

Centre de Recherche en Economie
Appliquée pour le Développement

CREAD
DOCUMENTATION

DATE D'ENTREE.....
N° D'ORDRE.....

RPT/079

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

مركز البحوث في الإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية
CENTRE DE RECHERCHE EN ECONOMIE APPLIQUEE POUR LE DEVELOPPEMENT



CREAD

**COLLOQUE INTERNATIONAL
MONDIALISATION
ET MODERNISATION DES ENTREPRISES**

Ghardaïa, 25 - 26 & 27 janvier 2000

Volume IV

Ce colloque a bénéficié de l'aimable contribution des entreprises suivantes :

**Air Algérie – Khalifa Airways – GEMA – Naftec – SNTR - LCTP
ENASC - Fromagerie Le-Berbère – ENACT – Groupe Fondal**

**LES RELATIONS DE SERVICE A SONELGAZ AU
CENTRE DE L'INNOVATION STRATEGIQUE:
transformations du rapport client - entreprise.**

Par: ABEDOU Abderrahmane
Chercheur- CREAD-
BOUCHERF Kamel
Chercheur -CREAD-
GHOULOU Mahrez
Cadre à Sonelgaz

INTRODUCTION

La mondialisation impose aux entreprises et particulièrement celles des pays du tiers monde de changer et d'innover pour pouvoir faire face aux nouvelles contraintes et (ou) exigences. Sonelgaz, entreprise algérienne a mis en place un programme d'innovation dans son système de gestion visant à changer sa logique de marché, sa manière de traiter le client, sa manière de le servir, etc : c'est le nouveau programme " plan qualité totale".

L'innovation projetée, au niveau de ce programme, réside dans le fait d'instaurer une nouvelle relation de service liant l'entreprise à sa clientèle ; cependant celle-ci ne pourrait être concrétiser sans la mobilisation de toute la connaissance collective de l'entreprise et l'investissement dans la production du service. La relation de service au cœur de la stratégie de l'entreprise Sonelgaz doit être pensée comme un processus d'apprentissage d'une nouvelle façon de travailler avec le client où ce dernier sera impliqué totalement dans le procès de production du service, c'est à dire de la phase conception à la phase réalisation.

L'innovation dans la pratique commerciale, en tant que relation de service, est un moyen par excellence pour échapper à toute situation défavorable que peut connaître l'entreprise Sonelgaz au niveau de son marché. Même s'il n'y a pas de concurrence, aujourd'hui marché de monopole encore, des facteurs existent et qui peuvent exercer une influence considérable sur l'activité de l'entreprise. L'accroissement de la contestation de la clientèle, la fraude de l'énergie, retard dans le paiement des factures, branchement illicite, manipulation de compteurs, etc. constituent autant de faits et signes annonciateurs de problèmes au niveau du marché et révéler des ruptures dans la relation commerciale. C'est ainsi que l'innovation dans la relation de service doit être conçue comme un moyen pour l'entreprise Sonelgaz pour modifier son offre, changer les règles du jeu de son marché, transformer les données qui lui posent problème et nuisent à son image de marque, etc.

Un des objectifs stratégiques du plan de qualité totale au sein de Sonelgaz est de mettre le client au centre de toutes ses préoccupations. Il devient ainsi le pôle stratégique autour duquel va se concentrer toute l'innovation et la créativité de l'entreprise, en termes d'organisation, de management, de relations de service, etc... —

Nous essayerons au niveau de cette analyse de montrer un processus d'innovation dans les relations de service mis en place au sein de l'entreprise Sonelgaz.

1. LE CHANGEMENT DE CONTEXTE

a) - Le changement ... une nécessité.

Il convient, avant d'entamer l'observation d'un cas concret de modernisation d'entreprise, d'effectuer sommairement un repérage des conditions économiques ayant prévalu et nécessitant le passage à d'autres formes d'organisation à l'échelle macro-économique et micro-économique.

Les années 80 et 90 demeureront incontestablement des périodes incontournables à tout essai d'investigation des situations socio-économiques, en vertu de leur impact au niveau de toutes les sphères de la société algérienne. Il s'agit du moment " fatidique " qui devait dévoiler l'extrême fragilité du tissu économique et tout particulièrement du tissu industriel. En effet, la chute vertigineuse des prix du pétrole a montré sans équivoque les limites d'un modèle de croissance axé exclusivement sur des facteurs externes. Les conséquences ne se sont pas faites attendre, dans la mesure où l'énorme réduction des revenus des hydrocarbures a occasionné au niveau de l'appareil productif un affaiblissement des capacités de production et un déséquilibre à l'échelle macro-économique. Le taux d'utilisation des capacités de production a reculé de 57,2 % en 1990, à 51,8 % en 1993 pour atteindre les 48,5 % et 46,7 % en 1994 et 1995. D'une manière générale, l'indicateur taux de croissance (mesuré par l'évolution de PIB) est hautement révélateur dans ce contexte. Il était de - 2,2 % en 1993 et - 0,9 % en 1994.

Il en résulte ainsi une crise multidimensionnelle aux effets extrêmement contraignants tant au niveau économique, social que politique. Ce qui poussa les décideurs algériens à envisager une thérapie aux effets à court et long terme, à même de rétablir la stabilité sur de nouvelles bases, c'est à dire relativement moins dépendante du marché pétrolier, en ne " comptant " désormais que sur le prix référentiel du baril de pétrole afin de subir éventuellement moins dramatiquement les conséquences dues à la baisse des prix.

La réflexion sur la solution la plus appropriée à la crise de l'économie nationale a eu comme aboutissement l'adoption d'un programme d'ajustement structurel de quatre années, avec comme objectif fondamental retrouver les grands équilibres macro-économiques, rompus pour diverses raisons et mettant en péril l'économie nationale dans son ensemble.

Le programme d'ajustement structurel en soi est l'expression de l'idée que le système économique en vigueur se caractérisait par une inefficacité chronique due entre autres, aux structures et mécanismes qui le sous-tendent.

Ceci pour dire que l'ajustement structurel supposait des réformes profondes dans les structures de l'économie nationale, lesquelles seraient orientées vers une plus grande libéralisation de l'économie, tant sur le plan interne qu'externe.

Le passage à une économie donnant libre expression aux lois du marché, se présente également comme un processus désintégrant en profondeur les fondements de l'économie de type centralisé. En d'autres termes, l'avènement de l'économie de marché devait avoir un ensemble de préalables figurant comme conditions à sa réalisation. Elles se caractérisent fondamentalement par le désengagement de l'état dans la sphère économique. A ce titre, nous citerons les plus importantes mesures prises dans le cadre de l'application du programme d'ajustement structurel. Il s'agit de la libéralisation des prix qui consiste à enrayer le soutien de l'état aux prix des produits de consommation ou du moins en réduisant énormément la liste. Contrôle des salaires afin de réduire le taux d'inflation. Déréglementation au niveau de certains secteurs, Libéralisation du commerce extérieure. Réduction des dépenses publiques. Réformes du système fiscal, douanier, commercial

etc. Mise en place d'un cadre juridique adéquat aux transformations en cours et enfin restructuration des entreprises pour les mettre à niveau, assurer la relance de leur croissance et éventuellement décider de la cession de celles qui posent problème et les soumettre au processus de privatisation.

Quels ont été les résultats de l'application du P.A.S (Programme d'Ajustement Structurel) en Algérie ? D'une manière générale nous pouvons assumer à la satisfaction des autorités algériennes et des instances financières internationales, que le programme a atteint l'objectif ciblé qui consistait à rétablir les équilibres macro-économiques, mais que cela n'a point été réalisé sans un coût social élevé avec comme indicateurs essentiels la diminution du pouvoir d'achat et l'augmentation du taux de chômage.

Au plan micro-économique par contre, beaucoup de choses restent à faire. La restructuration des entreprises est en cours, sa phase première redressement des équilibres financiers étant achevée, le démarrage de la seconde phase la plus importante et la plus délicate est enclenchée où des plans de réorganisation sont initiés. Nous allons essayer de montrer dans ce cadre l'impact du programme de restructuration des entreprises sur l'organisation du système productif.

Partant des données inhérentes au nouveau contexte économique il est tout à fait logique de se poser la question de savoir le sort réservé aux entreprises publiques en Algérie. Afin d'y répondre nous proposons d'opérer un rapide survol des différentes étapes qu'a connu et que connaît de nos jours le long projet de redressement des entreprises. En effet, les réformes concernant l'entreprise publique se sont soldées pour certaines par l'impératif d'opérer des plans de restructuration où le recentrage sur le métier de base et la compression des effectifs devaient occuper la part la plus importante dans le volet rétablissement des équilibres financiers ; pour d'autres, par contre, parce que n'ayant pas atteint les objectifs escomptés et les normes requises bon nombres d'entre elles ont été réduites à un ensemble de petites entreprises de taille réduite ou tout simplement mise en liquidation (dépôt de bilan).

Un des effets positifs du programme de restructuration des entreprises, notamment dans sa seconde phase, est la mise en place d'actions d'organisation visant la relance de la croissance et l'adaptation à l'ouverture du marché. Dans ce cadre là, nombreuses sont les entreprises qui ont initié des projets d'entreprise dans le but de réhabiliter la fonction managériale, mobiliser la ressource humaine et insuffler une nouvelle culture d'entreprise. Les plans qualité totale sont souvent cités comme références pour désigner des programmes de réorganisation du procès de travail mais aussi comme moyen pour réaliser des produits acceptables sur le marché. Le Plan Qualité Totale est un des moyens utilisés par les entreprises pour se mettre à niveau par rapport aux exigences du marché imposées dans le cadre de cette mondialisation.

Quoi qu'il en soit, il est tout à fait clair que les conditions économiques de l'heure imposent à l'entreprise publique de se mettre au rythme du changement, car les nouvelles données économiques, politiques et sociales exigent d'elle la prise en ligne de compte de la règle de la compétitivité au sens large du terme.

La situation nouvelle, motivée par la mondialisation et la globalisation, ne peut en aucune manière s'empêcher de pénétrer l'espace de l'entreprise car elle est issue d'une logique globale qui génère des impératifs de mise à niveau. Ce qui par voie de conséquence impose aux équipes managériales de se prémunir d'une nouvelle ligne de conduite allant de pair avec la dynamique que génère l'économie de marché.

En d'autres termes, les conditions nouvelles du système économique en Algérie, confondant facteurs exogènes et facteurs endogènes traduisent inexorablement les termes initiateurs d'une "logique du changement", car " Les années à venir s'annoncent encore plus difficiles aux entreprises algériennes avec la perspective d'adhésion à l'O.M.C. Il est grand temps alors de se mettre au diapason de ce qui est fait ailleurs : Technologie, esprit managériale, réorganisation, culture d'entreprise, pour pouvoir espérer ensuite gagner de nouvelles parts de marché et assurer des places pour des produits locaux dans les marchés internationaux".

b)- Le changement ... Sonelgaz est concernée.

Pour faire face aux impératifs de l'économie de marché, pour anticiper les effets de la mondialisation, pour assurer sa pérennité, l'entreprise Sonelgaz a décidé de mettre en place un programme de réformes basé sur la qualité totale des produits et des services offerts à la clientèle. La fonction principale, qui est interpellée par ce programme, est la fonction commerciale où il faudrait dépasser la phase actuelle de standardisation des prestations pour atteindre des prestations ciblées et personnalisées. Pour cela, la nouvelle démarche mise en place depuis 1996, basée sur l'écoute de la clientèle, aura comme objectifs de connaître les avis de la clientèle, ses désirs, ses attentes en vue de les prendre en considération dans la conception et la production de ses services. L'idée nouvelle recherchée par les managers de l'entreprise Sonelgaz, dans le cadre de la démarche qualité totale des produits et des services, est d'atteindre un stade supérieur dans l'écoute de la clientèle et de concrétiser l'idée "de coproduction des services", qui consiste à impliquer pleinement et à associer le client à la conception et à la production des services.

Une analyse menée en terme de relations de service est une nouveauté dans l'approche de la clientèle au niveau de l'entreprise Sonelgaz ; dans la mesure où, il s'agit d'un dépassement de la conception classique du marché (offre demande), de la standardisation des produits et des services et de l'usager comme acteur qui subit tout ce qu'on lui propose.

La relation de service, comme un acte commercial nouveau, place le client au centre de la décision et l'implique dans la conception et la production du service. Certaines entreprises à l'échelle mondiale, pour être plus performantes et rester leader dans leurs créneaux ont entrepris depuis longtemps cette démarche innovante de qualité consistant à associer le client à la production du produit et de l'ensemble des services.

Sonelgaz, dans sa démarche progressive de changement de comportement et d'émancipation de ses relations avec la clientèle, a opté jusqu'à maintenant à la formule connaissance et rapprochement de la clientèle, à travers une approche "écoute des attentes de la clientèle". Il faut souligner que cette démarche "écoute" a permis d'innover dans le rapport commercial liant l'entreprise Sonelgaz avec son client, ce dernier est devenu un partenaire incontournable dans l'appréciation des performances économiques et sociales de l'entreprise.

Les managers de l'entreprise, convaincus du bien fondé de cette voie, ne se contentent plus de ces premiers résultats, ils veulent plus. Ils veulent conquérir le client. De nouvelles idées émergentes aujourd'hui au sein de l'entreprise visent à atteindre un stade supérieur dans l'écoute de la clientèle "la coproduction des services", c'est à dire passer à la phase implication et association du client à la conception et la production de l'ensemble des services.

Si cette mutation qualitative dans les rapports de l'entreprise avec sa clientèle n'a été possible qu'avec l'ouverture du marché ; elle constitue cependant, dans le cas de l'entreprise Sonelgaz, une réponse anticipée aux menaces et (ou) exigences qui pourraient être imposées par les effets de la mondialisation et de la globalisation. L'avantage de cette mutation pour Sonelgaz réside dans le fait

d'une part qu'elle permet l'innovation en mobilisant la créativité interne et les connaissances collectives et d'autre part attribuée à la responsabilité économique et sociale de l'entreprise un nouveau sens et un nouvel élan. En effet, l'entreprise Sonelgaz, par ce biais innove dans son comportement avec le client, en l'associant désormais à toutes les phases de la conception et la réalisation du service. Cette nouvelle façon de faire permettra à l'entreprise non seulement d'établir un consensus avec le client sur la qualité des services offerts, mais surtout en fait du client un partenaire de l'entreprise.

Pour témoigner de cette approche d'innovation dans le rapport commercial, en cours au sein de l'entreprise Sonelgaz, nous citons en particulier les enquêtes menées ces dernières années auprès de la clientèle¹, les rencontres fréquentes avec la clientèle et ses représentants, etc. Tous ces efforts visent à connaître le client, se rapprocher de lui, en vue de s'assurer que les actions à mettre en place et les efforts d'innovation vont dans le sens de la réhabilitation de l'image de marque de l'entreprise et de l'amélioration de la qualité des prestations offertes.

Ce qui est important à souligner dans le cadre de ce papier, c'est que ces actions ont permis aux responsables de l'entreprise Sonelgaz de cibler de nouvelles pistes et d'inculquer une nouvelle culture aux agents de l'entreprise qui consiste à dire que derrière la recherche de la réhabilitation de l'image de l'entreprise et l'amélioration de la qualité des prestations offertes se cache un rapport social et économique d'une importance capitale qu'il faudrait construire ou reconstruire. Il s'agit des relations de service qui, aujourd'hui selon les résultats d'analyses des experts sociologues et économistes, constituent les nouveaux indicateurs de performance et de différenciation entre les entreprises qui réussissent et celles qui échouent.

Confortés par ce résultat, les managers de l'entreprise Sonelgaz décidèrent de traduire cette préoccupation en plan de qualité destiné à adapter le produit et les services aux exigences de la clientèle. La relation commerciale classique est alors bannie et remplacée par une nouvelle démarche innovante qui consiste à dimensionner les services offerts à partir des besoins réels et attentes de la clientèle. Cette optique confère à la relation de service une place de choix et devient un fait social et économique à instaurer entre l'entreprise et son client. Cette façon de faire marque ainsi l'amorce d'un long processus de rupture avec l'histoire de la standardisation des services à la Sonelgaz.

La problématique soutenue aujourd'hui par les responsables de la structure commerciale s'articule autour de l'idée que la valeur du système électrique et l'image de l'entreprise ne s'apprécient plus à travers la quantité de produits livrés à la clientèle (kilowatts et thermies) mais plutôt à travers la qualité de la relation de service. Les enquêtes, qui ont été lancées jusque là, avaient toutes comme objectif d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations, c'est à dire connaître l'avis du client, sa perception de la relation de services, la qualité des prestations, etc.

2- L'INVESTISSEMENT DANS LES RELATIONS DE SERVICE.

Parmi les évidences qu'on peut découvrir rapidement, lorsqu'on analyse les rapports liant une entreprise à ses clients, ce sont les spécificités qui existent entre les services qui accompagnent le produit et le produit lui-même comme marchandise. En effet, on s'est rendu compte qu'au sein de l'entreprise Sonelgaz il existe une relative maîtrise du produit et de ses spécificités techniques. Plus

¹ Enquêtes menées par la direction de la distribution sous direction des relations commerciales et réalisées par le CREAD "Les attentes de la clientèle"; "Perception de l'image de l'entreprise par sa clientèle"; "L'écoute de la clientèle"; "La qualité de la fourniture d'énergie".

encore, des ambitions sont affichées çà et là pour augmenter les cadences et atteindre des normes techniques qui se rapprocheraient de celles en usage dans les pays développés.

Cependant, lorsqu'on regarde de près la qualité des prestations offertes, on se rend compte qu'elle n'est pas à la hauteur des performances techniques obtenues au niveau du produit de base. Deux raisons expliquent ce décalage :

- La première est relative aux tentatives de standardisation. Les données des enquêtes, que nous avons réalisé auprès de la clientèle, ont révélé des demandes et attentes contraires à ce qui se fait au niveau des agences et des services techniques d'entretien du réseau. On a remarqué que les procédures sont standardisées et elles sont les mêmes partout, elles sont uniformes à toute la clientèle, etc. Or, les souhaits de la clientèle se résument à une demande d'instauration de rapports de proximité avec les agents et services de l'entreprise et à trouver des prestations diversifiées.
- La seconde est en rapport avec la montée en cadence des contestations de la qualité du produit offert et des prestations qui l'accompagnent. Les clients, parce qu'ils ont investi dans des technologies électriques et électroniques au niveau domestique et dans les lieux de travail (activités économiques tertiaires), revendiquent une distribution continue du produit, de qualité supérieure et des services performants.

Ces résultats d'enquête révèlent que les référants, en matière de services définis par l'entreprise, sont remis en cause par le client parce qu'il ne se reconnaît plus, n'en tire pas profit et à la limite estime qu'ils ont été définis sans lui. A titre d'illustration, on peut citer l'accroissement du nombre de réclamations, des revendications d'un meilleur accueil dans les structures de l'entreprise, une montée en cadence des contestations des délais de rétablissement en énergie, des demandes de plus en plus importantes de changement de tension, des contestations presque permanentes de la qualité de l'énergie distribuée, etc. tous ces éléments indiquent qu'il n'y a plus de consensus entre les deux parties autour d'un standard de qualité et par conséquent, les relations, liant le client à l'entreprise, ne peuvent être que de types conflictuels ou de méfiance.

Ce clivage, entre l'offre et la demande en matière de service, est engendré par le fait que l'entreprise a pris du retard pour initier de telles actions et qu'aujourd'hui il n'est plus permis de prédéfinir ses référants de service et ses relations avec la clientèle sans l'implication directe et engagée de cette dernière. C'est à ce niveau que les managers de Sonelgaz déploient des efforts considérables en investissant dans les relations de service.

De ces contraintes et de la volonté de les maîtriser résultent les actions de remise en cause des logiques de fonctionnement au sein de la structure commerciale et de la nouvelle problématique des relations de service à instaurer au sein de l'entreprise. Le nouveau management de la clientèle met en évidence une approche innovante impliquant le client dans la coproduction du service comme étant une étape préalable à la construction de la nouvelle relation de service à instaurer entre l'entreprise et son client.

3- DE LA CONSTRUCTION DU SERVICE A L'ETABLISSEMENT DE LA RELATION DE SERVICE.

L'intérêt des enquêtes auprès de la clientèle réside dans le fait qu'il montre que pour établir une bonne relation de service, il faudrait, d'abord construire le service en passant par une phase de diagnostic et d'investissements matériels pour pouvoir le repérer, le matérialiser et le rendre. A ce titre, une enquête sur les attentes de la clientèle a révélé la nécessité de construire le service lié au

produit. La clientèle en grande majorité a souhaité trouver des améliorations au niveau des services qui accompagnent le produit.

3.1. La construction du service ...

Les attentes de la clientèle ont été organisées selon trois types de service, ceux liés au produit, ceux liés à la clientèle et les services liés à l'entreprise.

a)- Les services liés au produit. A ce niveau, on a retenu en particulier les services qui ont une influence directe sur la qualité du produit. L'enquête a montré que l'attente des clients par rapport au produit est orientée vers le renforcement de la relation commerciale de proximité. Elle se résume comme suit :

- Contact direct avec les services techniques de l'entreprise. Ces contacts directs s'organisent en renforçant les moyens de communication (téléphone des différents services et du téléphone vert), et instauration d'une permanence continue des services techniques.
- Formalisation du rapport commercial avec la clientèle. (Information sur le fonctionnement des services, consignes de sécurité, conseils et assistance pour la clientèle).
- Intensification de la communication avec la clientèle. L'entreprise doit établir un dialogue permanent avec les clients, les informer sur les actions nouvelles, recueillir les suggestions, etc.

b) - Les services liés à la clientèle. A ce niveau, on a retenu l'ensemble des services développés par l'entreprise pour assurer une bonne prise en charge du client soit au sein de ses structures d'accueil ; ou bien à travers les formules prodiguées par l'entreprise pour améliorer la relation commerciale. L'attente relevée est orientée vers une demande d'amélioration de la qualité des services, elle est structurée comme suit :

- Une attente orientée vers la recherche d'une plus grande attractivité des espaces d'accueil. L'entreprise devrait à ce niveau diversifier les prestations offertes au sein de ses agences pour capter le plus grand nombre de clients (politique d'attrape tout).
- Une attente orientée vers la fidélisation de la clientèle. Dans un secteur où il n'y a pas de concurrence, monopole, la question de la fidélisation se pose en terme de satisfaction et de réduction de la contestation. Il s'agit d'une attente formulée vers des services qui susciteraient chez la clientèle un processus permanent de mise en confiance.
- Une attente orientée vers l'implication du client dans le processus de définition ou de production du service. Le client voudrait bien trouver un service qui répondrait le plus à ses attentes ; pour cela il devrait être impliqué à son élaboration. Impliquer un client, c'est en fin de compte répondre mieux à ses attentes.
- Une attente orientée vers une meilleure prise en charge du client. L'humanisation des espaces d'accueil est un gage de bonne volonté et de considération de la part de l'entreprise à l'égard du client.

c)- Les services liés à l'entreprise. Les services retenus à ce niveau représentent le lien direct entre l'offre et la demande. Ils traduisent les capacités de réactivité de l'entreprise par rapport à son environnement. Ces services montrent les outils d'écoute utilisés par l'entreprise pour connaître son milieu. L'attente dans ce domaine est comme suit :

- Variété des actions initiées par l'entreprise pour informer la clientèle de ses aptitudes à intervenir dans des créneaux périphériques à son métier de base. Conseils et assistance à la clientèle.
- Communication permanente avec la clientèle.

- Ecoute des souhaits et désirs de la clientèle.

Cette attente relative aux services liés à l'entreprise met à l'épreuve les capacités de réactivité de l'entreprise à s'adapter aux nouvelles demandes de la clientèle, mais ouvre aussi de nouvelles perspectives pour élargir son marché des services.

Les services liés à l'entreprise sont en quelque sorte le moyen à travers lequel l'entreprise intègre l'avis du client : l'écoute devient ainsi l'outil principal de l'entreprise pour connaître le client, dialoguer avec lui et le ramener à coopérer et à s'impliquer dans la production du service.

3.2 Etablissement de la relation de service.

Un des fondements de base de la relation de service, c'est la capacité de l'entreprise à intégrer et à concrétiser les attentes de la clientèle et d'instaurer des rapports durables. La caractéristique principale de cette relation, c'est celle qui s'établit dans le cadre d'un climat de confiance et d'attente réciproque gérée par des rapports conventionnels définis dans un cahier des charges et qui fait l'objet de consultations lors de désaccords entre les deux parties.

Etablir une relation de service c'est en fin de compte mettre en place un cadre de concertation qui tracerait les fondements d'un nouveau mode de coordination économique et sociale au sein de l'espace commercial liant l'entreprise à la clientèle. La relation de service, étant à la base de cette nouvelle logique managériale d'innovation, consiste à définir et à dimensionner l'offre selon les spécificités et les exigences de la demande. Connaître les manifestations de la demande, goûts, attentes, souhaits, préférences, etc. est une étape nécessaire pour s'ajuster et redéfinir le comportement de l'entreprise au sein du marché ; néanmoins, cette connaissance n'est pas suffisante, elle devrait intégrer le client comme partenaire dans la coproduction du service.

Seul ce mode de coordination économique et sociale peut autoriser cette innovation dans la conception de la relation de service. La coproduction du service devient alors au centre de l'instauration de nouvelles relations service au sein de l'entreprise.

4. LA COPRODUCTION DU SERVICE ET ETABLISSEMENT DE LA RELATION DE SERVICE.

La coproduction des services peut être considérée au sein de l'entreprise Sonelgaz comme étant une réponse aux multiples problèmes engendrés par la standardisation des services et par l'accroissement de la contestation liée à la qualité des produits et des services. Une démarche en deux temps a été adoptée consistant, d'abord à prendre connaissance de l'avis du client, d'être à son écoute, de nouer avec lui des relations de proximité, etc. Ensuite, définir un cadre de concertation avec le client en vue d'organiser sa participation et sa coopération à la production du service et à la définition du type de relations à mettre en place.

4.1. Ecoute de la clientèle, une coproduction indirecte du service.

A ce niveau, il faut souligner que toutes les enquêtes qui ont été menées par la Sonelgaz avec la collaboration du CREAD avaient pour but de renseigner les managers de l'entreprise sur la clientèle, son comportement, sa manière de consommer le produit, sur son appréciation de prestations offertes, son appréciation de l'organisation des agences et la qualité de l'accueil, l'image de l'entreprise, la qualité de l'énergie distribuée à la clientèle, etc. Ces enquêtes ont permis à l'entreprise Sonelgaz d'intégrer l'avis du client dans la production du service et justifier ainsi les investissements consentis à les concrétiser et à les rendre.

Aujourd'hui, on assiste au fait que l'avis du client est pris en considération dans le processus de gestion de l'entreprise Sonelgaz. Certaines attentes de la clientèle ont déjà été concrétisées, d'autres par contre attendent une concrétisation prochaine. Pour continuer dans cette logique de rapprochement du client, il s'agit maintenant de passer à un stade supérieur qui consiste à l'impliquer et le faire coopérer à la production du service.

4.2. Coopération entre agents - clients à la production du service.

Des actions préliminaires (rencontres avec clients et représentants de quartiers) ont été déjà initiées çà et là par les responsables de l'entreprises Sonelgaz, d'une façon très volontariste, en vue d'expliquer aux clients certaines questions relatives au rapport commercial (explication de la facture, explication de procédures, etc.), sur la nécessité d'instaurer de nouvelles relations de service, etc. Cependant, ces actions méritent d'être rationalisées et inscrites dans un cadre global d'innovation dans les relations de service.

Il s'agit aujourd'hui de réfléchir à la forme de coopération avec la clientèle (organisation de tables rondes, autres procédés de collecte d'information et d'implication du client, etc.) en vue d'en faire un atout supplémentaire de gestion qui permettrait à l'entreprise de matérialiser sa démarche innovante en matière de dialogue, de recueil d'avis et de coopération et d'implication du client dans la définition et la production du service. La réussite de cette forme de travail dépendra de la volonté du management à piloter ce changement.

CONCLUSION

La participation du client à la définition du service ne devrait pas être appréhendée comme une action visant à instaurer des normes de type bureaucratique, c'est à dire définition de règles de conduite et des procédures, mais plutôt comme une étape dans la formation d'un consensus ou d'un protocole régissant les relations entre l'entreprise et le client. Participer, coopérer à définir un référent définissant un standard de qualité des services, est un moment important dans le changement de comportement de l'entreprise et de son type de management car il permet d'innover dans les relations de service.

BIBLIOGRAPHIE

- **G.J.B. PROBST, J MERCIER, O. BRUGGIMANN, A.RAKOTOBARISON** " *Organisation et management : gérer le changement organisationnel* " tome 2. Ed. organisation 1992.
- **G.R. TERRY et S.G. FRANKLIN** "*les principes du management*" ed economica 1985.
- **KOTTLER DUBOIS** "*marketing management*" ed Publi-union 1994.
- **J.F RAUX** "*le management et mutation*" in Futuribles n°187 mai 1994.
- **M.DOMENC et H. MARQUIE** "*les acteurs dans les démarches qualité : soumission ou coproduction*" in sciences de la société CNRS n°46 1999.
- **ABEDOU A, BOUCHERF K, AKROUF T, BRAHIMI FZ, BAZIZI Y,** "*Les attentes de la clientèle*" CREAD - SONELGAZ, juin 1998
- **ABEDOU A, BOUCHERF K, MUSETTE MS** "*Perception de l'image de l'entreprise par sa clientèle*" CREAD - SONELGAZ, avril 1999 ;
- **ABEDOU A, BOUYACOUB A, BAHIDJI K** "*La qualité des services de l'entreprise Sonelgaz, l'écoute de la clientèle*" CREAD - SONELGAZ, septembre 1999.

**Réussir le développement économique et social,
par l'approche en réseau des complémentarités.
UTOPIE OU REALISME ?
Pour les entrepreneurs et les états du bassin MEDITERRANEEN,
dans le contexte du débat général sur
la globalisation et la MONDIALISATION des économies.**

Par: René POULLAILLON
Expert indépendant
Chambre Régionale des Métiers

Les logiques d'affrontement nées des idéologies qui ont caractérisé l'histoire du XXe siècle, accompagnées des prodigieuses accélérations des technologies, ont abouti à une situation planétaire, qui est «l'héritière» des cultures multiples et variées, issues de ces logiques.

Cette situation est désignée aujourd'hui sous les termes **MONDIALISATION ET GLOBALISATION** au niveau de l'économie et des organisations sociales des états.

En effet, une approche globale sur une vaste zone comme le bassin méditerranéen, pour l'organisation des régulations indispensables, avec plusieurs objectifs, sur différents domaines d'application des systèmes économiques et sociaux, permet de faire ressortir des observations et constats, qui éclairent les multiples problématiques, bien présentes au début de ce siècle qui s'ouvre.

A titre d'exemple, un constat «lourd» : l'abandon de productions manufacturières de base, dans les filières textiles, cuir, bois, métaux, au profit de la production des pays de la zone Asie du Sud-Est, créent des ruptures désastreuses aux niveaux des emplois et des ressources de nos pays concernés du bassin Méditerranéen.

L'approche selon laquelle les performances et les coûts, défavorables à la région Méditerranée, habituellement mise en avant, s'explique par l'absence de projets fédérateurs dans la zone méditerranéenne au cours du siècle qui vient de s'achever.

Peut-il y avoir une vie économique, porteuse d'un réel progrès social dans les pays du bassin méditerranéen ? Complémentairement au réseau des «trois cent» grandes structures économiques internationales, et bien représentées dans notre grande région méditerranéenne.

Le concept :

Mise en commun des moyens dans le bassin méditerranéen peut-il être le fédérateur des intérêts, apparus sous des aspects conflictuels dans le siècle qui s'achève ?

Le temps est-il venu d'envisager, pour le siècle qui s'ouvre de rentrer dans des logiques de recherche des complémentarités entre états voisins, grandes régions du monde à travers la vie

économique, mais bâties sur la prise en compte des cultures, des religions, de l'histoire, des idéologies, de l'écologie ? Cette approche doit-elle être qualifiée ?

UTOPIQUE OU REALISTE

Je me propose d'évoquer l'un des multiples aspects de cette approche :

Cet aspect est la prise en compte au service du secteur privé de nos économies du bassin méditerranéen, de la gestion la complexité ambiante, pour des entreprises des catégories de une à cinq cents personnes.

Cette gestion a un coût important.

La consolidation de l'existant, et la mise en place des nouveaux réseaux d'appui, à ces catégories d'entreprises, est de la responsabilité politique et de l'engagement de la société civile.

Le débat est bien là :

UTOPIE OU REALISME ?

La gestion de la complexité s'exerce sur les trois domaines :

La création d'activités.

Le développement.

La transmission-reprises des activités.

Elle se manifeste :

Dans la globalité de la fonction commerciale :

De la recherche des produits et services nouveaux, aux recouvrements des créances.

Dans l'organisation de la formation permanente avec ses conséquences sur l'organisation de l'entreprise, pour la production à caractère technique, sur le service administratif et la gestion financière.

Dans les relations sociales qui constituent la clé de voûte de l'édifice, pour ces catégories d'entreprises.

Cette complexité ambiante est bien présente dans tous les secteurs de l'activité économique :

De l'agriculture, au tourisme en passant par les productions traditionnelles et les productions liées aux nouvelles technologies.

Quels sont les axes fédérateurs qui permettraient par le développement de la mise en commun de nos moyens en méditerranéen,
De gérer cette complexité,
De répondre positivement et massivement,
De réussir un environnement favorable économique et social, pour les structures de 1 à 500 personnes ?

Premier axe :

Revendiquer le droit à produire :

Relancer avec les nouvelles technologies des productions traditionnelles abandonnées par des mesures fiscales incitatives.

Deuxième axe :

Organiser des relations avec les grands comptes internationaux :

Consolidation des structures existantes et développement de nouveaux systèmes de négociation de la sous-traitance.

