, dans une première étape, le patient avant l'opération et on effectue, dans une seconde étape, et avec beaucoup de soin l'opération et on suit, dans une dernière étape, avec concentration par des médicaments, contrôles et analyses le succès de l'opération.

Dans le management, c'est pareil. On parle d'intégration des NTIC et non pas d'implantation, opération qui, par analogie à la médecine, consiste à procéder directement à une greffe d'organes et qui est vouée bien évidemment à l'échec.

Il s'agit d'un changement qui touche à la culture de l'entreprise ; l'engagement fort et personnel du manager est indispensable, car il s'agit plus d'organisation des tâches et des pouvoirs que de technologie. L'appropriation par chacun, qui passe par un processus plus biologique que cartésien ne peut se développer que dans la durée. Les spécialistes estiment à deux ans le temps nécessaire pour une véritable intégration à la culture de l'entreprise.

3- Motivation

Les managers doivent montrer aux collaborateurs l'intérêt de l'intégration des NTIC dans le management pour réussir l'opération. Parce que généralement, quelques personnes croient que tout ce qui est nouveau risque de leur ôter des avantages et s'opposent de ce fait et résistent à tout changement.

Le personnel doit être convaincu que sa relation avec l'entreprise est de type 'gagnant- gagnant' dans le processus de changement ; Parce que c'est le seul moyen de motiver les gens à l'accepter et y adhérer.

VI- Conclusion – perspectives

Avec toutes les transformations constatées au niveau des organisations et du management, on commence à se demander si le e-management a besoin de simples managers ou de e-managers !

En d'autres termes, s'agit-il de conclure que le e-management n'est rien d'autre que du management avec de nouveaux outils et quelques nouvelles dimensions ? Il apparaît clairement que le e-manager se distingue du manager sur trois plans :

1. Le e-manager joue un rôle d'animateur de complexité.
2. L'univers temporel du e-manager est centré beaucoup plus sur l'avenir.
3. L'équipe du e-manager devient potentiellement l'entreprise entière et sa contribution dépasse le cadre de son entité.

En fin, il est tout à fait légitime de se demander : jusqu'où ira le e-management ?

- Nos maisons et cafés se transformeront-ils aux lieux de travail ?
- Les syndicats joueront toujours le même rôle ou un e-rôle ? ...

Le village de McLuhan commence bien à prendre forme, mais attention à la marginalisation et à la fracture numérique !!!

Bibliographie:

1- **Olivier Lagrée & Laurent Magne**, E-management : comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager, DUNOD 2001

2- **Robert REIX**, Systèmes d'information et management des organisations, Editions d'Organisation 2004

3- L'observatoire du e-management en France :

<http://www.observatoireecmanagement.com/> (en date du 14/02/2007)

4- 'Le e-management, pas à pas' sur le site : <http://www.entreprise-internet.net/> (en date du 14/02/2007)

COMPETENCES, QUEL RÔLE POUR AMELIORER LA COMPETITIVITE D'UNE ENTREPRISE ?

Adil EL HARRAK^(*)

Depuis la conception de la firme comme une "boite noire" dirigée par un entrepreneur individuel ayant comme objectif unique la maximisation de son profit, de nombreux auteurs ont cherché à expliquer les causes des différences dans les comportements et les performances des firmes. Les approches basées sur la compétence regroupent un ensemble de travaux (Foss, 1996) qui rendent compte du fonctionnement interne de la firme en définissant celle-ci à partir de ses ressources, capacités ou compétences. En effet, le processus de globalisation (Michalet, 1993) et l'émergence d'une "économie basée sur la connaissance" (OCDE, 1996) ont profondément modifié l'environnement des firmes en générant un besoin croissant d'information, de savoirs et de connaissances. Dans ce nouveau contexte, les compétences des firmes à gérer, développer et acquérir des capacités et des connaissances sont devenues essentielles pour la possession d'un avantage concurrentiel et la survie de la firme en étant de plus en plus compétitive.

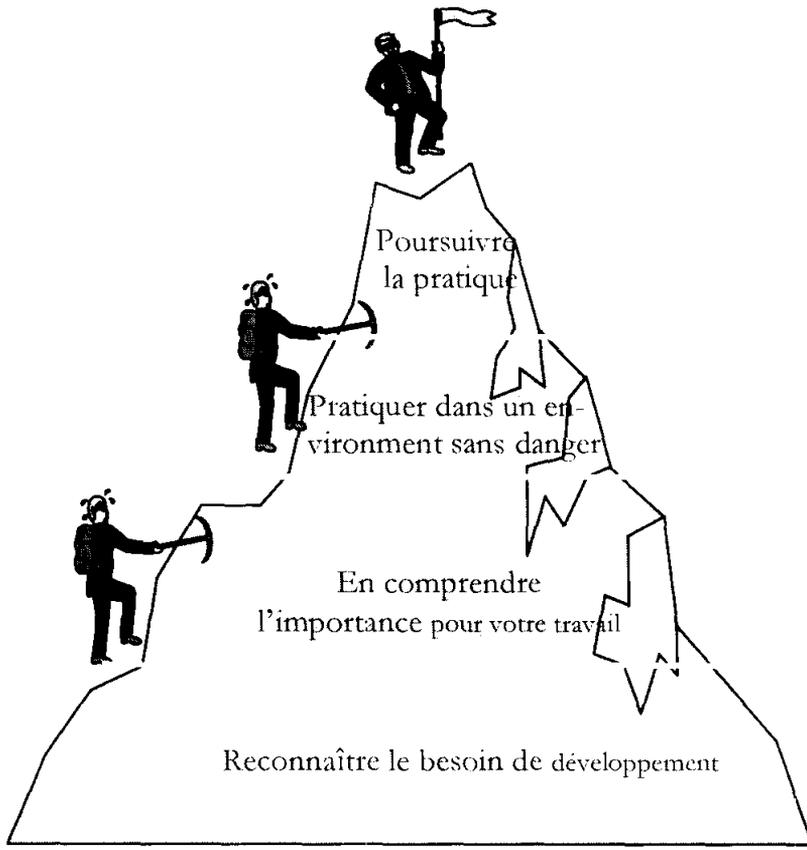
Dans sa conception élargie, une compétence se définit comme « L'ensemble des capacités démontrées par les preuves de la vie professionnelle et sociale courante ». selon L'Association pour la Certification des Compétences Professionnelles (ACCP).

Développer les compétences, d'abord c'est un investissement à long terme, ensuite c'est la principale source de valeur ajoutée qui va assurer un avantage concurrentiel dans une firme. Aussi, c'est un facteur de distinction des entreprises et des nations (surtout pour les missions intellectuelles); et pour développer ces compétences, le seul moyen est l'apprentissage. Or, il y a trois niveaux d'apprentissage dans l'économie basée sur la connaissance:

(*) Diplômant de l'UFR, Management de la firme.

- L'apprentissage intra-organisationnel (organisational learning);
- L'apprentissage issu des relations contractuelles de long terme entre firmes;
- Le "Méta apprentissage" qui consiste à "apprendre comment apprendre" et qui se situe au niveau de l'économie entière.

Les étapes du développement d'une compétence :



Développement d'une compétence

1) Reconnaître le besoin de développement : Utilisez le résultat de votre réflexion pour décider des compétences sur lesquelles vous allez vous concentrer.

2) En comprendre l'importance pour votre travail : lisez la définition de la compétence que vous avez choisi de développer et demandez-vous «en quoi cette compétence me sera-t-elle utile dans mon travail ?»

3) Pratique dans un environnement sans danger : ne plongez pas la tête la première. Commencez le développement dans des environnements "sans danger" où vous pouvez tester votre nouveau comportement .

4) Poursuivre la pratique : exercez-vous à pratiquer les compétences dans des situations professionnelles de plus en plus difficiles et complexes.

Maintenant, après avoir développé les compétences, quel est le lien entre ce développement et la compétitivité des firmes ?

La compétitivité de la firme se définit comme la capacité de faire face à la concurrence tant sur les marchés externes que sur les marchés internes. Or, pour être compétitif, il faut remplir les conditions suivantes :

- Avoir une meilleure productivité ;
- Avoir une meilleure qualité des produits et services ;
- Avoir un système de veille efficace, que ce soit informationnel, concurrentiel, stratégique ou technologique.
- Avoir un système organisationnel qui s'exprime par la capacité de s'adapter en permanence aux aléas du marché et à ses besoins ;
- Avoir un système commercial ayant la capacité d'attirer les clients stratégiques au plan régional, national ou international ;

- Avoir un système de financement qui reflète la fidélité et la confiance qu'accordent les apporteurs de fonds.

Cependant, ce sont les ressources humaines compétentes qui sont censées remplir ces facteurs, ce qui constitue un avantage concurrentiel pour la firme, d'où l'intérêt d'accorder une grande importance aux ressources humaines ainsi que leur formation.

Pour le cas du Maroc, il y a des mesures qui ont été prises dans ce sens, et le fait que les responsables soient conscients de ce constat, c'est déjà un point positif, mais ce n'est pas suffisant, et ce n'est pas évident à être réalisé aisément, car pour développer ses compétences, plusieurs acteurs doivent intervenir en plus de l'Etat, à savoir les entreprises, les associations professionnelles, les régions et collectivités locales, chacun dans son domaine. L'Etat, à travers sa politique et stratégie de défiscalisation, d'encouragements et de formation. Les entreprises, à travers l'engagement du top-management et la politique d'encadrement de proximité (coaching) et de démarche participative. Les associations professionnelles, à travers la coordination avec les établissements de formations, la préparation des besoins présents et futurs en ressources humaines (quantité / qualité) et la sensibilisation des chefs d'entreprises du danger latent. Les régions et collectivités locales, à travers les mesures incitatives au niveau régional et local, le contrôle et suivi de mise en œuvre des politiques et la prise en compte la diversité des cultures entre régions. Enfin, il faut être lucide sur le fait que, atteindre son niveau élevé de compétitivité de l'économie nationale c'est une bonne chose, mais il faut maintenir cette position, et le seul moyen efficace c'est la formation continue.

AMELIORATION DES PERFORMANCES PAR L'ANALYSE DE LA VALEUR

Raddouane Chiheb
Rdouan Faïzi
Abdelatif El Afia (*)

La compétitivité des produits et services est l'un des défis majeurs de la société marocaine, face à une concurrence internationale de plus en plus vive. Il ne suffit plus aujourd'hui de concevoir et produire des biens réalisés par les meilleurs spécialistes, et satisfaisants au plan de leur stricte technicité. Il faut désormais être compétitif, c'est-à-dire fournir des produits offrant des services parfaitement adaptés aux besoins d'un marché exigeant et surtout les vendre au meilleur prix en sachant dégager les marges bénéficiaires indispensables pour affronter la concurrence et les diverses évolutions techniques, sociologiques, économiques ou même écologiques. Il faut en maîtriser leur valeur. L'analyse de la valeur est une méthode de conception ou de re-conception des produits et services qui permettent à ceux-ci d'assurer, au moindre coût, la satisfaction du besoin de l'utilisateur. L'analyse de la valeur (ou AV) est une méthode de compétitivité, voire même une méthode de management, qui recentre l'entreprise sur son produit, sur l'adéquation de celui-ci à son marché et sur la préoccupation permanente de sa performance économique.

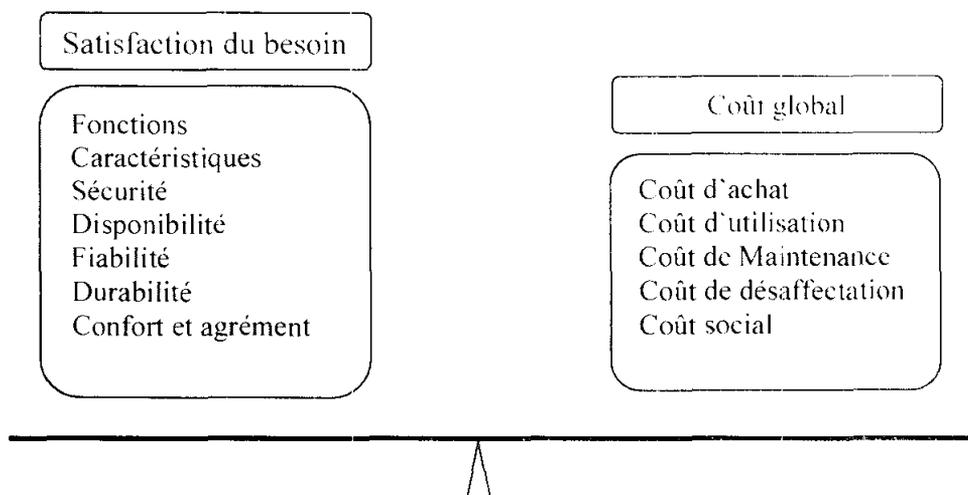
Définition de l'analyse de la valeur

L'Analyse de la valeur est une méthode systématique qui permet de concevoir ou d'optimiser un produit, un service, un procédé ou un processus. Cette méthode assure, de la meilleure façon et au plus bas coût possible de la satisfaction de l'utilisateur.

(*) Enseignants chercheurs ENSIAS, Université Mohammed V, Souissi, Rabat, Maroc.

Définition de la valeur ¹

Valeur produit : jugement porté sur le produit sur la base des attentes et des motivations de l'utilisateur exprimé par une grandeur qui croît lorsque, toutes causes égales par ailleurs, la satisfaction du besoin de l'utilisateur augmente et / ou que la dépense afférente au produit diminue. (NFX 50-150)



Qualité d'un produit : la qualité d'un produit dépend d'abord de la pertinence et de l'exhaustivité de l'expression de ses fonctions de service et ensuite de son aptitude à satisfaire ces fonctions. (NFX 50-150)

Pourquoi l'Analyse de la valeur ?

Un certain nombre de dépenses sont mal adaptées au besoin ce qui entraîne des surcoûts importants. Les principales raisons mises en avant sont en général les suivantes : processus de conception en cascade/abus du souci

¹ Afnor, Association française de normalisation (1994)

de la perfection/ priorité du comment sur le pourquoi... Il en résulte un système ou un produit qui sont sans relation étroite avec le besoin.

L'analyse de la valeur répond parfaitement à cette problématique au moyen :

- d'outils d'analyse qui permettent d'identifier le besoin exact ;
- d'un groupe d'études pluridisciplinaire qui fournit toutes les informations nécessaires et garantit une objectivité ;
- d'une démarche par étapes qui hiérarchise les problèmes posés et valorise le recueil de l'information. L'étape de créativité permet de trouver des solutions originales.

Historique de l'analyse de la valeur

Née en 1947 à la Général Electric à la suite des travaux de L.D. MILES, l'analyse de la valeur a vite été utilisée par les industriels ayant à faire face à des défis économiques et stratégiques importants. L'analyse de la valeur franchit l'Atlantique et le Pacifique dans les années 60, pénétrant en Grande Bretagne, en Allemagne Fédérale, au Japon et en France. De 1947 à 1988, de l'Airbus au Minitel ou à la fusée ARIANE, du bâtiment à l'industrie textile, des constructeurs automobiles à la vente par correspondance, les applications de l'analyse de la valeur se multiplient avec succès dans tous les secteurs industriels.

En 1978, une Association française pour l'analyse de la valeur (AFAV) est constituée en France, rassemblant les divers praticiens de la méthode. Des normes (X 50.150 à X 50.153) sont établies et éditées en 1985. L'une d'entre elles, portant sur le Cahier des charges fonctionnelles (CdCF) mérite une attention toute particulière dans la mesure où la Commission Centrale des Marchés (pour les marchés publics) et les

spécialistes de la qualité totale recommandent désormais officiellement l'usage de ce CdCF.

Depuis 1999, une nouvelle norme européenne (NF EN 12973) propose un élargissement de la perspective des approches "Valeur" avec notamment la promotion du MANAGEMENT PAR LA VALEUR. Dans le même temps, des certifications européennes ont été mises en place pour les animateurs et formateurs dans ces disciplines.

En analyse de la valeur, un produit est un assemblage de fonctions : Verbe + nom

- Fonctions principales de service : souvent valeur d'usage
- Fonctions complémentaires de services : souvent valeur d'estime
- Fonctions de contraintes : environnement, technologie, normes, règlements
- Fonctions techniques : non demandés mais indispensables

Les apports de l'analyse de la valeur ²

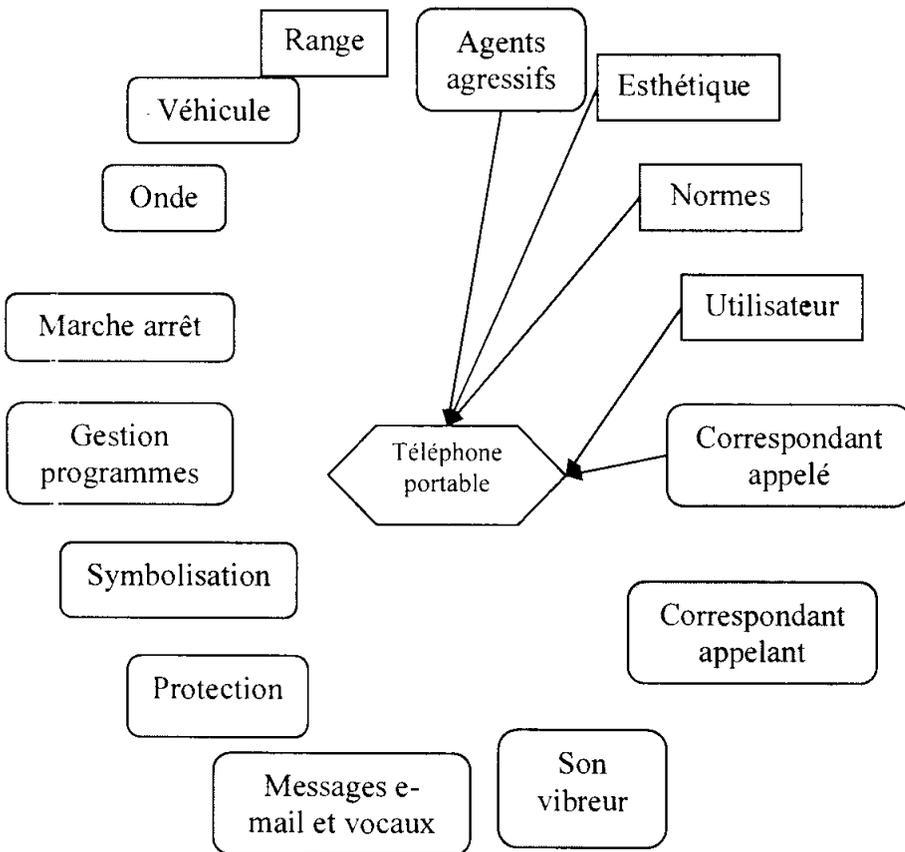
1. La connaissance précise des besoins à satisfaire, la chasse à l'inutile et au superflu, l'accroissement de la compétitivité des produits par le meilleur rapport qualité/prix, la satisfaction des clients et la rentabilité des produits ;
2. Le développement de la créativité, la synergie du groupe de travail, le développement du potentiel humain, l'emploi des méthodes de raisonnement spécifique, le dépouillement des habitudes et du confort des solutions connues, la création d'un état d'esprit valorisant, le dépassement le traditionnel par le respect d'objectifs ambitieux ;
3. La clarification des objectifs techniques et économiques, l'utilisation d'un langage commun, la combinaison de la

² Perrin J. (2001) Analyse de la valeur et évaluation, CERTU.

rigueur et de la créativité, le suivi d'un chemin balisé conduisant au résultat attendu. L'assurance de la qualité de conception ;

4. L'élaboration des moyens d'évaluation des coûts, la gestion des coûts prévisionnels, la prise de décision en connaissance de cause.

Par exemple pour un téléphone portable, Voici quelques fonctions



que le produit doit remplir en utilisant seulement les interacteurs de l'environnement présentés dans la figure ci-dessous, par un rectangle arrondi.

Téléphone portable	Correspondant appelé
Correspondant appelant	Donner l'historique de l'ensemble des appels Donner l'historique de l'ensemble des appels
Gestion des programmes	Gérer l'appel Permettre la consultation de l'historique des numéros
Véhicule	Assurer le confort d'appel dans toutes les conditions (bruits)

Téléphone portable	Correspondant appelant
Son vibreur	Prévenir lors d'un appel
Messages e-mails et vocaux	Informé de l'arrivée de messages écrits et vocaux
Symbolisation	Signaler visuellement l'appel
Gestion programmes	Gérer l'appel (nom, numéro)

Téléphone portable	Son vibreur
Messages e-mail et vocaux	Informé de l'arrivée d'un appel (son, vibration)
Symbolisation	Indiquer le mode de fonctionnement par symbole écran
Gestion programmes	Permettre la programmation des systèmes sonores

Téléphone portable	Protection
Symbolisation	Symboliser le verrouillage Assurer la protection d'utilisation du produit
Gestion programmes	Gérer le dispositif de protection
Marche arrêt	Assure les protections de mise en marche et d'arrêt
Véhicule	Protéger contre le vol

Téléphone portable	Gestion programmes
Marche arrêt	Assurer les conditions de mise en route (PIN et PUK)
Ondes	Permettre l'adaptation aux diverses longueurs d'ondes
Véhicule	Gérer l'utilisation dans un mode de transport

Quelques fonctions d'adaptation :

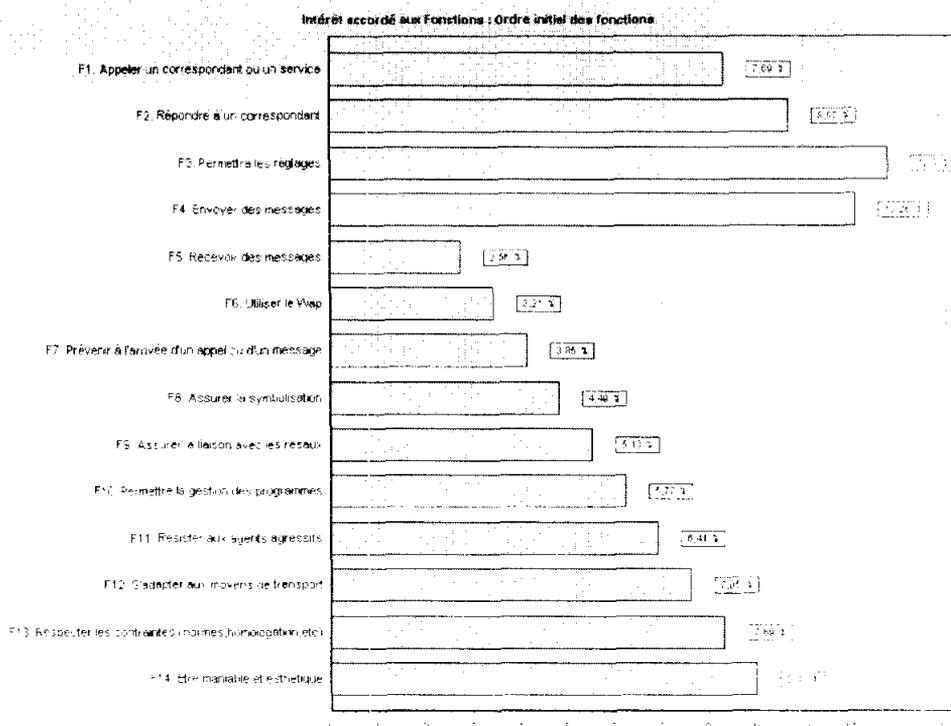
1. Résister aux agents agressifs
2. Respecter les contraintes normatives
3. Etre esthétique

On présente dans ce qui suit la liste des fonctions retenues et l'intérêt accordé à chacune d'elles .

N°	FONCTIONS	Abdelatif El-Redouan			Total	%	Moyenne	Ecart-type
		aria	Faizi	Chiheb				
F1	Appeler un correspondant ou un service	1	10	1	12	8,33	4,00	5,20
F2	Répondre à un correspondant	2	11	1	14	9,72	4,67	5,51
F3	Permettre les réglages	3	12	2	17	11,81	5,67	5,51
F4	Envoyer des messages		13	3	16	11,11	5,33	6,81
F5	Recevoir des messages			4	4	2,78	1,33	2,31
F6	Utiliser le Wap			5	5	3,47	1,67	2,89
F7	Prévenir à l'arrivée d'un appel ou d'un message			6	6	4,17	2,00	3,46
F8	Assurer la symbolisation			7	7	4,86	2,33	4,04
F9	Assurer la liaison avec les réseaux			8	8	5,56	2,67	4,62
F10	Permettre la gestion des programmes			9	9	6,25	3,00	5,20
F11	Resister aux agents agressifs			10	10	6,94	3,33	5,77
F12	S'adapter aux moyens de transport			11	11	7,64	3,67	6,35
F13	Respecter les contraintes (normes, homologation, etc)			12	12	8,33	4,00	6,93
F14	Etre maniable et esthétique			13	13	9,03	4,33	7,51
	Total	6	46	92	144	100,00	48,00	49,00

La caractérisation des fonctions est un outil basé sur la recherche de critères. Un **critère** est une caractéristique fonctionnelle permettant d'apprécier la manière dont une fonction est remplie ou une contrainte respectée. Un **niveau** est la valeur chiffrée (le plus souvent) ou référence. La **flexibilité** est la marge de tolérance.

Libellé fonction	Critères d'appréciation
F1 Appeler un correspondant ou un service	Numérotation Vocalement Rappel bis Rappel de numéro Visualisation du numéro Temps Urgence Message vocal Historique des appels Gestion des appels Répertoire Services des opérateurs
F2 Répondre à un correspondant	Temps Identifiant de l'appelant Enregistrement nom et numéro Renvoi Refus Enregistrement message vocal Consultation de l'historique des numéros
F3 Permettre les réglages	Niveau sonore Types de sonnerie Fréquence vibratoire Puissance sonnerie Interdiction sonnerie Eclairage écran Dates et heures
F4 Envoyer des messages	Gestion des messages Couleur Polices Nombre de lignes Longueur de ligne
F5 Recevoir des messages	Gestion des messages Polices Couleur Nombre de lignes Longueur de ligne
F6 Utiliser le wap	Emission des courriels Réception des courriels Portail opérateur Information d'arrivée de courriel Entrer dans le Wap Vitesse de communication Gestion des courriels
F7 Prévenir à l'arrivée d'un appel ou d'un message	Pictogramme d'appel Sonnerie sur appel Vibrations sur appel Eclairage sur appel
F8 Assurer la symbolisation	Mode de fonctionnement Commandes Wap Verrouillage Services Commandes de gestion des programmes Conditions de réception Conditions d'utilisation dans un mode de transport
F9 Assurer la liaison avec les réseaux	Protection Protection vol PUCK Mise en marche et arrêt Liaison au Réseau Vitesse de transmission Autonome Puissance Protection marche arrêt Connexion chargeur



Plan de travail de l'analyse de la valeur

L'analyse de la valeur est composée de 7 étapes

Orientation de l'action d'analyse de la valeur

L'Animateur de l'analyse de la valeur avec les décideurs passent en revue l'objet de l'étude (besoin à satisfaire) et les causes originelles de son déclenchement. Ils examinent les objectifs (performance, coût, ...) et les enjeux économiques (gains financiers, accession à un nouveau marché, ...) fixés par le demandeur. Ils précisent les limites du système à étudier. Ils vérifient l'adéquation entre les ressources allouées (compétences, aptitudes)

et la nature de l'étude. Ils estiment le budget nécessaire pour assurer l'action d'analyse de la valeur ainsi le plan prévisionnel. A l'issue des travaux, un dossier regroupant les éléments étudiés est soumis à l'approbation du demandeur.

- Définition du sujet
- Objet et causes de son déclenchement
- Objectifs et enjeux économiques
- Limites du système
- Moyens associés (budget, ressources)
- Planning

Pour notre cas d'étude, les besoins et causes originelles de déclenchement de ce projet sont les suivants :

Origine :

Quel fait générateur ou déclencheur est à l'origine du projet ?

Baisse des ventes. Notre produit n'assure plus les fonctions que couvre actuellement la concurrence, son coût est trop élevé et le design demande à être repris.

Enjeu :

Quels sont les enjeux du projet pour l'entreprise ?

- Stratégique
- Economique
- Technique
- Organisationnel

Celui-ci est vital pour notre entreprise, nous devons reconquérir des parts de marché sur ce produit. Nous devons reprendre notre position de leader en proposant de nouveaux services aux consommateurs.

Objectif :

Quels sont les objectifs du projet ?

- Technique – Economique – En délai
- Concevoir un nouveau produit pour un coût de revient de conception inférieur à 10% (PRU).
- Augmenter de 15% notre bénéfice net sur ce produit.
- Réduire nos délais de production qui ralentissent notre vente.
- Élément :
Proposer des nouvelles fonctionnalités adaptées au marché et à la technologie actuelle.
- Avant :
Produit obsolète ne répondant plus au marché.
- Après :
Produit innovant adaptable aux futures évolutions.

Recherche de l'information

La recherche de l'information est réalisée par le groupe de travail et les services opérationnels. Ils recensent les facteurs économiques, techniques, commerciaux et sociaux qui entrent en jeu dans l'environnement de l'étude. Les données proviennent de deux sources :

- la première, interne, est issue des études réalisées par l'organisme, de la documentation des données techniques et des dossiers antérieurs
- la seconde, externe, est accessible auprès des organismes professionnels et des banques de données.

Le groupe de travail évalue la pertinence des données, identifié la source et contrôle la validité actuelle. Puis les informations sont synthétisées et diffusées.

Au cours de la phase 3 à 5, les intervenants sont susceptibles de demander un complément d'informations à des experts n'appartenant pas au groupe de travail pluridisciplinaire.

Analyse des fonctions et des coûts – Validation des besoins et des objectifs

Cette phase est reconnue comme étant le moteur de la méthode

Elle a pour objet :

- De déterminer et d'analyser les fonctions à assurer (analyse fonctionnelle) afin de concevoir le Cahier des charges fonctionnel
- D'estimer la répartition des coûts et des gains
- De valider les besoins et les objectifs

Recherche d'idées et de voies de solutions

Pour développer des solutions satisfaisant la fonction ou un ensemble de fonctions, la recherche est faite suivant trois axes :

- Le marché : l'écoute et l'observation des futurs utilisateurs / exploitants
- Les expériences : l'étude des similitudes entre les cas traités et la fonction à développer
- Les centres de recherche : l'exploration des domaines technologiques et des combinaisons pour élaborer les solutions

Pour mener à bien cette phase, le groupe de travail se réunit en séance de créativité.

Etude et évaluation des solutions

L'examen critique des suggestions permet de dégager une ou plusieurs propositions. Le groupe de travail confie aux services opérationnels l'étude technico-économique et vérifie la faisabilité en passant en revue les contraintes répertoriées lors de l'action d'AV

En outre, ils veillent à minimiser le coût de cette étape en limitant la précision au juste nécessaire pour valider la faisabilité et les pondérations des solutions.

Grâce à la démarche AV, les intervenants construisent une première série de solutions et peuvent sélectionner les propositions les plus pertinentes (solution = Performance / coût)

Dans un second temps, grâce au critère itératif de la démarche, les intervenants se focalisent sur une ou plusieurs propositions retenues. Des techniques qualitatives et quantitatives et des outils d'aide à la décision sont utilisés pour évaluer les solutions.

L'examen aboutit à une hiérarchisation objective des propositions formalisée au travers d'un outil d'arbre des voies technologiques, qui amène la solution la plus adaptée en conséquence de celles qui ne sont pas adaptées pour telle ou telle raison.

Bilan prévisionnel – Présentation des solutions retenues – décision

L'animateur regroupe les propositions retenues et dresse un bilan prévisionnel composé :

- Du dossier contractuel établi en première instance
- Du cahier de charges fonctionnel Besoin.

- Des documents ayant servi à l'évaluation des solutions techniques,
- Du récapitulatif budgétaire de l'action AV

Pour chaque solution retenue, il est présenté :

- Le niveau estimé et la flexibilité accordée pour chaque critère.
- L'évaluation économique et les règles appliquées (amortissements, fiscalités,...)
- Les avantages et les inconvénients.
- Les menaces et les opportunités liées à l'environnement externe,
- Les conditions à respecter pour réaliser l'opération

L'animateur, assisté du groupe de travail, présente au décideur les propositions et remet les documents. Cet acte clôt la mission du groupe de travail.

Réalisation

Généralement confiée à l'animateur ou à un chef de projet, cette phase nécessite un suivi rigoureux et constant des délais et du budget.

Dans ce qui suit, nous détaillons un peu plus l'analyse fonctionnelle. C'est une méthode systématique d'expressions des besoins qu'un produit, un système ou un processus doit rencontrer pour satisfaire un utilisateur. Elle tient compte de l'usage et non de moyens.