Protection des intérêts des entrepreneurs.

Troisième axe :

L'organisation commerciale :

Amplification, facilitation, de la création de sociétés méditerranéennes commerciales.

Quatrième axe :

La formation permanente :

Multiplication des échanges aux niveaux des publics et des méthodes.

Cinquième axe :

Le financement :

Mettre en place une fédération méditerranéenne de Fonds de garantie et de financement, à caractère interprofessionnel, par l'appel public à l'épargne.

Faire du financement des activités économiques et sociales des structures de 1 à 500 personnes, la **priorité méditerranéenne pour chacun des pays qui compose cette vaste zone.**

Sixième axe :

Le développement des réseaux :

Multiplier les passerelles vers les pays d'Afrique et organiser un flux économique Bassin méditerranéen – Afrique avec les mêmes approches de complémentarités d'intérêts.

Septième axe

L'Amplification des dispositifs de communication à caractère culturel pour expliquer les différences.

Dans la poursuite de l'évocation de cet aspect :

Comment gérer la complexité, pour organiser un environnement favorable à nos entreprises de une à cinq cents personnes.

On pourrait dire :

Concentrons nos intelligences et nos énergies, à construire nos systèmes et ne nous dispersons pas dans des constatactions stériles, sur le système des «trois cent» groupes internationaux.

Le débat est bien lancé : **UTOPIE OU REALISME ?**

Le réalisme peut se matérialiser par la construction progressive de réseaux d'accompagnement et d'interventions opérationnelles.

C'est par l'exemple que maillage se construira.

C'est en constituant des séries de «noyaux durs» que l'effet d'entraînement s'établira. C'est en observant les réussites d'un certain nombre de réseaux déjà «anciens». L'ensemble des projets peut aboutir avec un mixage **UTOPIE OU REALISME ?**

RESEAUTAGE D'ENTREPRISES ET MONDIALISATION LA COALITION CANADIENNE DES RESEAUX D'ENTREPRISES LE MANAGEMENT DES RESEAUX, UNE ORGANISATION APPRENANTE

Par: Farid BEN HASSEL
Professeur titulaire
Université Rimouski

Dans des marchés à l'évolution rapide et parfois aléatoire, on voit apparaître une nouvelle génération d'entreprises, qui évitent de devenir des organisations monolithiques encombrées d'usines et de bureaucratie quand elles croissent rapidement, et des entreprises plus anciennes qui abandonnent l'intégration pour une structure mince, flexible centrée sur ce qu'elles font le mieux» [Brilman, J.].

«Le problème des certaines entreprises n'est pas d'être petites, mais d'être isolées» (Claude Beland).

Aujourd'hui, dans des secteurs sensibles et à forte croissance, la force de la compétition, la permanence du changement et la rapidité des mutations de l'environnement (technologique, social, économique, normatif, etc) conduisent les entreprises à limiter leurs activités internes à ce qu'elles font de mieux, c'est à dire à la ou se concentrent les compétences stratégiques-clés, et à externaliser le reste, c'est à dire à le confier à des partenaires dans une logique de réseau.

L'entreprise-réseau ou "modulaire" repose en fait sur une entreprise à géométrie variable qui va s'adjoindre des compétences externes selon les produits et services qu'elle veut réaliser et selon une logique de complémentarité évitant la redondance. L'expertise de chaque partenaire devient un maillon indispensable pour éviter la rupture de la chaîne de compétence. Ceci permet au réseau d'offrir à sa clientèle des solutions en un guichet unique.

Il s'agit d'une structure constituée d'un regroupement d'entreprises ou d'unités spécialisées et coordonnées par des mécanismes de marché et non par un cadre hiérarchique classique.

À une préférence marquée pour l'intégration des activités et des actifs nécessaires à la production d'un bien ou d'un service (attitude qui caractérisait un grand nombre d'entreprises jusqu'au début des années 1980), le réseau substitue l'utilisation d'actifs collectifs apportés par un ensemble d'entreprises dans une double optique (celle de la complémentarité, chaque entreprise étant située sur un élément de la chaîne de valeur, ou celle d'une perspective additive) pour atteindre une masse critique par la mise en commun d'actifs [Quinn et Paquette, 1990].

Cela implique donc une certaine conception:

1. De l'autonomie des acteurs (membres du réseau);
2. Du management de la coordination;
3. Et, des interdépendances qui nécessitent la mise en oeuvre de systèmes d'information adaptés et le développement d'attitudes de coopération véritables.

Le réseau n'est pas une forme sophistiquée de sous-traitance parce qu'il implique de la part de ses membres des attitudes proactives et des comportements volontaristes centrés sur le développement, qui vont bien au-delà de la simple obligation contractuelle [Snow, Miles et Coleman, 1992].

Il est organisé autour de trois instances:

1. L'agence stratégique qui centralise la décision stratégique, l'ensemble des mécanismes financiers de coordination et la maîtrise de la configuration et du management des systèmes d'information qui permettent de contrôler les flux;
2. Les pôles opératoires, en général constitués d'unités de production (firmes) spécialisées par produit, par stade de production ou par pays. L'effet recherché est celui des économies d'échelle qui peuvent être obtenues par la spécialisation de ces unités;
3. Le troisième niveau se compose d'entreprises qui ont pour mission de réaliser une série d'activités spécifiques (production-assemblage, commercialisation, etc) sur un territoire donné, afin de gérer la dimension locale des marchés tout en assurant à l'ensemble du réseau des conditions optimales en matière de flexibilité.

Ce type de réseau fonctionne sur le principe de l'affiliation par des contrats (à l'interne et à l'externe) établis entre l'agence stratégique et les autres partenaires, sans qu'il y ait nécessairement un contrôle majoritaire exercé par le capital.

Le fonctionnement optimal d'une organisation de ce type est conditionné par une forte capacité de coordination globale à partir de l'agence stratégique. Elle ne peut être obtenue que par une parfaite maîtrise du système d'information général et des capacités organisationnelles, telles que les définit le modèle de portefeuille BCG (*Boston Consulting Groupe*), permettant de maîtriser cette complexité.

Par sa capacité d'évolution et d'ouverture, le réseau permet de développer des modalités autorisant les entreprises à réunir les ressources qui nécessaires. Il limite l'engagement en actifs par la mise en commun pour faciliter la globalisation "(guichet unique).

Le réseau d'entreprises autorise l'acquisition de compétences et d'expertises stratégiques pour chacun des composants par la spécialisation, l'agence stratégique ayant pour mission de gérer ce cœur de compétences et de le valoriser.

De plus, l'organisation en réseau permet de cumuler certains avantages des configurations organisationnelles classiques:

- l'efficacité de l'organisation fonctionnelle par la spécialisation;
- un certain niveau d'autonomie opérationnelle qui caractérise l'organisation divisionnelle ainsi que les capacités recherchées dans l'organisation matricielle.

La mise en œuvre d'une organisation en réseau suppose une modification profonde des modèles mentaux et des pratiques managériales développés jusqu'à présent. Du point de vue de la représentation de l'organisation la rupture est importante. Pour qu'elle devienne réalité quotidienne, de nouvelles pratiques managériales doivent se substituer aux anciennes.

Ce qui est fondamental, au delà des configurations liées au réseau lui-même, c'est la nature des relations qui vont s'établir entre les acteurs autour des différents modes de coordination de l'activité, **c'est à dire des modes de coordination stratégique et opérationnelle pour l'essentiel.**

Ce processus de coordination s'articule autour de quatre dimensions en interaction:

1. La vision stratégique qui soutient le développement du réseau. Elle doit être appréciée par chacun des membres (partenaires) du réseau, afin d'évaluer la compatibilité qu'elle présente avec des objectifs personnalisés ou individualisés;
2. L'identité, ou la culture du réseau, qui ne peut être réglée que par l'apprentissage de la relation dans le temps. Cet apprentissage permet à l'entreprise de se rapprocher des normes ou des valeurs qui caractérisent le réseau et de développer ainsi un sentiment de confiance permettant de contrer toute tentative d'opportunisme individuel qui se ferait au détriment des entreprises alliées au sein du réseau;
3. La configuration structurelle qui soutient l'activité du réseau. Cette configuration (formelle) précise le mode de relation entre les différents niveaux de structure du réseau. Par exemple, doit-on choisir une répartition des activités selon le principe du maillage (chaque partenaire prenant en charge un maillon de la chaîne globale d'activités) ou, au contraire, doit-on s'organiser par pôles spécialisés (la coordination étant assurée par une agence stratégique globale);
4. Les systèmes d'action qui précisent la position et les contributions de chacun aux différents systèmes de décision, stratégique et opérationnel.

L'organisation d'un réseau d'entreprises, très fluide et faiblement couplée par rapport aux formes traditionnelles d'organisation, ne peut fonctionner de manière satisfaisante que si elle dispose d'un système d'information interorganisationnel très puissant.

L'architecture d'un tel système d'information doit non seulement supporter l'échange d'informations de manière interactive, mais aussi permettre aux membres du réseau de se coordonner efficacement par rapport aux objectifs de performance.

C'est pour cela que l'entreprise intelligente ou apprenante, organisée en réseau, a besoin:

1. D'une vision mobilisatrice;
2. De relations sociales propices au renouvellement de la pensée;
3. De pratiques mobilisatrices en matière de management et de culture.

Inconvénients et risques de l'externalisation de certaines activités. L'externalisation d'une fonction ou d'une activité signifie pour l'entreprise l'abandon de certaines compétences.

- Il faut donc s'assurer que ces compétences, même si elles ne sont pas dans le cœur du métier, ne seront pas utiles à l'avenir;
- Il faut s'assurer que ces compétences ne sont pas ou ne seront pas utiles pour des projets d'innovation dans le cadre d'équipes pluridisciplinaires internes ou en liaison avec des partenaires extérieurs;
- L'acquisition par le fournisseur des compétences de son client qui devient concurrent (cas de certains sous-traitants asiatiques qui développent leur propre marque et deviennent concurrents de leurs anciens donneurs d'ordre);
- Les conflits entre les priorités du "client" et celles du "fournisseur";
- Etc.

Le réseau d'entreprises se veut une organisation apprenante visant un leadership dans des compétences-clés.

Cette organisation apprenante améliore non seulement les connaissances et les compétences de ses membres, mais se construit comme un système d'apprentissage collectif qui apprend en permanence et se transforme pour atteindre ses objectifs.

- ❶ Elle vise à devenir une organisation intelligente c'est à dire capable d'apprendre en développant sans cesse son futur, et d'apprendre plus vite que ses concurrents; elle organise ainsi un processus de transformation culturelle dans un sens volontariste au lieu de simplement réagir aux pressions de l'extérieur;
- ❷ Elle pratique la curiosité, la veille technologique et stratégique, l'écoute des clients et le *benchmarking*. Le "système réseau" tout entier apprend lorsqu'il reçoit de l'environnement de l'information et qu'il anticipe les changements. À tous les niveaux, les connaissances nouvelles doivent se traduire par des stratégies, des procédures, de nouvelles structures et de nouveaux **objectifs**;
- ❸ Les dirigeants, animateurs et acteurs de l'organisation pratiquent la pensée systémique et prennent du recul pour observer comment le réseau fonctionne comme système. Ils savent que les idées reçues et les croyances font durer les systèmes mais que les collaborateurs sont prisonniers du système. Ils savent comment une entreprise devient myope;
- ❹ Le réseau sait capitaliser le savoir-faire et la connaissance de ses membres par des moyens appropriés et sait les rendre accessibles aux membres;
- ❺ L'organisation apprenante favorise l'apprentissage en équipes, car les groupes apprennent dès que leurs membres travaillent ensemble pour atteindre des buts communs;
- ❻ Elle crée un climat qui encourage les personnes à apprendre et à développer leur potentiel.

Comment un réseau d'entreprises devient une organisation apprenante?

1. Les entreprises membres du réseau doivent avoir une vision partagée de l'avenir qu'elles veulent créer et de ce qu'elles doivent apprendre pour y parvenir. Une vision partagée authentique découle des efforts pour apprendre et changer;
2. Les cadres supérieurs ont, entre autres, pour mission, de responsabiliser leurs équipes sur l'importance de l'apprentissage collectif et du progrès permanent;
3. Il y a un climat de clarté et de transparence de l'information pour bannir toute forme de suspicion et des occasions d'échanges de savoir entre les membres;
4. La structure des emplois tend à devenir flexible pour permettre une adaptation rapide à l'environnement, ce qui implique une rotation progressive des personnes dans les emplois, une tendance à la polyvalence et l'utilisation d'équipes pluridisciplinaires autonomes;
5. Le réseau, comme organisation apprenante, doit promouvoir, sur des problèmes réels, des apprentissages collectifs tels que les techniques de résolution de problèmes (*problem solving*), de créativité, d'analyse de la valeur, d'analyse des processus, etc., ainsi que la formation en groupe ou individuel;

6. L'apprentissage en équipe au sein du réseau permet d'enrichir les connaissances respectives des individus, de créer un langage commun, et former des équipes soudées qui participent à la réinvention de l'organisation;
7. Le système d'évaluation, de rémunération et de récompense doit valoriser ce qui va dans le sens d'une mobilisation de l'intelligence au service de l'organisation apprenante.
8. Etc.

LA DÉMARCHE DE RÉSEAUTAGE

ÉTAPE 1: Objectifs et profil des compétences-clés

ÉTAPE 2: Le projet du réseau d'entreprises: justification (conditions de réussite, risques encourus, appréciations)

ÉTAPE 3: Planification de la démarche de réseautage et ébauche d'un plan d'affaires préliminaire

ÉTAPE 4: Contraintes et opportunités: éléments de consensus

ÉTAPE 5: Statut et identité du réseau, structure, rôles et charte des responsabilités, contributions

ÉTAPE 6: Entente de partenariat et règles de pilotage du réseau

ÉTAPE 7: Mise en œuvre

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE QUELQUES FORMES DE STRUCTURES DE RÉSEAUX

Première forme (A) : Le réseau n'est pas une entité juridique légale et toutes les relations entre les membres sont informelles (on agit et on parle de "réseau" au cas par cas). Il y a quelques règles minimales de fonctionnement, souvent non écrites. On peut avoir un comité de régie.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Chaque nouvelle opportunité d'affaires se traduit par une entente spécifique; - Aucune des entités n'est liée à l'autre à l'extérieure des périodes de collaboration; - On utilisera ponctuellement le vocable de "réseau" et uniquement pour avoir un effet de masse vis à vis des clients; - On est libre de ne pas appliquer et de ne pas répondre à la demande des membres du réseau sur un projet 	<ul style="list-style-type: none"> - On ne capitalise pas les savoirs communs; - Toute entente (informelle) liée à une opportunité d'affaires s'apparente davantage à une relation de sous-traitance qu'à un partenariat; il y a donc une déviance continue vers une forme de sous-traitance; - On ne se concentre pas sur ce que l'on fait de mieux; - On ne crée pas le sentiment de destin lié entre les entreprises et on ne partage pas une même vision; - On ne se donne pas des objectifs communs;

Deuxième forme (C) : Le réseau n'est pas une entité juridique légale mais toutes les relations entre les membres sont formelles et écrites dans un contrat. Les membres fondateurs confient à un comité de régie (*agence stratégique de coordination et d'intervention*) le mandat de gestion du réseau. Une charte définit les mécanismes et les instruments de coordination et de gestion indispensables.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Structure flexible, capable d'évolution et d'ouverture, et permettant de mettre en place rapidement de véritables attitudes de coopération; - La coordination et le pilotage du réseau sont assumées par un comité qui assure la visibilité et la promotion du réseau; - Facilite l'intégration des différents niveaux d'expertise entre les membres du réseau; - Chacun des membres du réseau conserve son identité spécifique et les relations contractuelles sont bâties selon le principe des mécanismes de marché sans une hiérarchie classique; - La motivation des membres du réseau, si elle ne se limite pas à un feu de paille, va favoriser des attitudes proactives et des comportements volontaristes centrés sur le 	<ul style="list-style-type: none"> - La coordination (horizontale/verticale) est le talon d'Achille de cette forme d'organisation; ceci exige une grande efficacité du management de la coordination qui repose sur notamment la transparence et la fluidité du système d'informations; - Les coûts de coordination; - Ce type de structure exige beaucoup de confiance et un fort sentiment d'appartenance et de destin lié entre les membres qui s'engagent à la transparence et se mobilisent afin que le réseau ne soit pas une coquille vide; - En se délestant de certaines activités considérées comme marginales au moment où l'on conclue l'entente, on n'est pas certain que l'évolution du marché ne va pas rendre ces activités comme essentielles à l'avenir;
<ul style="list-style-type: none"> - On atteint facilement une masse critique par la mise en commun d'actifs ce qui rend le réseau très attractif pour le client; - On évite la déviance vers une forme de sous-traitance; - Les acteurs (membres du réseau) sont très autonomes; - L'information circule rapidement, en instantanée et en temps réel, entre les membres du réseau afin de leur permettre de s'adapter et d'anticiper; - Le réseau est perçu comme une organisation modulaire et à géométrie variable; - On se concentre sur des objectifs communs et on mets en place un système d'évaluation et de contrôle des performances, indispensable au réajustement; 	<ul style="list-style-type: none"> - L'équilibre entre intégration et externalisation est difficile à réaliser et on ne peut pas éviter certaines zones de chevauchement des activités; - Etc.

Troisième forme (B) : Le réseau est une entité juridique légale qui a une personnalité juridique propre de type OSBL (organisme sans but lucratif). Il est piloté par un conseil d'administration.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Les membres fondateurs du réseau créent une OSBL (entité juridique légale) afin de promouvoir des services et des solutions globales à partir d'une organisation sans but lucratif dont le mandat est: <ul style="list-style-type: none"> * d'assurer une veille prospective sur les marchés et la concurrence; * de développer des stratégies marketing propices à faire connaître le réseau comme groupement conjoint et solidaire d'entreprises partenaires sous une même bannière (Groupe REM) afin de donner au client le service le plus complet en un guichet unique; - Ce type d'organisation favorise le marketing de solutions globales et permet aux membres d'être mieux connus et reconnus par le marché; 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception mitigée sur le marché des affaires tant de la part des fournisseurs que des clients; <ul style="list-style-type: none"> - Pour fonctionner, la structure a besoin de personnes-ressources motivées, compétentes, capables de travailler en réseau et de promouvoir une culture réseau; - Les membres fondateurs doivent libérer rapidement des ressources indispensables au pilotage du réseau; - Etc.

Quatrième forme (D) : Le réseau est une entité juridique légale qui a une personnalité juridique propre de type entreprise à but lucratif. Les membres fondateurs s'entendent pour former un conseil d'administration.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - On considère ici qu'il s'agit d'une fusion pure et simple d'entités; - Toutes les forces sont centralisées et mises en commun pour attaquer le marché; - L'autonomie et l'indépendance de la nouvelle structure permet au Groupe de réduire ses risques; - On retrouve ici tous les avantages classiques liés à la création d'une nouvelle entreprise qui se donne une mission, une stratégie et des moyens spécifiques au sein du Groupe; - Cela facilite les opérations de planification, d'organisation, de direction et de contrôle; 	<ul style="list-style-type: none"> - La fusion entraîne une période de transition difficile où les cultures (cultures-métiers et cultures propres aux organisations) se confrontent avant de se fondre dans une nouvelle culture organisationnelle plus entrepreneuriale;

QUELQUES CRITÈRES DE DÉCISION À VALIDER

1. La structure doit être totalement orientée client.
2. La structure doit permettre de percer le marché et de s'y positionner durablement comme leader
3. La structure est liée au choix de notre positionnement sur le marché vis à vis de la concurrence actuelle et future
4. La structure est liée à l'image que l'on veut donner (à l'interne, à l'externe) et à son degré de cohérence
5. Le réseau doit se doter d'un statut et d'une structure qui sécurisent le client
6. Le réseau doit se doter d'un statut et d'une structure qui garantissent au client qu'il pourra se retourner contre le signataire du contrat (maître d'œuvre) si les engagements ne sont pas respectés (le client veut savoir à qui il a affaire)

RECOMMANDATION

FORME A,B,C OU D

MÉCANISMES DE GESTION DU RÉSEAU

EXEMPLE DES MODALITÉS DE PRÉPARATION DES PROPOSITIONS FORMELLES AUX CLIENTS ET DYNAMIQUE DES RELATIONS AVEC LES CLIENTS

MÉCANISMES DE GESTION DU RÉSEAU: ÉLABORATION DES OFFRES, PROPOSITIONS FORMELLES ET RELATIONS AVEC LES CLIENTS	A	C	B	D
	Le réseau n'est pas une entité (légale) et toutes les relations entre les membres sont informelles (on agit et on parle de "réseau" au cas par cas)	Le réseau n'est pas une entité (légale) mais toutes les relations entre les membres sont formelles et écrites dans un contrat	Le réseau est une entité (légale) qui a une personnalité juridique propre de type OSBL	Le réseau est une entité (légale) qui a une personnalité juridique propre de type entreprise à but lucratif

Processus de préparation d'une offre de service et relations avec le client

<p>Qui prend en charge le dossier et assure le lien avec le client?</p>	<p>L'une des entreprises (celle qui détient le plus d'expertise par rapport à la demande ou bien celle qui a le contact). L'entreprise concernée agit en son nom propre et assure seule la responsabilité vis à vis de son client.</p>	<p>L'une des entreprises (celle qui détient le plus d'expertise par rapport à la demande ou bien celle qui a le contact). L'entreprise concernée agit en son nom propre et assure seule la responsabilité vis à vis de son client.</p>	<p>Le réseau a une personnalité juridique propre. Il agit au nom de ses membres. Son mandat se limite au marketing de solutions globales. Le réseau n'est pas maître d'œuvre.</p>	<p>Le réseau a une personnalité juridique propre. Il agit pour lui-même comme une entreprise à but lucratif. Son mandat est très large (conception, production, promotion, mise en marché, etc). Le réseau offre des solutions globales en un guichet unique.</p>
<p>Qui fait l'offre au client et comment s'assure-t-il de l'apport des partenaires? [allocation des ressources; etc.]</p>	<p>Un des membres agit comme chef de file et assure seul le lien vis à vis du client. L'apport des autres partenaires se fait au cas par cas, selon la nature, la complexité du projet et la volonté ou non des membres d'intervenir.</p>	<p>Selon la nature du mandat, les spécifications du client, sa localisation, etc., un des membres agit comme chef de file et assure seul la maîtrise d'œuvre du projet. Il engage sa responsabilité. Les ententes contractuelles entre les membres précisent les apports, les droits et les</p>	<p>Le réseau n'est pas maître d'œuvre. Selon la nature du mandat, les spécifications du client, sa localisation, etc, un des membres agit comme chef de file et assure seul la maîtrise d'œuvre du projet. Il engage sa responsabilité. Les ententes contractuelles entre</p>	<p>Le réseau est une compagnie à but lucratif. À l'interne, un gérant de projet est désigné pour piloter l'ensemble du dossier. Ce gérant négocie lui-même un contrat interne avec sa hiérarchie afin de définir les objectifs à atteindre. Il a de très larges marges de manœuvres. Sa</p>
<p>Conception du plan d'affaires du réseau; conception et mise à jour du plan des opérations du réseau.</p>	<p>Ces activités ne sont pas réalisées.</p>	<p>Contractuellement, les membres s'entendent pour confier à un "champion" assisté d'experts externes le mandat de réaliser ces activités. L'agence stratégique est généralement chargée de ces activités ainsi que de la coordination et du marketing de solutions globales.</p>	<p>L'agence stratégique est généralement chargée de ces activités ainsi que de la coordination et du marketing de solutions globales.</p>	<p>L'entreprise assume seule cette responsabilité.</p>
<p>Contrôle et assurance qualité du projet.</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat est responsable de cette activité envers le client.</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat est responsable de cette activité envers le client.</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat est responsable de cette activité envers le client.</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat est responsable de cette activité envers le client.</p>
<p>Médiation en cas d'imperfection, de vices cachés, de malfaçons, de mauvaise qualité.</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat a recours à des médiateurs externes.</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat a recours à des médiateurs externes.</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat a recours à des médiateurs externes.</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat a recours à des médiateurs externes.</p>
<p>Suivi à court, moyen et long</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat</p>	<p>L'entreprise signataire du</p>	<p>L'entreprise signataire du</p>	<p>L'entreprise signataire du contrat a recours à</p>

termes; soutien à l'amélioration et apport de nouvelles technologies.	a recours à des médiateurs externes.	contrat a recours à des médiateurs externes.	contrat a recours à des médiateurs externes.	des médiateurs externes.
Promotion de la solution globale; plan de commercialisation; campagne publicitaire; représentation du réseau/relations publiques.	Un des partenaires peut prendre l'initiative d'assurer le leadership de cette opération.	L'agence stratégique se voit confiée cette activité par les membres fondateurs du réseau.	L'OSBL assure activité.	L'entreprise assure cette activité.
Ethique.	Il n'y a pas de comité d'éthique ni de code de conduite entre les membres. Les relations sont uniquement informelles.	L'agence stratégique de coordination propose aux membres un règlement général et une charte des engagements et des responsabilités.	L'OSBL adhère à une démarche éthique et de responsabilité sociale envers ses partenaires et le milieu.	L'entreprise adhère à une démarche éthique et de responsabilité sociale envers ses partenaires et le milieu.
Défaillance ou abandon d'un des membres au cours d'un projet.	Aucun recours possible.	L'agence stratégique de coordination prend des mesures pour solutionner le problème (ex, entente avec un nouveau partenaire).	L'OSBL doit demander au membre défaillant d'apporter des solutions et l'aide, sinon il faut trouver un autre partenaire.	L'entreprise est seule impliquée vis à vis du client.

Conditions d'un partenariat réussi au sein du réseau:

- l'enjeu doit être stratégiquement important pour les partenaires pour que la relation soit considérée comme importante, ce qui suppose que le sommet de la hiérarchie de chaque entreprise consacre du temps à établir et à maintenir des relations de confiance;
- l'interdépendance doit être suffisante pour créer le sentiment de destins liés qui justifie la confiance et l'équilibre des pouvoirs au sein du réseau;
- les entreprises membres du réseau doivent avoir des organisations qui puissent s'intégrer et qui sont complémentaires de façon à établir des contacts solides, de bonnes communications et un schéma directeur convenu de manière consensuelle;
- la transparence doit être suffisante pour que chacun connaisse les plans et les orientations de l'autre;
- il est essentiel d'institutionnaliser le partenariat par des liens légaux et sociaux, la reconnaissance de valeurs communes.

Par ailleurs, afin d'identifier, et par la suite évaluer, les attentes des participants, un tour de table a permis de noter de prime abord les caractéristiques suivantes:

- APPRENDRE: RÉSEAU (OBJECTIFS, ENJEUX); RÉALISER, FAIRE;
- OUTILS D'ALIGNEMENT / PLANIFICATION;
- MIEUX CONNAITRE LES AUTRES;
- PARTAGER LES VISIONS POUR DONNER UN SENS COMMUN;
- COMPRENDRE ET APLANIR LES ZONES GRISES;
- POSITIONNEMENT DU RÉSEAU À CT ET LT;
- MAXIMISER LES RÉSULTATS EN ÉQUIPE;
- MEILLEURE COMPRÉHENSION DU MARCHÉ, DES ENJEUX; ÉQUITÉ;
- CONFIANCE ACCRUE;
- SOLUTIONS ACCEPTABLES POUR TOUS;
- ACCORD SUR L'URGENCE;
- STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES; RASSURER ...

EXEMPLES

LES RÉSEAUX CANADIENS

LE CAS QUEBECTEL

	RÉSULTATS OBTENUS (ATTENTES)
3/5	APPRENDRE: RÉSEAU (OBJECTIFS, ENJEUX)
5/5	RÉALISER; FAIRE
4/5	OUTILS D'ALIGNEMENT / PLANIFICATION
5/5	MIEUX CONNAITRE LES AUTRES
5/5	PARTAGER LES VISIONS POUR DONNER UN SENS COMMUN
	COMPRENDRE LES ZONES GRISES
5/5	APLANIR LES ZONES GRISES (SOLUTIONNER)
1/5	POSITIONNEMENT DU RÉSEAU À CT ET LT
4/5	MAXIMISER LES RÉSULTATS EN ÉQUIPE
4/5	MEILLEURE COMPRÉHENSION DU MARCHÉ, DES ENJEUX
	ÉQUITÉ
3/5	CONFIANCE ACCRUE
5/5	SOLUTIONS ACCEPTABLES POUR TOUS
5/5	
5/5	

Une discussion riche et animée a contribué à donner une première estimation des compétences distinctives ("*perception de ce que je fais le mieux*") de chacun des partenaires. Le tableau ci-dessous nous donne une évaluation sommaire de ces compétences. Nous verrons plus loin qu'un comité restreint constitué d'AMI, de RGB et de Solutions Intégrées/QuébecTel) s'est donné comme mandat d'approfondir et de valider les paramètres et leur cotation.

MES COMPÉTENCES DISTINCTIVES QUEST-CE QUE JE FAIS LE MIEUX ?				
	AMI	RGB	SI/ QT	
<u>CONSEIL</u>				
- Infrastructure informatique	5	0	3	
- PDI/Plan stratégique	1	0	1	
- Communication/Image/Design	0	5	0	
- Modélisation/Base de données	2	4+	2+	
- Télécommunications/Interlane	1	0	5	
- Analyse de besoins	0	0	0	
- Gestion de projets	0	0	0	
<u>USAGERS</u>				
	/	/	/	
<u>APPLICATIONS</u>				
- Sur mesure (SKL, COLD FUSION, ...)	4	4	1	
- NOTES sur mesure	1	0	5	
- Générique	2	4	1	
- NOTES générique	0	0	3	
- JAVA ACTIVE	1	5	1	
<u>INTÉGRATION</u>				
- Des infrastructures et O.S	5	1	4	
- Données et applications	2	3	2	
<u>RESEAUTIQUE</u>				
- Réseaux informatique (Installation, entretien)	5	0	3	
- Gestion de réseaux PC	3	0	4	
- Hébergement				
Physique	2	0	5+	
Espace disque (accès)	0	5	4+	
D'application	2	5	4	
- Câblage	0	0	5+	
- Sécurité	4	1	3	
- Réseaux télécommunications	2	0	5+	
- Equipements				
Communication / router	2	0	5	
Informatique (vente de postes de travail, serveurs)	5	0	0	

Afin de soutenir la démarche de réseautage, une méthode en six points (tenant compte du contexte et des intérêts des participants) accompagnée d'un canevas pour servir de guide d'animation et de discussion a été proposée. L'objectif était de se donner un cadre et une ambiance qui soient favorables aux échanges et propice à des débats de fond, ouverts et transparents. Un cahier du participant comprenant deux parties, l'une théorique, l'autre méthodologique, a été remis à chaque participant.

Nos points de discussion ont porté sur les aspects suivants:

1. Quelles raisons avons-nous de travailler ensemble?
2. Quelles sont, pour chacun de nous, les finalités et les objectifs que devraient poursuivre notre réseau? (où veut-on aller et comment on y va?)
3. Qu'est-ce que l'on veut faire ensemble?
4. Ensemble, quelles opportunités veut-on exploiter et comment allons-nous nous y prendre?
5. Quelle sont les différentes alternatives stratégiques?
6. Quels principes de bases (règles du jeu) pourraient régir une entente de partenariat? Comment allons-nous identifier et arbitrer nos zones conflictuelles (chevauchement d'activités par exemple)?
7. Quels seraient les changements induits par le réseau dans nos propres organisations?

VALIDATION DE LA DEMARCHE

Des gestes concrets ont été posés tout au long de nos discussions. Ainsi, notre consensus nous a permis d'orienter notre réseau vers le marketing de solutions d'affaires globales et de viser le leadership sur le marché des INTRANETS au Québec (obtenir 10% du marché évalué à \$ 60 millions) en étant à l'écoute et à proximité des clients. L'urgence de s'organiser pour atteindre nos buts a également fait partie des préoccupations des participants.

Des observations ont porté également sur le fait que certains clients désirent être servis en un guichet unique or le guichet unique INTRANET peut ne pas correspondre à toutes les attentes du client. De même, certains clients recherchent un développement de systèmes avec des technologies appropriées mais sans INTRANET.

Que recherchent les membres du réseau en construction?

Eclairage des zones de chevauchement

Avoir une identité réseau forte et un but commun

Se doter d'une image réseau forte et mobilisatrice

Accorder beaucoup de soin à la complémentarité et à l'échange d'informations

Donc, le réseau devra se structurer autour du marketing de solutions globales, avec possibilité d'utiliser une bannière (membre du Groupe QUÉBECTEL).

Les membres sont favorables à l'idée que QT propage des standards et des normes de travail et de communication qui soient communes au réseau.

Les membres du réseau s'entendent pour que les actions suivantes soient réalisées (voir le PERT ci-joint):

1. Définir un mode de fonctionnement intérimaire pour permettre aux membres du réseau en formation de gérer la transition vis à vis des clients. PHASE D'INTÉRIM VERSUS QUE FAIT-ON VIS \ VIS LES CLIENTS (SE DOTER DE MÉCANISMES PROVISOIRES)

Responsabilité: Comité restreint (AMI, RGB, SI/QT)

2. Trouver un consensus sur les champs-d'activités de chacun et définir une carte des compétences, de façon à permettre au réseau de se concentrer sur sa raison d'être, c'est à dire l'offre de solutions globales.