- C'est une approche systématique;
- Qui retourne à la source du besoin ;
- Fait abstraction des solutions
- S'oriente sur les finalités

- Et exprime les besoins en termes de fonctions que le produit doit remplir
- Elle fait partager aux participants une terminologie commune

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées dans la phase de recherche de fonctions :

Recherche intuitive
Les fonctions sont exprimées d'une façon intuitive
Examen de l'environnement les fonctions sont identifiées en examinant la relation du produit et ses éléments environnants (interacteurs)
Analyse séquentielle les fonctions sont identifiées en recherchant les séquences d'utilisation du produit.
Analyse des mouvements et efforts les fonctions sont identifiées en analysant les mouvements du produit et les efforts auxquels il est soumis
Produit de référence les fonctions sont identifiées à partir de l'étude de composantes d'un produit de référence
Normes et règlements L'examen des normes et règlements permet d'identifier les contraintes dont le produit devra tenir compte

Conclusion

L'utilisateur final d'un système ou d'un produit n'est satisfait que si le système ou le produit convient parfaitement à ses besoins. Les paramètres à prendre en compte pour satisfaire l'attente d'un utilisateur sont indépendants, parfois complexes, et souvent différents de ceux d'un autre utilisateur (besoins fondamentaux, psychologiques, esthétiques...)

Dés lors, nous mesurons toute la difficulté de traduire concrètement les besoins des utilisateurs en une solution unique, surtout qui s'ajoutent trois grands vecteurs : l'association des techniques de pointe, l'ouverture aux marchés mondiaux, la puissance des supports d'information.

C'est pour répondre au double objectif satisfaction et compétitivité que l'Analyse de la Valeur a été élaborée. Elle s'applique dans toutes les situations impliquant utilisateur-concepteur.

La pratique de la méthodologie donne des résultats continus et favorise le développement des idées et crée une situation motivante : le succès partagé.



LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET COMPETITIVITE

Mohammed SALEK (*)

Le monde entier, dont fait partie le Maroc, connaît des changements profonds affectant l'économie.

Il est devenu clair que le facteur humain est de plus en plus considéré, dans l'économie de la connaissance, comme le facteur le plus déterminant de la compétitivité. Dès lors, nous devons donner plus d'intérêt à ce facteur qui est la source de richesse des organisations.

Nous assistons aussi à de nouvelles exigences en matière de transparence, de responsabilité et d'éthique, en un mot, de nouvelles formes de gouvernance sont exigées.

La responsabilité sociale des entreprises : c'est un concept qui est devenu de plus en plus utilisé. C'est en 1994 et à l'initiative de Jacques Delors, président, à l'époque, de la commission européenne qu'a été adopté cette responsabilité sociale (c'était contre l'exclusion).

La responsabilité sociale peut être un outil pour répondre aux défis posés par les changements des organisations au sein des entreprises et par les nouvelles modalités de production.

La responsabilité sociale des entreprises est plus qu'une attitude citoyenne, c'est véritablement une politique qui s'attache à anticiper le long terme et promouvoir les Ressources Humaines comme étant un actif très précieux.

On doit comprendre une chose, qu'une bonne politique socialement responsable, est aussi économiquement efficace et créatrice de valeur.

(*) Diplômant de l'UFR, management de la firme.

(On ne crée un avantage concurrentiel qu'avec une organisation compétitive)

La compétitivité repose à la fois sur des innovations sans cesse renouvelées et sur la maîtrise de tous les programmes et procédures de management, de marketing, de recherche et de qualité, au sein même de la société. Or, il s'agit avant tout de programmes s'appuyant sur l'expérience, la transaction des connaissances et la gestion des compétences. Leur succès repose sur la capacité de l'entreprise et des hommes qui y travaillent à intégrer, formaliser, organiser, respecter et disséminer le savoir et l'expertise, et aussi à les valoriser, les exploiter et les vendre.

Définir la Responsabilité Sociale des Entreprises : Le Canadian Business For Social Responsibility définit la RSE comme : « l'engagement d'une entreprise à opérer dans le milieu de durabilité économique et environnementale tout en reconnaissant les intérêts de ses intervenants. Les intervenants comprennent les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et l'ensemble de la société ».

La responsabilité sociale peut contribuer non seulement à promouvoir un niveau élevé de cohésion sociale, de protection de l'environnement et de respect des droits fondamentaux, mais également à améliorer la compétitivité dans tous les types d'entreprise, des PME aux multinationales et dans tous les secteurs d'activité.

La RSE est considérée dans les pays développés comme une des trois responsabilités de l'entreprise à côté de la responsabilité économique et la responsabilité environnementale.

Parmi les éléments prioritaires de la RSE on trouve :

- Les droits des personnes.
- Les droits des employés :

Il y en a d'autres relatifs à l'environnement externe de l'entreprise, mais je me contente de ces deux points.

La RSE se compose de deux catégories :

- La dimension interne qui comprend la gestion des ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, l'adaptation au changement et la gestion des impacts environnementaux et des ressources naturelles.
- La dimension externe qui comprend les collectivités locales, les partenaires d'affaires, y compris les fournisseurs et les consommateurs, les droits de la personne et les enjeux globaux de l'environnement.

Mon intervention concerne seulement la dimension interne. (Comme vous l'avez remarqué, la dimension interne de la RSE s'intéresse au Facteur humain et à son bien être au sein même de l'entreprise. Il y a aussi un passage étroit entre ces deux dimensions (interne et externe) quand on parle des impacts environnementaux et ressources naturelles. Mais ici je m'intéresse plus à l'employé ou salarié.

La moindre des choses qu'on puisse faire est de donner à ces salariés le sentiment de sécurité et de motivation et ce, bien sûr, à travers la formation continue, la gestion des carrières et des compétences, le droit à l'information, la consultation des salariés sur les grandes décisions qui affectent la vie de l'entreprise etc. Ceci, hélas, manque considérablement dans les entreprises marocaines.

Or, l'investissement dans le développement des compétences, atout essentiel pour rester compétitif dans une économie mondialisée, permettra à l'entreprise de s'entourer de compétences diverses et complémentaires ce qui va participer à sa réussite économiquement et socialement.

Ceci est juste une petite partie de ce qu'il faut développer car une fois ceci respecté, il contribuera à la formation du noyau dur de la responsabilité sociale des entreprises aujourd'hui.

Il faut qu'il y ait un ajustement permanent.

La responsabilité sociale relève en premier lieu des entreprises mais les parties prenantes, notamment les employés, les consommateurs et les investisseurs peuvent jouer un rôle décisif en incitant les entreprises à adopter des pratiques socialement responsables (les changements).

Il faut que la responsabilité sociale des entreprises soit plus présente surtout en matière de formation tout au long de la vie, l'égalité des chances pour tous, adaptation de l'organisation du travail et d'inclusion sociale. Autant de concepts utilisés par les entreprises européennes et par le monde surtout en pays développés, qui, non seulement elles améliorent leurs images en tant qu'entreprises et organisations citoyennes mais aussi elles développent leurs compétitivités.

Aussi, nous ne pouvons nier ni ne pas reconnaître que la source principale de la compétitivité se trouve au sein même de l'entreprise. elle s'inscrit dans l'attention ces dernières années au management de la connaissance (KM), ce qui nous renvoi encore une fois aux compétences de l'entreprise qu'est le facteur humain.

Toujours en prenant le cas de l'Europe, le conseil européen en Mars 2005, à l'occasion de la relance à mi-parcours de la stratégie de Lisbonne : « L'Europe doit renouveler les bases de sa compétitivité, augmenter son potentiel de croissance ainsi que sa productivité et renforcer la cohésion sociale, en misant principalement sur les connaissances, l'innovation et la valorisation du capital Humain ». Ce même conseil européen a aussi insisté sur la nécessité duale de mettre en place « un environnement réglementaire plus favorable aux entreprises qui, de leur côté, doivent développer leur responsabilité sociale ». (là on remarque que l'Etat aide l'entreprise à constituer les bases nécessaires pour être plus efficace et par la suite développer une RSE qui aidera au développement global que ce soit au niveau de l'entreprise que de la société d'une façon générale.)

Il est clair que la responsabilité sociale des entreprises européennes est au service d'une croissance et d'un développement durable.

Nous savons tous que sans une économie compétitive l'ambition sociale se révélerait vide. C'est en innovant que l'on peut anticiper les risques et mieux les gérer. Il s'en suit que la survie du modèle social repose en grande partie sur l'innovation.

En d'autre terme, pour présenter nos valeurs, nous devons créer de la valeur. L'innovation est le moteur d'une compétitivité responsable, elle accompagne les transformations des sociétés.

La promotion de l'innovation dans le contexte de la responsabilité sociale des entreprises déterminera la santé à long terme des économies et par voie de conséquence la stabilité et l'avenir des nations.

Des études récentes montrent qu'environ 70% de la croissance de la productivité viennent de l'innovation sociale (càd d'initiatives innovantes dans la gestion, dans l'éducation, dans l'organisation de travail etc.).

En effet, l'innovation est, avant tout, le résultat d'une initiative d'un employé ou d'un entrepreneur. Il faut donc stimuler curiosité et imagination, grâce à la formation et à l'éducation tout au long de la vie et promouvoir des conditions de travail qui favorisent autonomie et réflexion.

En bref, la responsabilité sociale se nourrit de l'innovation et la stimule et cette combinaison favorise la compétitivité.

Finalement, l'essentiel, c'est désormais la capacité d'une entreprise à mobiliser et développer ses expertises, ses connaissances et tout ce qu'elle peut avoir et qui peut être considéré comme avantage plus rapidement et mieux que son concurrent.

Le concept de RSE signifie essentiellement que les entreprises, de leurs propres initiatives, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes (stakeholders) regroupent l'ensemble de ceux qui participent à la vie économique de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et de ceux qui influencent plus ou moins directement (société civile, collectivité locale...). La RSE est donc la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise./.



MUTATIONS ORGANISATGIONNELLES DE LA FIRME FACE A L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE

Larbi HANANE (*)

Depuis les années 1990, les managers, engagés dans une nouvelle ère économique, sont convaincus que l'économie de la connaissance pointe son nez dans la façon d'organiser l'entreprise et de représenter l'enjeu de la compétitivité dans un marché de plus en plus mondialisé. S'édifient dans les entreprises de nouveaux modes de management des compétences et du savoir. En effet, les pratiques professionnelles incorporent progressivement la dimension intellectuelle du travail en fonction des marchés et de l'environnement économique, institutionnel, technologique et culturel dans un contexte :

- de révolution technologique où les technologie de l'information et de la communication (TIC) numérisent l'information et la connaissance,
- d'industrialisation des services,
- de globalisation de la sphère productive, financière et d'échange,
- d'un environnement mondial de guerre commerciale, avec ses opportunités et ses menaces, interpellant sans cesse l'innovation,
- de déterritorialisation et de *virtualisation* des échanges,
- de l'importance des compétences et de leur mobilité.

Mais d'un autre côté, cela ne veut pas dire que ces modes managériaux seront homogènes, ni réellement et durablement stabilisés.

(*) Enseignant chercheur, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Mohammed V, Agdal, Rabat, (coordonnateur du L.E.M.I).

Leurs principes devront évoluer au fur et à mesure que le savoir faire, le savoir comment, le savoir gérer s'imprègnent du cognitif.

La question est de taille pour les entreprises des économies en émergence. Elles font face à un marché mondial rythmé par le savoir, l'intelligence, le chevauchement des innovations, les cadences technologiques. Elles sont appelées à intégrer le réseau mondial de la coopération inter firmes et donc à avoir pour partenaires des entreprises des économies industrialisées avancées, dont les traditions et les écoles managériales jalonnaient leur longue carrière. S'impose ainsi tout un effort de mise à niveau du style de management.

Cet effort, à densité en savoir progressive, devrait être général. Il intéressera le travail de conception, pénétrera les logiques de production et concernera les activités de la relation client. S'impose en conséquence un système organisationnel favorisant la veille, l'apprentissage, l'émergence des compétences, l'innovation, système répondant à une logique de formation des connaissances se superposant à la logique de production.

1. TENSION DU MANAGEMENT FACE A LA CONNAISSANCE

La connaissance est inhérente à tout métier constituant le cœur de l'activité d'une firme. Avant tout acte de produire et de vendre, il y a réflexion, innovation, conception, création et réalisation. Donc connaître est aussi vieux qu'exercer consciemment une activité économique socialement acceptée. Seulement, avec la succession des révolutions technologiques, le travail intellectuel prend irruption dans une ambiance de croissance de l'économie immatérielle.

La réaction normale du manager est de conserver son mode traditionnel d'organisation du travail et du processus d'information. Tel était le cas durant de nombreuses et longues années de la logique de production matérielle. L'apogée d'un style de management ne signifie pas nécessairement la fin de ceux qui le précèdent. Des tensions, parfois

durables, subsistent lors de longue période de transition. Aussi les firmes, notamment exportatrices, des économies émergentes ne sont elles pas appelées à changer soudainement de fond en comble leur mode organisationnel. Elles peuvent investir ces tensions dans un passage progressif en choisissant des écoles des styles managériaux ce qui est jugé utile pour leur compétitivité.

On assiste à un dimensionnement organisationnel en faveur des activités à forte dominante immatérielle, dont la création de la valeur ajoutée est encore peu perceptible. D'une logique de l'outil de production, l'on est passé à celle de valorisation des savoir faire de l'entreprise. Ceci ne peut se concevoir sans un apprentissage collectif, puisque l'atout concurrentiel de chaque organisation devient le capital connaissance.

1.1. Succession des grandes Ecoles managériales

Nous pourrions avancer que le XXe siècle est jalonné par les grandes Ecoles managériales suivantes :

- 1900-1920 le management « scientifique » née avec l'O.S.T. de F. Taylor, inspirant des firmes comme Ford
- 1920-1950 le management de l'organisation décentralisée ou multi divisionnelle, où surnageait le taylorisme, que prônaient J. McKinsey, A. Sloan, pour inspirer Dupont, General Motors, Western Electric,
- 1950-1973/78 le management par la planification, où le management devient « une nouvelle fonction sociale » (P. Drucker) dans les grandes entreprises, on peut citer les contributions d'Igor Ansoff à côté de celles des cabinets B.C.G. ; la plupart des Firmes multinationales s'en sont inspirées : responsabilité des managers par les 5M (*Men, Money, Machines, Methodes, Markets*), adoption du M.I.S. (*Management information system*), du management stratégique et , surtout, de la Direction par objectif :

- 1978-1985 le management sur le modèle asiatique par ses méthodes participatives comme le B.B.Z. (*budget base zéro*), méthode P.D.C.A. (*plan, do, check, act*) ou P. R. E. C. (planifier l'action, la réaliser, examiner les résultats, poursuivre ou corriger), les cercles de qualité ou démarche « *kaize* » : des entreprises comme Toyota, Hitachi, Philips ou Sony sont citées comme championnes du Just in time associé aux divers « zéros » :

- 1985-1995 le management par la recherche de l'excellence, qu'inspirent les travaux de H. Mintzberg (intégrant les structures mentales dans l'approche managériale), M. Porter (soulignant l'approche sectorielle ou d'Economie Industrielle, les forces concurrentielles, la focalisation, etc.) ou T. Peter et B. Waterman (qui conseillent l'action, l'engagement des managers, l'innovation, les compétences du personnel) : l'outil de la décision devient l'arbre des compétences (racines ou compétences, tronc ou ensemble des capacités de production, branches ou produits - marchés) : la plupart des entreprises positionnées dans les marchés des nouvelles production (électronique, biotechnologie, génie informatique, TIC, etc.) sont les premières adoptives, partiellement ou totalement, de ce courant :

- depuis 1995 le management par le réseau où la valeur client évolutif prime et donc l'innovation devient la clé stratégique du développement, les pyramides s'aplatissent au gré des T.I.C. pour passer aux réseaux, les dirigeants d'entreprise ne sont plus des pharaons devant la raison des innovateurs, de la carrière des compétences à haute formation, des managers (re-engineering) et des actionnaires (qui demandent de plus en plus des comptes), les indices de sanction de la gestion par le marché deviennent l'E.V.A., le M.V.A., ou le ROCE.

Cette école devra accoucher d'un ou plusieurs courants de capitalisation des expériences acquises, de la carrière des compétents, du savoir, bref du portefeuille cognitif à une époque où la part de l'économie immatérielle dans l'activité totale devient visible.

Durant les dernières années du XX^e siècle, de nombreuses tâches simples de départ ont cédé le terrain productif aux tâches complexes et au travail à forte intensité technologique. Puis avec l'usage généralisé des TIC, le travail à intensité cognitif devient de plus en plus osé et visible à telle enseigne que des gens comme Drucker parlent dès le début des années 1990 des travailleurs intellectuels. Dans l'univers industriel, ces deux types de tâches :

- deviennent les principaux générateurs de valeur depuis la conception jusqu'à l'accès par le client en passant par le *process*, la logistique, la qualité, etc. ;
- sont les principaux responsables de la variété des produits, de la complexification de l'économie des services, de la redéfinition des relations entre la direction et les autres composantes de l'organisation des entreprises, de la frontière de celles-ci, de leurs relations avec leur environnement et leurs partenaires productifs.

1.2. Mutations des principes managériaux

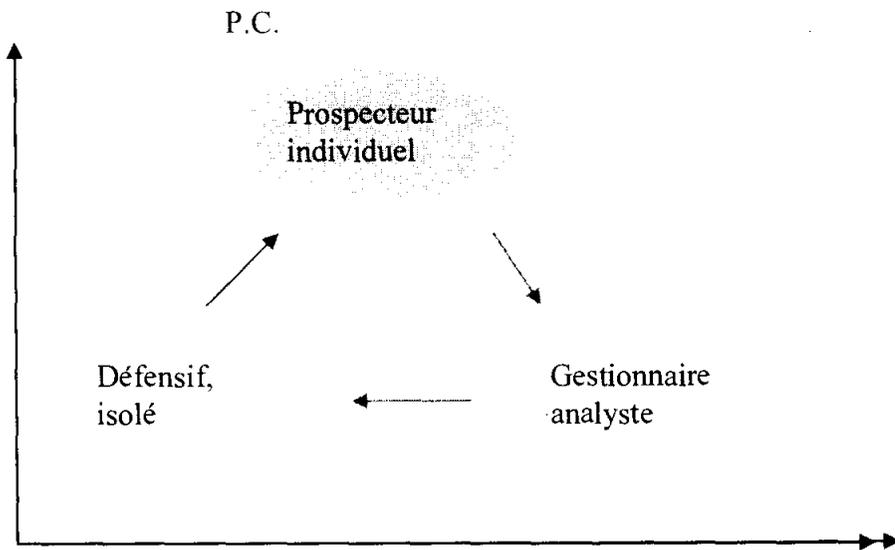
L'expérience montre que les compétences véhiculant et fructifiant ces tâches ne peuvent s'épanouir et créer de la valeur dans les organigrammes et le style de management traditionnels. L'acte de connaître pour améliorer sa compétence est avant tout un acte libre, un acte d'autodétermination du producteur. Il est a priori quasi aléatoire. Or les dirigeants des entreprises, notamment des PME/PMI des tissus industriels émergents, peuvent :

- ne pas séparer entre la vie de l'entreprise et la vie familiale ou personnelle,
- ne pas disposer de modèle de gestion de temps, d'organisation et d'animation des équipes de collaborateurs,
- ignorer le sens plein du concept de développement dans la durée de leurs entreprises,

- souffrir des difficultés à approcher leur activité en terme de métier, à cultiver l'intuition, à édifier une vision, à avoir une vue prospective
- être handicapés par leur isolement en l'absence de recherche ou de promotion de compétences collaboratrices, d'un réseau d'information développé, de veille, de réseau professionnel étoffé et coopératif, de relations avec l'environnement dont le système éducatif, le système national d'innovation, etc.,
- être prisonniers de leur environnement institutionnel, culturel, commercial, (effets négatifs des administrations publiques, de la fiscalité, de la justice, du système éducatif, de l'insuffisance de l'infrastructure, etc.,

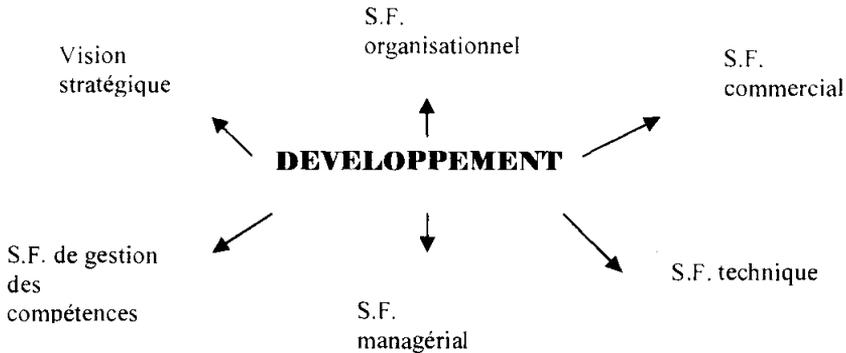
Il en résulte un gâchis énorme (dont les coûts cachés de l'organisation), une organisation peu ou pas flexible, un comportement peu ou pas réactif ou proactif, une faible création de valeur, une absence d'anticipation, non compétitivité sur le marché immédiat et sur l'arène mondiale, etc.

Dans les cas moins dramatiques, les chefs d'entreprise sont acteurs d'un modèle peu dynamique eu égard à l'évolution de la performance des firmes des économies industrialisées :



V.A.C. = volonté d'acquérir les compétences, P.C. = performances commerciales :

Dans ce modèle, la note optimiste est la volonté d'acquérir des compétences pour développer et mettre à niveau l'entreprise. Or, souvent persiste un mode organisationnel anachronique (par exemple totalement personnel, hiérarchique ou taylorien) incompatible avec le développement dans la durée de l'entreprise. Il va falloir dépasser ce modèle et se rendre à l'évidence que ce développement ne possible que l'organisation intègre la dimension gestion des savoir faire :



Pour ces S.F. l'entreprise des économies émergentes devra chercher un style managérial adaptable à la poursuite de l'acquisition des compétences et s'ouvrir au management de la connaissance pour mieux maîtriser son métier, développer son activité productive et domestiquer la création de valeur. Pour y parvenir ce style devra au préalable :

- réduire la distance entre le travail de la connaissance et l'activité productive, à laquelle il est voué, ainsi le créateur d'un procédé l'expérimente, le met à l'épreuve des lignes de production, recueille les données de son fonctionnement pour le perfectionner, etc. ;
- extraire de la hiérarchie contraignante des équipes autonomes de production de la connaissance et vaillant à ce qu'existe pas en son sein une différenciation cognitive
- favoriser l'apprentissage intra organisationnel ou par apport extérieur, y compris par le système éducatif, la recherche scientifique, la R.-D. ou par la coopération inter firmes, car cet apprentissage réduira le gap cognitif entre l'apprenant d'une part et les équipes autonomes de production de la connaissance et les

objectifs stratégiques de création de la valeur de l'entreprise d'autre part,

- bien investir les T.I.C. dans un réseau d'information de moins en moins pyramidal facilitant l'échange d'expérience et de connaissance entre les différents composants du système de la firme, dans les relais de veilles aux frontières de ce système et, au-delà, dans les réseaux inter firmes ou intégrant les institutions d'apprentissage, de génération des technologies ou de recherche scientifique.

Cela génère une organisation en « tension », où pour la même activité se superposent deux niveaux de coordination :

- au premier niveau, l'organisation de l'entreprise se décide selon les enjeux de l'efficacité de la production,
- le second niveau se greffe sur le premier sans s'y substituer, il tient compte de l'intelligence, de la connaissance, souvent en relation avec les réseaux professionnels, de formation, d'innovation, etc.

L'un des moyens de garder le continuum entre ces niveaux, tout en opérant une transition sans à coup des propositions d'une Ecole managériale à celles d'une autre, est de greffer à l'organisation présente des îlots (commissions ad hoc, conseils, relais de veille, etc.) susceptibles de l'adapter aux nouvelles données. Entre ces îlots et l'ensemble, on peut songer à instaurer des interfaces pour lesquelles il va falloir former, par exemple, quatre types de managers :

- le manager de terrain apte à susciter des expériences à dessein d'évaluer les chances de voir de nouveaux acteurs d'apprentissage se frayer leurs sentiers vers de meilleure performance ;
- le manager dirigeant qui animera les équipes autonomes de production de connaissance et d'innovation, leur apportera son soutien, développera les infrastructures d'apprentissage, de donner l'exemple d'engagement dans le processus d'innovation et de

création de la valeur, bref, il apportera son soutien au manger de terrain ;

- le manager des réseaux internes ou créateur des esprits d'équipes autonomes et de pollinisateurs ou reproducteurs d'autres équipes de création de connaissance par apprentissage au sein de l'entreprise,

- le manager des réseaux externes, situés à la frontière du système d'entreprise et émaillés de relais jouant le rôle d'interface et de veille (technologique, commerciale, sociale, cognitive, etc.) entre les réseaux internes et le reste de l'environnement, dont le marché, le système national d'innovation, le réseau mondial de la connaissance et de l'innovation, etc.

Ces managers auront la responsabilité de véhiculer le changement et de propager un nouveau style managérial adapté à l'environnement d'une économie fondée sur la connaissance.

Ces propositions s'inspirent de récents courants managériaux que pourraient exploiter les dirigeants des firmes des économies émergentes. Le premier, apparu durant les années 1980, auquel, semble-t-il, est apparenté le concept de *Total Quality Management*, est celui de « l'organisation qualifiante ». Il propose l'enrichissement des tâches et l'autonomie du travail, en tenant compte de la dimension cognitif de celui-ci. Son modèle devra, en effet, être intégralement qualifiant, en incitant les dirigeants d'entreprise à apprendre et à instaurer un management participatif stimulant des comportements cohérents aux objectifs de la compétitivité de la firme.

Le second courant met l'accent sur le management de processus. Il s'agira d'articuler plusieurs activités orientées vers une même finalité liée à la compétitivité et aux relations avec le client. Ce style repose sur la gestion autonome des flux d'information transversales entre les processus, d'où l'importance des managers des réseaux d'information interne et externe. La notion du métier apparaît ici clairement, puisque l'articulation des processus et le management des nœuds des réseaux d'information structurante s'organise en métier ou d'organisation de *work flow*.

Le troisième courant se focalise sur le management par projet et propose entre autres une structure organisationnelle matricielle, par experts ou adjoignant l'*ad hoc*ratie aux structures existantes. L'essentiel est de permettre à des équipes autonomes de compétence de fonctionner selon leurs règles propres. Qu'il s'agisse d'innover des processus, de lancer un produit nouveau, de créer un marché ou une nouvelle demande, etc. ces équipes peuvent travailler sachant d'ailleurs que le reste de l'entreprise peut bien fonctionner normalement.

Ces courants s'offrent, par ailleurs, en affluents du Knowledge Management : une évolution des styles de management en corrélation avec la montée de la connaissance. Ils faciliteront la conduite de l'entreprise opérant dans un tissu industriel émergent vers une mise à niveau de son mode organisationnel qu'exige le nouvel univers économique. Ils traduisent une quête d'adaptation aux mutations en cours de l'essence de la compétitivité reposant de plus en plus sur l'investissement en connaissance.

2. ORGANISER LA CONNAISSANCE

Ce genre d'investissement peut être une production propre de l'entreprise, effet d'une équipe autonome. Ses effets positifs escomptés demeurent tributaires de la dynamique organisationnelle de la firme

2.1 Connaissance et investissement

La VA d'un produit, d'une méthodologie de travail ou d'un processus repose inévitablement sur la constitution d'une base de connaissances accessibles permettant de mettre en valeur les pratiques issues de l'expérimentation. Cette base devient un gisement de richesses de l'entreprise. Elle se constitue au fil du temps afin de matérialiser un savoir faire spécifique, savoir faire transférable, reproductible, vecteur essentiel de compétitivité et de pérennité (principe de toujours satisfaire sa clientèle à l'aide d'un savoir faire flexible). La conservation de ce savoir faire s'inscrit dans une logique stratégique de réactivité et de pro activité. Le savoir faire n'est plus un acquis immuable. Il doit être remis en cause en permanence par l'apprentissage ou l'acquisition de nouvelles connaissances.

Le savoir faire proactif repose sur une connaissances modélisable dans l'action mais enrichie de compétences permettant de faire face à des situations non décrites ou sans antériorité. Il s'étend à la mise en œuvre de techniques ou d'outils permettant d'améliorer sa propre connaissance et d'en repousser les limites et par ailleurs d'anticiper ou de mettre en action une solution ou des opérations novatrices permettant d'agir dans un contexte incertain : base de connaissances et d'expérimentations capitalisées – aptitude à anticiper et à résoudre des problématiques inconnues ou partiellement connues – mise en œuvre – satisfaction d'un besoin peu ou mal connu.

Par principe la connaissance est un bien public dans le sens où elle peut servir à plus d'un produit ou à plusieurs activités. Elle possède ainsi toujours une propriété d'utilité autonome pour l'entreprise, même lorsqu'elle est produite dans l'exécution d'un projet lié à un produit donné. Cette caractéristique pourrait l'accompagner pour longtemps. Telle est sa seconde caractéristique : elle est un investissement durable. Toute compétence ou expertise mobilisées pour un produit ou pour une catégorie de clients peuvent l'être pour d'autres produits ou d'autre segment du marché. Parfois, elles peuvent l'être mieux ou plus qu'auparavant. Telle est sa troisième caractéristique. La connaissance pourrait être régénérée mieux avec l'apprentissage. Elle en se reproduit pas à l'identique selon une boucle amplificatrice : à chaque apport cognitif enrichi par l'apprentissage devient plus créateur de valeur que le départ.

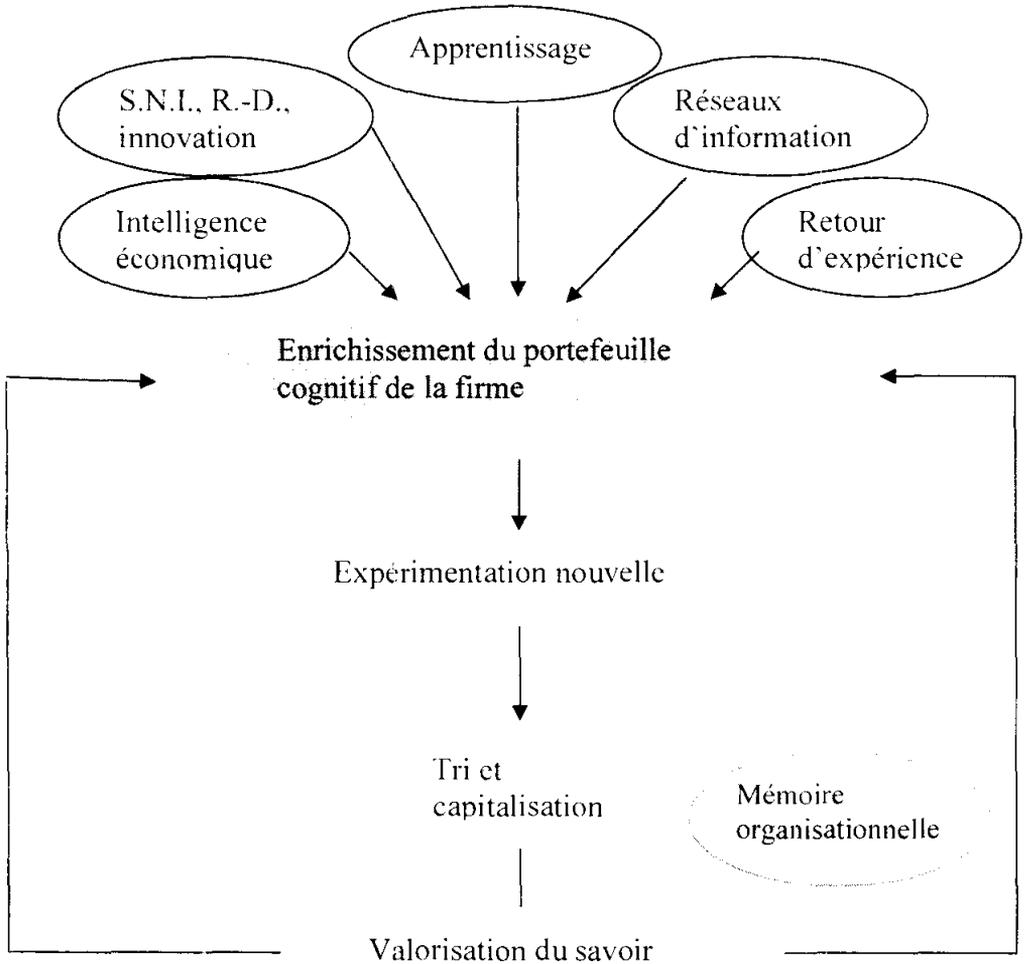
Il est alors permissif d'innovation et d'apprentissage pour d'autres acteurs. L'entreprise pourrait alors mieux espérer plus et mieux d'efficacité et de compétitivité dans un environnement de changement et de concurrence par l'innovation. Alors serait-il vraisemblable qu'elle maintienne entiers des styles managériaux traditionnels sachant que le travail à intensité cognitif acquiert une dimension économique nouvelle ?