Responsabilité: Comité restreint regroupant AMI, RGB et SI/QT

3. **Installation d'un groupe de discussion et d'échange d'informations (NOTES)**
Responsabilité: comité stratégique
4. **Mise à disposition des membres d'une table des matières du plan d'affaires du réseau.**
Cette table des matières, une fois validée, servira à l'élaboration du plan d'affaires du projet de réseau.
Responsabilité: comité stratégique
5. **Suivi de l'échéancier et mise à jour du PERT**
Responsabilité: comité stratégique
6. **Scénarios des différents mécanismes de gestion du réseau**
Responsabilité: comité stratégique
7. **PROPOSITION D'UNE CHARTE DES ENGAGEMENTS ET DES RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DU RESEAU**
Responsabilité: comité stratégique

A la question de la faisabilité et de la volonté de mise en place d'un véritable réseau, les partenaires indiquent tous clairement leur souhait d'aller de l'avant et d'agir avec le maximum de transparence. Une partie importante des premières discussions a porté sur l'évaluation des compétences distinctives considérées comme majeures par chacun des partenaires. Les débats ont permis notamment:

- de relativiser l'idée de départ qui considérait que le marché des INTRANETS pouvait être desservi par un guichet unique.
- de montrer la complexité et la diversité des solutions pour lesquelles le réseau serait sollicité;
- de montrer la fragilité de la fonction marketing chez chacun des partenaires.

LA DEMARCHE DE LA QUALITE TOTALE : Analyse comparative entre des entreprises tunisiennes et des entreprises conjointes dans un environnement en évolution

Par: Raoudha Kammoun
F.S.E.G.Sfax

1. INTRODUCTION

Le Total Quality Management (TQM) ou démarche de qualité totale constitue l'un des maillons de l'histoire de la qualité. C'est un système évolutif de pratiques, d'outils et de méthodes de formation pour la conduite des entreprises. Son but est entre autres de satisfaire le client dans un monde en évolution rapide. Cette démarche améliore la performance des entreprises, en particulier par l'élimination des défauts sur les produits par la conception de produits plus attrayants, la réduction des délais et des coûts et l'amélioration du service (Shiba S./ Graham A. /Walden D.,1997, p.11). Elle favorise en outre l'éclosion d'une réflexion nouvelle dépassant la logique de décision limitée aux traditionnelles dimensions financières ou techniques de l'entreprise en intégrant des données culturelles et en développant la variable humaine qui devient au centre des préoccupations des organisations.

Cette vision de la qualité marquée par des changements culturels importants suppose que l'entreprise confrontée aux nouvelles conditions de la croissance, est amenée à déplacer la recherche de la qualité par des actions individuelles vers une recherche collective, coordonnée et intégrée. L'option d'action collective permet aussi dans une optique de performance de détecter et d'activer des gisements de productivité interne et une meilleure capacité d'adaptation.

La mobilisation de ces gisements nécessite des préalables qui ne fonctionnent pas d'une façon indépendante. C'est ce qu'on a tenté de vérifier auprès d'entreprises tunisiennes dans une enquête menée en 1996.

Cette étude a permis de constater que le management total de la qualité n'est pas suffisamment développé en ce sens que les entreprises se situent à cheval entre la phase de contrôle et celle de prévention avec une attraction plus forte vers la phase de contrôle. Ce constat pourrait expliquer le retard du développement du management total de la qualité pour ces entreprises, en ce sens que la démarche qualité totale semble être marquée par une juxtaposition de positions et d'actions non intégrées et l'existence de divers clivages(direction, spécialistes, opérateurs...). Une telle stratégie ne pourrait subsister dans un environnement ou un contexte international caractérisé par la mondialisation des échanges et par l'accroissement des coûts et de la complexité des technologies.

En effet, les approches concurrentielles du management stratégique sont fondées sur l'idée que pour subsister face à ses concurrents, l'entreprise doit se doter d'avantages compétitifs spécifiques durables et défendables. Ces avantages peuvent provenir soit de volumes de production plus élevés, ce qui permet de réduire les coûts, soit de compétences et savoir-faire distinctifs, ce qui permet de mettre sur le marché des produits différenciés(Garrette B./ Dussauge P., 1995) C'est pourquoi la coopération ou la création d'un réseau de partenariat s'impose dans certains cas pour permettre de partager les coûts et donc les risques et de combiner les compétences variées et

complémentaires. Ces objectifs sont assurés par la mise en œuvre d'une démarche de qualité totale visant un niveau de qualité toujours meilleur, des coûts plus compétitifs et des délais raccourcis, comme le soulignent Garrette B. et Dussauge P. (1995,p.59) " entretenir des relations de partenariats devient une arme stratégique fondamentale pour accéder à l'ensemble des technologies nécessaires en assurant un prix et un niveau de qualité compétitifs".

L'objet de ce papier est de vérifier les hypothèses suivantes:

- Quelles sont les caractéristiques de la démarche qualité dans les entreprises partenaires?
- Comment les préalables à la démarche qualité totale se combinent-ils?
- Est-ce que ces préalables sont capables de générer une dynamique favorisant une amélioration continue?

Pour ce faire, il convient de rappeler brièvement les préalables à la qualité totale. Ces préalables jouent le rôle de catalyseur pour activer les éléments d'interfaçage qui interviennent dans l'évaluation de la qualité pour tendre vers une amélioration continue. On cherche ensuite à vérifier les hypothèses émises à travers une enquête auprès d'entreprises partenaires comparativement à une étude antérieure auprès d'entreprises tunisiennes.

2. LES PREALABLES A LA QUALITE TOTALE

Dans une étude antérieure sur les entreprises performantes tunisiennes(R. Kammoun (1996)) , on a fait ressortir des préalables à la qualité totale. On se propose de les rappeler brièvement puisqu'ils constituent un soubassement théorique de l'étude actuelle. Il s'agit :

- de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie qualité
- de la priorité accordée à l'approche client
- d'une structure organisationnelle caractérisée par l'assouplissement de la structure hiérarchique, la promotion de la collaboration, la communication et le travail en groupe
- et la formation du personnel.

2-1. L'élaboration d'une stratégie qualité

Définie par F. Ambada (1996, p.24), comme "une démarche organisationnelle de recherche de l'efficacité globale", la qualité totale est orientée vers la prospérité durable de l'entreprise, c'est pourquoi, il ne s'agit plus seulement de s'intéresser au résultat mais également au processus qui le produit.

La logique sous-jacente de la démarche est que la qualité d'un produit ne peut être obtenue de façon durable qu'à travers une maîtrise de la qualité des processus qui ont contribué à sa fabrication.

Stalk G., Evans P. et Shulman L (1992) affirment que : " ce ne sont pas les produits et les marchés qui servent de clé de voûte dans la construction d'une stratégie mais le processus de fonctionnement dans l'entreprise. Le succès d'une entreprise dépend de la transformation réussie des processus clés d'une entreprise en compétences stratégiques, fournissant de manière permanente et cohérente une valeur supérieure au client ".

La gestion totale de la qualité ne peut être envisagée comme la juxtaposition de mécanismes techniques mais comme un ensemble de processus interconnectés réunis dans un plan d'ensemble en vue d'atteindre des objectifs déterminés (Collignon E./ Wissler M. (1988), p.54)
De ce fait, les qualitiens sont unanimes—à considérer le T.Q.M. comme une stratégie de management intégrée qui englobe toute l'entreprise aussi bien les activités que son personnel et son

environnement, pour fixer et satisfaire les objectifs qualité déduits des exigences du client (Skorokhodoff V., 1998). Cette stratégie qualité correspond au choix des outils à mettre en œuvre, aux règles pratiques de conduite à respecter, aux actions à mener conformes à la politique qualité, c'est-à-dire, visant à atteindre l'objectif en respectant les principes et en mettant en relief l'engagement de la direction dans cette voie (Bernillon A./ Cerutti O., 1988, p.70). Il ne s'agit pas donc de concevoir une stratégie qualité indépendante de la stratégie générale de l'entreprise.

La définition de la stratégie et la vérification de sa pertinence apparaissent comme des préalables à toute action de gestion opérationnelle visant à mieux gérer la qualité. Sans projet d'entreprise clairement défini, le risque qu'une action soit interrompue en cours d'application sous la pression de contraintes d'environnement, en raison de son coût non prévu au départ ou encore du fait des effets limités vis-à-vis des objectifs poursuivis, est grand.

Donc, on ne réussira à faire des progrès dans la qualité que si toute l'entreprise a une vision d'ensemble des objectifs à atteindre. Ces objectifs sont déduits des exigences du client, ce qui permet de placer ce dernier dans une position charnière dans la démarche qualité.

2.2 Priorité accordée à l'approche client

Shiba S., Graham A. et Walden D. (1997, p.49-54) affirment que "le TQM nous apprend que la compréhension et la satisfaction des attentes des clients sont pour une entreprise les meilleurs moyens et les seuls durables pour la conduite au succès"... Ils ajoutent que "l'attitude du client sera le facteur critique pour la réussite", il s'agit de mettre en évidence que la prospérité durable de l'entreprise est garantie par la satisfaction et la fidélisation de ses clients. Toutefois, le succès dépend de la capacité à introduire le client au plus profond du fonctionnement de l'entreprise non plus comme une contrainte qu'il faut subir mais comme une force sur laquelle on s'appuie (Lucas, 1995, p11).

L'ambition d'amélioration permanente de la qualité ne s'appuie plus seulement sur des réactions par secousses successives, inopinées, aléatoires dues aux réclamations des clients, mais sur la capacité de séduire les clients d'une part et d'investir dans le préventif d'autre part. Les résultats produits par l'entreprise seront alors générés par des processus d'interaction avec la clientèle et l'amélioration sera elle aussi orientée « processus » comme le souligne Whiteley R. et Hessian D. (1997, p.79): «Il ne serait pas possible de satisfaire le client si nous n'avions pas un processus bien défini destiné à focaliser sur lui l'entreprise toute entière ».

Toutefois, l'approche client ne se limite pas à la relation de l'entreprise avec l'utilisateur final du produit dans le sens étroit, en laissant de côté par exemple, ceux qui sont déjà perdus et qui peuvent apporter des nuances essentielles sur les raisons de leur mécontentement. Elle intègre, en outre, les différents partenaires et actionnaires de l'entreprise y compris la relation client-fournisseur interne tout au long de chaque processus mis en œuvre dans l'entreprise pour satisfaire les besoins du marché (puisque chaque service est considéré en tant que client des services en « amont » et en tant que fournisseur des services en « aval »).

Il convient donc de démanteler les barrières entre les services, afin de créer des conditions favorables pour améliorer la qualité, non seulement la qualité des produits livrés mais aussi la qualité des relations nouées entre le client et le fournisseur au sein de l'entreprise stimulant la collaboration, et contribuant à traiter efficacement les problèmes d'interfaçage. L'enjeu principal est donc de créer un réseau clairement défini de responsabilités, et d'introduire dans l'esprit de tous une même vision, celle du groupe afin de créer une culture unique. L'ancrage

d'une telle culture est d'autant plus facilitée qu'une structure organisationnelle adéquate, permettant d'articuler le système qualité et d'impliquer le personnel, est mise en œuvre au sein de l'entreprise.

2.3 La structure organisationnelle

Le succès du management total de la qualité dépend dans une large mesure de la mise en œuvre d'un ensemble de démarches en matière de planification et de communication afin de coordonner les compétences au sein de l'organisation. Cette coordination est assurée par une structure organisationnelle adaptée au dialogue. Toutefois, organiser le T.Q.M ne veut pas dire créer une section ou une division de contrôle mais plutôt créer un réseau de communication permettant une transmission rapide et exacte d'informations vitales pour assurer la qualité.

Si on part de la définition de la qualité totale proposée par Frédérique George Blondel (1998) comme : " un type de gestion centré sur la confiance généralisée à l'ensemble des relations intra et inter-entreprises. Elle implique ainsi l'existence d'un cadre organisationnel participatif qui favorise le développement de contrats de confiance entre tous les individus", on déduit alors que , peu compatible avec des structures fortement hiérarchisées et pyramidales, la qualité totale débouche sur des modèles d'organisation transversaux caractérisés par un assouplissement de la structure hiérarchique, la mobilisation, la participation, la communication et l'adhésion du personnel.

Ce nouveau mode relationnel au sein de l'entreprise ne peut tendre vers une amélioration continue que s'il part d'un engagement de la direction et d'une mobilisation de tout le personnel. Le développement d'un réseau de communication organisé dans l'entreprise constitue une ressource stratégique et vise trois objectifs:

- impliquer et sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise
- créer une identité d'entreprise, une culture commune,
- construire un esprit d'équipe et renforcer la cohésion (Skorokhodoff V, 1998,p.66).

Il s'agit non seulement de favoriser la circulation de l'information ascendante, descendante et latérale sans retard pour une exploitation rapide et efficace, mais aussi d'impliquer le personnel dans le but d'une meilleure transparence et un meilleur fonctionnement de l'organisation.

En outre, le développement d'un réseau organisé de communication inter-entreprise permet une flexibilité organisationnelle, incite au travail en groupe et promeut le management participatif.

Ces changements radicaux, dans les pratiques de gestion, induits par la démarche de la qualité totale (nouvelle conception du travail et de l'organisation, redéfinition des rôles managériaux, réorientation des objectifs) nécessitent un apprentissage et une formation à une nouvelle culture dans l'entreprise.

2-4 La formation du personnel

L'intégration des préoccupations qualitatives dans un cadre cohérent de gestion, aux plans opérationnel et stratégique est favorisée par une formation continue à la qualité dispensée à tous les membres de l'entreprise. Le but de la formation est moins de fournir des connaissances théoriques que d'encourager les membres de l'organisation à rechercher comment les appliquer en mettant l'accent sur les talents de la communication, de la coopération et du travail en groupe (Mizuno S., 1990; p.155).

La formation permet de persuader les dirigeants de faire de la qualité un des objectifs essentiels de l'entreprise dans le processus de prise de décision. Elle favorise l'amélioration continue

de la qualité en identifiant toujours où résident les nouveautés et en maîtrisant les outils de prévention (pour éviter les anomalies avant leur apparition tels que l'AMDEC ou la méthode TAGUCHI) et les outils statistiques (pour résoudre les problèmes relatifs à la qualité tels que les graphiques de contrôle, les histogrammes, les diagrammes cause-effet, etc.).

Afin d'atteindre ces objectifs, le programme de formation associant l'apprentissage et la valorisation des compétences à la résolution des problèmes devrait trouver sa place dans les processus clés de l'entreprise et être intégré dans la politique qualité.

Tels sont les préalables proposés pour une démarche de qualité totale. Toutefois, il est à noter que leur mise en œuvre conditionne le succès d'une telle démarche et exclut toute rigidité dans leur combinaison. La flexibilité dans la manière de combiner les préalables dépend de l'identité de l'entreprise, de son mode de fonctionnement, de l'ampleur qu'elle accorde à chacun des préalables et des efforts fournis pour les déployer.

Afin de concrétiser la réflexion, on peut imaginer une spirale matérialisant le chemin à parcourir pour atteindre l'amélioration continue à travers la démarche qualité. Sur cette spirale sont greffés les préalables à la qualité totale.

Pour simplifier, on codifie les préalables tels que:

- 1 : représente la stratégie qualité
- 2 : représente l'approche client
- 3 : représente la structure organisationnelle
- 4 : représente la formation

On peut atteindre l'objectif d'amélioration continue à travers différentes itérations ou combinaisons possibles des préalables à la qualité totale.

Si on représente chaque itération par un nœud sur la spirale, on peut aboutir à différentes combinaisons des préalables selon la place du nœud. La place du nœud reflète une photographie instantanée de la démarche qualité dans l'entreprise et le chemin qui reste à parcourir pour atteindre l'objectif d'amélioration continue.

Ce processus itératif et échelonné crée une dynamique qui tend vers une amélioration permanente de la qualité. Cette dynamique est assurée par la création d'une interface d'évaluation de la qualité basée sur des indicateurs de mesure de la qualité et où les préalables sont en mesure d'activer les éléments de cette interface (voir schéma 1).

3. CREATION D'UNE INTERFACE D'EVALUATION DE LA QUALITE

Si on admet que la qualité totale est une démarche globale par laquelle l'entreprise met tout en œuvre pour satisfaire ses clients en qualité, en coût et en délai alors cette démarche met l'accent sur les processus et cherche à comprendre le comment et le pourquoi. Sussland W. (1994, p.61) affirme "qu'un bon résultat peut être dû au hasard et peut cacher un dysfonctionnement du processus. On ne peut pas maîtriser un résultat, on ne peut que le constater a posteriori. Un processus par contre, peut être géré, maîtrisé et donc amélioré". Néanmoins, la maîtrise et l'amélioration sont toujours le résultat de décisions appuyées sur des données mesurées, évaluées ou estimées.

En revanche, l'absence de mesure empêche d'évaluer les progrès réalisés, de connaître les défaillances pour prendre les actions correctives qui s'imposent et d'identifier le chemin qui reste à parcourir pour atteindre l'objectif (Douchy J.M, 1990, p.54).

Le recours à l'évaluation de la qualité n'est pas nouveau, mais ce sont les outils de mesure qui ne cessent d'évoluer en fonction de l'évolution de la perception de la qualité. Les premiers outils de mesure de la qualité se sont focalisés autour de la fiabilité et de la conformité du produit par rapport aux spécifications; ensuite, on est passé à des moyens de contrôle des systèmes et des procédures aux différents stades de la fabrication. Les qualitatifs comme Schewart, Deming et Juran ont mis en place des procédures statistiques de mesure et de contrôle de la qualité comme le S.P.C. (Statistical Process Control) en s'attaquant beaucoup plus à la performance du procédé plutôt qu'au produit et en tenant compte de la contrainte du coût des tâches de vérification.

Plus tard, l'extension des champs d'application a favorisé le développement de nouvelles méthodes qui ont dépassé le contrôle du processus pour s'étendre à toutes les activités en amont de la production et s'intéresser à tous les aspects qui touchent le produit dès sa conception.

L'accès à des données réelles et validées par le contrôle des dispersions pendant la production en temps réel et sur la ligne de production permet de détecter les dysfonctionnements structurels et chroniques. D'où l'intérêt de disposer d'outils d'évaluation des différentes activités qui permettent de prévenir les dysfonctionnements dès la conception du produit et du procédé. Parmi ces outils, on peut citer l'AMDEC, la méthode TAGUCHI...

La garantie de la maîtrise des processus a conduit à un ensemble de réflexions sur l'évaluation de la conformité par rapport à des cahiers de charge et a introduit les notions d'organisation d'entreprises pour faire naître un référentiel normatif de concept système "ISO 9000" en vigueur depuis les années 1990.

Les normes se concentrent sur la maîtrise d'activités par des procédures, par des contrôles, par la documentation de ce qui est planifié et exécuté. Cette maîtrise est couronnée par la certification "ISO 9000" qui représente une reconnaissance extérieure à l'entreprise permettant d'évaluer la manière et les mesures prises pour obtenir la qualité des produits et des services et jouir de la satisfaction des clients.

Néanmoins, le fait de voir dans la qualité une conformité, le respect des normes définies, est une vision réactive.

En effet, lorsqu'on voit dans la qualité une obligation imposée de l'extérieur et non comme une valeur de l'entreprise, rien ne garantit des comportements individuels corrects avec les clients au sens étroit; mais aussi avec les clients au sens large (les différents partenaires).

De l'avis de Denis Segrestin (1997), "il s'agit d'outils qui ne s'accordent pas aisément aux tendances générales du management et des sciences qui lui sont associées, les sciences de l'organisation au sens large". Ces procédures risquent alors de faire de la conformité à la norme le but ultime de l'entreprise au lieu de lui permettre de viser une amélioration continue de la qualité. Si l'entreprise met trop l'accent sur les aspects formels tels que l'établissement et la documentation des procédés, ces pratiques peuvent être encombrantes et perçues comme une initiative étouffante et inhibitrice d'une amélioration.

Il serait intéressant, pour évaluer la qualité, de s'orienter vers une optique plus ouverte dédiée à une gestion d'interfaces, éléments de syntaxe supposés évolutifs capables de tenir compte d'innovations techniques diversifiées et non prédéterminées. En effet, de part ses caractéristiques et ses préalables, la démarche qualité totale contribue à porter l'attention sur les

stratégies finalisées de l'entreprise et à les réviser d'une façon critique sachant que les résultats produits par l'entreprise sont générés par des processus.

Cette optique suppose de partir, pour définir les objectifs et les stratégies, de la détermination des clients et de leurs exigences tout en se basant sur une interface d'évaluation de l'aptitude des processus de l'entreprise à les satisfaire.

Cette interface suscite une évaluation à tous les niveaux de la réalisation. Il s'agit de valider les objectifs du plan stratégique en vérifiant la faisabilité au regard des capacités existantes et en proposant si nécessaire, une augmentation de ces capacités formalisée ensuite dans un plan d'amélioration qui devient partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise.

Cette interface permet donc à l'entreprise de préparer les améliorations et les adaptations nécessaires de ses capacités d'intégrer les processus dans la planification stratégique; ce qui exige le recours aux préalables de la qualité totale qui se réalisent en épisodes induisant une amélioration continue de la qualité.

Ainsi, la réussite s'appuie sur une philosophie unique avec des modèles différents et une liberté d'imaginer dans différentes unités. Il se crée alors une dynamique basée sur la volonté de faire et la cohérence dans l'action et surtout sur une communication à travers un langage commun entre les différents partenaires de l'entreprise.

Une telle dynamique serait en mesure d'appeler des actions que ni le système normatif, ni même l'enjeu de la qualité ne saurait enserrer ou prédéfinir.

Les éléments composants de l'interface

Les variables entrant en jeu pour l'évaluation de la qualité peuvent être qualitatives et quantitatives. En effet, la mesure peut s'opérer suivant différents axes:

- l'établissement d'indicateurs associés à la planification stratégique de la qualité. Parmi ces indicateurs, le coût de la qualité permet de prendre conscience de l'incidence financière des dysfonctionnements constatés et d'attirer l'attention du management sur le niveau des non conformités. L'évaluation du coût de l'ensemble des défaillances, rebuts, retouches, déclassement, garantie, conduit à la mise en œuvre d'actions pour l'amélioration de la qualité, à maintenir ou à développer le chiffre d'affaires et à réduire par conséquent les coûts de l'entreprise (Courtier J.C. / Vaucelle B., 1990, p.231)
- l'extension des mesures de la qualité vers les différentes fonctions de l'entreprise (marketing, administration, service après vente,...);
- la création de moyens d'évaluation des performances qualité de l'encadrement et l'introduction de ces évaluations dans le système de reconnaissance des mérites;
- l'évaluation de la satisfaction du client à travers les indices d'insatisfaction et des taux de réponses favorables ou défavorables et les réclamations.

4. LA DEMARCHE QUALITE TOTALE DANS LES ENTREPRISES PARTENAIRES

4.1 Les caractéristiques de l'échantillon

Le choix des entreprises partenaires a été fait dans le cadre d'un projet de recherche ERED-ERGE-SERST intitulé "les nouvelles formes d'investissement étranger en Tunisie : impact macro-économique, développement régional et performance organisationnelle".

L'identification des entreprises a été faite sur la base d'un recoupement des informations relatives aux entreprises partenaires à Sfax dans la base de données de l'API, des contacts entreprises avec les chambres de commerce tuniso-française, et tuniso-allemande.

On a établi un échantillon de 110 entreprises dont uniquement 10 ont accepté de participer à l'enquête. Les caractéristiques de l'échantillon sont récapitulées dans les tableaux suivants :

Tableau 1 : Répartition des entreprises par secteur

Secteur	Effectif
Construction mécanique	2
Textile, confection et habillement	5
Cuir et chaussures	1
Electronique	1
Teinturerie	1
Total	10

Tableau 2 : Répartition des entreprises par région

Régions	Effectif
Tunis	7
Menzel Bourguiba	1
Sfax	1
Monastir	1
Total	10

Tableau 3 : Répartition des entreprises par taille

Taille	Effectif
$T < 50$	1
$50 \leq T \leq 99$	4
$100 \leq T \leq 149$	2
$150 \leq T \leq 199$	0
$T \geq 200$	1
Sans réponse	2
Total	10

Tableau 4 : Répartition des entreprises par date de création

Date de création	Effectif
1960 - 70	1
1970 - 80	0
1980 - 90	2
Après 1990	5
Sans réponse	2
Total	10

Tableau 5 : Répartition des entreprises selon la nationalité du partenaire étranger

Nationalité du partenaire étranger	Effectif
Française	6
Turque	1
Italienne	2
Allemande	1
Total	10

Tableau 6 : Répartition des entreprises selon la participation tunisienne au capital

Participation tunisienne (P en %)	Effectif
$P < 50$	2
$50 \leq P < 60$	3
$60 \leq P < 70$	2
$70 \leq P < 80$	1
$80 \leq P < 90$	1
$P \geq 90$	1
Total	10

Il est à noter que l'enquête s'est basée sur un questionnaire adressé au responsable qualité de chaque entreprise.

Le questionnaire s'est articulé autour de 5 axes mettant l'accent sur les préalables à la qualité totale, à savoir :

- la priorité accordée au client,
 - l'élaboration d'une stratégie qualité,
 - les caractéristiques de la structure organisationnelle
 - la formation dispensée
- et l'évaluation de la qualité.

4.2 Les résultats empiriques

4.2.1 La structure organisationnelle:

Afin de dégager les caractéristiques de la structure organisationnelle, l'accent est mis sur la place du service qualité dans l'organisation, le rôle du partenaire dans cette mise en place, le profil et le rôle du responsable qualité.

*** La place du service qualité dans l'organisation**

Toutes les entreprises enquêtées disposent d'un service qualité. L'âge de ce service ne dépasse pas 10 ans dans 8 cas, ce qui marque une phase d'éveil à la démarche qualité en Tunisie à travers le besoin de certification qui se fait sentir depuis et qui nécessite une structure définie.

Le service qualité dépend de la direction générale dans 4 entreprises, de la direction production dans 5 entreprises. Il est considéré comme étant un service autonome en relation avec toutes les autres fonctions dans un cas.

Ceci dénote le début d'ancrage de la qualité dans l'esprit des dirigeants tout en étant dépendante du service production.

Le rôle du partenaire dans la mise en place du service qualité diffère d'une entreprise à l'autre : 4 entreprises ont sous-estimé totalement le rôle du partenaire. Le partenaire intervient pour former le responsable de la qualité (1 cas), pour contrôler rarement la qualité des produits (2 cas), pour fournir du matériel au laboratoire (1 cas), pour consulter et conseiller (1 cas) et pour une assistance technique (1 cas).

*** Le profil du responsable qualité**

L'intérêt porté à la qualité est aussi démontré par la qualification des responsables de la qualité qui sont tous des ingénieurs, l'un jouissant d'une expérience professionnelle de 12 ans et

l'autre étant formé à l'étranger (maison mère), un gestionnaire ayant une expérience professionnelle de 4 ans et 3 sont des techniciens supérieurs dont un a une expérience professionnelle de 23 ans. Parmi les 4 responsables ayant négligé d'identifier leur niveau de formation, 3 ont été formés en Tunisie et à l'étranger et un est lui-même le directeur de l'usine.

*** Rôle du responsable qualité**

Les résultats de l'enquête font ressortir les principales fonctions du responsable qualité. Il veille tout d'abord à l'ancrage d'un état d'esprit qualité au sein de l'entreprise, en mettant l'accent sur le mode de travail en groupe, la communication sur la qualité et à la réalisation d'un programme de sensibilisation à la question.

Le second rôle joué par le responsable qualité est de concevoir un plan qualité qui l'aiderait à l'élaboration de la stratégie qualité. Ce faisant, il intervient aussi pour auditer les différents services et les conseiller quant aux procédures élaborées et mises en œuvre au sein de l'entreprise.

Aussi, le responsable de la qualité est considéré comme le maître d'œuvre de la mise en place des programmes de formation à la qualité à tous les niveaux (quatre entreprises parmi les dix enquêtées).

L'examen de la structure organisationnelle des entreprises partenaires montre que la structure fonctionnelle persiste au niveau de ces entreprises. Une telle structure de par ses caractéristiques, répond à un souci de réduction de l'incertitude et de stabilité plutôt qu'à un souci de flexibilité et de rapprochement de l'entreprise du client. Elle risque de générer des difficultés de coordination et par conséquent une réduction de la maîtrise de la complexité interne de l'entreprise (Chaabouni J., 1996), ce qui freine le développement de la démarche qualité.

Le comportement des entreprises partenaires s'explique par la prédominance d'un " management tunisien" où la culture qualité totale reste embryonnaire axée beaucoup plus sur des approches procédurières. Cette orientation met en cause le rôle négligeable du partenaire étranger orienté plus vers une assistance technique et qui intervient en tant que consultant ou conseiller.

4.2.2 La stratégie mise en œuvre:

Il semble à priori que les résultats des efforts menés par les responsables de la qualité se font sentir puisque 8 entreprises parmi les 10 enquêtées prétendent être engagées dans une politique d'amélioration de la qualité ; il est à signaler que les contrats de vente signés comprennent des clauses relatives à la qualité.

L'enquête révèle que 3 objectifs fondamentaux sont visés par ces entreprises, au même niveau de priorité : il s'agit de l'amélioration de la qualité, du respect des délais et de la réduction des coûts. Ces objectifs sont fixés par la direction dans 8 cas, le partenaire n'y participe que dans deux cas.

L'engagement à la réalisation de ces objectifs qui sont d'ailleurs complémentaires, s'insère dans la logique d'amélioration continue de la qualité que Douhy J.M. (1990) propose et appelle « la trilogie de la qualité », parce que la satisfaction du client va au delà de la conformité du produit aux exigences ; il s'agit d'offrir les produits à temps avec des prix compétitifs.

De telles mesures sont aussi capables de consolider les relations de partenariats, lesquelles relations recherchent une réduction de l'incertitude à travers le niveau de plus en plus satisfaisant de la qualité des produits, leur fiabilité, les délais de livraison de plus en plus raccourcis et les coûts compétitifs.

Il est à noter que les objectifs assignés par les entreprises partenaires convergent avec ceux visés par les entreprises tunisiennes (Kammoun R., 1996) où les produits fabriqués sont destinés au marché local et étranger, ce qui dénote que le consommateur tunisien devient aussi exigeant de point de vue qualité, délai et prix que le consommateur étranger.

Par ailleurs, l'examen des actions engagées par les entreprises partenaires pour améliorer la qualité de leurs produits révèle deux tendances qui caractérisent leur démarche qualité :

- une tendance « technique » qui correspond à une vision techniciste ou procédurière de la qualité (axée sur les outils et la certification essentiellement) puisque parmi les 10 entreprises enquêtées, 3 sont certifiées ISO 9002, une entreprise fabrique un produit certifié AFNOR et 2 autres ont des produits certifiés NT.
- une tendance « client » qui considère ce dernier comme juge de la qualité et place sa satisfaction comme objectif central de la qualité (cet objectif est à la base de la performance financière. Il dépend non seulement de la capacité d'une entreprise à offrir un produit de qualité mais surtout de la capacité de l'entreprise elle-même à générer la qualité dans les informations, les relations internes et les relations externes).

D'ailleurs, sous prétexte de la satisfaction totale de leurs clients, 3 entreprises parmi les 10 enquêtées se limitent à suivre les normes dictées par les clients.

On constate donc que , malgré la prédominance de la tendance technique et procédurière dans les entreprises conjointes et les entreprises tunisiennes, la tendance « client » est plus marquée chez les entreprises partenaires que chez les entreprises tunisiennes (où les actions de conformité pour répondre aux clients ont été classées troisième) (Kammoun R., 1996) . Ce constat permet de déduire que les relations de partenariat semblent consolider les rapports avec les clients et améliorer les interfaces entre clients et fournisseurs ; ce qui favorise davantage la satisfaction du client et sa fidélisation et en conséquence augmente le volume de la production et réduit les coûts.

Toutefois, si on a pu détecter deux tendances de la démarche qualité (technique et client) en vigueur au niveau des deux types d'entreprises, on peut constater que la tendance « processus » qui constitue une clé de voûte dans la construction d'une stratégie de management total de la qualité, se trouve négligée ou marginalisée ; ce qui constitue une déperdition de la qualité.

En effet, les entreprises qui s'orientent vers la tendance « processus » ont une démarche qualité construite sur un management participatif axé sur :

- le développement d'un réseau de communication intra et inter entreprises qui permet de disposer d'une flexibilité organisationnelle et stratégique induisant un changement de la culture d'entreprise.
- la mobilisation du travail en équipe et la coopération.
- le développement d'un système de prévention et non de contrôle afin de créer la qualité le plus en amont et veiller à son amélioration continue.

L'enquête montre qu'une vision globale du système d'entreprise, du réseau complexe des partenaires (internes à l'entreprise ou étranger), de leurs rôles et des façons d'en maximiser la contribution de les motiver, fait défaut.

Les pratiques actuelles des entreprises partenaires s'orientent peu vers le travail en équipe (même si quatre entreprises ont instauré récemment des cercles de qualité) parce qu'on n'assiste ni à une cohésion, ou une implication du personnel, ni même à une maîtrise ou utilisation des outils de prévention : on met l'accent sur les contrôles répétitifs à chaque étape du processus (9/10

entreprises font à la fois le contrôle à la réception, en cours de fabrication et au stade final) sans s'orienter vers l'auto-contrôle qui permet de responsabiliser le personnel.

Il est à noter que l'intervention du partenaire est négligeable dans la proposition des méthodes de contrôle (un seul cas).

4.2.3. Les actions de formation :

Tous les responsables de la qualité enquêtés éprouvent un besoin pour la formation dispensée au personnel de l'entreprise quelque soit la position hiérarchique. Des actions de formation sont entreprises mais qui diffèrent d'une entreprise à l'autre :

- 1 cas d'entreprise où la direction de l'entreprise s'engage à assurer la même formation à tout le personnel de tous les services ;
- 1 cas où c'est le responsable de la qualité qui assure la formation à la direction, aux cadres du service production et aux cadres du service maintenance ;
- 3 cas où la formation est assurée par un expert externe délégué par le partenaire. Les bénéficiaires de cette formation sont les cadres et les non cadres du service production (dans 2 entreprises) et le personnel du service contrôle (1 entreprise) ;
- Une autre entreprise se contente de former le personnel des services production, maintenance et commercial à travers la participation à des séminaires externes.

Toutefois, une entreprise spécialisée dans la fabrication de matériaux de construction et dont le partenaire est français, met l'accent sur un programme de formation relativement distingué par rapport aux autres. En effet, le partenaire délègue un expert externe pour assurer la formation du personnel des services production, maintenance, commercial et administratif. En outre, le directeur de la qualité, assure une formation à tous les services.

Des séminaires internes sont organisés, en bénéficient les services production, maintenance et commercial. La direction de l'entreprise, et les services production, maintenance et administratif ont souvent l'occasion de participer à des séminaires externes à l'entreprise.

Cette divergence d'actions de formation s'explique par le manque d'une vision globale des chefs qui permet de construire un noyau autour duquel se greffent les actions de formation. Il s'agit de définir l'objectif de la formation pour pouvoir engager les pratiques et surtout détenir qui est responsable de la formation, et à qui elle est dispensée. Il semble que ni les objectifs, ni les thèmes de la formation ne sont définis clairement, puisque le contenu de la formation est orienté essentiellement vers une initiation aux concepts de la qualité sans qu'il n'y ait de maîtrise ni des outils statistiques, ni ceux de prévention qui ne sont d'ailleurs pas assimilés par le personnel. Cette réticence à l'utilisation de ces outils freine l'initiative et la créativité chez le personnel et s'explique entre autres par le retard de l'ancrage d'une nouvelle culture véhiculée par une modification des comportements au niveau de ces entreprises .

Pour comparer les niveaux de formation requis dans les entreprises partenaires aux entreprises tunisiennes, on relève un engagement à la formation dans les entreprises tunisiennes, à l'utilisation des outils statistiques (10/18), et à l'introduction des outils de prévention bien que ces derniers restent maîtrisés uniquement par certains spécialistes chargés de leur introduction et ne sont nulle part assimilés par l'ensemble du personnel ; ce qui met en cause la nature de la formation.

4.2.4. L'évaluation de la qualité :

L'enquête montre que responsables sont convaincus de nécessité d'évaluer les mesures prises en matières de qualité. En effet, 9 entreprises sur les 10 enquêtées s'engagent dans une action d'évaluation globale de la qualité.

Les critères d'évaluation retenus sont classés par ordre de priorité comme suit :

- 1) La fréquence d'apparition des défauts (cité par 8 entreprises)
- 2) Les réclamations des clients (7 réponses)
- 3) Le coût de la qualité (6 réponses)
- 4) Les taux de rebuts (4 réponses)
- 5) Le temps passé en réparation (4 réponses)
- 6) Le temps passé en contrôle.

On remarque donc que le critère essentiel retenu pour évaluer la qualité, est la fréquence d'apparition des défauts qui est assimilée dans l'esprit des dirigeants à non conformité aux normes. Les actions entreprises en cas de non conformité aux normes diffèrent selon l'étape du processus de fabrication :

- A la réception de la matière premières, 3 entreprises affirment qu'elles acceptent le produit, dont une entreprise avise le partenaire qui réclame lui même au fournisseur et négocie le prix. Les 7 entreprises font retourner le produit aux fournisseurs et ne tolèrent pas son utilisation.
- En cours de fabrication : 8 entreprises rejettent automatiquement les produits non conformes et arrêtent la production pour corriger, les 2 autres entreprises se proposent de corriger les anomalies en cours du processus.
- Au niveau du produit fini : Si le contrôle final dégage des non conformités aux normes, 5 entreprises affirment rejeter le produit dont une arrête la production pour rechercher les causes de la non conformité aux normes ; les 5 autres entreprises déclassent les produits non conformes en 2^{ème} choix avec un prix inférieur.

A partir de ces résultats, il semble que les responsables sont exigeants quant au niveau de qualité et ne se permettent pas de livrer des produits non conformes aux normes, vu les clauses contractuelles et la certification des produits (6 cas).

Par ailleurs, parmi les 10 entreprises enquêtées, 7 entreprises tendent vers l'évaluation des dysfonctionnements dus à la non qualité et ce :

- en évaluant la fréquence des défauts (1 cas)
- en évaluant la fréquence des défauts et en détectant les causes (1 cas)
- en évaluant la fréquence des défauts en calculant les taux de déchets et en détectant les causes (2 cas)
- en évaluant la fréquence des défauts, en calculant les taux de déchets, en détectant les causes et en évaluant le coût des anomalies (3 cas).

Cette évaluation est faite par

- le responsable de la qualité (1 cas),
- les cadres supérieurs et les cadres moyens tunisiens en faisant participer les ouvriers (3 cas),
- les cadres supérieurs et les cadres moyens tunisiens plus les cadres supérieurs des partenaires (1 cas),
- les cadres supérieurs tunisiens seuls (2 cas).

La détection des anomalies permet de s'engager dans un processus de correction en s'attaquant aux causes pour favoriser davantage une prévention ; tel est le cas de 6 entreprises qui affirment être engagées dans des actions préventives, qui consistent généralement à :

- mettre l'accent sur la formation du personnel, en explicitant les méthodes de production ;
- changer de fournisseur si la matière première n'est pas conforme ;
- informer les techniciens supérieurs, les ingénieurs de la production, les contrôleurs de la qualité et tous ceux qui sont concernés pour faire le suivi et intervenir en amont .

Malgré cette tendance vers une démarche de prévention des défauts, les outils de prévention restent non assimilés par tout le personnel.

Un autre point fondamental dans l'évaluation de la qualité pourrait être retenu, il s'agit de l'estimation de certains coûts qui sont des éléments pour l'évaluation du coût de la qualité. Ce critère étant retenu par certaines entreprises avec des degrés d'évaluation différents. Le tableau suivant récapitule ces résultats.

Estimation	Globale	Détaillée	Aucune
du coût de réparation des produits	2	5	3
du coût de mise au rebut du produit	2	4	4
du coût d'investissement en matériel de prévention	2	3	5
du coût d'investissement en matériel pour le contrôle de la qualité	2	5	5
Des dépenses d'investissement en formation pour la prévention	2	3	5
du manque à gagner dû à la non qualité	5	1	4

Ces résultats révèlent une tendance soit vers l'absence d'estimation soit vers une estimation détaillée de certains coûts qui constituent le coût de la qualité. Cette estimation permet à 7 entreprises d'initier des programmes de réduction des coûts. Toutefois le rôle du partenaire dans l'élaboration de cette action reste toujours négligeable, puisqu'il n'intervient que dans 2 cas en tant que simple consultant ou pour une action de sensibilisation, et pour les cinq autres entreprises, le partenaire ne joue aucun rôle.

La tendance vers l'évaluation de la qualité à travers une maîtrise des coûts favorise une stratégie de recherche de la qualité par la compétitivité des coûts tout en essayant de réduire les dysfonctionnements pour un meilleur niveau de qualité et donc une meilleure satisfaction du client. Ce résultat concorde avec la conclusion dégagée au niveau des entreprises tunisiennes. Donc, le management reste teinté "tunisien" puisque le rôle du partenaire est négligeable.

Toutefois, il semble que la tendance vers l'évaluation de la qualité à travers les critères sus mentionnés (fréquence des défauts, taux des déchets, taux de rebuts, coût de la qualité, satisfaction du client,...) suppose l'existence de quelques éléments d'interfaçage qui restent insuffisants pour générer une dynamique totale du processus d'amélioration de la qualité. Cela tient à ce que les préalables à la qualité totale qui sont nécessaires pour activer les éléments d'interfaçage ne sont pas suffisamment développés. En effet, la stratégie qualité reste peu développée et non intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. Elle n'est pas révisée pour permettre un changement de la structure organisationnelle. Cette dernière s'apparente plutôt à une structure fonctionnelle peu compatible avec le management participatif. Par ailleurs, les actions de formation entreprises semblent être

formelles sans impact puisqu'elles sont incapables de générer un changement de la culture d'entreprise.

5. CONCLUSION

Partant de cette étude exploratoire, il est à préciser que vu la taille réduite de l'échantillon, il est difficile de dégager des conclusions ou des pratiques généralisées à l'ensemble des entreprises partenaires. Toutefois, on peut relever certaines caractéristiques du management de la qualité totale qui pourront être vérifiées à travers un échantillon plus grand.

Il y a lieu de relever que malgré une prise de conscience chez les responsables de l'importance à accorder à la qualité en considérant la satisfaction du client comme objectif central, des insuffisances persistent au niveau des pratiques de gestion.

Il est à noter que toutes les pratiques engagées en matière de qualité reflètent « un management tunisien » et ne sont aucunement teintées par une culture étrangère, celle du partenaire.

La démarche qualité semble être séparée en deux niveaux, un premier qui vise à déterminer des procédures strictes sur les rôles, les objectifs et qui renvoie à la recherche d'assurance de la qualité ou des normes ISO9000 d'où la certification, et un second niveau qui est centré sur le client dont la satisfaction est considérée comme l'objectif central de la démarche.

Toutefois cette démarche qualité semble peu intégrée dans les processus organisationnel et stratégique. Elle est incapable d'induire des changements ni dans les structures (qui s'apparentent à des structures plutôt fonctionnelles), ni dans les comportements (qui sont caractérisés par l'absence du travail en équipe, de la coopération, et de la communication...)

Bien que les entreprises entreprennent des actions de formation, les résultats restent limités puisqu'elles ne touchent pas tout le personnel de la même manière. Les méthodes de prévention qui constituent le pilier de l'amélioration ne sont pas maîtrisées. Les actions de formation sont donc sporadiques, formelles et sans impact.

Ce manque d'articulation entre les différents préalables à la qualité totale ne peut activer tous éléments d'interfaçage pour l'évaluation de la qualité; ce qui ralentit la dynamique du processus d'amélioration continue de la qualité.

BIBLIOGRAPHIE

- AMBADA F.**(1996) : L'organisation de la production à l'heure de la personnalisation de masse, Revue Française de Gestion Industrielle, volume 18, n°3.
- BERNILLÓN A., CERUTTI O.** (1988) : Implanter et gérer la qualité totale, Les Editions d'Organisation.
- BLONDEL F.G.**(1998) : La qualité à l'interface des démarches participatives et de la performance globale, Revue Française de Gestion Industrielle, volume 18, n°3.
- CHAABOUNI J.** (1996) : Structure et stratégie d'entreprises tunisiennes performantes, quel avenir?, in Gestion des entreprises, contextes et performance, Centre de publication universitaire.
- CLERMONT, B.** (1995) : Introduction à la qualité totale en éducation, Les Editions transcontinentales.
- COLLIGNON E. / WISSLER, M.** (1988) : Qualité et compétitivité des entreprises, Economica.
- COURTIER J.C./ VAUCELLE B.** (1990) : La normalisation un outil pour construire la qualité, in Laboucheix, traité de la qualité totale.
- DOUCHY J.M.** (1990) : Vers le zéro défaut, Dunod.
- DUMORTIER J.F.** (1990) : Les stratégies de mise en oeuvre, in: LABOUCHEIX, V., Traité de la qualité totale.
- GARRETTE B./ DUSSANGE P.** (1995) : Les stratégies d'alliance, Les Editions d'Organisation.
- KAMMOUN R.** (1996) : Peut-on parler d'une démarche qualité totale dans les entreprises tunisiennes?, in Gestion des entreprises, contextes et performance, Centre de publication universitaire.
- LUCAS F.** (1995) : La qualité totale, Vetter Editions.
- MIZUNO S.** (1990) : La maîtrise pleine et entière de la qualité, Economica.
- SEGRESTIN D.** (1997) : L'entreprise à l'épreuve des normes de marché, Revue Française de Sociologie, n°38.
- SHIBA S./ GRAHAM A./ WALDEN D.** (1997) : Quatrième révolution du management par la qualité totale, Dunod.
- STALK G./ EVANS P./ SHULMAN L.** (1992) : Les nouvelles règles de la stratégie, Harvard l'Expansion.
- SUSSLAND W.** (1994) : Les cinq P de la performance, Revue de l'Entreprise, n°10.
- SKOROKHODOFF V.**(1998) : La communication dans l'entreprise, Revue de l'Entreprise n°36.
- WHITELEY R./ HESSAN D.** (1997) : Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients, MAXIMA.

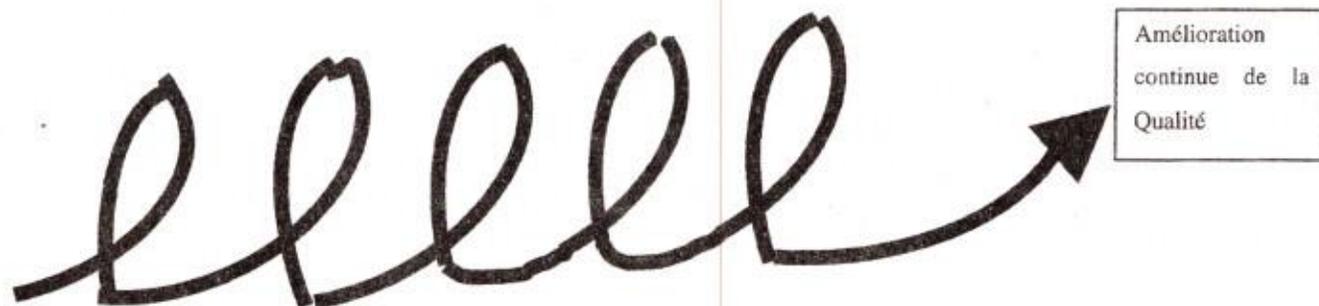


Schéma 1
Combinaison des différents préalables à la
Qualité totale

RATIONALISER ET DIRIGER : Les multinationales occidentales dans les pays de l'Europe de l'Est

Par :DURAND Claude
Directeur de recherche honoraire
C.N.R.S .Paris

I- LA TRANSITION

Les cas d'implantation des entreprises occidentales dans les pays d'Europe de l'Est, étudiés dans cette recherche ¹ Relève, pour la généralisation de nos conclusions, d'une double limite :

- Une limite historique : les implantations se sont faites dans une période de transition difficile qui explique à la fois l'échec d'une minorité d'opérations (2 sur 14) et qui valorise le succès des autres ;
- La situation politico-économique marquée par cette période de transition n'est pas nécessairement explicative des résultats obtenus. Les implantations peuvent en effet fonctionner comme des enclaves relativement isolées de l'ensemble de la situation économique du pays d'accueil plutôt que comme un reflet de celle-ci. Les multinationales d'origine fourniraient aux filiales créées à l'Est une sorte de cocon protecteur dans lequel elles peuvent fonctionner à l'abri des aléas économiques et politiques du pays d'implantation.

Il n'y a pas coïncidence entre les résultats des implantations observées et la situation économique générale du pays. Il est bien clair que la rénovation des infrastructures économiques de l'économie est-allemande facilite la modernisation des filiales implantées en Allemagne de l'Est, même si les conséquences sociales du changement sont parfois durement ressenties.

Plusieurs des cas que nous avons envisagé d'étudier en Pologne, dans l'automobile et les télécom, étaient des projets de *joint venture* avec des entreprises (française ou allemande) qui ne se sont pas réalisés : il est difficile de faire la part, dans ces échecs, des incertitudes économiques du marché polonais ou des tracasseries gouvernementales à l'égard des conditions juridiques et fiscales des implantations. Mais la plus grande implantation française étudiée en Pologne, celle de Thomson-Polkolor, ne paraît pas avoir souffert de ces difficultés économiques et politiques. Une contestation juridique se poursuit avec les institutions polonaises concernant les conditions financières du rachat de Polkolor (les polonais estimant que Thomson aurait dû prendre en charge la dette de l'entreprise polonaise absorbée). Ce litige ne paraît pas porter atteinte au redressement économique spectaculaire de Thomson - Polkolor. En revanche, l'échec de l'extension de la coopération de Peugeot avec FSL et l'abandon du projet de joint venture est directement attribué à l'absence d'engagement du gouvernement polonais sur la suppression des taxations douanières des composants importés pour monter les voitures.

¹ Claude Durand, Management et rationalisation, les multinationales occidentales en Europe de l'est, de boeck - Université, Bruxelles, 1997.

En Bulgarie, malgré le délabrement du contexte industriel local, la joint venture réalisée par Siemens et celle mise en œuvre par Danone sont en bonne voie de réussite. Elles prennent même figure de modèles du redressement économique qui peut s'opérer grâce à ce type de coopération.

En revanche, l'intervention d'EDF à Kosloduy, dans la centrale nucléaire bulgare, est interrompue par ce que les Occidentaux considèrent comme une inertie du management local à l'égard des nouvelles méthodes de travail et de gestion qu'ils cherchaient à promouvoir. La pression économique joue dans ce cas un rôle certain sous la forme de l'urgence à répondre aux besoins énergétiques du pays, même s'il faut contrevenir aux normes occidentales de sécurité.

II. DE NOUVEAUX SYSTEME DE PRODUCTION

Dans la majorité des cas étudiés, les implantations occidentales n'apportent pas de technologies nouvelles. Elles ne changent pas le système de production par la modernisation des techniques, mais par la transformation de l'organisation du travail et du management de la main-d'œuvre. C'est l'une des raisons pour lesquelles, dans le changement apporté, les facteurs internes à l'entreprise jouent plus que les déterminants externes de son action. Les groupes et leur management sont au centre de l'analyse des changements observés et non le rôle de l'Etat et les difficultés de la transition.

Cependant, si les groupes multinationaux, en s'implantant à l'Est, font fi des particularités locales, leurs politiques d'implantation dépendent avant tout de leur stratégie globale qui reste orientée vers la mondialisation de l'économie.

1. Stratégie et objectifs

Si l'on s'implante à l'Est, c'est pour en conquérir le marché. Les marchés est-européens n'étant plus protégés, les implantations nouvelles s'opèrent dans le contexte de la concurrence internationale. Les performances de production vont devoir répondre aux normes internationales de qualité des produits. Il s'agit donc, pour les nouveaux patrons des filiales créées à l'Est, d'adapter leurs structures et leurs modes de fonctionnement de telle sorte qu'ils obtiennent les mêmes performances que les entreprises occidentales avec lesquelles ils coopèrent.

Cette stratégie d'internationalisation de la production va se répercuter d'abord sur les structures des nouvelles filiales. Ces structures sont en effet les outils de la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Les groupes choisissent généralement une organisation par produits. Celle-ci sera plus décentralisée dans ses moyens que les entreprises socialistes d'origine. Cette décentralisation des moyens n'exclut pas, nous le verrons, une forte centralisation des objectifs : chaque usine de Thomson en Pologne, et même chaque grand atelier, dispose d'une autonomie de gestion financière.

Mais chaque grand atelier, dispose d'une autonomie de gestion financière. Mais les objectifs de production et la nature des produits fabriqués sont décidés au niveau de la direction du groupe international. La coordination et le contrôle des objectifs se réalisent par le transfert des connaissances et la normalisation des modes de fonctionnement dans le cadre des techniques occidentales de gestion. Il s'agit pour les groupes de trouver un équilibre entre un fonctionnement décentralisé, qui préserve une souplesse et une adaptabilité locale, et un contrôle global de l'organisation qui en préserve les objectifs. Si l'on parvient à inculquer aux filiales une certaine professionnalisation du management à travers des procédures et des techniques de gestion communes, il est possible d'assouplir le fonctionnement général de l'organisation en pratiquant, dans ce cadre préétabli, une certaine délégation des responsabilités. Mais, à travers les techniques et

les procédures nouvelles (informatisation de la gestion, ISO 9000...), la stratégie restera contrôlée centralement.

2- Les moyens de la coordination et du contrôle

On retrouve dans l'ensemble des cas étudiés un certain nombre de techniques communes de rationalisation de l'organisation du travail et de la gestion de la production, même s'ils se différencient dans leur niveau de réalisation et leur degré de perfectionnement.

L'insuffisance des performances productives des entreprises socialistes reprises motivait ce souci de rationalisation. Dans la réorganisation de la production, l'accent est mis sur la qualité plus que sur le rendement. L'ISO 9000 est l'une des procédures rationalisatrices nouvellement implantées. Les procédures de l'ISO 9000 définissent pour chaque poste de travail, dans le détail, la façon de travailler et les comportements au travail : elles sont ratifiées par les intéressés. On obtient ainsi une formalisation normalisée de toutes les instructions de travail dont l'application est périodiquement contrôlée et certifiée par des organismes internationaux de normalisation. L'informatisation de la gestion de la production est une autre technique de contrôle qui se répand dans les entreprises : on en attend une consolidation de la fiabilité des documents et une amélioration du système de décision. C'est un élément fondamental du contrôle de la production et du personnel.

On s'est demandé si ces nouvelles techniques de gestion de la production conduisent à un néo-taylorisme. Leur formalisme, leurs exigences de ponctualité et de soumission aux normes sont bien d'esprit taylorien. Elles se distinguent néanmoins du taylorisme par plusieurs aspects. L'ISO 9000 suppose, pour bien fonctionner, que l'ensemble du personnel intériorise les objectifs du système : la qualité totale. Cet effort d'acculturation aux normes n'existait pas dans le taylorisme qui était davantage un conformisme physique à des cadences chronométrées qu'un état d'esprit. Les nouvelles techniques de management tendent à substituer à la notion de tâche celle de fonction dans l'organisation, insistant notamment sur l'interdépendance des activités plutôt que sur leur segmentation. La notion de responsabilité est privilégiée sur celle de prescription : on cherche une intériorisation des normes, un autocontrôle.

Une autre critique faite à ces systèmes de rationalisation est qu'ils reproduisent dans l'entreprise une forme de bureaucratie, alors qu'on cherche à sortir de l'esprit bureaucratique de l'entreprise socialiste. Mais la notion de bureaucratie ne s'applique pas, dans les deux cas, au même objet. Dans la « bureaucratie » du système socialiste on dénonce un système rigide et autoritaire qui privait le personnel de véritable responsabilité. La bureaucratie des nouvelles formes de gestion concerne leur aspect procédurier et s'applique essentiellement à l'organisation du travail. Ses aspects tatillons et réglementaires justifient la critique surtout quand elles atteignent, avec la traçabilité dans le nucléaire (laisser une trace écrite de tout comportement), ce sommet de formalisation. Ce travers peut expliquer le désir d'un certain nombre d'entreprises de compenser la rigidité de ces procédures par un management participatif qui en appelle à l'initiative personnelle. Encore faut-il que l'organisation laisse pour cela suffisamment de marges d'autonomie.

L'informatique mise à part, les nouvelles exigences productives ne font pas appel à des compétences professionnelles nouvelles. On se plaît à reconnaître dans la plupart des implantations le niveau de qualification du personnel en place. Ce qu'on cherche à promouvoir dans une situation de travail qui devient plus complexe, c'est un développement de l'aptitude à la communication : communication transversale, groupes - projet, réseaux qui sont censés améliorer la flexibilité de l'organisation, vaincre les replis bureaucratiques et améliorer l'efficacité. Mais le niveau

d'incertitude qu'apportent l'accroissement de complexité du travail et l'extension des flots d'information, est-il compatible avec la normalisation des procédures qui se généralise dans les techniques de gestion. ?

Il nous faut examiner la concordance de ces procédures rationalisatrices d'une part avec la vogue du management participatif, d'autre part avec les tendances à la décentralisation des décisions.

III. NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT

1. Le management des ressources humaines

Dans le chapitre sur le « management occidental dans les pays de l'Est », nous avons distingué la définition du management au sens large qui inclut l'ensemble des méthodes et techniques de direction, d'organisation et de gestion, et une définition limitée au management des ressources humaines qui consiste à analyser comment l'entreprise contrôle son personnel et le motive à la réalisation de ses objectifs. Le management qui se réduisait jadis à la définition de modes de commandement tend à inclure des fonctions plus hétérogènes, plus diverses et plus complexes et, avec le management participatif, une implication plus grande dans la vie personnelle des employés¹

Mais l'évolution des formes de management ne se différencie pas seulement par l'ampleur de son champ d'action. Elle se caractérise également par une diversité d'orientation. Les orientations traditionnelles de la gestion de la main-d'œuvre sont de nature plus autoritaire, les orientations modernes visent à être participatives, c'est-à-dire à obtenir une implication personnelle des salariés ; une troisième forme de management pourrait être caractérisée « d'instrumentale », c'est-à-dire plus préoccupée par les techniques de gestion que par la mobilisation du personnel. L'analyse des cas étudiés marque une représentation de ces trois formes de management dont nous allons résumer les caractéristiques principales et chercher les raisons de leur prévalance.

Le management de type traditionnel mise avant tout sur son pouvoir de récompense et de coercition. Celui-ci se manifeste par les formules salariales pratiquées. La politique salariale consiste à lier la rémunération à la contribution des salariés. Plusieurs des entreprises étudiées ont réhabilité le salaire au rendement (Danone, Fonderie de Lobenstein) et les primes sanction (prime de qualité de Thomson-Polkolor sanctionnant la non performance). Il s'agit, par le mode de rémunération, de récompenser un niveau d'effort. Cette même politique s'appliquera aux cadres sous la forme d'une individualisation des salaires. Il s'agit de lier la rémunération à la contribution du salarié.

Ces méthodes sont parfois utilisées dans les filiales française implantées à l'Est alors qu'elles ne sont plus pratiquées dans les établissements français du même groupe. Ces méthodes autoritaires sont justifiées par l'urgence de la transformation de la situation. Il faut rompre avec le passé et montrer aux gens qu'ils sont là pour travailler et que, s'ils remplissent leur contrat, l'entreprise saura les en récompenser. Cette situation salariale directe intervient également dans le système de promotion et de gestion des classifications.

Mais l'autoritarisme s'exprime plus directement dans la gestion de l'emploi. Au moment de la reprise de l'entreprise socialiste par la société occidentale, s'est opérée une sélection des

¹ Cette thèse est développée notamment par J. Paauwe et P. Dewe, « Human Resource Management in multinational cooperation » in Harzing et van Ruyseveldt, international human resources management, sage publications, Londres, 1995.

meilleurs par un écrémage de la main d'œuvre pléthorique. Les reprises d'un nombre limité de secteurs de l'entreprise ont permis d'appliquer la même politique. L'Allemagne de l'Est est connue pour la dureté de cette gestion discriminante de l'emploi.

Ce contexte sélectif, amplifié par la démonstration de cas exemplaires (licenciement pour absentéisme injustifié, pour alcoolisme), va créer sur la main-d'œuvre une pression indirecte : la crainte de perdre son emploi suscite dans les entreprises un stress qui resserre la discipline du travail et incite au conformisme et à la productivité. Il s'agit là d'une certaine forme de stimulation négative : l'utilisation de l'insécurité d'emploi comme motivation au travail (fonderie de Lobenstein, Aciérie de Leipzig, peut-être aussi dans le cas polonais).

A ce modèle autoritaire de gestion de la main-d'œuvre s'oppose *le modèle participatif* (il n'est pas exclu non plus de voir les deux cohabiter). Pourtant l'esprit du second est diamétralement opposé à celui du premier. Il s'agit de substituer à une stimulation coercitive une stratégie persuasive.

Le management participatif qui s'inspire des méthodes occidentales (empruntées aux japonais) vise à fidéliser le personnel aux objectifs des dirigeants. Il cherche à obtenir des salariées une co-responsabilité productive sous la forme d'un engagement volontaire, d'une adhésion personnelle aux objectifs de l'entreprise. Cette politique n'est pas sans perspectives idéologiques : appel à la démocratie, à la "citoyenneté" d'entreprise. Il n'en reste pas moins un moyen efficace de contrôle social, une transformation de mentalité qui pourrait être plus ou moins conflictuelle ou indifférente en un esprit de coopération.

Dans les cas étudiés, les entreprises d'origine allemande sont plus sollicitées par ces nouvelles politiques managériales. La gestion du personnel y enregistre dans l'ensemble un style de direction plus participatif. On peut relier cette accentuation du management participatif à la pratique de la fierté d'entreprise de l'ancien système socialiste. Cette valorisation idéologique n'empêchait pas cependant les pratiques de gestion autoritaires. Les cas allemands enregistrent un double mouvement de convergence : les anciens cadres est-allemands deviennent moins autoritaires et s'intéressent aux méthodes participatives alors que les cadres issus de l'Ouest sont plus autoritaires que de coutume. L'évolution générale s'oriente vers plus de participation et de délégation de décision.

Ceci n'est pas le cas de plusieurs entreprises française implantées à l'Est : certains cadres de direction considèrent même la participation comme un luxe occidental qui ne peut avoir cours dans une période de changement où le redressement des habitudes justifie des méthodes autoritaires. Faut-il voir dans ces distinctions l'effet des différences culturelles ? L'organigramme des filiales allemandes est moins hiérarchisé que celui des entreprises d'origine française qui reste très pyramidal.

La participation ne comporte pas seulement des styles de commandement et des groupes de discussion. Elle peut inclure (ou exclure) le domaine des relations industrielles. Les entreprises allemandes apportent ici leurs relations industrielles. Les entreprises allemandes apportent ici leurs pratiques de syndicalisme gestionnaire (qui peut évoquer certaines formes de contrôle ouvrier dans les entreprises socialistes). L'ex-RDA a donné l'exemple d'élection par le personnel de nouveaux directeurs d'entreprises. Thomson-Polkolor a été également dirigée, pendant une période transitoire, par un responsable de Solidarnosc.

Les syndicats se sont donnés pour mission de coopérer au sauvetage des entreprises. Les solutions adoptées pour les privatisations et les restructurations ont été discutées avec eux et ils ont réussi à faire aboutir certains sauvetages. Il s'agit de préparer la situation afin de faciliter la reprise par les investisseurs étrangers. Cette influence syndicale paraît s'être limitée à la période transitoire.

Les privatisations ont créé une décentralisation des relations industrielles qui a porté atteinte à la solidarité et au pouvoir des organisations syndicales. Celles-ci ont perdu les prérogatives gestionnaires qu'elles détenaient dans les entreprises socialistes. Elles ne gardent plus qu'un rôle de représentation du personnel. Les relations avec les directions nouvelles sont généralement courtoises, mais de peu d'efficacité.

Les décisions de gestion sont prises au niveau des entreprises qui respectent la législation sociale en vigueur : mais celle-ci est aux prises avec la dérégulation et a abandonné nombre des protections et avantages sociaux qui existaient dans le régime socialiste, l'absence de protection de l'emploi étant la plus ressentie. Perdant leur influence les syndicats voient décliner leur audience auprès du personnel. Cela ne signifie pas que les nouvelles relations professionnelles ne reflètent pas un certain compromis social ; mais il est d'une autre nature et se joue de façon informelle : l'acceptation du stress de la productivité contre un niveau de vie meilleur et des espoirs de carrière remplace l'acceptation d'un niveau de vie médiocre contre un travail tranquille mais assuré.

La dernière forme de management que nous annonçons est le *management de type instrumental*. Il s'exprime par l'apport d'un certain nombre de techniques nouvelles de gestion de la main d'œuvre d'origine occidentale qui tendent à rationaliser la gestion du personnel : procédures de sélection et de recrutement, études de postes, grilles de classifications, plans de carrière tendant à faire prévaloir des méthodes standardisées généralement implantées par des experts détachés de la maison-mère et qui internationalisent les méthodes de gestion.

Ces nouvelles méthodes rationalisatrices présentent une analogie avec les méthodes d'organisation du travail et de gestion de la production avec lesquelles elles paraissent assez cohérentes. En revanche, des contradictions apparaissent entre les procédures rationalisatrices de gestion de la production et les politiques participatives précédemment évoquées.

2- Normalisation et mobilisation

Nous avons résumé dans la partie précédente ("de nouveaux systèmes de production") l'intervention rationalisatrice des Occidentaux dans leurs filiales de l'Est, telle qu'elle se manifeste par les pratiques nouvelles de contrôle de gestion, de normalisation de la qualité et d'informatisation de la production. L'une des conséquences de ces pratiques est l'exigence de comportements de soumission aux règles et aux procédures faisant appel à la discipline et à la ponctualité.

Ces différentes techniques nouvelles de gestion, notamment l'ISO 9000, introduisant les normes internationales de qualité, sont des processus de reprise en main du personnel, en réaction contre le laisser-aller des entreprises socialistes. La codification des comportements au travail facilite le contrôle et améliore la discipline. Mais, du même coup, elles réduisent le champ d'initiative.

Nous faisons l'hypothèse, au départ de cette recherche, que les dysfonctionnements des entreprises socialistes (faible efficacité, qualité insuffisante, absence de motivation au travail) étaient dus aux méthodes d'organisation et de management : dilution des responsabilités, rigidités

bureaucratiques. La rénovation des méthodes de gestion a été efficace : *le turn over* disparaît, la discipline se rétablit, les performances de qualité et de productivité progressent rapidement.

La rupture des méthodes a donc été bénéfique à l'entreprise. Qu'est-ce qui a joué pour expliquer ce rapide rétablissement ? Du point de vue du management, les modes d'intervention des cadres occidentaux sont clairs, mais pas nécessairement concordants : il y a d'une part accroissement des systèmes de prévision et de contrôle, rationalisation des moyens et des procédures, imposition de normes strictes ; d'autre part, s'implante un management participatif jouant sur les motivations qui en appelle à d'autres valeurs d'innovation, de créativité. Cette double orientation ne va pas sans clivages. D'un côté l'ISO 9000 vise un perfectionnisme de l'exécution, de l'autre le QLP¹ est une ouverture sur la conception. Le premier exige la discipline et vise une intériorisation des normes ; le second mise sur la réflexion et l'initiative collective. L'ISO 9000, de même que l'informatisation, est une procédure de normalisation. Le management participatif est une méthode de mobilisation. Les valeurs sous-jacentes sont différentes : conformismes ou créativité.

Il est difficile de plaider la thèse de la complémentarité des deux systèmes. Paauwe et Dewe² intègrent ces deux aspects des nouvelles pratiques managériales en désignant les changements structurels (procédures, processus) comme la "physiologie" de l'organisation et les valeurs managériales comme sa "psychologie". Mais ces exigences différentes s'adressent aux mêmes acteurs. Comme nous l'avons noté, les exigences rationalisatrices pénètrent dans les méthodes de gestion du personnel. Devant les choix à faire, certains, parmi les nouveaux dirigeants, n'hésitent pas, estimant que l'autoritarisme est la politique qui convient le mieux aux méthodes rationalisatrices. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'en cas de conflit l'organisation rationalisatrice l'emportera sur les méthodes consensuelles.