2.2. Dynamique organisationnelle de la connaissance

La transition organisationnelle devra favoriser l'expérimentation, mais aussi, et surtout favoriser :

- l'apprentissage et la culture du partage (développée en Asie et en Amérique du Nord), car la diffusion est le seul moyen de pérenniser un savoir faire collectif ;
- la démultiplication des sources du savoir faire en raison de la multi dimensionnalité de la connaissance,
- un système fiable de gestion des connaissances rendu aisé aujourd'hui par la disponibilité des T.I.C..

Ces paramètres configurant l'entreprise compétitive sont indissociables. Ils devront au moins tenir compte de l'organisation des sources suivantes d'enrichissement et de valorisation du portefeuille cognitif :



La connaissance relève de l'ordre du concept et est d'un niveau élevé d'abstraction. On peut la définir à l'aide de ses trois étapes cognitives :

- Son élaboration : elle est généralement un acte individuel, pouvant être isolé. Elle s'apparente à la création du nouveau dans une activité ou à l'apprentissage ou acquisition des savoirs

professionnels ou techniques pour d'autres activités (management de l'innovation).

- La communication et le partage de la connaissance, il s'agit des mutations que doit subir la connaissance pour la mettre à la disposition d'acteurs auxquels elle est destinée. Cette étape est au cœur du management des connaissances. L'organisation de l'entreprise devra tenir compte de la création et de l'utilisation de la connaissance comme fonctions séparées. Alors deux éléments de gouvernance interviennent :

- socialiser et expliciter la connaissance, c'est-à-dire la formaliser pour sa transmissibilité à travers les réseaux de communication. D'où l'intérêt des communautés intensives en connaissance, communauté de pratique d'explicitation dans des interactions complexes entre acteurs apprenants ;
- communiquer la connaissance ou sa mise à la disposition aux utilisateurs finals dans l'entreprise, il s'agit de travailler à traduire une connaissance exprimée dans l'univers de l'expert ou du spécialiste au profit de la conscience de l'utilisateur, cela pourra requérir une structure ad hoc.

- en troisième étape, le management devra aider à l'assimilation de la connaissance dans l'acte de production et dans la relation client.

Le manager est invité à identifier la façon dont ses collaborateurs s'inscrivent dans les trois étapes du concept connaissance et comment ils appliquent opérationnellement la connaissance. En réalité on ne saurait prévoir pour cela un style unique d'organisation. Tout dépend de la nature de l'activité. Néanmoins, le manager pourrait remarquer l'existence des sites clés émaillant son réseau compétences :

- les surprises constituent dans la vie de l'organisation des épreuves auxquelles s'affrontent les compétences puisqu'elles ne

pourraient reproduire à l'identique des solutions , des connaissances nouvelles sont alors mobilisées pour dépasser la surprise ;

- les surprises de masse quand il s'agit de mobiliser toute une équipe d'acteurs pour faire face à une situation insolite et parvenir à remplir une mission, tel est le cas surtout des équipes clients quand elles font face à une exigence non programmée ;

- les retours d'expérience que décrit la *learning curve*, une connaissance est testée pour être modifiée et avec le temps on accumule des expériences d'une série d'idées ;

- la boucle d'apprentissage qui permet la formation des compétences métier par métier, il s'agit d'une montée en compétence à l'intérieur d'une équipe ;

- les réseaux interpersonnels, il s'agit principalement des modes d'organisation informels entre plusieurs acteurs de la connaissance.

2.3. Nécessité de transitions

Dans l'ambiance de la croissance de l'économie immatérielles, la mise en œuvre et la gestion de ces sites clés requièrent et confirment la nécessité pour les entreprises des économies émergentes d'opérer sur le long terme des transitions dont on pourrait citer au moins les cinq suivantes :

Transition de l'information à la connaissance

La profession des TIC est passée du traitement des données à celui de l'information, puis à celui de la connaissance ou information associée à la signification. Au niveau de la firme, ces concepts se réfèrent à la somme totale des connaissances et des expériences résidant dans un individu, un groupe ou l'organisation. La nouvelle source de richesses qu'exigent l'innovation et la compétitivité (produire comment plutôt que de produire

vombien) est la connaissance, constituée des actifs intellectuels qu'il convient de mieux organiser et gérer.

Transition d'une organisation personnelle ou bureaucratique aux réseaux

Les organisations hiérarchiques traditionnelles ne sont pas assez flexibles pour exploiter l'ensemble des capacités intellectuelles d'une entreprise. Une architecture plus fluide, en réseau, et beaucoup moins contraignante, est alors nécessaire si l'on veut moderniser et rendre plus efficace la prise de décisions dans un contexte de marché de moins en moins certain. La réseautique des unités interdépendantes, internes et externes, locales, nationales ou étrangères, utilisant la communication bidirectionnelle de l'information et du savoir, exploite mieux des idées nouvelles, source de performance.

Transition de l'enseignement à l'apprentissage

La formation joue un rôle capital dans l'entreprise. Cependant, ce domaine a aussi évolué. Alors qu'auparavant on insistait sur le formateur et le programme de formation, l'apprenant devient aujourd'hui acteur et se trouve au coeur du processus. L'apprentissage doit s'effectuer en continu, de manière à la fois structurée et informelle. Les programmes d'études cèdent la place à la recherche collective par action.

Cette conception nouvelle nous fait comprendre la valeur de l'apprentissage permanent intra organisationnel dans toutes les interactions professionnelles et commerciales. Tel est un des co-facteurs de l'innovation. Un tel investissement prédispose à la connaissance créée et appliquée s'ajoutant ou enrichissant la connaissance accumulée.

Du local/national penser au transnational

Les entreprises ne peuvent plus maintenir leur stratégie de croissance en se limitant à des approches uniquement nationales. Elles sentent progressivement le besoin de se globaliser pour maximiser leurs profits. En fait, toute stratégie nationale devra incorporer le contexte international, d'où

le terme de « transnational ». Se fait sentir actuellement la nécessité de nouer des réseaux internationaux d'échange mondial des idées, des connaissances, des nouvelles technologiques, chose que facilitent la Toile, la coopération inter firmes et l'organisation en réseau.

En parallèle, à travers les réseaux, les managers comprendront mieux les différentes cultures, chose essentielle aux stratégies transnationales. Cela exige un comportement de collaboration plutôt que de concurrence. Seule une vision d'ensemble permet de comprendre les interrelations des parties : connaissances, technologie d'une part et culture managériale de l'autre.

D'une stratégie concurrentielle à une stratégie collaborative

Nous vivons une époque de stratégies concurrentielles qui produisent seulement des scénarios de type « gagnant/perdant ». Avec les stratégies du jeu coopératif inter firmes, les participants se partagent la richesse pour créer une situation gagnant/gagnant. Cependant, le marché et le profit qu'il génère restent les mêmes. En revanche, en privilégiant la collaboration, les symbioses créent une valeur ou une richesse additionnelles à partager. La variété des alliances et de partenariat est plus porteuse que les stratégies individualistes sont presque toujours sous optimales.

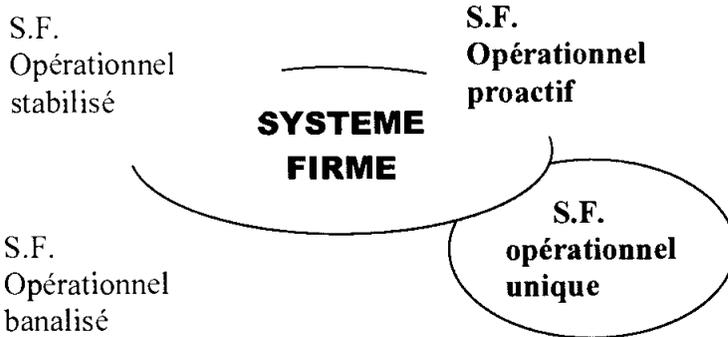
3. Connaissance et création de la valeur

Ces cinq transitions influencent tous les aspects organisationnels de la firme, depuis le lancement de nouveaux produits et services jusqu'à leur impact sur les marchés. Ils rendront concevable l'accroissement du facteur connaissance dans la création de la valeur. Ce dernier transcende le savoir faire collectif d'une organisation, qui n'est pas la représentation d'une somme de savoir-faire individuels, organisés ou non, mais est représenté par la valorisation stratégique des connaissances au service d'une communauté d'intérêts. On distinguera alors : la part individuelle composant le savoir faire, la part collective, l'utilité économique du savoir faire, la typologie du savoir faire. La valeur d'utilité répond aux deux fondamentaux :

- pouvoir être valorisé et généralisé aux acteurs concernés par cette connaissance dans un contexte adapté.

- offrir une réelle valeur économique.

Dans chaque organisation il y a une multitude de connaissances : banalisée et rares, savoir faire stabilisé et savoir faire proactif :



- le savoir faire unique (stratégique) est proche de la compétence clé d'une entreprise, il lui fournit les nutriments à son *core competencies*,

- le savoir faire banalisé est représenté par une connaissance acquise par l'expérience sans être exceptionnelle, elle peut être identifiée à l'ensemble des entreprises d'une branche d'activité et s'applique à l'ingénieur, à l'ouvrier, au scientifique, à l'artisan ; sa rareté fait sa valeur, mais elle ne fixe pas nécessairement son degré d'utilité économique pour la collectivité. La perception de cette utilité est différente des secteurs d'activité (moins visible pour le virtuose de musique, plus visible pour le chirurgien, etc.)

Dans la perspective d'une stratégie productive et commerciale ciblant la génération de valeur à long terme, les S.F. proactif et unique seront à privilégier. Le manager devra sensibiliser le système firme au management stratégique des compétences et sera invité à réserver une partie de son temps (dominé généralement par la gestion opérationnelle) :

- à établir l'ordre des priorités entre le court et le moyen terme,

- à comparer une action à vocation locale, assignée généralement à une équipe de production, et une action à portée globale, qui se servira du portefeuille cognitif de l'entreprise.

L'arbitrage est un parcours de combattant, car il n'existe pas encore une méthode d'aide au choix. L'investissement en connaissance n'est pas encore aisé à quantifier ou à en calculer les revenus escomptés. Les avis des managers de terrain, des réseaux et la manager dirigeant seront utiles pour orienter les ressources d'investissement en donnant des indices sur la valeur à créer.

Ces managers, les groupes intensifs en connaissance et les équipes apprenantes (instances qu'on pourrait greffer progressivement à l'organisation existante de la firme) pourraient cataloguer leurs propositions, dont la direction de l'entreprise espère en tirer les éléments de cinq principales stratégies :

- stratégies des *process* et des produits pour standardiser des modules des produits nouvellement conçus.
- stratégie d'efficacité par l'apprentissage intra organisationnel en vue d'une appropriation collective de la connaissance et préparer le terrain à l'innovation,
- stratégie de mise à niveau organisationnelle pour réorganiser les différentes fonctions de l'entreprise pour s'adapter aux attentes de l'investissement en connaissance,
- stratégie d'offre de services complémentaires aux produits à vendre pour en faciliter l'accès, fidéliser la clientèle, élargir sa part du marché, etc.,
- stratégie de réorganisation de la relation client pour l'adapter à la domination des enjeux de la connaissance et de l'innovation (*front office* centré sur les problématiques clients).

Bibliographie

1. D.M. Amidon, Innovation et management des connaissances. Les Editions d'Organisation, Paris 2001.
2. J.-Y. Bück, Le management des connaissances, Editions d'Organisation, 2000
3. P. Cohenent et al., L'après taylorisme : nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne, Economica, Paris 1988.
4. Collectif, Economie de la connaissance, Revue d'Economie Industrielle, numéro spécial, 1999.
5. Collectif, La Fondation Drucker, Le leader de demain, Village Mondial, Paris 1997.
6. P. Drucker, Au-delà du capitalisme : la métamorphose de cette fin du siècle, Dunod, Paris, 1993/
7. B. Guilhon et P. Giafaldoni : « Chaînes de compétences et réseaux », Revue d'Economie Industrielle, 1^{er} trimestre 1990.
8. L. Hanane, : « Firme apprenante et réceptivité de l'innovation », Revue Juridique, Politique et Economique du Maroc, 33/34, Rabat, 2000.
9. L. Hanane, : « Apprentissage, connaissance et mutation de la firme », Revue Marocaine d'Economie et de Droit Comparé, N°38, 2002.
10. Ingham M. " L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", Revue française de gestion, n° 97, janvier 1997, pp. 105-121.
11. E. Métaizs & B. Moigon : « Management de l'innovation : le « learning mix » », Revue Française de Gestion, Mars mai 2001.
12. J. Pomian & C. Roche : « L'évolution du management dans l'économie de la connaissance », Humanisme et Entreprise, n° 2-13, 2003.
13. B. Quelin : « Recherche et développement, innovation et compétences stratégiques », Revue d'Economie Industrielle, 1^{er} semestre 1999.
14. Tonaka, H. Takeushi, La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenantes, De Boek, Bruxelles, 1997



LA COMPETITIVITE ET L'ECONOMIE IMMATERIELLE

Mohammed Ali MAAROUFI (*)

La compétitivité et la rente immatérielle

L'avantage comparatif auquel nous venons de faire référence signifie que l'entreprise compétitive dispose d'un ensemble de facteurs que les autres n'ont pas et qui lui confèrent un temps d'avance sur ses concurrents. Nous avons évoqué le mot « rente » pour désigner cet avantage comparatif.

Ce concept, lourd de signification dans la pensée économique est essentiel car, il signifie que l'entreprise a su dégager un avantage différentiel sur ses concurrents, lui accordant, à un moment donné, une position dominante.

La difficulté est de remonter plus en amont pour définir la source de cette avance. L'origine est double. Soit cette avance se trouve dans des éléments de nature purement matérielle, les immobilisations par exemple, soit elle se trouve dans des éléments non palpables, c'est-à-dire immatériels, soit dans les deux simultanément, ce qui sera presque toujours le cas. Les services vont se caractériser par une part prépondérante des éléments immatériels.

En effet, pendant longtemps, la rente s'est trouvée située dans le mode opératoire du traitement de la matière ou de l'énergie. La révolution informatique a radicalement déplacé les forces de développement vers le traitement de l'information et la rente a dès lors pris une dimension nettement plus immatérielle et ceci de manière plus accentuée dans le secteur tertiaire représentatif des services

(*) Diplômant de l'UFR, Management de la firme à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et sociales, Université Mohammed V, Rabat, Agdal.

La dimension impalpable sous laquelle apparaît la rente actuelle, surtout dans les services, constitue une des particularités de la période que nous sommes en train de vivre, renforcée par l'emprise toujours plus forte du traitement de l'information et du développement des réseaux. Comme le fait observer René PASSET, « Avec l'immatériel, les moteurs de développement se déplacent vers la manipulation des codes, des symboles, des messages, c'est-à-dire l'information. L'immatériel, c'est d'abord, grâce à la substitution de l'information à l'énergie et à la substance, la mise en place de processus productifs plus efficaces et donc économes de flux réels »

Si nous prenons comme point de départ le concept de « rente », il est nécessaire de comprendre le cycle qui unit la rente et la compétitivité. L'entreprise compétitive dispose à un moment donné d'un ou plusieurs avantages relatifs. Les raisons de ces avantages sont diverses et proviennent généralement d'éléments immatériels dont l'entreprise dispose à un moment précis. Ces avantages permettent à l'entreprise soit de faire mieux, soit de faire autrement que ses concurrents, soit les deux à la fois.

Les avantages vont se traduire de manière visible par des indicateurs : l'entreprise compétitive va sur une certaine période de temps, disposer d'une forte croissance, obtenir de nouvelles parts de marché... Bref, l'entreprise compétitive dispose et disposera d'une capacité à dégager un « superprofit » par rapport à ses concurrents. Le surprofit, souvent qualifié de « survaleur » ou de « goodwill » devient le reflet mesurable de la ou des rentes de l'entreprise qui font prendre conscience que celle-ci renferme des facteurs de compétitivité.

Ce surprofit permet à l'entreprise compétitive de maintenir, voire de renforcer l'avantage qu'elle détient parce que ce profit permet d'assurer le financement d'investissements, le plus souvent immatériels, que d'autres entreprises soit ne font pas, soit ne peuvent pas financer. Au fil du temps, ces investissements, selon leur loi d'obsolescence, s'accumulent pour donner naissance à des « capitaux » immatériels, sources de compétitivité. Comme le fait observer le professeur Stéphane GARELLI, « dans une économie moderne, les pays ne fondent pas *seulement* la compétition sur leurs produits ou leurs services : la compétition est aussi une guerre des cerveaux... La capacité

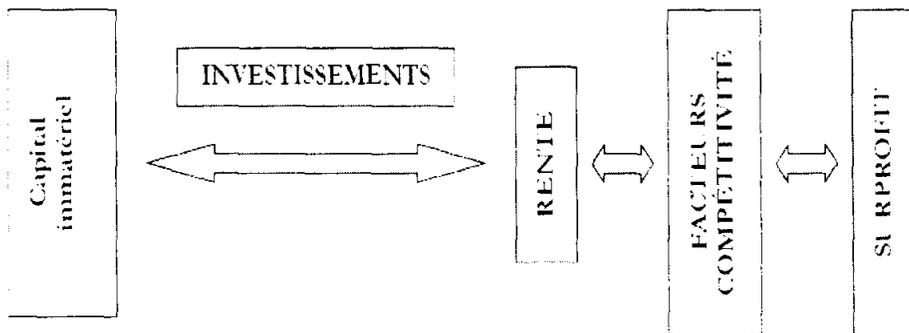
d'un pays à développer un excellent système éducatif et à améliorer les connaissances au travers de la formation, est vital pour la compétitivité ».

La forme immatérielle du capital est plus évidente en ce qui concerne les services. Dans l'industrie, les capitaux immatériels vont jouer aussi mais de manière moins évidente car nous ne sommes pas dans un processus de production reposant sur des moyens matériels. Dans les services, l'immatériel est la dimension majeure de l'acte de la production du service.

Les capitaux immatériels dont il est question peuvent ou non faire l'objet d'une évaluation dans les documents financiers de l'entreprise, selon que les règles légales en vigueur dans le pays le permettent ou ne le permettent pas. On voit ainsi apparaître dans les actifs des sociétés des parts de marché, des fonds de commerce, des marques, ... Mais ce dernier point est secondaire car peu représentatif de la valeur des immatériels. L'essentiel est de comprendre qu'il existe un cycle qui unit la rente et la compétitivité : l'avantage concurrentiel (la rente) donne naissance à un surprofit qui permet d'investir et d'accumuler du capital, souvent immatériel, maintenant ou accentuant la compétitivité. En amont de la compétitivité se trouve le capital impalpable, celui-là même qui est la source de la rente, son origine.

Le schéma ci-dessous illustre le cycle de la rente et de la compétitivité :

Le cycle de la rente et de la compétitivité



Les cinq vecteurs de la compétitivité

Il est nécessaire de comprendre que les contours immatériels de la rente vont changer d'une entreprise à une autre. Dans le schéma ci-dessus nous avons employé le terme de « capital immatériel ». En réalité, ce capital immatériel va prendre des visages différents suivant les entreprises de services. Or, il n'y a pas de raison de penser que l'explication de la compétitivité réside dans un seul facteur. Il nous faut donc trouver les facteurs immatériels qui sont à l'origine de la rente concurrentielle. Ceci exige de remonter la chaîne de la valeur permettant d'expliquer les facteurs qui font qu'une entreprise est à un moment donné plus compétitive que les autres. Cet exercice soulève des difficultés car les avantages concurrentiels qui fondent la compétitivité présentent la particularité de ne pas apparaître de manière identifiable et séparée.

A ce sujet, les chercheurs ont identifié cinq grands vecteurs de compétitivité qui sont des éléments générateurs de capitaux immatériels et d'avantages concurrentiels : le capital humain, le capital innovation, le capital organisation, le capital clients, et le capital apporteurs de fonds. Ces cinq vecteurs vont par la suite se décliner en facteurs de compétitivité. Ces cinq grands vecteurs sont génériques : ils sont indissociables et apparaissent dans toutes les entreprises, ce qui diffère, c'est l'intensité avec laquelle chacun va se manifester. Ces cinq vecteurs, lorsqu'ils s'exercent, donnent naissance à des rentes immatérielles qui se traduiront in fine par des performances financières mesurables ou quantifiables.

Le capital humain

Le capital humain est au centre de la problématique de la valeur. Cette problématique est plus forte dans les services que dans l'industrie du fait de l'imbrication très forte entre le client et le prestataire. De ce fait, la relation entre qualité du service rendu, compétence et satisfaction du client est intense. Il s'ensuit que dans les services, la première source de la création de la valeur dans l'entreprise de service, ce sont les Hommes qui la composent.

Une entreprise compétitive est celle qui aura su attirer vers elle les éléments les plus doués, les mieux formés, les plus capables d'initiatives. Il existe donc un capital humain qui est une des sources de la rente.

Nous incorporerons dans le capital humain l'ensemble des valeurs socioculturelles qui permettent de développer les forces de la compétitivité. Ces valeurs peuvent naître au sein même de l'entreprise ou peuvent être le reflet d'un environnement plus vaste (métier ou branche professionnelle développant des valeurs de compétitivité).

Le capital innovation

La seconde raison qui explique l'avance d'une entreprise de service sur les autres, tient à sa capacité à produire des services nouveaux et à anticiper l'évolution technologique de l'industrie pour mieux répondre aux besoins futurs. Cette aptitude se traduira par exemple par un service de recherche et développement ou par une veille technologique efficace ou par une capacité à prévoir les évolutions du marché. Elles se prolongera par un état d'esprit de l'ensemble du personnel Il existe donc un capital innovation qui est la transcription de l'aptitude de l'entreprise à voir plus loin et avant les autres.

Le capital organisation

Dans un monde complexe, l'organisation et la maîtrise des flux entrants et sortants (liens entre les clients et l'entreprise et liens entre les fournisseurs et l'entreprise) conduit à des gains de productivité importants et à la création de valeur. La manière dont l'entreprise de service s'organise sur tous les plans est une pièce maîtresse aujourd'hui de la chaîne de valeur. En effet, ce qui caractérise le plus les services par rapport aux industries, c'est cette capacité plus grande à remettre en question son organisation, à repenser l'efficacité de ses centres de responsabilité. Il existe donc pour les métiers du service un capital organisation.

Le capital clients

Le client est au centre de la préoccupation de toute entreprise : trouver de nouveaux clients et les fidéliser sont les deux vecteurs de la politique commerciale. Dans les services, la différence va résider dans la

force et l'intensité du lien qui unit le prestataire de service avec son client : un lien étroit, souvent fort, tout au long du processus de la réalisation du service.

De ce fait, l'aptitude pour une entreprise de service à anticiper les besoins des clients et à fournir une prestation en adéquation avec les besoins exprimés, constitue un vecteur important de la compétitivité. Il existe donc un capital clients.

Le capital apporteur de fonds

Dans l'entreprise, l'actionnaire le banquier et le salarié deviennent des partenaires centraux au même titre que les autres acteurs de l'entreprise et que l'on cherche à développer et à fidéliser. Il existe un capital apporteur de fonds.

En résumé, nous pouvons représenter l'entreprise comme étant la juxtaposition de capitaux immatériels qui détermineront son avantage concurrentiel et son niveau de compétitivité.

L'immatériel et la nouvelle économie :

Pour qualifier l'économie actuelle, on dit souvent qu'elle est « immatérielle ». Ce terme évoque quelque chose de vaporeux, d'impalpable, qui fait obstacle au raisonnement. Par ailleurs, on assimile souvent l'immatériel aux « services » ou encore à l'« innovation ». Cependant ces assimilations sont fallacieuses.

Nous proposons une définition de l'immatériel qui aide, nous semble-t-il, à clarifier la question.

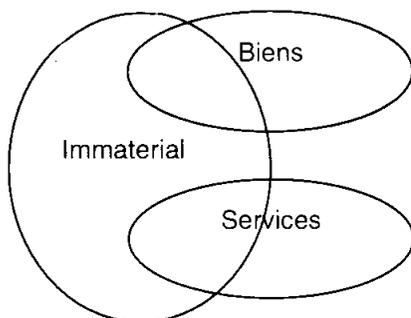
Immatériel, biens et services

Nous proposons la définition suivante des services : « Mettre à la disposition temporaire d'un client soit un bien, soit une capacité intellectuelle, soit un savoir-faire technique, soit une combinaison de plusieurs de ces éléments ».

Si l'on retient cette définition, on voit apparaître la différence entre les services et l'immatériel : un service peut consister dans la mise à

disposition d'un bien. L'essentiel du service réside dans le caractère temporaire de la mise à disposition, non dans son caractère immatériel.

Par ailleurs il entre une part d'immatériel dans les biens : toute machine a dû être conçue avant d'être fabriquée et sa production industrielle concrétise, en un nombre d'exemplaires éventuellement élevé, une conception qui a cheminé depuis l'idée floue initiale jusqu'au plan précis, puis aux méthodes et à l'organisation de la production. Ainsi l'immatériel « mord » sur le terrain des biens comme sur celui des services. Sa frontière ne coïncide pas avec celle qui les sépare :



Il ne convient pas non plus d'identifier l'immatériel et l'innovation : l'organisation d'une entreprise, ainsi que sa dimension juridique qui se concrétise par des statuts et des contrats, sont immatérielles sans pour autant résulter d'une innovation : elles reproduisent plutôt des procédés éprouvés et conformes à l'état de l'art. L'immatériel ne s'identifie donc ni avec la recherche fondamentale, ni avec la recherche appliquée ; ni avec l'innovation de procédé, ni avec l'innovation de produit.

Immatériel et conception

Tout s'éclaire, nous semble-t-il si l'on accepte la définition suivante : les produits immatériels, qu'ils soient incorporés à un bien ou à un service, sont ceux qui résultent d'un travail de conception.

Ce mot recouvre les efforts qui préparent la production et lui sont donc antérieurs : élaboration des plans et procédés de fabrication : organisation de l'entreprise : écriture des programmes informatiques : négociation et mise au point des contrats : marketing et construction du réseau de distribution.

La conception est parfois une innovation mais pas toujours : c'est pourquoi l'immatériel et l'innovation ne coïncident pas.

Prenons l'exemple d'un programme informatique. Son écriture proprement dite est précédée par la définition des spécifications fonctionnelles, puis par celle des contraintes techniques pour s'interfacer au système d'information. Cette phase préalable à l'écriture nécessite des consultations et négociations. L'écriture elle-même est, en fait, une mise au point comportant de nombreuses vérifications. Le logiciel ne sera exécuté par l'automate qu'à l'issue des diverses étapes de sa conception.

Cette définition éclaire ce que nous avons dit ci-dessus sur la composante immatérielle d'un bien, qui recouvre le travail de conception ainsi que son résultat (plans, méthodes etc.), et sur la composante immatérielle d'un service : le service après-vente d'entretien et de dépannage d'une machine met en œuvre un savoir-faire et une organisation préalablement conçus : il en est de même du service médical.

Les travaux de conception qu'une entreprise réalise (juridique, organisation, conception des produits et méthodes de production, connaissance des clients, gestion de la compétence) constituent un stock dont l'accumulation est antérieure à la production : il est impossible de produire quelque chose qui n'a pas été préalablement conçu. L'immatériel intervient ici dans la production non par le flux de son accumulation, mais par son stock accumulé : il relève donc de la catégorie du capital.

Pour certaines entreprises la production elle-même est immatérielle : c'est le cas des entreprises qui produisent des logiciels qu'elles vendent ou des brevets qu'elles commercialisent. Cela n'empêche pas les produits immatériels de relever de la catégorie du capital tout comme les machines-outils, produits de certaines entreprises destinées au capital d'autres entreprises.

La mesure du capital immatériel se heurte à des difficultés, mais en fait elles ne sont pas plus fortes que celles que rencontre la mesure du capital matériel. Certes il serait difficile d'oublier une machine lorsque l'on fait l'inventaire d'un stock de moyens de production alors qu'il est facile d'oublier un objet immatériel que l'on ne voit pas (logiciel, document, rapport, contrat etc.). Cependant la valorisation des biens matériels suit des méthodes tellement diverses (selon que l'on adopte la démarche du comptable, du créancier ou de l'actionnaire, on l'évaluera soit par la valeur historique diminuée des amortissements, soit par la valeur de remplacement, soit par la valeur sur le marché de l'occasion) et comporte des fourchettes tellement larges qu'elle est tout aussi arbitraire que celle d'un objet immatériel.

La difficulté vient plutôt des habitudes. Comme, dans l'économie ancienne, tout effort de conception se concrétisait dans une machine ou dans une usine, on pouvait croire que l'on avait convenablement comptabilisé le capital immatériel en évaluant les seules machines, les bâtiments etc. Mais il n'en est plus de même aujourd'hui.

Immatériel et « nouvelle économie »

En effet, la « nouvelle économie » a permis de valoriser des efforts de conception séparément de leur concrétisation dans des biens. Les programmes pour ordinateur en sont un exemple : le droit d'utilisation d'un logiciel peut être commercialisé sur le réseau indépendamment de son support matériel. Le « plus » économique apporté par l'ingénierie d'affaires, par les « montages » de partenariats, en sont un autre exemple ainsi que l'organisation des réseaux de distribution, la qualité du management etc.

On a pu dire que la nouvelle économie était une « économie de l'immatériel » en ce sens que c'est essentiellement une économie de la conception (des circuits intégrés, des logiciels, des ordinateurs etc.), la part du coût de conception dans la fonction de coût étant devenue majoritaire par rapport au coût de reproduction industrielle : c'est le cas désormais pour des biens aussi « matériels » que les automobiles et les avions, qui comportent d'ailleurs de plus en plus d'électronique et de programmes informatiques et qui sont conçus et soumis aux premiers tests par simulation sur ordinateur.

Il en résulte des problèmes d'évaluation nouveaux d'autant plus qu'une bonne partie du travail de conception est interne à l'entreprise et ne laisse pas de traces dans la comptabilité. Ces problèmes délicats requièrent des techniques nouvelles mais ils ne semblent pas fondamentalement plus difficiles que ceux que pose, depuis toujours, l'évaluation des actifs de l'entreprise.

Les TIC, problématique d'accès et appropriation

Il est fort significatif de rappeler que les mutations technologiques dans le domaine de l'information et de la communication sont, deux décennies durant au moins, spectaculaires et sans précédent.

Qu'il s'agisse des infrastructures, des terminaux ou des services, les développements dans les télécommunications, dans l'informatique et dans l'audiovisuel sont considérables et sans commune mesure avec ce qui prévalait auparavant en termes de diversité, de performance et de vitesse.

Plus spectaculaire (révolutionnaire disent d'aucuns) et aux effets non moins considérables est la dynamique que la numérisation a engendrée non seulement dans son extension aux divers modes d'expression des connaissances (texte, son et image, fixe ou animée) mais aussi dans le potentiel d'unification dont elle a été à l'origine pour trois grands secteurs jusqu'ici autonomes et disjoints.

Cependant, ces mutations n'ont de portée réelle et d'effets d'entraînement significatifs (du moins pour ce qui est de notre pays) que si la problématique d'accès au « marché » mondial (des nouvelles technologies d'information/communication) est garantie et les possibilités d'y choisir permises. Ceci ne semble nullement être le cas de par le « protectionnisme » auquel se livrent les détenteurs de ces technologies et aussi de par le caractère insolvable qui constitue la marque principale du Maroc et des pays du Tiers-monde en général.

C'est certainement la raison pour laquelle les technologies « transférées » s'apparentent davantage à des équipements beaucoup plus qu'à du savoir-faire (hautement gardé ou partiellement mis en valeur quand le « transfert » est effectué par des « experts » peu innocents et fort rémunérés par ailleurs).

C'est aussi la raison pour laquelle, l'appropriation de ces technologies par les autochtones reste limitée, leur diffusion dans le système productif partiel et leur impact sur le développement économique douteux et peu garanti. C'est dire autrement, que ces technologies ne pourraient servir le développement économique, ne serait-ce qu'au moins à court terme, que si les problématiques d'accès et d'appropriabilité par le tissu productif sont permises et garanties.

Ces technologies sont encore plus périlleuses si leur choix est davantage dicté par des considérations institutionnelles calquant leurs fonctionnalités à des contextes contrastés, et ne sont ainsi par le reflet objectif de politiques pouvant faire face à des besoins précis ou à des préoccupations réelles et exprimées.

En d'autres termes, les technologies choisies et/ou recommandées ne devraient nullement, en fait, déterminer le besoin à satisfaire ou le problème à résoudre mais obéir plutôt et fondamentalement à la logique inverse.