Plusieurs des entreprises allemandes qui développent le management participatif sont de petites entreprises. Dans les grands groupes industriels, la mise au pas industrielle est imposée par le centre. Le QLP de Thomson-Polkolor, qui vise à créer un état d'esprit nouveau qui rompt avec la routine et l'indifférence, fait plus figure d'un activisme qui se légitime par l'effervescence des nouvelles pratiques. Qu'en restera-t-il quand les différents systèmes de rationalisation mis en place seront informatisés et coordonnés dans un global de gestion et de production ?

EDF quitte le site de Kosloduy en Bulgarie parce que sans l'autorité légitime on ne peut parvenir à changer les pratiques. Elle avait pourtant mis sur la persuasion et la valeur de l'exemple, c'est-à-dire sur des méthodes consensuelles. Le changement n'est possible dans le monde industriel que légitimé par l'autorité, c'est-à-dire par le pouvoir. On peut toujours ensuite veiller à y mettre les formes et améliorer le style des relations.

Dans l'ensemble des cas observés, c'est un resserrement des techniques rationalisatrices que nous assistons plutôt qu'à un développement de l'initiative et de l'innovation.

3- La culture d'entreprise

Dans la définition de ses objectifs ainsi que dans les principales qui guident son mode de fonctionnement, l'entreprise se réfère à une certaine culture d'entreprise. Celle-ci n'est pas étrangère à l'environnement sociale où elle s'insère³. Dans nos cas, les différences sont d'autant

¹ Quality leadership processus, technique de management participatif pratiquée par Thomson.

² Opus cité.

³ Philippe d'Iribarne a largement contribué à cette thèse consistant à différencier les cultures d'entreprise en fonction de leur identité nationale, cf. La logique de l'honneur, le Seuil, Paris, 1989.

plus frappantes que les entreprises occidentales qui s'implantent à l'Est s'exposent à l'affrontement d'une culture largement imprégnée des valeurs du système socialiste. Cette transition conduit logiquement l'hypothèse d'une rupture culturelle. Au privilège du collectivisme succède un primat de l'individualisme. A l'instrumentation de l'individu au profit du régime, les entreprises occidentales opposent une culture valorisant la création individuelle et le sens des responsabilités. L'Est mettait en valeur les solidarités sociales, un esprit de coopération et de support culturel créant une sécurité collective, ce qui suppose à l'esprit de compétition et au carriérisme des entreprises occidentales.

Cette thèse de la rupture culturelle, largement commentée par H.Hartmann (chapitre 8 sur "le facteur managérial dans l'entreprise est- allemande" ¹), doit être tempérée par le constat d'un certain nombre d'éléments de convergence de la pratique sociale et organisationnelle des entreprises de l'Est et de l'Ouest. C'est ainsi qu'on peut rapprocher les pratiques nouvelles des groupes de qualité, caractéristiques du management participatif, de l'organisation des ateliers en brigades implantée dans de nombreuses entreprises socialistes. Les aspects collectivistes des cercles de qualité, leur mobilisation des ressources psychologiques et cognitives, évoquent la structure et les intentions des brigades socialistes qui cherchaient à faire partager les responsabilités de gestion aux niveaux le plus bas de l'organisation. Leur fonction consistait à faire prendre en charge par la base les objectifs du plan, les normes de productivité, mais aussi les éventuelles sanctions à l'égard des déviants. Elles avaient donc un poids dans le processus de décision plus important que les cercles de qualités, essentiellement consultatifs, même si l'esprit était voisin et si leur fonctionnement s'est révélé souvent conflictuel. L'organisation de l'entreprise socialiste était ainsi parsemée de collectifs intégrés au système de décision officiel et jouant un rôle d'information et de consultation (cf. H. Hartmann, chap.cité) . Cette tendance récente est convergente avec les politiques de management participatif que nous avons décrites à Thomson Polkolor et qui imprègne également les orientations des entreprises allemandes.

L'analyse du rôle des cadres est au centre de ces questions. Au départ, les entreprises occidentales installées à l'Est estimaient qu'elles devaient faire un gros effort de rénovation des méthodes de management et suspectaient l'aptitude des cadres en place à assumer une gestion efficace. Des remaniements de responsabilité de direction ont été effectués et surtout ont été organisés de vastes programmes de formation au management des cadres et de la maîtrise. L'internationalisation des valeurs passe en effet par la socialisation des cadres. Dans une organisation, le personnel d'encadrement participe à la réalisation des objectifs de l'organisation et influence l'ensemble du personnel, d'une part en faisant jouer son autorité, d'autre part en transmettant un état d'esprit. Ces principes de management sont à la base des nouvelles implantations. On ne pouvait faire fi de trente années de gestion socialiste. Mais, connaissance et méthodes nouvelles ne surgissent pas dans le désert. Après une période de méfiance et de désaveu, on constate en Allemagne de l'Est que les cadres locaux ont des capacités, qu'il existait dans l'entreprise socialiste, malgré son autoritarisme, une culture de coopération : il était nécessaire, pour échapper à la bureaucratie, de travailler ensemble et les distances étaient alors moins grandes entre niveaux hiérarchiques qu'elles ne le sont actuellement à l'Ouest.

Après les humiliations de départ, à la lumière de l'expérience, se trouve réhabilitée la réputation managériale des cadres est-allemands et nombre d'entre eux continuent d'occuper une position élevée dans la hiérarchie des filiales. Certaines méthodes nouvelles de management (identification du personnel à l'entreprise, exemplarité des performances, distractions collectives) étaient déjà pratiquées dans l'entreprise socialiste.

¹ Management et rationalisation, op .cité.

On constate donc, à l'analyse des problèmes de management, que les effets des discordances affichées entre les valeurs de référence de l'organisation s'estompent. Ceci ne signifie pas qu'il y ait identité des objectifs : depuis la prise de contrôle des occidentaux, la préoccupation de qualité prime sur le volume de production et on va s'efforcer d'en intérioriser le principe dans l'ensemble du personnel. Mais on peut se demander si le management par les pratiques ne prime pas le management par les valeurs. Selon Herbert Simon, si le management ne peut ignorer les buts et donc la question des valeurs, celles-ci restent du domaine de l'éthique et la science de l'organisation s'en tient à l'analyse du management par les faits¹.

Si l'on s'en tient à ce point de vue, l'interprétation des faits, c'est-à-dire des pratiques managériales, révèle, dans les nouvelles méthodes de management, le privilège des valeurs instrumentales. Ce qui domine les pratiques, c'est la standardisation du fonctionnement qui bloque la culture pluraliste et la préoccupation d'intégrer les spécificités culturelles locales.

La formalisation conduit au contrôle centralisé. La logique de la modernisation de la gestion nécessite une stratégie de globalisation : la référence universelle est l'ISO 9000 et non le management participatif. Celui-ci vient par surcroît.

S'agit-il d'une attitude technocratique ? Oui, dans la mesure où la rationalité instrumentale domine la rationalité axiologique. La logique de modernisation n'est pas seulement une occidentalisation des pratiques, elle diffuse une culture transnationale.

IV. AUTONOMIE. DEPENDANCE

L'autonomie ou la dépendance des filiales par rapport à la maison-mère est l'un des problèmes qui nous a le plus préoccupés au cours de cette recherche. Cette notion d'autonomie/dépendance évalue le degré d'influence de la maison-mère sur la filiale. Cette dépendance peut revêtir de multiples aspects.

1. Les Critères

La constitution de l'entreprise reprise en filiale implique une dépendance financière : le nombre d'actions détenues par la maison-mère est un critère fondamental et une explication de la dépendance. Le fait que l'entreprise occidentale détienne la totalité, la majorité ou seulement une minorité des actions de la filiale, crée une situation juridique de contrôle de la politique et des activités de la filiale qui se trouve très différenciée. L'existence d'une planification autonome, séparée ou coordonnée, des objectifs est un critère étroitement lié au précédent.

Ce contrôle des objectifs, inhérent à une situation de participation majoritaire, se double d'un contrôle plus ou moins étroit des moyens mis en œuvre. Contrôle sur les structures et sur le management des filiales dont le but visible est la désignation par la maison-mère des responsables de direction locaux. Les politiques de management ne s'expriment pas seulement par l'identité des détenteurs de responsabilités ; elles se caractérisent également par les méthodes employées. Est-ce que les cadres détachés importent les techniques d'organisation et de gestion de la maison-mère, ou se contentent-ils de reprendre les modes de fonctionnement hérités de l'entreprise reprise ? La reprise en main se fait surtout par l'importation de techniques rationalisatrices visant à moderniser

¹ Dans un article de la revue française de gestion, « la question du management selon Herbert A. Simon, M. Fiol et A. Solé distinguent le management par les faits et le management par les valeurs qui ignore l'univers factuel » RFG, n° 94, juin 93.

la gestion : informatisation, nouvelles méthodes de travail, procédures de contrôle budgétaire et d'assurance qualité. Ces techniques nouvelles s'implantent à l'aide d'un réseau de spécialistes dont certains sont recrutés localement et d'autres détachés du groupe, du moins pendant une période temporaire durant laquelle ils forment les responsables locaux. Les stages de formation, notamment de formation au management, sont l'un des moyens importants d'imprégnation par le groupe repreneur de ses méthodes de gestion. Celles-ci peuvent évidemment pénétrer la sphère de la gestion des ressources humaines par l'adoption, de procédures nouvelles de sélection, d'apprentissage, de gestion des salaires, de définition des postes de travail et des classifications. Le degré d'autonomie s'apprécie enfin à l'aune des méthodes de contrôle des résultats qui sont du ressort des prérogatives locales ou assumées directement par le centre.

2. Une plus ou moins grande dépendance

L'appropriation financière totale, ou largement majoritaire, des filiales explique une large concordance des résultats au niveau de la définition des objectifs : ceux-ci sont définis par les instances centrales. Cependant, de grandes différences apparaissent dans les cas étudiés, à la fois dans les moyens utilisés et dans le degré d'autonomie des filiales en matière de gestion des ressources humaines.

Mise à part la centrale nucléaire bulgare où le partenaire français, qui se limite à un rôle de conseiller technique, n'est pas impliqué dans la définition des objectifs, dans tous les autres cas la définition des objectifs échappe aux prérogatives de la filiale qui est, au mieux, associée aux décisions et, le plus souvent, dépendante de la politique de développement définie par le groupe. De façon cohérente, la même situation de dépendance se retrouve pour les décisions financières : des investissements peuvent être proposés dans tel ou tel secteur, mais ils sont décidés par le centre et non par la filiale.

L'appropriation des moyens départage plus nettement nos cas. L'autonomie des filiales, à ce niveau, peut se manifester par le maintien à la direction de la filiale d'un directeur local : celui-ci conserve une certaine autonomie dans la planification des moyens (production, qualité, marketing). Dans les huit filiales catégorisées comme dépendantes, la désignation comme directeur d'un cadre détaché (souvent épaulé par une équipe de direction venue de l'Ouest) aboutit à une transplantation des méthodes de production et de gestion occidentales (normalisation de la qualité, informatisation de la gestion de la production, contrôle budgétaire.).

Dans le domaine du marketing, les filiales retrouvent plus souvent une certaine autonomie ou, du moins, un poids plus grand dans l'organisation du marché local.

Le domaine qui différencie le plus les filiales autonomes des filiales dépendantes, est celui de la gestion des ressources humaines. Alors que les fonctions économiques et techniques, du fait de la rationalisation des procédures, tendent à être de plus en plus centralisées, la gestion des ressources humaines continue à bénéficier ou d'une autonomie totale, dans la moitié des cas étudiés, ou d'une réelle adaptation à l'environnement local dans certains domaines : salaires, promotions, relations industrielles. S'agit-il d'une volonté d'adaptation à la culture locale destinée à rendre plus efficace une mobilisation du personnel ? Les entreprises rencontrent dans la gestion des relations industrielles les contraintes de la législation du travail du pays d'implantation avec lesquelles elles doivent composer. Les cadres locaux peuvent être plus efficaces dès lors qu'il s'agit de gérer le personnel : il en connaissent les habitudes, les attentes et les réactions. Il peut être habile de ne pas susciter d'inutiles résistances au changement là où il n'y a pas de nécessité de changer les choses.

3. Une typologie du management

La diversité des politiques managériales permet d'en esquisser une typologie qui en éclaire la signification. La classification de Paauwe et Dewe¹ en trois types de politiques : ethnocentrique, polycentrique et géocentrique, est applicable à nos cas.

- L'ethnocentrisme marque une orientation vers le pays d'origine de la multinationale. Il se caractérise par l'importation de pratiques gestionnaires et le recrutement des cadres supérieurs dans la maison-mère, une grande dépendance des objectifs et des méthodes. Cette attitude est caractéristique du comportement de Valéo en ex-RDA ou de Peugeot en Pologne.
- Le polycentrisme est la politique qui consiste à prendre en considération les responsables locaux, jugés en meilleure position pour comprendre et gérer leur personnel. Il caractérise bien l'esprit de coopération rencontré dans les trois entreprises d'Allemagne de l'Est les plus autonomes (fonderies et installations sanitaires).
- La géocentrisme caractérise la dominance du management international propre aux grands groupes internationaux. Les méthodes nouvelles imposées aux filiales n'ont pas un caractère typiquement national : elles peuvent aussi bien être d'origine américaine ou japonaise. Le géocentrisme par de l'hypothèse que les groupes multinationaux créent des formes multinationales de management dont l'ISO 9000 est un exemple. L'appartenance multinationale des cadres de direction qui font une carrière internationale est une manifestation claire de cette orientation. Dans nos cas, Thomson en fournirait le modèle, mais aussi l'intervention d'EDF à Kosloduy soutenue par les instances internationales de l'énergie nucléaire. L'échange entre la filiale et le groupe industriel d'informations, d'idées, de méthodes de travail et de gestion est considéré comme une activité clé de ce nouveau management.

L'ethnocentrisme se préoccupe de socialiser le personnel à la culture d'entreprise de la société-mère ; le polycentrisme se soucie de rester adapté à la culture locale ; le géocentrisme recrée, sur une base techniciste, une sorte de culture managériale internationale. Il manifeste une stratégie mondiale globale axée sur l'efficacité et la compétitivité.

Le polycentrisme est plutôt lié à la solidité d'un marché local. L'ethnocentrisme est plus favorable à créer avec ses filiales des relations de sous-traitance qui réservent à la maison-mère la production qualifiée ; le géocentrisme vise le développement d'un marché international.

Cette typologie éclaire les comportements rencontrés. Mais elle recoupe un autre clivage, celui qui s'opère entre les formes technocratiques de direction et les formes plus personnalisantes de management. Ces dernières sont plus courantes dans les deux premiers types (ethnocentrique et polycentrique) : ils se préoccupent, chacun à sa façon, de la socialisation de la main d'œuvre et des relations dans l'entreprise. Cela peut avoir pour objectif de mieux intégrer le personnel aux objectifs centraux ou, au contraire, de prendre en compte ses différences culturelles. L'orientation technocratique est plus impersonnelle : elle mise essentiellement sur le développement de règles et de procédures standardisées.

¹ J. Paauwe, P. Dewe, « organisationnal structure of multinational corporations », in Harzing et van Ruyseveldt, international human resources management, sage publications, Londres, 1995.

Dans les multinationales, les principes modernes du management s'appliquent quel que soit l'environnement national : la planification, les formalisations, créent des instruments impersonnels. Dans ce cas, c'est l'organisation internationale qui transfère les connaissances et l'expertise.

Dans le cas de Danone, une équipe mobile d'experts et de techniciens circule d'une entreprise à l'autre entre les filiales des différents pays de l'Est (Pologne, Bulgarie, Hongrie) pour donner des conseils et résoudre les problèmes. Ceci renforce en fait, à travers la normalisation des modes de fonctionnement, le contrôle de l'organisation centrale. Ces managers internationaux développent un corps de valeurs homogènes.

Cette internationalisation des références tend à invalider la thèse culturaliste d'une différenciation des modes d'organisation et de fonctionnement qui tiendrait à l'origine nationale. Des différences ont été remarquées, tendanciellemment, entre les implantations d'origine allemande marquées par des structures hiérarchiques plus plates et la tendance à préserver aux filiales davantage d'autonomie, et les implantations d'origine française plus hiérarchisées, plus centralisatrice et plus autoritaires. Mais il se trouve que les filiales apparues comme autonomes, sont de petites entreprises, centrées sur le marché local et non des filiales dépendantes de groupes multinationaux, ouvertes au marché mondial et tributaires, de ce fait, d'une standardisation de leurs produits et de leurs normes de qualité.

L'une des deux entreprises françaises implantées en Allemagne de l'Est se trouve d'ailleurs classée parmi les rares entreprises assurant l'autonomie de sa filiale. Est-ce que les modes de rationalisation de la production et des marchés ne jouent pas plus sur les stratégies de groupes que les différences culturelles nationales évoquées à propos de la conception de leur système d'éducation ?

4. Rationalisation et centralisation

L'équipe allemande participant à cette recherche défend la thèse des influences culturelles pour expliquer les orientations centralisatrices ou décentralisatrices. La thèse culturaliste consiste à soutenir que chaque société est différente d'une autre et que ces différences se répercutent sur le fonctionnement des organisations. Ainsi, du fait de leur système de formation professionnelle national, le management allemand serait plus décentralisateur et le management français plus autoritaire. Mais, numériquement, les différences sont faibles entre groupes français centralisateurs et groupes allemands décentralisateurs et nous avons vu que d'autres facteurs peuvent jouer : dimension des entreprises filialisées, ouverture du marché. Des études statistiques ont montré qu'en ex-RDA 85 % des anciens cadres ont été maintenus en fonction. Dans les entreprises étudiées, ils ne représentent qu'une minorité des cas. Il semble également que les multinationales ont procédé à une reprise en main plus sévère que les PME. Ces anciens cadres socialistes ont-ils adopté les méthodes managériales occidentales ? Les multinationales qui représentent une bonne part des groupes repreneurs échappent dans leurs méthodes de management aux influences nationales pour élaborer une culture managériale propre, plus technocratique et plus instrumentale, directement en prise sur les objectifs socio-économiques.

L'exemple du modèle culturel managérial japonais a beaucoup influencé les interprétations récentes. Or, ce modèle japonais, par mimétisme, est en train de devenir transnational, même s'il trouve quelques difficultés à s'adapter. Parti d'Amérique, le modèle de gestion de la qualité ISO 9000 est passé par le Japon pour revenir aux Etats-Unis et en Europe occidentale avant de s'implanter dans les pays de l'Est, sous l'influence des multinationales occidentales. Nous sommes ici dans le grand jeu de la mondialisation. Si les déterminants culturels du modèle allemand de management étaient si prégnants, pourquoi ne s'étendent-ils pas aux relations industrielles ? Le

management participatif s'arrête au seuil du syndicalisme. En Allemagne de l'Est, aussi bien qu'en Pologne et en Bulgarie, la transition a conduit à un déclin de l'influence syndicale dans les filiales reprises par les occidentaux. Les syndicats ont parfois joué un rôle à l'étape de la négociation de la reprise (Thomson-Polkolor, Valéo), mais ils restent inexistantes ou très effacés devant les nouvelles formes de gestion du personnel.

Mais la prégnance du modèle rationalisateur est plus profonde. Elle touche au process, aux capacités, aux systèmes. Elle utilise dans l'assurance qualité les procédures de contrôle normatif qui intègrent les comportements au système. Il y a donc dans les nouvelles implantations une forte rationalisation interne qui se fait au détriment des cultures locales et même de la participation. Le management participatif n'est pas absent des préoccupations, mais il paraît plutôt jouer un rôle d'adoucisseur qu'un rôle moteur du système. Pour les plus catégoriques des dirigeants, la participation c'est pour demain ou c'est le luxe des entreprises occidentales. La question du changement suppose des méthodes plus dures et elles sont souvent ressenties telles par le personnel.

Cette rationalisation systématique joue également dans un contexte extérieur. Lorsqu'elles négocient leur implantation, les entreprises occidentales se soucient de l'environnement économique et politique et surtout du marché. Une fois implantées, elles ne paraissent pas tellement vulnérables à cet environnement économique. Est-ce parce qu'elles fonctionnent en vase clos, comme des enclaves dans des économies (bulgare et polonaise) encore peu occidentalisées ? Les filiales, autant que dans l'économie locale, fonctionnent dans le cadre du réseau international qu'elles se sont créées. Thomson-Polkolor fonctionne avec des composants venus de France, des Etat-Unis et d'Amérique latine; Peugeot, à Varsovie, est tributaire des pièces fabriquées en France ; Siemens apporte en Bulgarie sa propre technologie dont il garde la conception et le contrôle. Il transmet le savoir et savoir-faire utiles aux opérations de montage. Les sous-traitants locaux, lorsqu'ils sont utilisés, sont peut à peu soumis aux mêmes normes de fonctionnement que les filiales car ils doivent se conformer eux-mêmes aux normes internationales de production.

Les transferts de technologie accroissent la dépendance des filiales, la privation d'une participation à la conception des produits et des process également. Le type d'insertion économique prime les conséquences de l'insertion culturelle. Si les groupes multinationaux s'installent à l'Est c'est pour conquérir le marché et profiter des coûts de main-d'œuvre. On laisse aux filiales, nous l'avons vu, une autonomie plus large dans la gestion du personnel. Mais les opérations réalisées n'en impliquent pas moins un "dumping social": on relocalise la production dans une zone où l'emploi est moins cher.

ABB a localisé en Tchéquie, Pologne et Roumanie 30 entreprises représentant 25.000 emplois. Avec une moindre ampleur, cette stratégie concerne plusieurs des implantations observées qui coïncident avec des fermetures à l'Ouest. Les pays de l'est, avec leur main-d'œuvre qualifiée et leurs bas salaires, peuvent devenir une nouvelle ère de croissance comme l'a été l'Asie du Sud -Est ces dernières années. L'autonomie de gestion de la main-d'œuvre des filiales a donc des limites qui sont les stratégies d'emploi des groupes industriels. Ces stratégies participent à la mondialisation de l'économie.

Les relocalisations géographiques de la production à l'Est s'intègrent dans une conception générale de la division du travail qui ne peut fonctionner que si l'on produit selon les mêmes normes à l'Est et à l'Ouest. Il y a donc nécessairement convergence des modes de production. La logique de l'industrialisation a un effet d'homogénéisation sur le fonctionnement des organisations, qu'elles se localisent à l'Est ou à l'Ouest, dès lors qu'elles appartiennent à un même groupe et participent aux mêmes objectifs.

La formation des managers facteur de modernisation de l'entreprise face aux défis de la mondialisation

Par: M.C. BELMIHOUB
Professeur E.N.A
CREAD Alger

INTRODUCTION

Dans cette communication, sera abordée la problématique de la formation des managers pour la conduite des changements qui seraient induits par les mouvements de restructuration des économies nationales et l'émergence de la nouvelle catégorie de raisonnement dans les sciences sociales en général et en sciences des organisations en particulier, la mondialisation.

Dans une première partie, nous présenterons l'évolution de la pensée organisationnelle liée à la notion de modernisation et les processus de mutation qu'a connus l'entreprise publique algérienne toujours dans une perspective évolutionniste et de changement ; dans une deuxième partie, il sera question de présenter et d'analyser les résultats d'une enquête sur les besoins de formation des cadres supérieurs des entreprises publiques en vue d'acquérir les aptitudes et compétences liées aux nouvelles données sur l'entreprise et de son environnement.

Dans cette réflexion, nous considérons que la mondialisation est un phénomène résultant de processus et de stratégies multiples et complexes et dont on ne connaît pas tous les déterminants et les aboutissants ; il s'agit plutôt d'un résultat que d'un état. La modernisation n'est ni un état ni un résultat, c'est une adaptation ou un rattrapage d'une situation jugée décalée par rapport à un niveau supérieur de rationalité socio-économique ou de complexité technique et organisationnelle ou de valeurs morales et éthiques.

La modernisation est un processus de changement par rapport à un référentiel qui lui est exogène, ; autrement il n'y a pas de modernisation.

I- LA MODERNISATION DE L'ENTREPRISE : une évolution lente et contrastée.

II Rappel des principes de base de la théorie économique sur la formation ;

Habituellement, les économistes ne perçoivent les facteurs de compétitivité qu'au niveau des facteurs de production : le capital et le travail ; l'organisation du travail a été introduite comme facteur de productivité lorsqu'elle est assimilée à un progrès technique devant améliorer le rendement des machines, elle est d'ailleurs exprimée dans les fonctions de production par un coefficient multiplicateur ou de puissance sur un des facteurs originaux. Les savoir-faire et les habilités managériaux ne sont pas perçus comme un facteur de productivité et encore moins un facteur de compétitivité. Il fallait attendre la théorie du capital humain de Becker pour reconsidérer le facteur des ressources humaines dans l'entreprise et l'importance de la formation des facultés et des capacités productives de ces ressources.

La théorie économique a abordé le problème de la formation sous le double angle : Education de la société et Acquisition de savoir-faire pour l'exercice d'un métier. Les deux dimensions sont prises en charge par deux branches de la science économique : l'économie de l'éducation et l'économie du travail. Les apports de l'une et de l'autre branche se complètent et

convergent sur plusieurs thèmes de la réflexion, même si leurs objectifs respectifs restent relativement distincts.

Traditionnellement l'analyse économique traite de la formation selon deux théories devenues classiques : la théorie du « capital humain » de Gary Becker (prix Nobel d'économie) et la « théorie (plutôt sociologique) de la reproduction ». La théorie de capital humain postule que l'homme est porteur d'un ensemble de facultés et de capacités productives, acquises grâce à des investissements engagés avant ou pendant sa vie professionnelle. En principe le capital investi est récupéré grâce à une efficacité ou un rendement additionnels obtenus par l'effet direct ou indirect de la formation. Lorsque l'hypothèse de l'homogénéité du travail était admise, le niveau de formation n'avait pas un impact sur la productivité du travail et par conséquent la formation n'obéissait pas à une mesure de type coût/efficacité. Avec le développement technologique, certaines tâches deviennent plus simples et d'autres deviennent plus complexes et différenciées, la formation devient alors réellement un facteur d'adaptation et de productivité et surtout un facteur de compétitivité pour la majorité des entreprises. La formation devient dès lors un investissement comme les autres types d'investissement sinon plus important que les autres en raison de sa spécificité et ses effets distinctifs dans la compétitivité inter-entreprises. Le facteur travail est consacré « ressource humaine ». La théorie du capital humain s'en trouve ainsi renforcée et légitimée à la fois par sa consistance théorique et sa validation empirique par des travaux sur les sources de compétitivité des entreprises. Au delà de l'aspect ressources humaines dans l'entreprise, la qualité du management des organisations est devenue réellement un critère de différenciation et de compétitivité inter-entreprises.

12 Les nouveaux facteurs de compétitivité de l'entreprise ;

Les facteurs de contingence sont devenus aussi importants sinon plus que les valeurs intrinsèques des facteurs de production. Nous assistons à une remise en cause permanente des méthodes d'organisation et de gestion des systèmes productifs au sein des entreprises par l'effet de la concurrence sur les marchés et la différenciation des comportements et des besoins de consommation. Les facteurs de compétitivité sont dès lors associés à des domaines spécifiques aux fonctions traditionnelles de l'entreprise : cycle approvisionnement (logistique), cycle de production (transformation) et cycle de commercialisation et à des domaines transversaux comme la coordination des synergies, l'anticipation des facteurs de compétitivité ; dans ces domaines la mobilité et la polyvalence de la ressource humaine et la flexibilité des structures organisationnelles sont les facteurs clés de succès.

Dès lors, le management n'est plus la gestion rationnelle des ressources et leurs combinaisons productive, ce que savent faire toutes les entreprises, mais la détection et la conduite des domaines de compétitivité : anticipation, mobilité, flexibilité etc... En effet les modèles basés sur la production de masse et l'avantage de l'effet d'expérience et des économies d'échelle cèdent la place aux modèles dynamiques capables de gérer des offres différenciées et adaptées à des demandes de plus en plus différenciées. De plus la gestion des coûts et la politique des prix ont subi des transformations radicales dans leur essence même, on assiste de plus en plus à l'augmentation de la part des coûts des services dans les produits et à la variabilité des charges « fixes ».

13 La mondialisation et la modernisation des entreprises ;

Selon nos définitions des deux notions, la relation entre elles peut paraître tautologique alors qu'elle n'est pas du tout évidente, en particulier pour une entreprise publique dans une économie en développement, car le vrai sens de la mondialisation n'est pas seulement celui de

l'internationalisation des marchés mais aussi celui des nouveaux outils favorisant la globalisation des phénomènes et leur gestion, on peut citer le cas exemplaire de l'impact des nouvelles technologies sur la transformation des structures et des comportements des entreprises (la modernisation ?). Pourtant la mondialisation ne peut laisser indifférente l'entreprise quelle que soit sa taille, sa région, son statut juridique ou le style de management de ses dirigeants. La mondialisation affecte l'entreprise au moins dans ses dimensions les plus vulnérables :

- Une intensité concurrentielle par la mondialisation de l'offre et de la demande ;
- Emergence de nouveaux métiers et de nouvelles activités ;
- Les systèmes d'information internationalisés interconnectent même les entreprises qui ne le veulent pas.
- La diffusion mondiale, par les systèmes de formation, des outils et méthodes de management.

L'environnement international s'impose à l'entreprise (une contrainte pour les unes, une opportunité pour les autres) et l'organisation interne et le management de l'entreprise en sont les réponses (facteurs clés de succès).

L'acquisition des systèmes productifs les plus « modernes » performant, comme l'implantation des systèmes d'organisation, de gestion et d'information les plus novateurs, n'assurent pas le succès des entreprises si la vision, le sens et la dynamique de l'action qui sont le propre de la ressource humaine ne sont pas « modernisés ». Sinon les systèmes productifs redeviennent des « immobilisations » au sens comptable et les systèmes de gestion deviennent des charges salariales fixes (au sens de l'ancien modèle de gestion), autrement dit la rationalité classique demeure et il n'y a point de modernisation. La modernisation n'est ni le taux d'équipement en matériels sophistiqués des ateliers, ni le nombre de micro-ordinateurs par bureau ou par personne, mais la combinaison productive et compétitive de facteurs de production élargis aux domaines évoqués plus haut. La modernisation pour nous est avant tout un problème de nouvelle définition de la rationalité.

Ces combinaisons productives et compétitives sont le résultats de savoir-faire techniques et d'aptitudes managériales en évolution permanente pour s'adapter à l'univers de l'entreprise en mouvement permanent. La mondialisation impulse favorise et incite à la modernisation de l'entreprise mais ne la garantit pas.

I-PRESENTATION D'UNE ETUDE SUR LES BESOINS EN FORMATION DES ELITES DIRIGENTES LES ENTREPRISES PUBLIQUES.

III Présentation de l'étude :

Cette étude a été réalisée pour le compte d'un organisme consulaire étranger par un bureau conseil algérien et à laquelle nous avons participé comme consultant.¹

Conditions de déroulement de l'étude :

L'évaluation des besoins en formation des cadres de gestion a été faite à partir d'un sondage effectué auprès d'un échantillon représentatif des cadres gestionnaires en activité au moment de l'administration du questionnaire. L'échantillon comprend 120 cadres appartenant aux différents

¹ Isg-cce Alger (B.M.C.---S.S---B.M.) Mai 1998.

secteurs et branches de l'économie nationale à l'exception de l'agriculture et de l'administration publique.

Les principales conclusions de cette études sont résumées par les trois thèmes suivants :

1- Modalités de recrutement - sélection des cadres supérieurs :

Une absence d'un véritable marché des compétences

- 70% des réponses relèvent que le recrutement des cadres se fait sur la base de recommandation de tiers ; Ce qui signifie qu'il y a un « volant » de cadres supérieurs qui tournent dans les entreprises algériennes ;
- 83% des chefs d'entreprises considèrent que le critère d'aptitudes managériales est très important dans la sélection ;
- 58% des réponses mentionnent la faiblesse de la fonction ressources humaines dans les entreprises dans son rôle de sélection et de formation des cadres supérieurs.

2- Profils recherchés au niveau des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être :

Un préférence nette pour les dimensions modernes du management dans les profils de formation

- La dimension stratégique est un domaine très demandée. Une étude réalisée en 1996¹ plaçait ce thème au 8ème rang, en 1998 il passe au premier ;
- Les fonctions classique des gestion (marketing, finance et production) conservent des positions privilégiées ;
- La gestion de projet et la gestion de la qualité sont des fonctions émergentes. Elles arrivaient en dernière position dans l'étude de 1996 ;

Les préférences des dirigeants d'entreprises en matière de disciplines de formation suivent les préoccupations des entreprises et les exigences de la complexité de l'environnement de plus en plus contraignant.

3. L'appréciation des formation en gestion existantes en Algérie :

Les programmes disponibles actuellement en Algérie sont jugés inadaptés aux besoins des entreprises.

- 50% des dirigeants d'entreprises jugent l'offre de formation insuffisante et inadaptée aux exigences des entreprises ;
- 52% jugent les programmes et les formateurs comme des points faibles « très importants » ;

¹ Commission intersectorielle sur le développement du management Inesg. 1996

La dimension internationale dans les programmes est jugée insuffisante ou mal intégrée dans ceux-ci ;

- 78% des réponses affichent une préférence pour le modèle de référence international ;
- L'ouverture des programmes de formation à l'international est souhaitée par 73% des chefs d'entreprises ;

Les programmes à forte ouverture sur l'international associés à une activité de conseil et l'apport des expériences étrangères par la présence de formateurs étrangers sont les facteurs de succès que les cadres supérieurs des entreprises publiques jugent indispensables pour former les cadres du changement et de la modernisation de l'entreprise algérienne.