Est-il concevable (dans un pays comme le nôtre) d'imaginer une télévision éducative (censée décloisonner l'accès à l'éducation) quand les contraintes techniques sont manifestes, les possibilités d'appropriation économique et sociale fort restreintes, l'analphabétisme à son paroxysme et le système d'enseignement en crise d'un projet d'éducation ?

Est-il aussi plausible d'« informatiser » l'administration, l'école et les institutions de l'Etat quand ce dernier est fort contesté dans son rôle, jugé lourd dans ses rouages, peu efficace dans l'encadrement de l'économie et irrationnel dans la gestion des deniers publics ?

Une telle action (d'informatisation) n'est-elle pas superflue tant l'Etat, sous l'effet de la mondialisation et de l'ajustement, est appelé à s'amoinrir, à réduire sa taille et à revoir son rôle ?

Ces questions sont, reconnaissons-le, fort complexes.

Elles le sont davantage qu'elles sont traversées non seulement par des choix aux fondements élitaires purs et par les comportements mimétiques de ceux qui en ont été à l'origine, mais aussi et à vrai dire par la

fascination dont ces nouvelles technologies d'information/communication sont et l'objet et le sujet.

Si les décideurs au Maroc (et dans le Tiers-monde) acquièrent pèle mèle les « nouvelles » technologies des télécommunications, d'informatique et d'audiovisuel, c'est probablement sur la base d'une croyance bien répandue que le développement est en dernière instance, du moins au bout des projets d'équipements envisagés, sinon des technologies « importées ».

L'on ne peut de ce fait, conséquemment et parallèlement à cela, que s'interroger sur la nature du développement à même d'éviter qu'on ne soit mis au bord du chemin (de l'histoire disent d'aucuns), la thèse de la dépendance étant, discours de la mondialisation aidant, « a historique » et « irréaliste », celle de l'interdépendance et de l'intégration semblant lui emboîter fort manifestement le pas.

Or, il est historiquement prouvé qu'une technologie nouvelle (d'information/communication en l'occurrence) n'a de portée réelle et de valeur significative que quand elle est acceptée par le système économique (appropriation économique), par le tissu social (appropriation sociale) et est aussi et davantage formatée par les valeurs en vigueur qui lui donnent, via la logique d'appropriation, ses soubassements culturels et je dirais même symboliques.

Autrement, l'adhésion culturelle à ces technologies de l'information/communication ne transcende pas uniquement l'appropriation économique et sociale, elle en est la base objective, ...le support « identitaire ».

Ces trois formes d'appropriation des nouvelles technologies d'information et de communication (dont il faudrait faire assimiler et approfondir le contenu, la portée et la symbolique) ne constituent nullement un enjeu pour l'économie, la société et la culture au Maroc. Elles sont plutôt perçues comme devant naturellement découler de l'ouverture des marchés, de la libéralisation et de la privatisation de secteurs que la nation a mis des décennies à financer et à construire. Elles sont supposées, de ce fait, accompagner la « société d'information et de savoir » dont on ne cesse d'annoncer l'avènement imminent.

Quelques fondements du discours sur la « société de l'information et du savoir » au Maroc

Il est fort significatif, de remarquer que ce dont il conviendrait d'appeler « société de l'information et du savoir », largement en vogue ces derniers temps au Maroc, ne s'apparente avec ce qui semble constituer la marque fondamentale de l'évolution économique, sociale et culturelle dans les pays industriels, qu'au niveau du discours véhiculé et de la rhétorique propagée.

Discours et rhétorique fondamentalement électoralistes de surcroît dans leur manifestation et élitaires dans leurs fondements et leurs prolongements. Prenant appui sur un réseau de télécommunications peu étendu, de qualité moyenne et peu soucieux des enjeux du développement, sur un paysage audiovisuel archaïque et peu « libertaire » et sur un parc informatique d'une densité insignifiante, le « projet de société d'information et de savoir » en gestation au Maroc, semble se prêter davantage à des discours de campagne beaucoup plus qu'à un « projet de société » fiable, finalisé et évolutif.

Il faudrait rappeler que la « société d'information et de savoir » dont il est, peut-être à juste titre, question dans les pays industriels aujourd'hui, est une vaste infrastructure de communication, véritable système « qui relie de manière interactive les équipements hard, les logiciels et les programmes soft, les réseaux et les services de communication ».

Elle est probablement même prélude à un nouveau mode d'accumulation, de production et de consommation se voulant, par ailleurs, généralisable, global et déterminant.

Or, ce dont le Maroc contemporain a besoin, c'est d'un « projet de société » le guidant et l'orientant et non d'un discours le désorientant car mystifiant sa réalité.

Car ce discours sur la « société d'information et de savoir » ne semble pas seulement désorienter le marocain et mystifier son vécu, il est même de nature à renforcer son extraversion et développer son mimétisme.

Autrement, le discours véhiculant un tel « projet » ne semble pas seulement sous-estimer la portée imposante de la « dimension infrastructurelle » et d'appropriabilité des technologies d'information et de communication mais ne semble pas en mesure de « contextualiser » les politiques de déréglementation, de libéralisation et de privatisation devant conduire à ladite société : la vérité (à contexte différent, politique différente) semble aussi échapper sinon aux décideurs du moins aux « faiseurs d'opinion ». Où en est-on de la généralisation de l'ordinateur et de la couverture médiatique au Maroc ?

Où sommes-nous de l'équipement du territoire et de la satisfaction (j'allais dire de la résorption) de la demande dans le domaine des télécommunications ?

Qu'en est-on de la production culturelle susceptible d'être véhiculée via l'Internet et les autoroutes de l'information dont on ne cesse d'annoncer la réalisation ?

A-t-on les moyens (encore moins le calendrier de réalisation) de son projet de « société de l'information et de savoir » évalué sous d'autres cieux à des dizaines de milliards de dollars et étalé sur plusieurs années ?

Peut-on faire accepter un tel discours à une société quasiment analphabète, à une culture mésestimée et à une économie quasi-primaire ?

L'on ne pense fondamentalement pas que l'on puisse combattre la « crise de société » que vit le Maroc, par un contre-projet mythique, et trompeur de surcroît, tout autant que l'on ne peut combattre la guerre économique par le développement d'une culture de paix économique.

L'on ne pense pas, en définitive, qu'il est plausible de parler d'enjeux des nouvelles technologies, et à fortiori de l'information et de la communication, si au moins trois problématiques ne sont définies et mises en jeu :

- La problématique du « type de développement » à concevoir, à légitimer et à faire prévaloir :

- ▶ La problématique d'accès du Maroc au marché de ces technologies et d'accès de la quasi-majorité de la population aux dites technologies ;
- ▶ Et la problématique d'appropriabilité économique, sociale et culturelle des dites technologies.

Faute de quoi, les discours en vogue demeurent, et peut-être même pour longtemps, vagues, mystificateurs et élitistes.

CONCLUSION :

Il ressort de ce travail que la compétitivité dans ce nouveau contexte de transition de l'économie vers l'immatériel se décline sous la forme de vecteurs à mettre en valeur par la firme, il s'agit des capitaux immatériels suivants : le capital humain, le capital organisation, le capital innovation, le capital clients et le capital apporteurs de fonds.

Il faut aussi signaler aussi que les produits immatériels qui ne sont que la consécration légitime de cette nouvelle économie ne sont finalement que ceux qui résultent d'un travail essentiellement de conception, c'est à dire les efforts qui préparent la production et lui sont donc antérieurs : élaboration des plans et procédés de fabrication ; organisation de l'entreprise ; écriture des programmes informatiques ; négociation et mise au point des contrats ; marketing et construction du réseau de distribution. C'est la raison pour laquelle la conception est parfois une innovation mais pas toujours : c'est pourquoi l'immatériel et l'innovation ne coïncident pas dans tous les cas.

Pour ce qui de la problématique des TIC comme levier pour le développement du Maroc, et tel qu'il a été expliqué dans la deuxième partie de la présente intervention : il s'agit pour l'essentiel d'une problématique d'accès et d'appropriation, puisque ni l'infrastructure en réseaux et matériels informatiques ne les permettent, ni la compétence de la population en matière de formation initiale ou continue ne les favorisent, en conséquence de quoi, la société d'information au Maroc risque d'emprunter

le mauvais plis, et de rester tributaire de la disgrâce des économies d'outre-mer.

NOUVELLE ÉCONOMIE ET COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Pr. Abdellah Elmanouar (ENSIAS)^(*)

La nouvelle économie présente de nouveaux défis mais aussi de nouvelles opportunités aux entreprises. Ces défis et opportunités peuvent être appréhendés en termes de capacité des organisations à intégrer l'information et les technologies de l'information (TI) de manière efficiente d'une part¹, et d'autre part, par l'apport des TI à la compétitivité de l'entreprise.

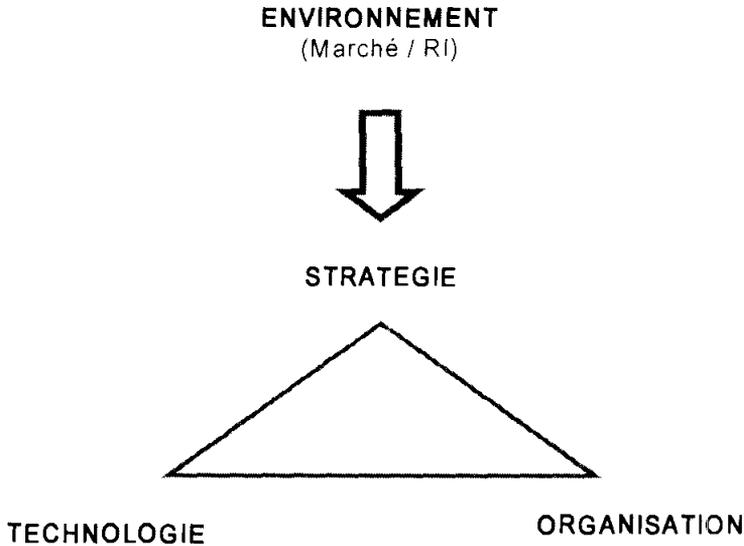
I. Défis de la nouvelle économie

Les défis de la nouvelle économie prennent la forme d'un environnement perturbé et en mutations multiformes dont les deux principaux volets sont la globalisation des marchés et la révolution de l'information et de la technologie. Ce nouvel environnement impose des contraintes aux organisations, nécessitant des réponses appropriées en termes de stratégies d'entreprises. Ces contraintes constituent des pressions sociales: (responsabilité sociale, civique, éthique...) de l'entreprise, responsabilité des gouvernements (réglementation, dérégulation, budget, subventions...), des pressions de marché: marché global: mondialisation, compétition... pouvoir des consommateurs, des fournisseurs... et de facteurs de production: changement du travail, organisationnel... , et enfin des pressions technologiques (révolution de l'information: information, connaissance et TI: innovation, obsolescence, Internet et E-business...).

^(*) Enseignant chercheur, ENSIAS, Université Mohammed V, Souissi, Rabat, Maroc.

¹ ELManouar: Technologie de l'information et défis de compétitivité pour les PME, Table ronde I, Revue Juridique Politique et Economique du Maroc.

Environnement (contraintes)



I.1. Stratégies (réponses) et des entreprises

Les réponses des entreprises suivent généralement le schéma suivant : dans une première phase et suite au changement de l'environnement, les entreprises tentent d'agir sur leurs processus et structures internes (management du changement), et dans une deuxième phase, et avec une perspective de moyen et long termes, les entreprises adoptent des stratégies d'intégration des changements technologiques (stratégies technologiques) et organisationnels (stratégies managériales). Les choix stratégiques (scénarios S_i) des entreprises établis selon un ensemble de critères (C_i) peuvent être représentés comme suit (voir Tableau 1) :

Stratégie (Critères)	Technologie (TI)	Organisation
C ₂	S ₁	S ₂
C ₂	S ₃	S ₄

Les stratégies sont évaluées en termes de Coûts/ Bénéfices. Par exemple, le coût (risque) peut se mesurer en terme de perte de contrôle/collaboration : Risque de perte de collaboration basée sur la connaissance tacite, ou risque de perte de contrôle basé sur la connaissance explicite. Les bénéfices peuvent concerner la réduction (maîtrise) de coûts: re-ingénierie des processus(BPR) (coûts faibles grâce à la formalisation et procédures de travail ou encore Infogérance (Outsourcing) (focus sur cœur de compétences "core competencies", ou la création de valeur (ajoutée): utilisation de la mémoire de l'organisation acquisition (stockage et exploitation efficace des actifs intellectuels "Organizational Memory" ou " organization's Intellectual Assets", ou encore la décentralisation et responsabilisation (stimuler innovation, flexibilité et créativité des/parmi groupes de travail), etc.

I.2. Exemples de réponses (stratégies) des entreprises

Les réponses managériales et technologiques (voir tableaux 2 et 3) ont pris la forme par exemple de : management et systèmes stratégiques (MIS,SIS...), amélioration continue (TQM, JAT, CM...), re-ingénierie des processus d'affaires (BPR), alliances (managériales : Joint venture, réseaux; technologiques: ERP...), nouveaux modèles d'affaires "Business models (E-business, E-Commerce...), etc.

Stratégie	Technologie (TI)	Organisation
Coûts (Cost focus)	Management des systèmes d'information (MIS)	Organisation bureaucratique (Hiérarchique)
Valeur (Value focus)	Systèmes de management des connaissances (SKM)	Organisation réseaux (Nertworked organization)

Accélération / Amélioration de la prise de décision stratégique	EIS / SIAS
Amélioration du partage l'information et de la connaissance	Groupeware
Amélioration du partage et de l'apprentissage (capitalisation) des connaissances	SKM E-Learning
Extension de l'entreprise (Entreprise étendue) aux clients, fournisseurs, etc.	Place de marchés E-Buisness

II : TI et compétitivité des entreprises

Les effets des TI sur la compétitivité constituent une problématique fondamentale pour les entreprises. Cependant, l'appréhension de ces effets demeure encore une question largement débattue dans la littérature spécialisée. En effet, cette problématique peut être exposée selon deux volets : niveau de mesures et d'évaluation et niveau d'alignement stratégique.

II.1 : Mesures et évaluation

Les impacts des TI sur la productivité et la compétitivité sont faibles, sinon inexistants (Paradoxe de Solow) aussi bien au niveau entreprise qu'à celui de l'économie nationale. Cependant, il faut signaler la difficulté à appréhender, mesurer et évaluer les investissements en TI, et par conséquent leurs impacts. En effet, les investissements TI sont souvent mesurés par les budgets consacrés aux TI, et donc on considère uniquement les dépenses apparentes sur les TI (matériel et logiciel). Ceci conduit à enregistrer des effets limités sur la productivité et la compétitivité, un ROI similaire à celui des capitaux conventionnels. Cependant, les marchés financiers montrent plutôt une toute autre évaluation de ces investissements présentant plutôt un excès de rendement et une surévaluation des investissements et des sociétés TI. Pour certaines études, le rendement d'1 unité monétaire investie en capital TI est 4 à 10 fois plus important qu'1 unité en capital

conventionnel ². Paradoxalement, les managers n'investissent pas suffisamment selon la logique financière, pour résorber l'excès de rendement!

Pour tenter de proposer une solution à ce paradoxe, une première voie consiste à bien définir et évaluer les investissements TI. En effet, les investissements TI comportent des coûts apparents et des coûts cachés ou "non apparents" liés aux changements culturels, intellectuels, et organisationnels: Capital organisationnel ³. Les TI doivent être évaluées et définies entant que ressources (définition large ⁴): infrastructure TI (hardware, software, télécommunication, management de SI, expertise technologique, données, en plus de l'intégration des coûts cachés (capital organisationnel). Cette définition permet d'aboutir à une évaluation appropriée des investissements TI, condition nécessaire à l'appréhension des rendements de ces derniers et donc des effets sur la compétitivité des entreprises.

² E. Brynjolfsson and S. Yang. "The Intangible Benefits and Costs of Computer Investments: Evidence from the Financial Markets." Working Paper, Sloan School, Massachusetts Institute of Technology, 1999. E. Brynjolfsson and L. M. Hitt: "Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance"; Journal of Economic Perspectives, 14, 4, Fall 2000, pp. 23-48 (E. Brynjolfsson and S. Yang: IT and productivity: a review of literature).

³ R.E. Evenson. and L.E. Westphal, "Technological Change and Technological Strategy." In J. Behrman and T.N. Srinivasan, eds., Handbook of Development Economics. Amsterdam, North-Holland, 1995.

⁴ J.B. Barney.: Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, 17, 1, 1991, pp.99-120.

Définition appropriée ressources TI

Plus

Mesure adéquate des investissements (coûts) TI

=

Évaluation correcte des effets TI sur compétitivité

II.2 : Alignement Stratégie Business et Stratégie TI

Le deuxième niveau d'évaluation des effets des TI sur la compétitivité renvoie au problème de l'alignement stratégique⁵. Il s'agit de s'assurer de l'alignement de la stratégie TI (STI) à la stratégie business (SB) et vis versa : la stratégie TI supporte la stratégie business qui la supporte à son tour. En effet, la STI représente souvent un choix exprimant plutôt un acte de foi "risque de ne pas investir ou coût du No Go" et non un choix rationnel bien évalué.

II.3 : Avantages compétitifs des TI

Les avantages compétitifs découlant de l'intégration efficace des TI passent par plusieurs canaux : optimisation globale des processus par le décloisonnement (SCM, ERP...), pilotage transversal, dynamique de l'entreprise et analyse stratégique globale, amélioration de la prise de décision, flexibilité, meilleure communication interne et externe (Internet, E-business...), nouveaux modes organisationnels (travail en réseau ou groupeware, Intranet, téléinformatique, Organisation réseaux), etc.

⁵ J.C. Henderson, and N. Venkatraman: Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organization, IBM system journal, 32, 1, 1993, pp.4-16.

Évaluation correcte des effets TI sur compétitivité

(TI entant que ressources(définition large) et capital organisationnel)

plus

Alignement SB et STI

=

Effets positifs importants des TI sur compétitivité

(ROI TI importants par / aux autres formes de capital

et Avantages compétitifs certains)

La compétitivité procurée par les investissements TI ne se manifeste pas souvent en termes de prix, ce qui a été la base des faibles impacts observés, mais doit être recherchée du côté des avantages hors-prix (compétitivité hors- prix) et de la valeur. Il s'agit des éléments qualitatifs créant de la valeur pour le consommateur final tels que qualité, délai, variété, rapidité, personnalisation, service client, etc. Les investissements TI ne doivent pas être considérés seulement comme dépenses apparentes sur les TI, mais doivent être perçus plutôt dans leur vraie dimension entant que facteurs de production (capital immatériel, capital organisationnel).



RAPPORT DE SYNTHÈSE

Eric LOUA
Nadia HOUMMANI
Mohamed ARINERAS (*)

Le mercredi 28 février 2007 s'est tenue à l'Ecole Nationale Supérieure de l'Informatique et d'Analyse des Systèmes de l'Université Mohammed V Souissi, la seconde table ronde organisée par le Laboratoire d'Economie et du Management de l'Innovation de la Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales de l'Université Mohammed V (F.S.J.E.S.) et l'E.N.S.I.A.S. Lors de son allocution d'ouverture des travaux, le Directeur de l'Ecole met en relief la pertinence au niveau empirique et sur le plan de la recherche, du thème de cette rencontre dans un environnement mondial mû par la révolution des T.I.C. Il ne manque pas de remarquer que les deux tables rondes contribueront au partenariat entre l'ENSIAS et la F.S.J.E.S. de Rabat-Agdal. Sous sa présidence les travaux commencent par un vibrant et émouvant hommage posthume à l'inoubliable Feu Pr Mohamed SLIMANE, hommage prononcé aux noms des étudiants de l'UFR par le diplômé Mohamed SALEK, président de l'Association Marocaine des Lauréats de Management (AMALEM), qui propose d'organiser une demi journée à la mémoire du défunt.

Le premier intervenant, Mr. F.LAKHDAR Ghazal, enseignant chercheur à la F.S.J.E.S. de Rabat-Agdal, traite des « *Différentes perceptions du Management* ». Il interpelle les écrits sur le Management sur l'origine du changement. Il tente de répondre en mettant l'accent sur la richesse des enseignements des crises majeures affectant les cycles des affaires. Des économies en émergence les traversent. L'intervenant se

(*) Diplômés de l'UFR Management de la firme et L.E.M.I., Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Mohammed V, Agdal, Rabat, Maroc.

demande si l'entreprise marocaine est prête et à adapter ses modèles organisationnels aux changements en cours et intégrer la nouvelle économie. Il met l'accent sur les mesures publiques incitatives dans ce sens. Il attire l'attention des acteurs des affaires sur la différence entre évolution et changement. Car l'organisation et la stratégie de l'entreprise en découlent.

« *La feuille de route du Manager* » thème que propose à la discussion Mr. L. M'HIN, enseignant chercheur à la F.S.J.E.S. de Rabat-Agdal, tente d'apporter à ces appréhensions des éléments de réponse. L'intervenant commence par tracer l'évolution du métier du manager et de son rôle dans le changement organisationnel pour faire face aux mutations de son environnement dans une nouvelle économie. Et alors que conduire ? Comment conduire ? Dans quel contexte conduire ? Le conducteur (le Manager) est-il propriétaire ou mandaté ? Le manager connaît-il le phénomène entreprise ? Quelle relation existe-t-il entre le manager et l'entreprise ? Se sont là autant d'interrogation qui nous permettent de mieux connaître mieux et plus le statut le manager et le phénomène entreprise. La perception de celle-ci s'est enrichie : nœud de transactions, lieu d'échange de droit de propriété; organisation sur des modèles, dont le modèle japonais, etc.. Le métier du manager a également évolué. Le mot « Manager » est difficile à définir pour trois raisons : instabilité de l'environnement, l'objet du management, l'évolution de la littérature sur la firme. Les relations interpersonnelles sont également très complexes. Il faut tenir compte également de l'équité et de l'éthique qui eux-mêmes découlent de la complexité et la diversité culturelle. Le marché évolue, surtout depuis les années 80, la concurrence se situe à présent aux niveaux organisationnel et managérial, c'est-à-dire celui de la maîtrise de coûts par la flexibilité et la réactivité : Réactivité=flexibilité +autonomie « principe de Kaizen ». C'est dans un tel contexte que le rôle du manager évolue : celui-ci devant avoir plusieurs aptitudes : rigueur, culture, maîtrise du temps, et doit rester humble.

Les T.I.C et apprentissage face à la compétitivité constitue le thème central de l'intervention du Mr. M. EL KOUTBI, enseignant-chercheur à l'E.N.S.I.A.S., intitulée « *Impact des TIC sur les performances des*

entreprises et Formation continue (Expérience Cisco-learning)». Le marché des TIC procure, en effet, beaucoup de profit (plus de 2 Milliards en France, 6 Milliards en Allemagne par exemple). Ainsi plusieurs métiers des TIC sont enseignés à travers la formation continue (comme par exemple à L'ENSIAS). Un tel apprentissage est incontournable pour les firmes appelées à la mise à niveau et à affronter les défis que leur imposent l'économie du XXI^e siècle.

Les micro-ordinateurs et les télécommunications ont carrément révolutionné l'organisation de l'entreprise, affirme Mr. ERRADI, enseignant-chercheur à l'E.N.S.I.A.S., dans sa communication *«La Téléinformatique : Vecteur de Compétitivité des Entreprises»*. L'organisation se conforme aux réseaux à l'intérieur et hors de l'entreprise, qui interviennent dans les différentes étapes menant vers la compétitivité : l'évolution des besoins, la planification stratégique, le financement, les ressources humaines, le marketing, le partenariat inter firmes. En témoigne l'importance prise par les technologies collaboratives avec ses trois générations : Email, agenda partagé, puis forum de discussion, portail, teamware, espace de messagerie instantanée, Net conférence, mobile sans fil et enfin blog, social Networking, automatisation d'expertise. Pour rendre performante son organisation, l'entreprise est appelée donc à chercher un style adaptable à la poursuite de l'acquisition des compétences.

Le management par réseau prédispose à l'intégration des TIC dans les processus du management comme le montre Mr. N. SAIDANI diplômant de l'UFR – Management de la firme à la F.S.J.E.S. de Rabat-Agdal, dans son intervention : *«E-management : nouveau mode d'organisation de demain»* Elle entraîne une transformation profonde de l'organisation interne et externe de l'entreprise. Le nouvel environnement des organisations se caractérise dès lors par la mondialisation des marchés et le défis de la concurrence, l'accélération du progrès technologique, un consommateur exigeant, la naissance d'une nouvelle façon de faire pour les donneurs d'ordre. L'entreprise s'informatise et passe à l'ère de l'Internet, de l'intranet et de l'extranet. L'E-Management recèle cependant des limites et des obstacles : les *E-managers* et les *E-collaborateurs* travaillent 24h/24h et 7j/7j, apparition des crises de relations humaines, dépendance les outils des TIC. Pour y remédier l'organisation de l'entreprise devra engager des

programmes d'apprentissage et de motivation pour ses collaborateurs de façon à tirer avantage des TIC pour plus de compétitivité.

Cet apprentissage est la source génératrice de compétences. Le rôle de celles-ci dans la compétitivité est souligné par Mr A. ELHARRAK, diplômé de l'UFR – Management de la firme à la F.S.J.E.S. de Rabat-Agdal, dans son intervention « *Compétences et compétitivité* ». Les entreprises des économies émergentes sont ainsi invitées à investir dans les compétences. Elles assumeront ainsi leur responsabilité sociale qui est un contrat moral signé par l'entreprise avec l'Etat. Puisqu' en Europe, ce genre de responsabilité est au service d'une croissance et d'un développement durable dans la mesure où il améliore la compétitivité, par exemple 70% de croissance de la productivité provient de l'innovation sociale. Cet exemple explique le progrès de l'innovation chez les entreprises des économies industrialisées. La responsabilité sociale et innovation favorisent considérablement la compétitivité.

Mr. R. CHIHAB, enseignant-chercheur à l'E.N.S.I.A.S., discute du sujet de « *Amélioration des performances par l'analyse de la valeur* » et l'importance que revêt ce thème dans les performances de l'organisation. Il présente l'historique de l'analyse de la valeur. Il la définit comme une méthode systématique permettant de concevoir ou d'optimiser un produit, un service, un procédé ou un processus. Elle assure la meilleure façon et au plus bas coût possible, la satisfaction de l'utilisateur. Le plan de travail de l'analyse de la valeur se déroule en sept points essentiels : orientation de l'action de l'analyse de la valeur, recherche d'information, analyse fonctionnelle : recherche de fonction, analyse des coûts et analyse de la valeur, recherche d'idées, évaluation des idées, recommandations, implantation et suivi. Ce plan gagnera à être réalisé par une équipe multidisciplinaire en vue de créer une synergie, de décloisonner les disciplines, de renforcer la décision et de faciliter l'implantation.

Mr. M. Salek, diplômé de l'UFR Management de la firme, enchaînant sur la question de la valeur, rappelle l'importance du facteur humain dans la stratégie compétitive de l'entreprise à l'ère de l'économie de la connaissance.. Dans cette perspective, il souligne l'importance de la *Responsabilité sociale de l'entreprise et compétitivité* dans la structure

organisationnelle de l'entreprise en tant que catalyseur de la formation des compétences et de leur implication dans la création de la valeur. Elle alimente en effet l'innovation et en est un terreau favorable

L'intervention de Mr. L. HANANE, enseignant-chercheur à la F.S.J.E.S. de Rabat-Agdal, s'articule autour du sujet «*Structure organisationnelle face à l'économie de la connaissance*». Il commence par présenter les principales écoles managériales depuis les années 1900, en montrant comment elles ont évolué sous les contraintes de l'environnement de l'entreprise et des progrès de la pensée organisationnelle. Dès la fin du XX^e siècle, la révolution technologique, notamment sa partie TIC impose de nouveaux schémas organisationnels dans un environnement de l'industrialisation des services, de la globalisation multiforme, de la «*virtualisation*» des échanges. Dans ce contexte la connaissance devient une ressource stratégique de compétitivité. L'entreprise s'organise de façon à favoriser l'apprentissage et la culture de partage, la démultiplication : phénomène d'essaimage du flux de la connaissance, un système fiable de gestion de la connaissance. Face à cette nouvelle donne économique, l'entreprise devra maîtriser les savoir-faire stratégiques, de gestion des compétences. Pour tous ces savoir-faire, le management cherchera un style adaptable à la poursuite de l'acquisition des compétences. A côté de cela, le passage de la bureaucratie au modèle de management par réseau s'avère nécessaire ce qui oblige à penser transnational, d'où l'émergence de la nouvelle stratégie de collaboration gagnant- gagnant.

Dans une telle perspective M.A. ELMAAROUFI, diplômant de l'UFR Management de la firme à la F.S.J.E.S. de Rabat-Agdal , propose discuter la «*Compétitivité et économie immatérielle*» à travers deux points principaux. Le premier concerne le soubassement de la compétitivité au cœur d'une transition vers une économie immatérielle. Le second est relatif aux mutations de la chaîne de valeur à l'heure de l'évolution exponentielle des TIC. Il soulève ainsi les implications de la compétitivité face aux nouveaux défis de l'économie immatérielle qui remettent en question l'espace économique des l'Etat et les positions des grandes entreprises, car le gisement de compétitivité se trouve tout autant, et peut être plus, dans les Petites et Moyennes Entreprises.

L'économie immatérielle est la composante essentielle de la nouvelle économie. L'apport de celle-ci à la compétitivité est expliqué par Mr. A. EL MANOUAR enseignant-chercheur à l'ENSIAS, dans sa communication « *Nouvelle économie et compétitivité des entreprises* ». Il insiste particulièrement sur le rôle des TIC grâce auxquelles l'organisation de l'entreprise peut réaliser une amélioration de la prise de décision stratégique du partage de la connaissance, une flexibilité et une meilleure communication interne et externe, l'émergence d'un nouveau mode organisationnel (travail en réseau...). Il montre l'impact des TIC sur l'avantage compétitif mesuré ainsi en adoptant une définition appropriée des ressources, par la mesure adéquate des investissements, par l'évaluation, par l'alignement des stratégies business et TI de l'organisation afin d'apprécier le retour sur investissement.

Il explique par là le paradoxe de Solow évoqué aux années 80 à l'effet que les TIC existent partout sauf dans les statistiques, en plus de la difficulté à appréhender et mesurer les investissements entraînant ainsi la difficulté de connaître leurs effets.

En somme, plusieurs interventions riches suivies d'intenses débats lors de cette seconde partie de la Table ronde enrichissent le thème directeur « Organisation de l'entreprise face aux défis de la compétitivité » à l'ère de l'économie du XXI^{ème} siècle, dominée par la troisième révolution technologique, l'immatériel et la connaissance en tant que sources génératrices de valeur et de compétitivité. Les intervenants et les participants relèvent à la fois du corps professoral, des diplômants de l'UFR Management de la firme de la F.S.J.E.S. de Rabat-Agdal et d'un public d'enseignants, d'opérateurs économiques et d'étudiants. Des zones d'ombre ont, certes, été clarifiées, il n'en demeure pas moins que le domaine d'intervention du L.E.M.I. appelle à d'autres débats ou tables rondes, que les participants souhaiteraient organiser dans l'avenir.

المجلة المغربية للقانون والسياسة والاقتصاد
تصدرها كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
- الرباط أكادال -

المدير: لحسن والحاج

لجنة التحرير:

لطيفة المهدي، فريد الباشا، الحسن رحو، رجاء الناجي، عبد
الإلاه العبدى، محمد مدني، ميلود الوكيل، عفيفة حكم، مصطفى
بولويز، حسن الرايس، محمد عبوش، عبد الرسول الحاضري

كتابة التحرير:

خديجة وزاني شاهدي.

الإدارة والتحرير:

صندوق البريد 721، شارع الأمم المتحدة - أكادال - الرباط.

الاشتراك السنوي (عددان):

المغرب: 40 درهما.

الخارج: 60 درهما.

اشتراك خاص بالطلبة: 24 درهما.

كيفية الأداء:

تدفع قيمة الاشتراك نقدا أو في حساب الكلية رقم 40220 بالخزينة العامة
للمملكة.

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

صندوق البريد رقم 721 - أكادال - الرباط.

إن الآراء المعبر عنها في هذه المجلة هي آراء شخصية لكتابها

رقم الإيداع القانوني

7/76

إنجاز: الشركة الشرقية - الرباط

العدد 39 - 40
عدد خاص مزدوج
سنة 2007

المجلة المغربية للقانون والسياسة والاقتصاد

المجلة المغربية للقانون والسياسة والاقتصاد

«تنظيم المقولة في مواجهة تحديات التنافسية»

مجلة تصدرها مرتين في السنة
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - الرباط - أكادال -