II2 Interprétation des résultats

Il ressort de l'analyse des résultats du sondage que l'entreprise publique anticipe les nouvelles contraintes qui seront imposées par le nouvel environnement de l'économie nationale dans le cadre de son insertion dans l'économie de marché et son ouverture sur l'économie mondiale. En effet les préoccupations des cadres supérieurs, révélées lors de l'administration du questionnaire, sont exactement celles d'un cadre totalement inséré dans des relations de types nouveaux. La recherche d'une nouvelle rationalité de l'entreprise s'exprime à travers les appréhensions de l'avenir de celle-ci et son impact sur lui. On a relevé une forte demande pour la formation et une motivation pour acquérir de nouvelles compétences. Il ressort de cette attitude que

- L'entreprise publique n'offre plus, comme toutes les entreprises dans d'autres contextes, de carrière à vie ;
- Les salariés, en particulier les cadres, ont intérêt à maintenir leurs compétences à niveau pour s'assurer d'une meilleure « employabilité » ;
- L'anticipation du changement est intégrée dans la stratégie de carrière des cadres ;
- Le cadre comme l'entreprise doivent organiser la mobilité géographique et fonctionnelle interne et externe ;

Ces résultats sont conformes à la « théorie du capital humain » consistant à dire la formation est un investissement du cadre ou de l'entreprise devant conduire à l'amélioration de l'efficacité individuelle et collective et justifier en contrepartie une augmentation du salaire.

Ainsi, la formation apparaît comme la clé de succès pour le cadre comme pour l'entreprise.

CONCLUSION :

Les résultats du sondage confortent l'appréciation générale sur l'évolution des besoins de l'entreprise en matière de compétences et d'aptitudes managériales. Les résultats de ce sondage tranchent avec les habituelles déclarations consistant à dire que l'entreprise publique algérienne est spécifique. Par ailleurs, la revendication d'un marché de managers fonctionnant sur la base de profils et de compétition par les aptitudes et les savoir-faire. Ces nouvelles attitudes sont le résultat de deux facteurs cités par les cadres consultés :

- Les nouvelles contraintes de gestion liées à des restrictions budgétaires et à l'arrivée de nouveaux concurrents nationaux ou étrangers.
- L'accès, au moins au niveau des cadres supérieurs en contact avec des partenaires étrangers, à des techniques et méthodes modernes de gestion.

Ils s'agit en fait de facteurs liés à la mondialisation (intensification de la concurrence par l'internationalisation des marchés et diffusion des techniques de management)

**LES DIFFICULTES DE CONSTITUTION ET DE GESTION
D'UN RESEAU DE SOUS-TRAITANCE DANS
UN ENVIRONNEMENT DE SOUS-DEVELOPPEMENT:
LE CAS DE LA SNVI - CVI**

Par: Amina LEGHIMA, CREAD
Md. Yassine FERFERA, CREAD

INTRODUCTION :

A l'orée du XXI^e siècle, l'économie mondiale connaît des transformations de fond aux implications multiples pour l'entreprise. L'accélération du mouvement de globalisation-mondialisation a entraîné l'ouverture des marchés et l'apparition des marchés nouveaux qui accentuent le mouvement de concurrence qui devient de plus en plus rude. Ainsi, l'augmentation des innovations techniques a poussé les entreprises à se spécialiser davantage et s'allier avec d'autres. L'adoption-généralisation du système en flux tendus, sous le double impératif du « stock zéro » et du « défaut zéro », a partout abouti à la transformation des relations constructeurs-fournisseurs.

A l'époque où il s'agissait de se développer avec ses propres moyens, a succédé celle de l'association des moyens, soit pour faire, soit pour faire avec. Ainsi, le développement des relations en réseau constitue désormais la nouvelle voie à privilégier dans ce domaine. Définies comme « Un tissu de relations durables entre plusieurs entreprises »¹, les réseaux peuvent prendre de multiples formes, depuis la simple relation entre client et fournisseur jusqu'aux relations complexes. Il s'agit par exemples des liens de fourniture, sous-traitance, co-traitance, alliance, partenariat... etc.

Dans ce contexte, la pratique de la sous-traitance, bien qu'elle existe depuis déjà fort longtemps, s'est développée d'une manière systématique et intensive durant les années 50/60, pour des raisons à la fois économiques et technologiques, telles que la complexité croissante des produits, l'évolution des procédés de fabrication, la production au moindre coût, la recherche de la flexibilité, la souplesse de gestion...

En Algérie, la sous-traitance n'est inscrite comme une priorité dans le cadre du développement industriel qu'à partir de 1985, comme réponse aux carences apparues dans l'application du schéma de développement fondé sur les industries industrialisantes et l'intégration, d'une part, et comme mesure induite par les difficultés d'approvisionnement externe dues à la contrainte d'endettement. A cet égard la sous-traitance est d'abord conçue comme moyen de substitution à l'importation, avant d'être une voie pour la création d'un tissu industriel nécessaire au développement des entreprises.

Ainsi, considérée comme un moyen de performance de l'entreprise, la sous-traitance est pratiquée par la SNVI depuis 1985, mais la faiblesse du tissu industriel constitue une entrave

¹ BIDAULT, F. 1988: *le champs stratégique de l'entreprise*, édition Economica P 95 .

majeure qui bloque le développement de celui-ci. Aujourd'hui, la SNVI pour se moderniser et s'adapter aux nouvelles mutations de l'environnement, doit disposer et créer un réseau de sous-traitance efficace. Néanmoins, la réalisation de cet objectif, dépendra de la manière dont la SNVI structurera et gèrera ce réseau, notamment pour amener ses sous-traitants à adopter des normes de travail lui permettant d'atteindre l'objectif assigné et de transcender les obstacles entravant sa réalisation.

L'objet de cette communication n'est pas de faire le bilan de l'action des pouvoirs publics en vue de développer ce type de coopération industrielle en Algérie, en général, ni celui de la SNVI en particulier. Mais il s'agit plus modestement de proposer quelques éléments de réflexion suggérés par les résultats d'une enquête réalisée fin 96 début 97 auprès de la SNVI, chambre de commerce, bourse de sous-traitance, ministère de la restructuration industrielle et d'un échantillon de petites et moyennes entreprises travaillant pour le compte de SNVI/CVI dans le cadre d'une relation de sous-traitance¹.

I- GENESES ET OBJECTIFS DE LA SOUS-TRAITANCE A LA SNVI

La SNVI est issue de la restructuration de la SONACOME en 1981. Elle s'est transformée en sociétés par actions le 09.05.1995. La SNVI/EPE/SPA dont le siège social est à Rouiba a pour but : la production, l'importation (de pièces), l'exportation et la distribution dans de secteur des véhicules industriels² et leurs composants.

La sous-traitance est apparue à partir de 1985, suite à l'effondrement des prix des hydrocarbures. L'impact de la crise économique mondiale sur l'économie nationale a eu pour effet un manque des ressources financières pour financer les entreprises surdimensionnées. La sous-traitance avait pour objectif de réaliser la rentabilité, car l'entreprise se consacre à la fabrication des produits à forte valeur ajoutée et à haute technologie, les activités secondaires étant externalisées et confiées à des entreprises plus spécialisées.

La sous-traitance à la SNVI-CVI a connu les étapes suivantes :

Avant 1985 : Il n'y avait aucune action de sous-traitance mais uniquement des actions intégration-usine. Les actions des unités étaient donc limitées à l'intégration-usine (faire ce qui est à faire au niveau de l'entreprise et importer le reste). Ce n'est qu'en 1984 qu'une certaine dynamique est imposée par le ministère de tutelle (ministère de l'industrie lourde). A partir de cette date la direction générale de l'entreprise va orienter les unités de production vers des actions de sous-traitance, limitées au seul aspect interentreprises publiques pour diminuer les importations. C'est dans ce cadre qu'une commission a été constituée sous la houlette de MILD (ministère de l'industrie lourde). Les activités de celle-ci étaient limitées à la signature de contrats et de conventions. Les problèmes techniques et d'outillages n'ont pas été abordés, et les problèmes des pièces ne sont pas pris en considération. Le MILD avait un double objectif :

1. Produire le maximum au détriment de l'importation et éviter ainsi les sorties en devises.
2. Favoriser la sous-traitance simultanée entre les entreprises du secteur MILD. L'entreprise se plaçant ainsi comme donneur d'achats que receveur d'ordres suivent les capacités manquantes ou disponibles qui s'offraient.

Cette commission, composée des chefs de services méthodes de toutes les entreprises du secteur, était présidée par un responsable du ministère de tutelle. Si les résultats étaient quasiment

¹ LEGHIMA, A. 1997: *Sous-traitance et stratégie de l'entreprise: cas de SNVI/CVI*, mémoire de magister préparé et soutenu à la faculté de sciences économiques de l'université de Tizi-Ouzou sous la direction du professeur M.Y. FERFERA

² Par véhicules industriels, il faut entendre : camions, autocars et semi-remorques.

nuls en terme de produits sous-traités et d'homologation, le travail réalisé par cette commission a été considérables au niveau de la « prise de conscience » qui était insufflée au niveau des entreprises publiques pour la promotion de sous-traitance.

A partir de 1985 : en janvier 1985, une commission « intégration et sous-traitance » est créée au sein du CVI. Sa composition a pris en compte les côtés positifs de la commission MILD tout en palliant les défaillances suscitées sur le plan pratique. C'est ainsi que la composition de cette commission a été complétée avec des responsables des structures suivantes: Achats - Contrôle - Bureau d'études - Gestion industrielle - Méthodes centrales. Par ailleurs, le champ d'application de la sous-traitance s'est élargi à toutes les entreprises publiques et privés au niveau national. Cette commission¹ dont le fonctionnement a connu de nombreuses difficultés notamment en matière de communication a été suspendue en septembre 1986. Mais malgré la suspension des travaux de cette commission, les structures concernées ont continué à travailler dans ce domaine, et des opérations de sous-traitance de capacité et de spécialité ont été concrétisées.

Par ailleurs, une nouvelle vision s'est opérée et de nouvelles orientations ont été données par la direction générale qui visait la promotion des unités qu'on désigne également par « unités de sous-traitance ». Mais cette politique qui consistait à créer des unités satellites autour du CVI n'a pas réussi, car elle contenait des conditions utopiques, comme par exemple la construction d'unités satellites par la SNVI, ce qui était irréalisable. De plus, ce projet stipulait que les unités satellites devaient produire à coût de revient inférieur (Diminution de prix de l'usine de 30 à 40 %) et le sous-traitant doit travailler exclusivement pour le SNNI. Plusieurs activités ont été envisagées pour la sous-traitance dans ce cadre: mécanique, tôlerie, chaudronnerie, câblages, etc.

Le modèle décisionnel en matière de sous-traitance, à l'œuvre au sein de la SNVI durant cette première expérience, est de type décentralisé². Il consistait essentiellement à déléguer le pouvoir de décision aux unités. Or ceci n'était pas sans inconvénients, car bien que la sous-traitance était représentée au niveau central par la direction développement et planification, celle-ci n'avait qu'un rôle secondaire. Ainsi les orientations données par cette structure étaient trop générales, d'une part, et consistaient à appliquer des mesures dictées par le gouvernement d'autre part. Effectivement, les effets négatifs de ces inconvénients n'ont pas tardé à apparaître suite à l'application de ce modèle décisionnel.

En effet, l'entreprise ne pouvait avoir une vision à long terme de la sous-traitance. En outre, l'activité de sous-traitance c'est éparpillée sur plusieurs unités, d'où une dispersion de moyens humains et matériels. la sous-traitance s'est trouvée assujettie à un double emploi et non à la cohérence des décisions prises par chaque unité. C'est pour essayer de pallier ces inconvénients que la direction technique s'est vue confier, à partir de 1996 la tâche de piloter toutes les opérations de la sous-traitance au niveau de l'entreprise d'une manière générale.

A partir de 1996 : Au niveau stratégique ce sera donc la direction centrale technique qui prendra le relais dans la prise en charge de la sous-traitance. La structure « méthodes centrales » qui

¹ Le fonctionnement de cette commission peut être synthétisé comme suit : Les travaux quotidiens sont assurés par des structures spécialisées et opérationnelles chacune dans son domaine et dont les responsables font partie de cette commission. La commission assure la coordination et le suivi de toutes les opérations lancées. Toutes les compétences utiles du C.V.I étant réunis au sein de cette commission, toutes les idées sont rassemblées et classées en vue d'une dynamique culturelle. Elle établit des procès verbaux de récession et tire un bilan d'activité à la fin de chaque mois, le bilan est exposé au conseil de Direction du C.V.I.

² Ce choix opéré en faveur du modèle décentralisé par La SNVI était motivé par trois raisons essentiellement:

- La proximité : les techniciens des unités, notamment ceux des services techniques achats sont plus proches des sous-traitance par leurs contacts quotidiens.
- La fluidité de l'organisation : L'information circule plus facilement entre sous-traitance et le donner d'ordre.
- Considérations motivationnelles : Les exécutants sont plus motivés pour la recherche de la création de possibilités de sous-traitance nationale.

d'homologation est achevé, une présérie d'essai est demandée au sous-traitant. Cet échantillon du produit homologué est soumis à l'essai sur véhicules. La présérie peut être montée à la source (en fabrication dans les centres de fabrication) comme elle peut être essayée directement sur des véhicules en exposition.

- La troisième étape consiste en une sélection par les prix. Celle-ci est réalisée par le service achats qui lance des consultations sur les prix. Après avoir reçu les réponses, il établit un tableau récapitulatif des sous-traitants avec la quantité et le prix proposés et procède à un comparatif de prix, et dégage par la suite la liste des sous-traitants retenues.
- Enfin la quatrième consiste en une sélection par le respect des délais des approvisionnements. Le sous-traitant non crédible, c'est à dire ne respectant pas les délais de livraison est éliminé.

IV-ANALYSE DES ACTIONS DE SOUS-TRAITANCE.

Malgré des efforts considérables pour développer la sous-traitance industrielle, celle-ci reste toujours une démarche longue et difficile. A titre d'illustration, le C.V.I a homologué de 1985 à 1994, 1145 références, soit une moyenne de plus de 114 références par an. Ce résultat est considérable s'il est jugé du point de vue du nombre des articles sous-traités, mais insuffisant tant du point de vue de la part de la sous-traitance dans la valeur de la production finale, que du point de vue de la nature des pièces sous-traitées localement qui sont des pièces à « technologie simple » et donc à « faible valeur ajoutée ». Ainsi, alors que le taux d'intégration tourne autour de 20% en fonction des modèles, la part de la sous-traitance oscille entre 5,5% et 9%, tandis que le recours à l'importation se situe entre 68% et 75%. En fait les éléments à haute technologie et à forte valeur ajoutée sont pour l'essentiel importés.

Alors que la sous-traitance connaît au niveau mondial une évolution importante, passant de la relation traditionnelle basée sur la soumission du sous-traitant vis à vis du donneur d'ordre à une relation fondée sur la coopération entre les partenaires, le partenariat industriel, entre le CVI et ses sous-traitants rencontre de multiples obstacles qui sont à la fois d'ordre technologique, organisationnel, économique, juridique et psychologique.

Sur le plan technologique, il y a lieu de noter en premier les difficultés qu'ont Les techniciens du CVI à modifier les caractéristiques d'un produit, définies par le constructeur originel (Berliet), par manque de compétences et par crainte d'abaisser la qualité du produit de la part des sous-traitants. De leur côté Ceux-ci n'accepte pas facilement les modifications, notamment lorsque la fabrication nécessite l'achat de nouveaux outillages qui sont coûteux et ne garantit pas l'amortissement de leurs investissements. Surtout lorsque leur savoir faire et leur expérience ainsi

à 100 % dans ce cas le sous-traitant est contacté par le service technique-achats ; Accords sous-réserves : Cette forme est prouvée lorsque les remarques ou les observations sont mineurs et les réserves peuvent être facilement levées par le sous-traitant soit par une lettre de garantie ou représentation de nouveaux échantillons conformes à 100 %.

- **3. Rejet** : le refus est prononcé lorsque les écarts constatés sont majeurs et le produit présenté est non conforme aux spécifications techniques et à l'utilisation. En cas de rejet, le service technique-achats étudie le dossier avec le sous-traitant, si le service technique-achats considère que le refus est prononcé sur la base de non conformité aux spécifications techniques mais que le produit répond quand même à l'utilisation, et qu'il peut le présenter de nouveau directement aux bureaux d'études par le biais d'une demande de modification, l'acceptation de la modification peut aboutir à une homologation indirecte. Si le rejet est prononcée du fait d'une non conformité totale, le service technique achats demande aux sous-traitants de faire une nouvelle proposition avec toutes les corrections utiles. Enfin, le sous-traitant peut se déclarer incompétent et abandonner la sous-traitance d'une ou plusieurs pièces faisant partie de la famille de produits pour laquelle il a été consulté.

que les moyens techniques dont ils disposent sont restreints et ne permettent pas d'atteindre le niveau d'exigence du donneur d'ordre.

Les obstacles liés à l'organisation de la relation de sous-traitance se manifestent au double niveau du processus d'homologation d'une part et du processus de prise de décision d'autre part. Si le processus d'homologation à pour objectif d'améliorer la qualité des produits confiés à la sous-traitance, il semblerait qu'elle n'échappe pas totalement aux considérations d'ordre subjectif. De plus le processus d'homologation est très lent: limité en principe à un mois, il dure dans la réalité de 3 à 8 mois. Par ailleurs la multiplicité des décideurs et des niveaux de prise de décision, affaiblit la cohésion de la démarche et arrive à faire perdre à l'entreprise de bonnes opportunités de sous-traitance.

Les facteurs de blocage d'ordre économique concernent les trois éléments fondamentaux que sont les prix, la qualité et les délais. D'une manière très inégale, les articles sous-traités localement ne sont pas considérés compétitifs ni du point de vue de la qualité ni du point de vue des prix, ni du point de vue des délais de livraison. En ce qui concerne les prix, le donneur d'ordre essaye toujours de limiter les prix au minimum pour abaisser ses coûts de production. Les sous-traitants justifient leurs prix par de nombreuses raisons qui ne sont pas sans fondement: la dévaluation du dinar, la difficulté d'accès au crédit bancaire, le recours à l'importation de la matière première dans un contexte de rareté relative.

Sur le plan juridique, le constat est que de nombreux sous-traitants ignorent le dispositif réglementaire de protection, notamment les petites et moyennes entreprises qui souvent n'exercent cette activité que d'une manière occasionnelle, d'où l'appréhension qu'ils ont tendance à manifester à travailler pour un donneur d'ordre¹.

Sur le plan psychologique, il y a lieu de relever les difficultés de communication entre donneur d'ordre et sous-traitants. D'une manière générale le personnel du donneur d'ordre voit la sous-traitance comme une menace à la stabilité de son emploi. De sorte que la confiance nécessaire à ce type de relation laisse souvent place à la méfiance, au mieux à l'ignorance mutuellement.

En fait, nous avons pu observer ici la faiblesse, pour ne pas dire absence, de la culture ou de la tradition de la coopération entre PME/PMI, qui étant sous-traitants d'un même donneur d'ordre sont forcément concurrentes, d'une part, et entre PME/PMI et l'entreprise publique économique donneur d'ordre d'autre part. Les PME/PMI nous ont semblé trop isolées pour que des relations de partenariat puissent être établies et produisent efficacement les synergies nécessaires². Dans ce contexte, Les PME/PMI préfèrent s'orienter le plus souvent vers les activités immédiatement liées à la consommation finale, plutôt que de spécialiser dans la fabrication des produits intermédiaires.

¹ Il n'est pas possible de fournir une explication fondée de cette crainte à l'encontre de la relation de sous-traitance. Mais il est possible d'émettre certaines hypothèses à partir de données éparses et non systématiques:

- Ignorance de l'existence d'une réglementation, et notamment des mesures juridiques de protection et d'incitation, due probablement à l'insuffisance de l'encadrement juridique de cette population d'entrepreneurs, à même de mettre à profit l'ensemble des textes (code de commerce, code de marché public, code des douanes, code des impôts, lois de finance, décrets et ordonnances).
- Existence d'un sentiment que le dispositif de protection est insuffisant.
- Perpétuation des comportements bureaucratiques des hommes et des institutions.
- Inadaptation des institutions aux nouvelles réalités.

² Par exemple aucune tentative de regroupement de sous-traitants, n'a eu lieu, afin de renforcer leur position que ce soit vis à vis du donneur d'ordre, de l'administration ou vis à vis des concurrents.

V- SOLUTIONS ENVISAGEABLES PAR LES DIFFERENTS PARTENAIRES:

L'enquête effectuée auprès des différents partenaires intéressés par la sous-traitance (SNVI/CVI, pouvoirs publics, entreprises sous-traitantes de SNVI/CVI), fait ressortir trois types de mesures à même d'améliorer l'efficacité de ce type de relation industrielle, au niveau de l'action des pouvoirs publics, du donneur d'ordre et des entreprises sous-traitantes

1. Mesures gouvernementales :

Les pouvoirs publics doivent affirmer leur rôle de régulateur, pour l'encouragement et la création de conditions nécessaires au développement de la sous-traitance. L'Etat peut inciter les entreprises à recourir à la sous-traitance nationale en leur offrant des avantages spécifiques. Par ailleurs les pouvoirs publics peuvent soutenir la création de PMI, par l'octroi de crédits, conseil, formation du personnel de la PMI sous-traitantes, d'une part et l'encouragement des PMI spécialisées dans la fabrication des outillages d'autre part. Il ne suffit pas uniquement d'offrir certains avantages financiers et fiscaux mais rechercher la qualification où elle existe et penser à la formation des spécialistes. Or toutes ces mesures gouvernementales ne pourront être efficaces sans une transformation radicale de l'environnement administratif et financier, notamment du système de crédit et de banque.

2. Intervention du donneur d'ordre :

Le donneur d'ordre peut contribuer à la promotion de la sous-traitance par l'échange réciproque d'informations techniques et commerciales notamment lorsque le contrat est établi entre les deux parties à long terme, ce qui ne peut que favoriser le climat de confiance, et permet d'éviter les problèmes qui surgissent à propos des prix, des délais et de la qualité. La mise en place, par exemple, d'une plus grande transparence en matière d'établissement des formules de calcul et de révision des prix, et en matière d'application des pénalités pour retard pour les livraisons ne respectants pas les délais contractuels contribuerait sans aucun doute à améliorer la relation donneur d'ordre – sous-traitants. De même que l'introduction dans les contrats des conditions d'abattement pour non-conformité au cahier des charges, ou l'établissement de plan d'assurance qualité.

Par ailleurs le donneur d'ordre pourrait s'impliquer davantage à côté de ses sous-traitants en matière d'apprentissage, de formation et d'information, en matière d'assistance financière et technique, notamment par l'acquisition de brevets et licences et leur cession aux entreprises sous-traitantes. Il est attendu de ce type d'action la promotion de la sous-traitance nationale, par un transfert de technologie important et par la création d'un tissu industriel efficace. Cette action pourrait être un des éléments essentiels d'une démarche stratégique pouvant contribuer à renforcer la flexibilité et la réactivité de l'environnement industriel de l'entreprise.

3. La modification du rôle du sous-traitant :

Le rôle que peuvent jouer les PMI dans l'amélioration et le développement du système de la sous-traitance industrielle n'est pas négligeable. Mais cela implique que les PME abandonnent leur position somme toute très passive pour s'impliquer davantage dans le travail d'organisation de la profession. Deux types d'actions pourraient produire des effets importants :

1. **Le regroupement dans des réseaux de sous-traitance:** tout en gardant leur indépendance relative les sous-traitants travaillant pour la même entreprise donneur d'ordre pourraient avoir aussi intérêt à se regrouper afin de renforcer leur position d'une part, et de bénéficier d'échanges mutuels d'informations techniques et commerciales de l'autre part.
2. **L'insertion dans des réseaux régionaux et mondiaux :** Tisser des relations de coopération avec les entreprises sous-traitantes dans différents pays, afin d'acquérir un savoir faire et connaître les niveaux actuels des techniques. Ce qui implique

nécessairement un effort de la part des PME/PMI algériennes en matière d'investissement, notamment dans les nouvelles technologies. Cela est-il possible sans un soutien massif de la part du donneur d'ordre et de la part des pouvoirs publics ?

CONCLUSION :

La substitution des rapports de coopération dont fait partie la sous-traitance aux relations classiques marchandes est l'une des caractéristiques des relations interentreprises de la période actuelle. Cette relation ne relève pas de la « philanthropie » mais d'intérêts mutuels que peuvent avoir les deux parties. Elle doit faire à ce titre l'objet d'une grande attention de la part des pouvoirs publics, des donneurs d'ordre et des sous-traitants en vue de son organisation.

Par conséquent, de nombreuses entreprises publiques Algériennes ont commencé, bien que tardivement, à pratiquer la sous-traitance comme moyen d'augmenter la rentabilité, et l'efficacité de leur entreprise. Néanmoins, la mise en œuvre de cette pratique se heurte à un environnement hostile à la fois sur le plan interne et sur le plan externe. Les résultats obtenus sont loin d'être à la hauteur des attentes. Certes l'expérience est récente, et les entreprises qui se sont lancées dans ce créneau sont jeunes sans expériences, sans moyens importants, sans soutien efficace.

L'observation de la pratique de la sous-traitance à la SNVI-CVI révèle d'emblée, que l'action de sous-traitance n'est pas le résultat d'une stratégie élaborée. La décision de sous-traitance manque de cohésion. En outre, son organisation est diluée entre les différentes structures de l'entreprise et dénote un manque de coordination entre celle-ci. A cet aspect interne, s'ajoutent des aspects liés à l'environnement externe. En effet, les choix de la sous-traitance sont limités, le tissu industriel est faible.

Afin de surmonter ces difficultés qui constituent un obstacle au développement de la sous-traitance, un certain nombre de conditions doivent être réunies. Celles-ci ne peuvent être que le résultat des actions coordonnées de l'ensemble des parties concernées : l'Etat, le donneur d'ordre et le sous-traitant.

L'Etat : par la promulgation des mesures incitatives et protectrices du sous-traitant et de la production nationale.

Le donneur d'ordre : par une meilleure organisation, une meilleure coordination entre les différentes structures, une cohésion et la rapidité dans la prise de décision.

Les sous-traitants : par la recherche d'une plus grande collaboration avec les donneurs d'ordre, et l'établissement des liens entre eux pour une entraide et l'échange de connaissances mutuelles.

REFERENCES :

1. **BIDAULT F.** (1988): *le champ stratégique de l'entreprise*, édition Economica
2. **DAHMANI M.A** (juin 1996) *partenariat et alliances stratégiques*, séminaire entreprise – université tenue au centre de perfectionnement de l'entreprise (CPE), SONATRACH, ARZEW.
3. **LEGHIMA, A.** 1997: *Sous-traitance et stratégie de l'entreprise: cas de SNVI/CVI*, mémoire de magister préparé et soutenu à la faculté de sciences économiques de l'université de Tizi-Ouzou sous la direction du professeur M.Y. FERFERA
4. **MIR , PNUD , ONUDI** (janvier 1999): *politique de soutien à la restructuration industrielle, programme d'appui à la création de PME/PMI privées par essaimage*, p (85-103) .
5. **VALLERAND J.** (novembre 1996): *essai d'élaboration d'un modèle de passage à l'organisation-réseaux de la PMI*, Thèse de doctorat Es sciences de gestion, université Pierre MENDES, Grenoble II, école supérieure des affaires France .

ENTREPRISES EMERGENTES ET ENTREPRENEURS Quelle sociologie de l'entrepreneuriat?

Par: Guy MINGUET
Professeur de sociologie
Ecole des Mines de Nantes

INTRODUCTION :

L'entrepreneuriat et les nouvelles formes d'entreprises comme problème sociologique

L'inscription dans ce que nous appelons une "entrepreneuriologie" - c'est à dire une intelligibilité du processus entrepreneurial - a pour ambition de constater, de décrire et d'interpréter des pratiques concrètes sous leurs diverses formes. Elle vise de même à rendre compte de leur enchaînement dans une société donnée et inversement de la capacité (ou de l'incapacité) des acteurs d'une société localisée ou nationale en faveur de la prise de risque individuelle et de la mobilisation collective.

Aujourd'hui, qu'est-ce qu'entreprendre, comment s'y prend-on et s'organise-t-on à cet effet ? Qui ose, de nos jours, se lancer dans une affaire et selon quelles conditions socio-économiques ? Etre entreprenant individuellement et en équipe, œuvrer pour des réseaux supports de l'initiative et de l'entrepreneuriat, est-ce sociologiquement pensable ? Comment se risquer sans trop craindre le chaos, la régression, l'épuisement ? Comment socialement se substitue l'argument de l'efficacité à l'argument moral ? Pourquoi des sociétés délimitées ont-elles vu se confectionner des voies singulières de développement, nourrir l'innovation et construire des formes d'indépendance entre les institutions économiques, politiques et juridiques et pourquoi d'autres en sont-elles restées à des situations de dépendance avec les puissances centrales, connaissent-elles la régression sous les formes de la désertification, de l'exode, de l'appauvrissement ? Chemin faisant, nous approfondirons ces questions.

Il est impossible de conduire une sociologie de l'entrepreneuriat, de se pencher sur les entrepreneurs comme acteurs centraux de ce processus, promoteurs de ces formes socio-économiques que sont les créations d'entreprises et les projets nouveaux sous formes de réseaux de firmes et de partenariat donneurs d'ordre/ sous-traitants sans, simultanément, l'inscrire dans le débat contemporain relatif à la sociologie de l'entreprise. Cette sociologie de l'institution entreprise est partie prenante des interrogations sur son statut singulier. L'entreprise est elle vue comme un construit social autour du travail ? une variété contingente d'organisation peuplée de stratégies ? ou un mouvement historique aux formes évolutives et variées ? L'entrepreneuriat est il un objet résiduel au sein d'une sociologie de l'entreprise ? ;

Il n'existait pas de sociologie de l'entrepreneuriat en raison même de l'objet étudié, lequel de par de son caractère incertain (il s'agit d'un objet pré-organisé), échappait aux langages sociologiques canoniques. Il se dérobaux préoccupations des sociologues centrés sur le travail, l'organisé, le mouvement social, mais aussi fascinés ou révoltés par l'entreprise - institution. Il s'agit d'interpeller cette question contemporaine et de l'incorporer au sein du débat actuel des sociologues sur le lien social à caractère économique.

Pourquoi est-il opportun, aujourd'hui et dans l'avenir, de se pencher sur cette énigme ? Pour deux principaux motifs. Tout d'abord pour soutenir la sortie de la sociologie de tradition, - comme on le dit du cachet et de l'âme d'une maison de caractère- dédiée de haute époque au modèle fondateur de l'entreprise fordienne intégrée et la mobiliser vers une sociologie de l'entreprise informationnelle (Castells, 1997). En second, il m'apparaît primordial d'arrimer la réhabilitation politique de l'entreprise et l'affirmation sociale et idéologique de l'entrepreneur, d'en dévoiler le caractère associé, afin de leur porter une interrogation vigilante. La sociologie de l'entreprise a démontré que suite à la perte de sens de l'action publique et de ses agences, et aux tumultes de l'environnement politique, l'entreprise s'est représentée comme l'institution sociale de référence, en surplomb de la société, un peu comme l'église catholique romaine d'autrefois. Dans son sillage, l'entrepreneur comme acteur central et l'entrepreneuriat comme stratégie de dynamisation de l'entreprise et de l'économie de marché sont les deux faces d'une même réalité des sociétés développées. La sociologie de l'entreprise met en exergue le fait l'organisation de la production et du tertiaire secrète des instances et des régulations suffisamment majeures, stables et autonomes pour élaborer valeurs, normes, et s'imposer au regard. L'entrepreneur et sa capacité entrepreneuriale doivent ils être examinés spécifiquement au cœur de cette mouvance institutionnelle ?

J'espère convaincre qu'il s'agit d'une voie prometteuse dans le cadre d'une sociologie de l'économique. Qu'il n'y ait pas malentendu : Il serait hors de mon propos de vouloir isoler cette notion d'entrepreneuriat au point de vouloir l'élever au rang de champ autonome. Je ne crois pas à ce stade que la notion d'entrepreneuriat prenne lieu place dans l'espace occupé par les champs institués de l'action, du travail, de l'organisation, de l'institution, de l'entreprise. Je veux simplement affirmer que cette volonté nécessite une approche singulière empruntant à de multiples sources. Mon unique souhait est de contribuer à une sociologie de l'entrepreneuriat, comme l'articulation d'acteurs et de leurs logiques d'action, de réseaux de relations sociales et économiques, de production de valeurs, de symboles et de significations, de processus d'inscription dans la durée et dans l'espace. Il importe de jeter quelque lumière quelques facteurs non - économiques de la formation de l'action économique.

Mon propos vise à reconstituer le fil tendu entre les conduites sociales entrepreneuriales et les formes politiques du développement, à l'échelon d'une société, et ce pour aller au-delà des acceptions limitatives du risque, de l'initiative individuelle, de l'échange marchand. Je tiens - c'est ma thèse centrale - que les conduites entrepreneuriales sont étroitement articulées aux modèles de développement d'une société délimitée. L'entreprise ayant accédé au rang d'instance principale du changement d'une société néo - industrielle, elle ne peut manquer d'intervenir sur les conditions par lesquelles s'engagent les initiatives individuelles et collectives, et ce dans tous les domaines, bien au-delà de l'acception initiale productive et marchande. Notre stratégie et l'essai présentement soumis participent d'une sociologie de l'économique (Smelser Swedberg, 1994, Laville, 1997). L'entrepreneuriat est une catégorie traitée conceptuellement ici comme un fait social économique.

1 - LE REGAIN D'INTERET CONTEMPORAIN POUR L'ESPRIT D'ENTREPRISE ET L'ENTREPRENEUR

Vouloir contribuer à une sociologie de l'entrepreneuriat nécessite au préalable d'en situer la pertinence et l'actualité. On peut avoir, de ce point de vue, au moins cinq lectures des années récentes :

La première insistera sur un constat: le paradoxe du retour de la pensée libérale et la délégitimation concomitante de la bureaucratie. Des faits précis et concordants durant cette décennie passée, dévoilent tout à la fois une prolifération de croyances envers le libre jeu des forces

du marché et le déploiement convictions conduisant à une disqualification de l'Etat- providence et de l'économie administrée, de la société assistée et du « fonctionnarisme » tatillon ; toutes deux entremêlées exploitant le spectacle des failles des services publics, celui des effets pervers des politiques étatiques et enfin celui des maux sociaux insuffisamment jugulés d'une crise économique durable.

Une seconde lecture - en apparence contradictoire avec la précédente - conduit à la mise en perspective des multiples ratés de la dérégulation aux U.S.A. et en Angleterre, tout autant que les sérieuses difficultés éprouvées par les pays post- communistes pour sortir du socialisme et entrer dans le marché. Ces limites avérées de la seule régulation marchande nous amènent à une vigilance accrue devant cette observation : le caractère utopique et irréaliste du vieux rêve de l'auto-régulation mécanique, asociale, impersonnelle des liens humains par la prétendue "main invisible".

Le chaos et le marché, tel surgit le paradoxe de deux ordres de réalités contrastées comme les deux faces opposées d'une monnaie : cette métaphore suggestive nous introduit aux fondements d'une socialisation et d'une régulation comme variables clefs de la transition politique et économique. Autrement dit, un passage aussi complexe d'un système à un autre mobilise certes des idéaux élevés mais surtout engage des transformations du système social des acteurs et de leurs réseaux porteurs. Les entreprises humaines, tant sociales qu'économiques ou que politiques, sont profondément socialisées. L'entrepreneuriat est au plus loin d'être une conduite naturelle : il est de fait socialement construit et investi par des affects et des cognitions, des interactions et des règles, une mémoire et un futur, des routines antérieures et des apprentissages en cours. C'est donc réaffirmer le fait que paradoxalement les régulations sociales émergent des échanges politiques et des transactions économiques en même temps qu'elles sont constamment travaillées et remises en cause par eux.

Une troisième lecture se focalise sur le spectacle des forces à l'œuvre dans le domaine du religieux et du sacré, des confrontations, voire des affrontements entre l'idéologie positiviste et l'idéologie du croyable. Depuis le milieu des années soixante-dix, la poussée des nouveaux mouvements religieux, le retour en force des multiples expressions de la religiosité sur la scène publique, l'annonce de prophéties ou le regain de prosélytisme, l'émergence des "intégrismes" et des "fondamentalismes" un peu partout dans le monde, tant dans les religions catholiques, musulmanes ou protestantes, que dans les équivalents représentés par le sport ou la politique, provoquent des révisions déchirantes des représentations sociologiques tant du mode de croire que du rapport à entretenir par l'objet lui-même avec d'autres significations et politiques, humaines et sociales. Nous nous sommes toujours sentis interrogés par l'objet religieux lors de nos tentatives de saisie de la prise de risque, des supports communautaires de l'industrialisation, des ressorts culturels et éthiques discernables dans les processus sociaux de mobilisation pour des projets. Ces thèmes apparemment aussi divers ou étrangers à notre préoccupation, appartenant à la jurisprudence sociologique du religieux, nous ont mobilisés pour la saisie de nos propres observations concrètes énigmatiques. Par exemple, comment entrer dans le monde de "l'exceptionnalisme choletais vendéen" (Minguet, 1985, 1993), sans tenir les lignes fuyantes des attitudes, des conduites individuelles et collectives relevant de l'économique, du religieux, du politique, du culturel, de l'éducatif, entre autres. La problématique du développement fait ainsi intervenir des notions sui generis diraient les juristes, comme la mémoire et l'apprentissage, la tradition et la modernité, le bénévolat et le mercantilisme, la laïcité et la catholicité, l'observance et l'interconnaissance, le villageois et l'Etat national, etc. La prégnance du religieux est au cœur des mentalités entreprenantes orientées vers le développement territorial.

Une quatrième lecture vise à rappeler les profonds changements au cœur des catégories socioprofessionnelles depuis la fin de l'expansion des années cinquante-cinq/soixante-quinze. L'avènement d'une société néo-industrielle (Touraine, 1987), la présence lancinante des drames d'une crise d'exception, l'absence de modèle refuge, amènent, de manière irrémédiable, à reprendre le problème des initiatives en cours ou à venir, de la créativité, sous leurs formes multiples et variées : économiques, culturelles, sociales, scientifiques, éducatives, etc. Ce problème de fond se pose à notre époque, mais comme il s'en est déjà posé dans des termes autres, mais probablement avec la même acuité, à l'aube de la première révolution industrielle, du capitalisme initial, de l'artisanat, sans parler du compagnonnage, des arts libéraux ou de l'ingénierie.

L'épuisement des modèles traditionnels de la socialisation par le travail en organisation, en particulier le taylorisme et la bureaucratie, pose la question des creusets où peuvent se renouveler les liens sociaux et se constituer les identités. Ce sera notre cinquième et ultime lecture. L'idéologie managériale, avec ses obsessions de la gestion, de l'audit, du contrôle, de l'exploitation sur le court terme des gisements de ressources humaines, montre ses limites. De ce fait, ces organisations "sur-managées" ont vu leurs capacités de créativité, d'innovation, quasiment laminées (Minguet, 1999). La question urgente des organisations contemporaines n'est plus vraiment celle de l'ordre, mais celle du désordre : comment susciter l'esprit d'entreprendre à l'intérieur univers organisés, comment combiner innovation et organisation (Lebaube, 1993, Alter, 1990) ?

Ce dernier courant, fréquemment appelé "démarche projet", autorise l'acteur "fauteur de trouble" à sortir quelque peu de l'ordre existant (Alter, 1996). Plus exactement, un projet, c'est un équivalent d'entreprise à lui seul, entendu au sens de "l'intrapreneuriat". Cette pratique est la traduction organisationnelle de "l'entrepreneuriat" (Midler, 1993). Celui-ci et celui-là ne sont que deux formes distinctes d'une même capacité de bouleverser l'ordre en place ; l'une construisant une pratique innovatrice en interne pour répondre à des déficits d'une structure permanente, l'autre construisant une création ex-nihilo aux marges de l'existant, dans les interfaces d'environnements déficitaires, pour établir ou rétablir un lien entre des acteurs.

Après presque quarante années de d'oubli, le champ vaste et peu encombré qui recouvre des notions telles que l'innovation, l'entrepreneur, la création d'entreprise, les projets et nouveaux produits, le processus entrepreneurial, devient le théâtre de questionnements tant du côté de la société que du côté des sociologues. La sociologie, de haute époque, ne s'est pas mobilisée sur cet objet : aujourd'hui, elle apporte son savoir-faire pour l'explication des ressorts sociaux de l'action économique entrepreneuriale et de l'entrée sur la scène sociale et politique de l'acteur central entrepreneur.

2 - LES INTERPRETATIONS CLASSIQUES DE L'ENTREPRENEUR: Marx, Weber, Schumpeter

2-1 L'entrepreneur "fétichisé" chez Marx

Il n'existe pas d'analyse distinctive de l'entrepreneuriat chez Marx. Il ne fait pas la différence entre le propriétaire du capital et l'entrepreneur, et il ne détaille aucun élément concernant les propriétés individuelles ou collectives de la formation sociale des entrepreneurs. La notion princeps de classe capitaliste est déduite des catégories économiques d'analyse de la plus-value, de l'accumulation, du profit, et les capitalistes sont désignés comme de simples servants du capital, instruments malgré eux de l'accumulation du capital, quelles que fussent leurs intentions personnelles et leurs préférences.

La pensée de Karl Marx est pourtant stimulante pour notre propos. Dans son ouvrage, *Le Capital* (Marx 1867, 1969) présente une acception abstraite et simple de la classe capitaliste comme à la fois comme propriétaire des moyens de production et contre leur forme spécifique du procès social de travail qui produit les biens. Mais, c'est dans le Manifeste et les ouvrages consacrés de 1848 et 1870 que l'on trouve les développements saisissants relatifs à la montée et à l'affirmation politique de la bourgeoisie besogneuse et son action révolutionnaire dans la société et l'économie, dans les villes et les campagnes ; de même, le démontage des fractions internes aux groupes bourgeois par l'impact de la finance, de l'industrie, du commerce.

C'est dans *Le Capital* que le lien le plus marqué avec la question de l'esprit d'entreprise est apparent bien qu'indirect. En premier, il s'agit, on le sait, d'une fresque considérable dédiée à l'accumulation primitive", concept désignant le processus d'émancipation du travail à la fois du mode féodal et du mode corporatiste et de la transformation du capital terrien, négociant et monétaire en capital industriel. En second, il s'agit d'une analyse du " système manufacturier " où l'organisation du travail, de la production et des relations industrielles sont soigneusement étudiés. La division industrielle du travail aliène les êtres humains et les rend étrangers à leur travail et à eux-mêmes : par contraste avec les agriculteurs et les artisans les travailleurs industriels ont peu de contrôle sur la nature de leur travail et peu de connaissance du procès de production.

En dépit d'une faille méthodologique - et par-dessus tout, la réification de son modèle économique en lois universelles - l'analyse marxiste de la montée et de la dynamique interne du capitalisme va jouer un rôle de déterminant dans les contributions ultérieures de Sombart, Weber, Schumpeter, puis de Polanyi et de Moore en identifiant la matrice des conditions structurelles d'une économie capitaliste au sein duquel l'esprit d'entreprise peut se développer.

Il ressort aussi chez K. Marx que la société est une « praxis », une totalité auto - produite par le travail. Non seulement le travail fonde les identités nouvelles quand disparaissent les ordres traditionnels, mais il engendre les rapports sociaux qui déchirent les sociétés modernes et les grands univers industriels contemporains. L'idée de société industrielle est une représentation à la fois scientifique et philosophique qui ne peut être séparée de la conviction qu'il existe un mouvement social central incorporant le travail, la production et les conflits entre les adversaires comme modes d'action principaux de la société sur elle-même.

2 -2 L'entrepreneur émancipé chez Weber

La contribution wébérienne est à cet égard centrale. Cette sociologie compréhensive a su articuler une analyse des fondements sociaux, culturels et éthiques des conduites dites à risque et de les relier avec la question de la domination légitime. Comment en effet se représenter un archétype d'acteur à la fois s'extrayant de l'ordre en place et tout créant les bases sociales de sa reconnaissance et de sa légitimité ? C'est ce à quoi s'est attachée à répondre l'interprétation wébérienne canonique.

Si Marx a construit sa pensée autour de l'idée de travail, de praxis et de conflit, Weber a tracé son sillon autour des thèmes de la rationalisation et de la modernité. Sa contribution majeure est à l'endroit des ressorts culturels et éthiques du capitalisme naissant et triomphant. A la différence notable de Marx, Weber n'a pas tenté de formuler de lois causales pour une théorie du changement historique, mais a opté pour un examen méthodique de quelques conditions sous formes de corrélations, de significations, de compréhension, de relations conditionnelles entre certains traits du capitalisme, pas des comparaisons entre les sociétés avancées et les sociétés pré-capitalistes (Weber, b).

L'entrepreneuriat capitaliste chez Weber est clairement distingué de son prédécesseur traditionnel, de par des vertus de poursuite rationnelle et systématique du gain comptable, de l'extension de la confiance jusqu'au crédit, et de la subordination de la consommation à l'accumulation. Ce sont les principaux composants de la «rationalité instrumentale», de la logique économique rationnelle de l'acteur par laquelle, Weber établit une relation systématique entre les buts choisis et les moyens essentiels pour les atteindre.

Il rejette le déterminisme culturel et les explications simplistes. Il considère par exemple, l'éthique protestante comme l'un parmi d'autres, mais l'un des plus déterminants, des facteurs d'émergence du rationalisme dans la civilisation occidentale, les autres étant la science expérimentale, l'autorité rationnelle - légale en ligne directe du droit romain, et l'administration gouvernementale régaliennne (Weber, 1921). Il est aussi précautionneux concernant le jeu entre les variables culturelles, religieuses et sociales, lorsqu'il approfondit les conditions générales de formation des cités médiévales avec leur ciment social fait de cohésion autour de la norme de commerce généralisé et de riches classes moyennes montantes, laquelle a profondément touché les mouvements religieux de la Réforme. Il est convaincu de la puissance légitimatrice des croyances dans l'arène des relations sociales. On peut se demander si en accord sur ce point avec K. Marx, Weber eût admis l'idée selon laquelle les individus adoptent les convictions et observent les règles en connivence avec leurs seuls besoins.

L'intérêt considérable des travaux de Weber sur les sectes protestants, les propriétés éthiques et les conduites capitalistes participent de la contribution générale de l'auteur concernant la régulation économique, l'observance religieuse, l'édification de la modernité par la rationalisation et le désenchantement. Il s'est attaché à démontrer quelle affinité spirituelle pouvait exister entre la vision du monde procurée par le calvinisme et l'esprit d'initiative correspondant à l'activité économique capitaliste.

Une interrogation exigeante a été adressée par les plus grands sociologues, historiens concernant ce triptyque éthique calviniste, rationalisation moderne, esprit d'entreprise capitaliste. Parmi les plus stimulants on se plaît à signaler les travaux de Trévor - Roper qui d'ailleurs n'ont pas pour motifs de redresser les interprétations rustiques de la thèse wébérienne mais d'approfondir la discussion de fond (Trévor - Roper, 1967). La démonstration de cet historien se fonde sur le repérage de données concordantes. S'il est avéré que la plupart des entrepreneurs du XVI^e sont calvinistes, nombres de pays calvinistes, à l'époque, ne produisent pas leurs propres entrepreneurs. Ces entrepreneurs partagent une propriété : ils sont pratiquement tous émigrés. La prospérité démontrée de tel ou tel groupe d'entrepreneurs est fréquemment associée au fait qu'ils proviennent d'un pays autre, en particulier de grands centres industriels du XV^e. De même au XVI^e la bourgeoisie individuelle et commerçante est sensible à l'érasmeisme, qui affirme l'égalité de dignité entre la condition laïque et celle de clerc, qui insiste sur la possibilité pour l'homme entreprenant de vaquer à ses affaires sans offenser la règle qui manque à la piété. Selon Trévor-Roper, l'association érasmeisme et calvinisme complète le facteur émigration des élites bourgeoises, facteur dû aux pressions de la Contre-Réforme (Swedberg, 1998).

La thèse wébérienne assortie des propositions de Trévor-Roper offre pour grand intérêt d'établir plusieurs conclusions : il est compréhensible que des hommes d'action croient en d'érasmeisme et au calvinisme : il est compréhensible que ces hommes d'action menacés nouent des liens étroits avec leur diaspora internationale et délaissent leurs terres pour des cieux propices ; il est compréhensible que les élites restantes délaissent la vie des affaires pour des fonctions acceptées par la Contre - Réforme.

Le poids reconnu des convictions, des valeurs, des normes est relativisé et replacé dans un contexte historique et social mouvant. L'attrait collectif pour l'esprit d'entreprise s'explique par un ensemble de propriétés en interdépendances et que la théorie individualisme wébérienne peut formaliser comme système d'interprétation. Weber nous convainc lorsqu'il suggère que l'esprit d'entreprise suppose une personnalité d'exception un peu charismatique et que le processus entrepreneurial tourne et prend appui sur un acteur central. Il insiste sur l'idée que le risque niche et prend corps dans des personnalités hors du commun qui ne se comporte pas rationnellement - entendons selon une logique intrinsèque en dehors des logiques attendues ou de convenance.

2-3 L'entrepreneur innovateur chez Schumpeter

Il est le théoricien de l'entrepreneuriat par excellence, et il nous a produit l'interprétation la plus profonde de la question. Elle est pertinente pour trois grandes raisons : la relation étroite entre l'entrepreneuriat, l'innovation et le leadership dans le développement économique, la liaison étroite entre la fonction entreprenante et l'appartenance de classe à la bourgeoisie industrielle dans son économie politique des classes sociales ; le destin crépusculaire de l'entrepreneur comme facteur explicatif de la crise du capitalisme des années 40.

On peut déceler trois facettes à travers l'œuvre de l'auteur.

Une première facette chez Schumpeter réside dans sa théorie de l'innovation par la médiation de l'entrepreneuriat (1934, 1939, 1954). L'auteur avance la notion de «destruction créatrice» devenue célèbre pour styliser le temps de l'innovation et la nouvelle donne organisationnelle de la firme sommée de tenir un paradoxe : l'organisation de la firme doit déceler et réduire les incertitudes pour mieux assurer le processus de production, alors que l'innovation tire parti des incertitudes et même encourage la tolérance envers les anomalies pour mieux parvenir à transformer l'ordre des choses. L'entrepreneur reste la figure centrale du processus d'innovation tant dans la petite que dans la grande entreprise. La distinction entre innovateur et exploitant est capitale à cet égard. La théorie économique de Schumpeter postule que, en l'absence d'un élément perturbateur essentiel, l'économie connaîtrait un cycle purement reproductif ou statique. Cet élément perturbateur, donc le facteur économique essentiel, reste l'entrepreneur qui réalise de nouvelles combinaisons de production.

Cet auteur dresse comme suit la liste des facteurs de combinatoire de production :

- 1 - La fabrication d'un bien nouveau, c'est - à - dire qui n'est pas encore familier au cercle de consommations, à la clientèle considérée,
- 2 - L'introduction d'une méthode de production nouvelle, c'est - à - dire qui est encore pratiquement inconnue dans la branche d'activité considérée,
- 3- La conquête d'un nouveau débouché. C'est un marché dans lequel l'industrie considérée n'a pas encore pénétré,
- 4 - La conquête d'une source nouvelle de matières premières
- 5 - La réalisation d'une nouvelle organisation de la production, c'est -à- dire le fait par exemple de créer un trust ou une alliance entre des producteurs ou entre des fabricants et des distributeurs.

Ces nouvelles combinaisons ne naissent pas spontanément. Elles résultent d'une action de construction qui emprunte au modèle de la rupture par nombre d'aspects, ce qui n'est pas incompatible avec le fait que sous conditions l'entrepreneur imite ou copie tout ou partie ce qui préexiste. L'entrepreneur qualifie l'acteur susceptible lors de son itinéraire à la fois de :

- * mobiliser des ressources indispensables,
- * les agencer dans un sens économiquement solvable et socialement utile,
- * de relier structurellement des agents sociaux jusqu'à présent séparés.
- * de percevoir le risque au point de se sentir en mesure de le contrôler.

La seconde facette est relative au statut exorbitant de l'entrepreneur, comme la fraction la plus éclairée et la plus utile de la classe bourgeoise. J-Schumpeter dresse une liste de caractères sociaux et psychologiques pour démontrer «l'exceptionnalisme» de la fonction entrepreneuriale. Les qualités requises, les rôles assignés, en font un type de personnalité et de conduite, largement distinct de l'approche simple et rationnelle de l'homo - economicus classique. L'innovation entrepreneuriale est plus qu'une conduite à risques économique élevée, elle constitue un acte créatif et subversif qui conduit son auteur à s'extraire du conformisme et du seul cercle fermé des admis. L'entrepreneur agit par rupture, par discontinuité, par retournement des contraintes en opportunités, par transgression des routines et des coutumes de métiers.

Son leadership l'amène à penser autrement, à « problématiser » ce qui va de soi, à agir plus vite que les autres pour s'emparer de l'essentiel, à comprendre intuitivement. Il se comporte plus par intention et volonté de faire que par décision mûrement attendue et délibérée plus par son autorité en acte que par des idées préexistantes; plus par levée des résistances personnelles d'autrui et les critiques sociales qui fonctionnent comme des boucliers face aux menaces perçues que peuvent représenter les déviances entrepreneuriales. L'entrepreneur est, en première apparence moins héroïque et prestigieux que le chef politique, le chef religieux ou le chef de guerre. Il reste un homme de besogne dont les obligations économiques et marchandes ne souffrent de se laisser distraire par des éclats ou un style bruyant. En centrant sa conduite sur la transformation de la nature, sur une œuvre socialement utile, il se détourne des excès.

Il est un leader de par la genèse de conduites relationnelles et innovatrices dans une société industrielle et ce point de vue ne provoque pas spontanément l'enthousiasme ou l'effet de foule digne de la figure charismatique. Sa sphère strictement clôturée par les principes du réalisme, du pragmatisme, de l'épreuve du marché ne la prédispose pas à la charge émotionnelle, ni forcément à la gloire du chef d'entreprise. Son statut socio-économique est d'emblée marqué du sceau de la précarité et de la disparition de l'activité productive.

La dernière facette concerne les incursions de cet auteur dans la science politique. Il analysait ainsi la tension apparente entre un capitalisme crépusculaire et lui apparaissant historiquement condamné avec la routinisation de l'innovation et la bureaucratisation des firmes (1^o partie, " Le crépuscule de la fonction d'entrepreneur, 1951). A ses yeux, le capitalisme ne survivra pas à la démocratie car les capitalistes n'ont aucune capacité politique, ne savent et ne peuvent prospérer qu'à l'ombre d'une domination politique aristocratique. Calculateurs, austères, ils sont incapables de s'approprier l'entreprise et la dimension symbolique de leur action, toute chose qu'une classe d'ambition dirigeante doit savoir mobiliser à son profit. Ils ne savent susciter l'identification envers l'institution entreprise et l'ordre social qu'elle incarne. Dit autrement, s'ils font la morale aux autres et s'appliquent à promouvoir l'individuelle tout en observant la règle de la conformité ils ne savent toucher les imaginations et se gagner la base sociale et politique de leur action sociétale. De ce fait, ils sont à la remorque des visées et des errements d'une classe politique aristocratique prééminente à laquelle leur pouvoir ne saurait survivre. Une oraison funèbre donc, qui conclut à l'incompatibilité de la démocratie et du capitalisme.

Or, le même reste fermement convaincu que l'esprit d'entreprise constitue l'essence du capitalisme. Il convie d'ailleurs ses acteurs à revenir aux fondements de l'innovation, à l'individualisme entreprenant, tout en déplorant l'impopularité rédhibitoire des pratiques d'entreprise auprès de la population. Il avance une philosophie sociale et politique arguant de l'émergence souhaitable de la liberté et de l'initiative au premier plan des valeurs démocratiques. Il suggère ainsi "l'habilitation" en devenir d'une entreprise inscrite dans son monde et productrice de société démocratique, pour délaisser un monde crépusculaire avec des entrepreneurs identifiés aux

aristocrates, impopulaires car coupés de la culture commune et isolés des autres corps sociaux. Quelle idée centrale retirer pour notre propos? le rôle éminent conféré par Schumpeter à l'entrepreneur comme producteur d'innovation ne se confine pas à la sphère de la production et du profit. Par ses intuitions, il lui confère pleinement un rôle d'entrepreneur politique.

Il ressort trois idées majeures de ce cheminement dans la pensée du plus sociologique des économistes (Schumpeter) et du plus économiste des sociologues (Weber). À travers la place faite à l'entreprise : celui qui entreprend prend le risque non négligeable d'échapper à la domination traditionnelle, en sortant de l'ordre existant, en vue d'atteindre un objectif quelque'inouï qu'il puisse apparaître (aventure privée, belliqueuse, guerrière ou économique). En cela, l'entrepreneur est par essence l'acteur qui prend le risque de se placer en situation d'illégitimité initiale; c'en est le coût social à payer. La limite du raisonnement est la suivante : cette représentation assimile la firme à un agent individuel (l'entrepreneur innovateur) et mésestime de ce fait la réalité organisationnelle qui suppose une autre représentation caractérisée par le système, les acteurs, les règles, les collectifs, les cultures. Il faudra attendre les sociologues de l'institution et surtout de l'organisation (la science de l'organisation dans les pays anglo saxons) pour établir l'importance de la dimension irréductible de l'épaisseur de l'organisé. De ce seul point de vue, il est pensable de vouloir tendre un fil ténu entre une sociologie de l'entrepreneur, celle de l'organisation et celle de l'entreprise.

3- I ILEGITIMITE ET AFFIRMATION DE L'ENTREPRENEUR

L'entreprise humaine - aux XVII^e et XVIII^e dans ses quatre domaines : argent, guerre, justice, politique - a pour constante d'impliquer de la hardiesse, elle est une action risquée. Au sens littéral, l'entreprise d'argent est une unité économique de profit, orientée en fonction des chances d'opération marchande, et ce dans le but de tirer un bénéfice de l'échange (Weber, 1923). Qu'elle soit occasionnelle ou en exploitation continue, elle se propose d'être profitable et rentable de par son orientation signifiée vers des chances de gain. Elle se définit comme la résolution et l'action de mener à bien (se charger de) une affaire déterminée sur la base d'un accord préalable - le plus souvent contractuel et public, prix fait - dans quel contexte ? Celui caractérisé par des critères du risque, de l'occasion, du projet, du dessein, de la valeur, des moyens et des résultats, du crédit, de la confiance, de la méthode, de l'assurance, de la raison, de la prudence, de la proposition, du calcul, du profit. (Vérin, 1980). L'entrepreneur est celui qui conduit « au hasard » une entreprise assez considérable ; il développe les fonctions de production de biens ou de prestation de services, d'évaluation (attribuer une valeur, fixer un prix, etc.), de gestion (allouer des ressources), de direction (le « redemptor »). Son entreprise de sédition s'étend en direction de la guerre, de la politique, de la justice.

Les champs communs entre les domaines :

- argent- guerre : transformer le hasard en occasion. L'entrepreneur stratège et tacticien?
- argent- politique : la prise de conscience, la confiance. L'entrepreneur homme public?
- argent- justice : la rationalité à produire dans une société de droit. C'est le principe de la séparation entre la personne physique et morale. L'entrepreneur magistrat ?

La généralisation de l'emprise de l'argent comme intermédiaire dans la société va transformer les échanges marchands. Elle donne lieu au mercantilisme, système économique appliqué à tous les domaines possibles. L'entreprise « marchande » se définit comme une forme d'activité économique ou sociale comprise entre un engagement (avance) d'argent, sa récupération, ... majorée d'un profit. Elle touche à la production d'objets, au commerce des marchandises, aux prestations (consultation, éducation, etc.).

L'entrepreneur: s'il est en premier lieu celui qui travaille dans le cadre du prix fait, son initiative s'applique progressivement à toute forme d'activité économique exigeant une conduite rationnelle, un calcul réglé des affaires à produire. Le sens du calcul, comme activité rationnelle légitime, est exacerbé par l'effet de contraste : celui de la concurrence, du marché. La recherche du profit calculé maximum n'a de sens logique que dans le cadre de la comparaison faite - par le donneur d'ordre, par l'entrepreneur - entre les propositions de réalisations. La confiance, la fidélité, l'attachement, sont des notions construites à partir du postulat selon lequel les liens socio-économiques entre offreur et demandeur sont assurés autant par la tradition que par l'appât du gain, c'est-à-dire l'appréciation raisonnée entre l'argent et la production. La crédibilité de l'entreprise et de son entrepreneur serait mesurée à deux critères : la propriété initiale, l'inclinaison affichée vers l'appropriation d'un profit.

Si toute entreprise humaine se traduit par un affrontement du risque (des attitudes et des conduites appropriées face à l'incertitude et à la complexité), elle touche aux ressorts individuels : ceux du plaisir à se hasarder à prendre des initiatives, ceux à exploiter des « opportunités », ceux d'exercer son perfectionnisme et sa capacité à se sublimer. C'est l'émergence d'une représentation d'un sujet économique - fondé sur l'individualisation -. Lorsque l'ordre existant n'est pas perçu satisfaisant ou n'est plus jugé comme convenable par un ou plusieurs membres, il perd de son attrait. On prend dès lors sur soi la charge de réaliser un autre ordre, en vue d'actualiser l'ordre du monde. Prendre le risque, c'est sortir de l'existant. L'entrepreneuriat est une conduite de minorité active, représente une forme de subversion de l'ordre établi.

Pour continuer à être, l'entrepreneur repense continuellement son action, il renonce à la fixité de la règle établie. Cette représentation, on l'appelle aussi le « machiavélisme » propre aux « financiers » et aux « usuriers ». Elle traduit une perturbation du système des grands ordres, des castes, des rentes de situation. Mais, elle implique surtout une conduite méthodique et maîtrisée en vue de fins étroitement individualistes et utilitaristes. Il n'y a pas d'échange marchand sans opérateurs concrets et sans attitudes favorables envers le calcul, l'intérêt, le profit. Mais, il est facile de convenir que le marchandage n'a de pérennité concevable pour les affaires sous une inscription dans un corps social, dans une société. Le marché n'est pas donné par avance, ne préexiste pas. Il n'est pas une solution, il est un problème social, économique et politique à résoudre sans fin. Le marché n'est pas une explication, il est à expliquer. Pour reprendre la belle expression classique, le marché est socialement "encastré" (Polanyi, 1944, Granovetter, 1992). En effet, si l'entrepreneur est un individualiste qui s'extrait de l'ordre convenu par séparatisme, il ne peut toutefois fonctionner sans régulation minimale. Un groupe social comme celui des entrepreneurs doit mutualiser les coûts et les risques, les gains et les biens collectifs. sur un territoire donné, les entrepreneurs attendent de la coopération et ne cherchent pas toujours à démolir leurs confrères - concurrents : ils cherchent aussi à nouer des relations stables avec leurs partenaires - adversaires. Une agrégation de mercantilistes affichés n'est pérenne que sous condition d'une régulation minimale.

De ce rappel des interprétations classiques de l'entrepreneuriat et de la question de la légitimité de l'acte d'entreprendre qu'en retenir? Par l'entremise de la science, en l'occurrence la science économique, l'entrepreneur passe sous les fourches caudines des lois du marché, de son principe de réalité, et par voie de conséquence du libéralisme. La science positiviste est au coeur de la société moderne. De cette manière, l'entrepreneur se voit placé au fondement même du système de légitimité des sociétés développées (Laufer, 1993, 1996). Il reste à apprécier si l'activité à la fois créatrice et destructrice de l'entrepreneur chère à Schumpeter, n'aboutit pas à voir se déplacer les bornes que la science économique et les canons des marchés lui imposaient. Au delà de cette énigme pointe l'interrogation selon laquelle la science contemporaine impulsée par l'idée de progrès insatiable des connaissances et du besoin d'explication contribue à déstabiliser en

profondeur les manières de se représenter le monde. En se donnant la finalité de repousser les limites de l'imprévisibilité et de la complexité, la science se voit sommée de répondre face à l'inquiétude : à la fois à l'injonction « quelle est votre explication ? » par de l'expertise et à l'objection « je conteste votre explication » par de la preuve. Ce faisant elle voit ainsi se déplacer sans cesse les limites du descriptible et du pensable. L'entrepreneur s'appuie sur la vision moderne de la technologie innovante qui relie étroitement celle-ci à la recherche et à la science rendant possible une techno - science se plaçant par définition aux confins du possible et de l'imaginable. La question de l'entrepreneuriat à ce stade autorise de relier des notions séparées voire antinomiques telles que l'innovation et la limite, l'illégitimité et la science, le risque et le descriptible, le développement et le marché.

4- LE CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT ET DU DEVELOPPEMENT

Le questionnement sociologique de l'entrepreneuriat prend une autre signification à la lumière des changements de rôle et de représentation de l'entreprise et de sa dirigeance, mais on ne peut - sauf contre - sens flagrant - considérer que l'entrepreneur est l'entreprise et inversement que l'entreprise se résume tout entière dans sa plus haute expression. L'absence traditionnelle de distinction entre la logique de l'entreprise et la logique de l'entrepreneur est théoriquement intenable. Qui plus est, la logique intrinsèque de l'expression collective des entrepreneurs - dans les faits, la représentation professionnelle et politique, ou autrement dit, le patronat - est bien différente de celle de la logique propre du chef d'entreprise individuel. Il y a un prix conceptuel à payer pour une telle dissociation des catégories sociologiques : celui d'investir dans une dissociation d'objets tels que le chef d'entreprise, l'entrepreneur, le patronat, par rapport à l'objet entreprise.

L'adjectif entrepreneurial (e) s'est peu à peu introduit dans le langage pour qualifier ce qui concerne un entrepreneur, pour caractériser une démarche relevant de l'initiative économique. Le terme a d'abord désigné une personne qui entreprend quelque chose. Puis cette acception a été supplantée par le sens, plus restreint, de " personne qui s'engage par contrat à fournir des services, des denrées, ou qui se charge de l'exécution d'un travail en matière de construction (Vérin, 1982).

Le paradigme institutionnaliste de l'entrepreneuriat prend chez D, Segrestin la forme d'une anthropologie historique de l'entreprise entrevue comme forme historique déterminée d'agencement social (1987, 1990). Elle fait œuvre de subversion sociale et politique et sert de moyen de légitimation de fauteurs de trouble de l'ordre économique régnant que sont les entrepreneurs. A titre de prédicat, il considère l'entreprise comme un fait social, temporel et spatial qui ne peut se réduire à la combinaison d'acteurs ou au résultat de leurs jeux économiques, dans la mesure surtout où l'entreprise a un produit/service extérieur et où elle est créatrice de culture sociale. Il propose la typologie suivante des représentations sociologiques des formes historiques successives prises par l'entreprise : l'émergence d'une forme idéale - typique d'entreprise sur les communautés préindustrielles au XIX^e, l'entreprise «rationnelle- positive» associant paternalisme et gestion scientifique au début du XX^e, l'entreprise, institution de la société néo-industrielle des années quatre-vingts. Selon l'auteur, il se serait produit un compromis intellectuel entre la sociologie industrielle, celle du travail et celle des organisations pour adopter une représentation «économiste» standard de l'entreprise (1990, p. 26). Enfin, il enregistre l'oscillation entretenue pour percevoir l'entreprise à la fois comme institution du système social (civisme d'entreprise, solidarité de proximité, lutte contre l'exclusion), et comme espace sociologique pertinent (pour disputer le terrain des discussions avec l'économie des institutions, celle des conventions, celle de la régulation). Il tient que la sociologie des entreprises n'a pas réglé son contentieux historique avec la société, sa lutte pour sa légitimité, son rapport tendu avec l'éthique religieuse et la morale, son appel à l'état, au droit, au syndicalisme et à une acception contractuelle des relations sociales. Les sociologies

successives sont restées marquées du sceau de ce procès pour attentat à la société (1987, p. 461) et elles sont aujourd'hui conduites à renouveler les termes du débat sociologique.

D. Segrestin dans *Sociologie de l'Entreprise* (1992) affirme que l'idée d'entreprise s'est imposée sur la base d'une certaine violence à l'encontre de l'ordre social. L'entreprise, depuis plus de deux siècles, se situait dans un contentieux avec la société, frappée d'une illégitimité de par sa vertu subversive. Une succession de thèmes organise l'ensemble du livre : la naissance et l'affirmation d'une institution (l'usine et son ordre, la classe ouvrière et le patronat, les ingénieurs), les systèmes et les acteurs, les stratégies, la forme «communautaire» d'entreprise à la française, les modèles «résurgents»(artisanaux, familiaux) ou émergents (réseaux, partenariat) de rationalité, les tendances (néo-taylorisme, génie industriel, démarche projet, qualité, certification), les futurs (régression sociale, retour à la communauté, fordisme).

L'auteur rappelle que l'entreprise, de haute époque, connaît une tension entre deux forces convergentes : la première force lui ordonnait de rompre avec le monde concret de la famille, de l'inter - connaissance, et des régulations locales, et l'entreprise représentait le symbole rationnel de cette rupture ; la seconde, lui enjoignait de revenir dans la cité, de se ressourcer dans la réalité des identités de métiers et des racines (p. 198). il rejoint H.Vérin (1981) lorsque qu'elle sépare les notions d'entreprise et d'entrepreneur et lorsqu'elle démontre la capacité subversive d'une idée préjudicielle - celle de l'entrepreneuriat - combinant à la fois une action sous risque et une expérience d'entrepreneur sujet. Entreprendre est conçu tel un acte fondateur qui déborde l'échange économique et perturbe les formes en place du politique et du social.

Depuis le début de ce siècle, le vocable a pris une signification plus large, et ceci de plus en plus, ces dernières années, sous l'influence de l'homographe anglo-saxon. L'intrapreneurship est la notion anglo-saxonne de sciences de gestion désignant le processus de désordre et d'innovation au sein d'une organisation donnée ; l'entrepreneurship est la notion de sciences de gestion désignant le processus d'invention par une combinaison de facteurs multiples, l'ensemble donnant lieu à une configuration ex-nihilo. Classiquement, l'entrepreneur et l'entreprise se voyaient représentés au sein de l'économie politique, de la philosophie sociale et de l'histoire comme appartenant à l'univers des affaires, au seul monde marchand. A nos yeux, cette représentation réductrice s'est recomposée et s'est étendue avec bonheur. Sous le néologisme entrepreneuriat, - traduction de entrepreneurship, nous tenons que ces expressions variées des initiative humaines, peuvent participer et se mobiliser pour un modèle singulier de développement. Elles peuvent être ou/et économiques, culturelles, associatives, éducatives, scientifiques, pédagogiques, médico-sociales, etc. ; relever des individus, des groupes, voire de mouvements sociaux. Au delà d'une mobilisation pour des fins imprécises et une prise de risque dont rien ne garantit a priori le résultat, il y a deux conditions : l'extension d'une capacité d'initiative à d'autres acteurs sociaux que les seuls dirigeants, le processus de passage d'un type sociétal à un autre.

De ce seul point de vue, on ne peut isoler l'objet et prétendre fonder une sociologie de l'entrepreneur sans inscrire l'action d'entreprendre et ses acteurs centraux en lien avec une sociologie de l'entreprise comme outil de développement.

Tableau ci-joint.

	Sociologie de l'entrepreneur	Sociologie du développement	Sociologie économique
Objets	<ul style="list-style-type: none"> - Processus entrepreneurial - Esprit d'entreprise - Créateurs d'entreprises - Ensembles industriels localisés - Mobilisation politique et défense des intérêts 	Conditions (Touraine) <ul style="list-style-type: none"> * modernisation, * création endogène, * identité et indépendance. Caractères (Touraine) <ul style="list-style-type: none"> * hétérogénéité, * volontarisme, * intégration 	Cinq catégories : <ul style="list-style-type: none"> - Marché - Redistribution - Réciprocité - Usage domestique - Ressorts non marchands, symboliques de l'échange
Concepts	<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux de relations - Combinatoire de facteurs (Schumpeter) - Ethos (Weber) 	<ul style="list-style-type: none"> - District industriel - Spécialisation flexible - Partenariat - Endogénéité / exogénéité 	<ul style="list-style-type: none"> - « Encastrement du marché » (Polanyi et Granovetter) - Constructions sociales des institutions économiques (Berger & Luckman)
Paradigmes	Actionnisme	Actionnisme	Institutionnalisme Constructivisme
Acteurs centraux	<ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneurs - Groupes d'affaires - Club d'entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Développeurs - Syndicats patronaux et salariés - Associations 	<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux d'acteurs inter - institutionnels, - Partenaires et actionnaires
Contraintes et opportunités de l'action	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération et coordination - Compétition et régulation 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Territoires et localité - Visions du développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle économique de la culture et de l'éducation, - Organisations économiques, administratives, politiques

Figure : ÉLÉMENTS D'UNE SOCIOLOGIE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT.

La problématique de la compétence entrepreneuriale, entendue et définie comme l'intelligence individuelle et collective des situations de conduites à risque et de celles d'initiatives, considérées dans l'ensemble de leur subtilité et de leur complexité, nous apparaît clairement relever d'un double défi, sociologique et social, théorique et pratique: pour élever la capacité des sciences de la société en ces matières, pour soutenir les efforts de réponse aux maux d'une crise d'exception. La question de l'entrepreneur n'épuise pas la question de l'entreprise " fait de société " (Sainsaulieu) (1990) mais aussi, ajouterons - nous vecteur de développement de société.

Dès le début des années soixante - dix, la théorie de la société post- industrielle s'était imposée, du côté de la sociologie de l'action (Touraine, 1969). Le premier développe le caractère inéluctable de la croissance des services dans l'emploi et la progressive domination du tertiaire supérieur à caractère collectif, de bien-être, de formation et d'éducation ; le second met l'accent sur les caractères marquants d'une société post - industrielle : les anciennes et nouvelles classes sociales, le mouvement étudiant, et proposait une sociologie de l'entreprise à la fois institution privée de gouvernement et intention de rationalité gérée par un système politique privé (Touraine, 1969, chap. 3, p.196).

On peut opérer un rapprochement entre le paradigme de A. Touraine (1969, 1973) d'un mouvement social porteur d'historicité et le paradigme de R. Sainsaulieu (1983) de la création institutionnelle, terme retenu pour "signifier tout à la fois la complexité sociale et culturelle de la transformation des structures organisées, mais aussi pour tenir compte de toute la ténacité des groupes humains qui par l'analyse, le conflit et l'expérimentation, consacrent du temps et de l'énergie pour changer en profondeur les rapports organisés". Le problème de la création institutionnelle se posait dans au moins quatre grands domaines de la régulation sociale : la mobilisation des ressources humaines et des acteurs dans les entreprises, l'expérimentation dans le système participatif, les rapports inter- institutionnels pour le développement d'initiatives économiques locales, la constitution d'identités collectives en milieux professionnels.

Autant la représentation de l'entreprise chez R. Sainsaulieu est pénétrée d'un sens politique au niveau de la régulation, de l'expression collective et de l'identification, autant la représentation de l'entreprise chez A. Touraine comme volet de la modernité était pénétrée de sens historique au travers des notions de développement, de mouvement et de conflit. La mise en perspective de l'approche "institutionnaliste/ culturaliste" de Sainsaulieu et celle "actionnaliste" de Touraine offre pour intérêt de penser l'articulation des instances de la transformation et des formes de rapport entre l'économique, le social et le politique. R. Sainsaulieu (1995 & 1997) démontre qu'il n'y a pas de corrélation entre la performance économique et le développement social; l'entreprise reste productrice d'elle-même. Face cette aporie reposant sur une représentation binaire de l'action, n'est - il pas opportun de la dépasser en convoquant l'instance du politique pour édifier une acception triadique de l'action. A. Touraine part du postulat de l'indépendance des trois champs de l'économique, du droit et du politique (Touraine, 1994, 4^opartie). Une heuristique serait probablement à chercher de ce côté là pour éviter l'impasse du seul couplage économie et société et son risque d'une " instrumentalisation " par une lecture rudimentaire et mécanique. Il s'agit d'être pertinent devant l'écueil de penser l'entreprise selon les catégories simplistes affirmant que la réussite économique permet l'intégration sociale et réciproquement qu'une stratégie sociale subtile est cause de performance économique. Ce n'est pas vrai, ce n'est pas démontré, ce n'est donc pas si simple. D'autres variables en particulier politiques et juridiques, comme le soutient A. Touraine, interviennent.

Selon une perspective assez proche, on peut considérer l'entrepreneuriat en termes de marginalité créatrice (Plum, 1977). Ce dernier pose les termes du paradoxe dans lequel se trouve l'entrepreneur dans sa société. Il est soumis aux exigences de la créativité, de l'innovation et de la transformation de la nature. Comme tel, il est une figure indépendante et quelque peu marginale parce que à part du commun des mortels ; dans le même temps, il est une figure centrale et intégrée de la société industrielle.

Cette proposition ne signifie pas que nous réduisons le changement de quelque nature à l'unique intervention du sommet et de ses décisions stratégiques: une telle lecture se disqualifierait d'elle-même au double plan sociologique et idéologique. En effet, ce serait retomber dans le

discours dirigeant arguant du caractère indissociable de l'entrepreneur et de l'entreprise. Si, au contraire, on tient une entreprise comme une institution assignée d'une mission politique et non seulement comme une organisation travaillée par ses seuls jeux stratégiques et ses coalitions internes, elle est confrontée au triple défi de la modernisation économique, de la transformation sociale et de la démocratie politique. C'est lorsque la responsabilité sociale locale de l'entreprise est posée que l'enjeu développement est le plus perceptible pour les acteurs inscrits dans un environnement situé. A cet endroit, le défi posé touche à la gestion politique des tensions sociales apparentes entre la performance économique et la mobilisation collective.

Une telle problématique est ouverte dans l'ouvrage dirigé par Dupuis et Kuzminski (1998). On y retrouve une lecture historique de la naissance du capitalisme et de l'affirmation de l'acteur central entrepreneur. Parmi les nouveaux acteurs sociaux au travail porteurs de dynamiques collectives les auteurs mettent en exergue les femmes et les immigrants et les jeunes. C'est parmi les immigrants que l'entrepreneuriat est abordé. La vigueur régulatrice et porteuse de capacité d'initiative de la mobilité, de la communauté, de l'enracinement par l'indépendance économique.

Responsabilité sociale, démocratie politique et performance économique constituent un ensemble complexe de dimensions qui se recomposent en permanence. L'économie de marché assure l'indépendance de l'instance économique par rapport à un état national, à une église, à une caste ou une corporation ; toutefois, sont nécessaires une jurisprudence et un code juridique, une administration publique, l'intégration d'un territoire, des entrepreneurs sous leurs divers formes (économiques, politiques, associatifs, culturels, éducatifs), des agents de distribution pour que l'une puisse parler d'une société en développement (Minguet, 1997, 1999). Un lien tendu existe depuis toujours entre l'institution entreprise et le mode de développement en cours. La notion de responsabilité sociale ne relève pas d'un seul syndrome exprimant des maux ou des crises mais elle apparaît aussi dédiée à une mémoire de l'industrialisation. La logique du social émergeait au cœur de l'échange marchand ou de la cellule productive et ceci sur une surface locale.

5 – LA CONSTRUCTION SOCIALE DE L'ENTREPRENEURIAT

Nous sommes essentiellement préoccupés par l'action économique (et toute forme d'action qui la soutient) comme socialement située et "enchâssée" dans le réseau des interactions, par delà les mobilisations individuelles des acteurs (Granovetter, 1985, 1992). Son modèle se construit autour du concept de réseau et s'élève à celui d'institution. Il tient que ce n'est pas en tant qu'individus atomisés, mais par groupes que les entrepreneurs innovent, créent, échangent, traitent et coopèrent au sein d'entités larges, telles qu'entreprises, filières, ensembles industriels, groupes interindustriels. Nous reprenons la problématique des institutions économiques comme étant celle de la mobilisation de ressources pour l'action collective d'une part, aussi comme étant celle de la place occupée par l'institution économique dans le mode de transformation sociale d'une société singulière, dans le processus de passage d'une formation sociale à une autre que nous qualifions de modèle de développement, d'autre part. Cette formulation l'ouvre à tout un courant de pensée sociologique, de science politique encore balbutiant. Les théories économiques ignoraient l'entrepreneur (si on laisse le cas singulier de Schumpeter), négligeaient le rôle de l'esprit d'entreprise, et n'accordaient aucune attention aux institutions supports et aux structures réticulaires, occultaient les rôles des communautés ethniques et migrantes et de leur ethos. Il est saisissant de noter que le pourquoi de l'entreprise est abondamment traduit dans la littérature économique récente, par exemple la théorie des coûts de transaction ; toutefois, on y décèle ni l'entrepreneur ni le comment.

La théorie traditionnelle du développement, de son côté, n'a porté que des jugements négatifs sur les médiations sociales et les obligations non - marchandes dans lesquelles l'initiative économique est enchâssée; elle postule que ces variables rangées dans les catégories de la tradition, de l'archaïsme, de l'immaturation, font obstacle à la croissance et à l'efficacité des affaires. Il existe une surprenante convergence de vue entre les représentations classiques de la théorie économique et la théorie sociologique évolutionniste du développement pour ce qui concerne leur désintérêt ou leur appréciation négative concernant les formes de construction sociale des initiatives économiques (Granovetter, 1992).

Et pourtant, au vu de toute une série de travaux de sociologie, auxquels nous avons directement contribué, nous soutenons que tout mode de développement singulier constitue avec le temps, dans un espace, avec des acteurs, un monde social dans lequel s'inscrit un processus entrepreneurial avec ce qu'il suscite comme interdépendances, comme langages communs, comme savoir, comme appuis sur la tradition et d'opportunités pour l'innovation (Minguet, 1985, 1993). L'appréciation du caractère des entreprises engagées est à la mesure de la compréhension d'acteurs sociaux locaux. Il est le siège d'un développement singulier, auto - entretenu, caractérisé par le sceau de l'indépendance apprivoisée. Il n'est pas localisé - ce terme entendu au sens de autarcique - mais situé dans un espace et un temps aux dimensions variables allant de la proximité immédiate à l'échelon national voire à celui de l'international.

Certaines de ces initiatives sont engagées par des acteurs directement confrontés, à un moment de leur histoire sociale, aux régressions, aux déstabilisations comme aux brutalités de la récession d'activités, du déclin de secteurs, d'usure du notabilisme, des impacts de concurrences lointaines, tous ces éléments constitutifs d'un environnement inamicale que l'actualité d'une crise durable nous signifie sans ambages.

A ces conduites entrepreneuriales défensives correspondent des conduites entrepreneuriales offensives orientées vers l'exploitation des ressources endogènes, vers l'utilisation d'opportunités de décentralisations, d'implantations d'établissements, vers l'accomplissement de valeurs reçues ou créées à partir d'un capital symbolique et d'un réservoir culturel légués par l'histoire qui sont constitutifs d'une véritable capacité de développement. Les ordres locaux, les surfaces territoriales sont autant de configurations manifestant leur potentiel de progression mais qui, comme tout ensemble humain, sont toujours sur le fil du rasoir et peuvent successivement connaître le vertige de la croissance puis la stupeur de la régression et donc ressentir intensément leur fragilité, leur caractère éphémère, en tous cas aléatoire. L'attention portée vers le fil tendu entre les acteurs et le développement permet de reconstruire autrement les processus et attributs de l'entrepreneuriat, de saisir différemment les voies d'accès des acteurs à une scène collective, comme un théâtre durant lequel ils se sentent vraiment peser sur leurs vies et sur leur avenir. L'articulation conflictuelle, la combinaison aléatoire entre l'ouverture et la crispation identitaire, entre la rationalisation économique et l'intégration sociale) amènent autant de questions assignées à la fois aux acteurs amenés à pouvoir contrôler leur modes de développement et aux sociologues centrés sur les acteurs, leurs logiques d'action et aux significations attachées aux conduites.

6 - CONCLUSIONS

Arrivé à ce stade de la réflexion, le paysage de la recherche sociologique offre le saisissant relief d'un pluralisme d'interprétations théoriques de l'objet. Il nous apparaît aujourd'hui que les paradigmes indiqués ont largement contribué à la formalisation des situations empiriques et de leur processus d'émergence, de leurs effets. En outre, cet effort de hauteur de vue sur un parcours sinueux peut servir à ouvrir un mouvement dialectique qui n'est guère évident à la réflexion entre l'observation empirique de l'entrepreneuriat, des caractères du développement de société et son

explication. Ce schéma théorique, même imparfait, peut s'appliquer, nous semble-t-il, à divers objets sociologiques. En effet, qu'est-ce qui peut rassembler à un niveau supérieur d'analyse, des objets aussi différents comme la création ex-nihilo d'entreprises, les dynamiques d'industrialisation régionales, les formes d'actions collectives patronales territoriales.

Quatre notions distinctes qualifient les attributs propres de l'entrepreneuriat:

- l'entrepreneur, qui caractérise l'acteur central et nodal du processus entrepreneurial; il conduit l'innovation, composant de base de la dynamique du développement,
- la création d'entreprise, qui caractérise l'émergence d'unités nouvelles de biens et/ ou de services,
- L'esprit d'entreprise, qui caractérise les ressorts culturels, éthiques, fondant socialement l'initiative tant individuelle que collective.
- Le mouvement politique qui élabore les conditions de la mobilisation pour l'action collective, qui règle son ordre interne et son rapport au monde.

De notre côté, nous tenons que se mobiliser sur les conditions par laquelle :

- une entreprise se crée et se développe,
- des acteurs deviennent entrepreneurs au sens littéral du terme - c'est à dire "violentent" quelque peu l'ordre existant -,
- s'apprend l'esprit d'entreprendre,
- les réseaux d'acteurs jouent un rôle déterminant dans le processus entrepreneurial
- se fourbissent des modèles émergents innovateurs et se détachent de modèles affadis reproducteurs,

nous semblent des préoccupations utiles pour la société et des questions sociologiques dignes d'intérêt pour le long terme.

Sans trop forcer le trait, nous soutenons que des éléments substantiels de réponse peuvent se retrouver au confluent de l'exploration empirique et de la formalisation théorique de la question du lien tendu entre le thème de l'entrepreneuriat et celui du développement.

En résumé, une sociologie de l'organisation consolidée se mobilise sur les systèmes d'action concrets d'entreprises déjà existantes, régulées, visibles, matures, anciennes et souvent de grande taille; une sociologie de l'entreprise examine l'influence institutionnelle de celle-ci et l'impact de la société en interne et la manière par laquelle l'entreprise s'articule avec les autres institutions. Une sociologie de l'entreprise se prolonge légitimement d'une sociologie de l'entrepreneur - acteur central mais non omnipotent de l'institution entreprise -. Elle oblige à penser la construction sociale de l'entrepreneuriat, c'est - à - dire les modalités par laquelle dans une société située des acteurs élaborent les conduites sociales au cœur du processus d'entreprendre.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter Norbert** (1990), *La gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Alter Norbert** (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF.
- Castells Manuel** (1997), *The Rise of the Network Society*, Cambridge, Mass, **Blackwell Publishers**; en français, (1998), *La société en réseaux*, Paris, Fayard.
- Dupuis Jean Pierre et Kuzminski André** (direction) (1998), *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*, Montréal, Gaétan Morin.
- Granovetter Mark** (1985), *Economic Action and Social Structure; The Problem of Embeddedness*, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3.
- Granovetter Mark** (1992), *Economic institutions as social constructions : a framework for analysis*, *Acta Sociologica*, 35, n° 1.
- Laufer Romain** (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales*, Paris, L'Harmattan.
- Laufer Romain** (1996), *Quand diriger, c'est légitimer*, *Revue Française de Gestion*, n°111.
- Laville Jean Louis** (coordinateur) (1997), *Sociologies Economiques, Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 103.
- Lebaube Alain** (1993), *Retrouver l'esprit d'entreprendre*, *Le Monde Initiatives*, 22/09.
- Marx Karl** (1969), *Le Capital*, Paris, Garnier - Flammarion.
- Midler Christophe** (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterÉditions.
- Minguet Guy** (1985), *Naissance de l'Anjou industriel : entreprises et sociétés locales à Angers et dans le Choletais*, Paris, L'Harmattan, (collection Logiques Sociales).
- Minguet Guy** (1993), *Chefs d'entreprise dans l'Ouest*, Paris, P.U.F., (Sociologie d'aujourd'hui).
- Minguet Guy** (1999), *Entreprendre peut-il s'apprendre ?* Rennes, Colloque EUROPME « L'entrepreneuriat demain », 3 septembre - 2 Octobre, ronéoté.
- Plum Werner** (1977), *L'entrepreneur, personnage marginal de la société industrielle*, Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Polanyi Karl** (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard (1^o édition 1944).
- Sainsaulieu Renaud** (1983), *Introduction in Sociologie de la création institutionnelle*, *Année Sociologique*, volume 33.
- Sainsaulieu Renaud** (dir.) (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la FNSP.
- Sainsaulieu Renaud et Francfort Isabelle et Osty, Françoise et Uhalde, Marc** (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, Collection Sociologie économique.
- Sainsaulieu Renaud** (1997), *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de la FNSP et Dalloz, (Amphithéâtre).
- Schumpeter Joseph** (1934), *The theory of economic development*, Harvard Economic Studies Series.
- Schumpeter Joseph** (1939) *Business cycles*, Mac Graw hill, New York ;
- Schumpeter Joseph** (1951) *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, réédition 1983.
- Schumpeter Joseph** (1954), *History of Economic Analysis*, Oxford, Oxford University Press, ; traduction *Histoire de l'analyse économique*, Paris, Gallimard, 1983, 3 tomes.
- Segrestin Denis** (1987), *L'entrée de l'entreprise en société. Introduction à une problématique de la modernisation des rapports sociaux*, *Revue Française de Sciences Politiques*, vol 77, 4.

- Segrestin Denis** (1990), Sur la représentation de l'entreprise en sociologie, Travail et Emploi, n°4, n°46.
- Segrestin Denis** (1992), Sociologie de l'entreprise, Paris, A. Colin.
- Smelser Neil et Swedberg Richard** (1994), Handbook of Economic Sociology, Princeton and New York, Princeton University Press & Russel Sage Foundation.
- Swedberg Richard** (1998), Max Weber and the Idea of Economic Sociology, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Touraine Alain** (1969), La société post - industrielle, naissance d'une nouvelle société, Paris, DenoëlGonthier.
- Touraine Alain** (1973), Production de la société, Paris, Le Seuil.
- Touraine Alain** (1987), Les trois âges de l'entreprise, Revue Française d'Administration Publique, avril- juin, n°42, p. 213-228.
- Touraine Alain A.** (1994), Qu'est-ce que la démocratie ?, Paris, Fayard.
- Trévor Roper Hughes** (1967), Religion, Reformation and Social change, London, Macmillan ; traduction : De la Réforme aux Lumières, Paris, Gallimard, 1972.
- Vérin Hélène** (1982), Entrepreneurs, entreprise, histoire d'une idée, Paris, PUF.
- Weber Max** (1921 a), Économie et Société, Paris, Plon.
- Weber Max** (1921 b), L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Paris, Plon, (rééditions Pocket, collection « Agora », 1995).
- Weber Max** (1923), Histoire économique, Paris, Gallimard.

LES STRATEGIES ALTERNATIVES DES EXCLUS FACE A LA MONDIALISATION : Les SEL et l'informel.

Par :Serge LATOUCHE
Professeur d'économie
Université de Paris Sud

Que faire face à la mondialisation, à l'omnimarchandisation du monde, au triomphe planétaire du tout marché et à l'économicisation des esprits ? Le hiatus entre l'ampleur du problème à résoudre et la modestie des remèdes envisageables à court terme tient surtout à la prégnance des croyances qui font "tenir" le système sur ses assises imaginaires. Il faut commencer par voir les choses autrement pour qu'elles puissent devenir autres, pour que l'on puisse concevoir des solutions vraiment originales et novatrices. En d'autres termes, pour paraphraser Cornélius Castoriadis, il faudrait décoloniser notre imaginaire pour changer vraiment le monde avant que le changement du monde ne nous y condamne dans la douleur. Il s'agit de mettre au centre de la vie humaine d'autres significations que l'expansion de la production et de la consommation. Nous devrions aspirer à une société dans laquelle les valeurs économiques auraient cessé d'être centrales (ou uniques), où l'économie serait remise à sa place comme simple moyen de la vie humaine et non posée comme fin ultime, dans laquelle donc on renoncerait à cette course folle vers l'abîme. Cela n'est pas seulement nécessaire pour éviter la destruction définitive de l'environnement terrestre, mais aussi et surtout pour sortir de la misère psychique et morale dans laquelle vivent la plupart de nos contemporains. Cela étant, il y a deux façons de concevoir l'autre société où l'on vivrait autrement : on peut la choisir, mais elle peut aussi nous être imposée. Autrement dit, on peut être condamné à la faire malgré soi de manière plus ou moins inconsciente ou on peut tenter de la construire consciemment.

La première forme, représente l'alternative historique, la seconde, l'alternative volontariste.

L'économie mondiale, avec l'aide des institutions de Bretton Woods, a exclus des campagnes des millions et des millions de personnes, elle a détruit leur mode de vie ancestrale, supprimé leur moyens de subsistance, pour les jeter et agglutiner dans les bidon-villes et les banlieues du Tiers-monde. Ce sont les "naufragés du développement". Ces laissés pour compte, condamnés dans la logique dominante à disparaître, n'ont d'autre choix pour survivre que de s'organiser selon une autre logique. Ils doivent inventer, et certains au moins inventent effectivement, un autre système, une autre vie.

D'autre part, des individus, refusant totalement ou partiellement le monde dans lequel ils vivent, tentent de mettre en oeuvre autre chose, de vivre autrement : de travailler ou de produire autrement au sein d'entreprises différentes, ou encore de se réappropriier la monnaie pour la faire servir à un usage différent, selon un logique autre que celle de l'accumulation illimitée et de l'exclusion massive des perdants.

Cette deuxième forme de l'autre société n'est pas totalement séparée de la première, et cela pour deux raisons. D'abord, parce que l'auto-organisation spontanée des exclus du Sud n'est pas, n'est jamais, totalement spontanée. Ils y a aussi des aspirations, des projets, des modèles, voire des utopies qui informent plus ou moins ces bricolages de la survie informelle. Ensuite, parce que,

symétriquement, les "alternatifs" du Nord n'ont pas toujours le choix. Ce sont aussi souvent des exclus, des laissés pour compte, chômeurs en fin de droits ou candidats potentiels au chômage, SDF (sans domicile fixe) ou sans papiers, ou plus simplement des exclus par dégoût... Il y a donc des passerelles entre les deux formes qui peuvent et doivent se féconder mutuellement.

Je parlerai de deux de ces formes d'auto-organisation des laissés pour compte du développement et de la mondialisation : l'informel et les Sels. L'informel, est une réaction déjà ancienne dans le tiers-monde, et en particulier en Afrique Noire, face à la faillite du développement. Il s'agit d'une réalité multiforme depuis le trafic de drogue jusqu'aux stratégies ménagères de survie.

L'informel dont je parlerai concerne principalement l'économie néo-clanique ou vernaculaire de Grand Yoff, une banlieue de Dakar¹. Je reprends à dessein le vieux terme d'économie qu'Aristote opposait à la chrématistique, c'est-à-dire notre économie d'accumulation illimitée, pour désigner les pratiques populaires de survie conviviale.

Les Sels (Systèmes d'échanges locaux) traduction des LETS (Local Exchange Trade System) anglo-saxons, sont beaucoup plus récents. Ils connaissent en France une croissance explosive et inattendue. Le premier n'a été fondé qu'à l'automne de 1994 et on en est à plus de 400 à l'automne 99. Le mouvement se poursuit à la cadence de 2 ou 3 créations par semaine.

De quoi s'agit-il ? Les systèmes d'échanges locaux sont des associations dont les membres échangent, hors marché à l'aide d'une "monnaie" créée par eux et valable au sein du groupe, des biens et services de toute nature. Les produits échangés vont des travaux de réparation de logement ou de voiture à des gardes d'enfants, en passant par les cours de langue, les massages, les denrées de jardinage, les prêts d'outils, et bien sûr toute la gamme des produits de seconde main, etc. Des listes mises régulièrement à jour et gérées par ordinateur centralisent les offres et les demandes et permettent de connaître les positions créditrices et débitrices de tout un chacun. Ainsi, des exclus dont les compétences ont été rejetées par le système marchand peuvent retrouver des formes d'activité et de reconnaissance sociale en même temps que des compléments non négligeables de ressources.

Les différences entre ces deux formes de réaction à "l'horreur économique" sautent aux yeux, au premier abord. Pour le dire de façon caricaturale : dans un cas, on a une société de 100 000 personnes (Grand-Yoff) qui vivent largement de leur auto-production sans création de monnaie, grâce à la densité de réseaux sociaux dits néo-claniques, dans l'autre, on a des micro-associations de quelques dizaines ou centaines d'individus plus ou moins marginalisés qui inventent une monnaie privée dont ils restent les maîtres pour suppléer à celle dont ils ont été dépossédés et retrouver du lien social. On peut donc dire qu'au Sud, le social est ce qui permet de résoudre la crise économique, et qu'au Nord, un artifice économique vient au secours du social... En effet, qu'il s'agisse de grains, de pavés, de cailloux, de glands, de truffes, de picaillons, de piafs, de prunes ou de cognacs, la création monétaire est essentielle au fonctionnement du Sel, tandis que l'économie vernaculaire n'éprouve pas le besoin de cette invention. Cette différence est significative. Elle concerne tout autant le social que l'économique, mais par delà celle-ci, les ressemblances et les rapprochements sont importants. L'économie vernaculaire est au fond un Sel sans grain, tandis que le Sel est une économie informelle sans réseau néo-clanique.

1 - DU SEL SANS GRAIN

La situation d'exclusion de la grande société à laquelle sont condamnées les masses des banlieues africaines, détruit et dénie toute signification apparente, officielle, à leur existence. Hors de la grande société et de ses valeurs universelles, en effet, la vie ne peut avoir de sens. Pourtant, les "naufragés du développement" en s'autoorganisant dans la débrouille bricolent une vie en marge. Les laissés pour compte de la grande société, désormais mondialisée, réaliseraient le miracle de leur survie en réinventant du lien social et à travers le fonctionnement de ce social. Exclus des formes canoniques de la modernité, la citoyenneté de l'Etat-nation et la participation au marché national et mondial, il vivent, en effet, grâce aux réseaux de solidarité "néo-claniques" qu'ils mettent en place.

L'œconomie vernaculaire désigne ainsi la façon dont les exclus du Sud produisent et reproduisent leur vie, hors du champ officiel, par des stratégies relationnelles. Ces stratégies incorporent toutes sortes d'activités "économiques", mais ces activités ne sont pas (ou faiblement) professionnalisées. Les expédients, les bricolages, la débrouille de chacun s'inscrivent dans des réseaux. Les reliés, ceux qui sont liés entre eux dans un réseau, forment des grappes. Au fond, ces stratégies fondées sur un jeu subtil de tiroirs sociaux et économiques sont comparables aux stratégies ménagères, qui sont le plus souvent les stratégies des ménagères, mais transposées à une société où les membres de la famille élargie se compteraient par centaines. Les réseaux se structurent, en effet, sur le modèle de la famille selon la logique clanique, avec des mères sociales et des aînés sociaux¹.

Quelle est la logique de fonctionnement de cette société marginale ? Cette œconomie vernaculaire s'articule-t-elle à l'économie mondiale et quel rôle y joue la monnaie ? Je dirai deux mots sur cette logique qui me paraît être celle du don, puis je ferai quelques remarques sur l'insertion de cette "sphère" dans l'économie mondialisée.

a) La logique du don.

L'argent (Xaalis, en Wolof) est omniprésent en fait et dans l'imaginaire, mais il n'a pas la même signification, ni le même usage sur notre planète et sur celle de l'informel. Dans la grande société, l'argent, équivalent général, est une abstraction. Il est la monnaie². Le billet de banque et les pièces sont d'un usage restreint. La monnaie est avant tout comptable ; elle circule à travers les chèques et les cartes de crédit. C'est un jeu d'écriture qui détermine l'essentiel des droits des agents dans la cité grâce à la garantie d'institutions solides, les banques. Dans les banlieues populaires d'Afrique, au contraire, l'argent est concret et tangible, il est instrument d'acquisition de positions par le jeu des placements. Il prend volontiers les formes archaïques des bijoux d'or et d'argent, voire du bétail ou des pagnes, qui affichent des statuts. Les alhaji du Niger (ceux qui ont fait le pèlerinage en Arabie Saoudite) se forcent leur vie durant à faire un rictus pour exposer les dents en or qu'ils se sont fait poser à la Mecque... Cet argent sert à nourrir les réseaux sociaux. Les intéressés eux-mêmes parlent d'argent chaud et d'argent froid. L'argent approprié au sein des réseaux s'oppose à la monnaie du Blanc, extérieure et abstraite. Le premier, généralement piécettes et toutes petites coupures (mais aussi parfois de grosses liasses), pleines de sueur et de crasse, est noué dans le coin d'un pagne et enfoui dans les vêtements, sorti avec précaution et réticence, compté et recompté avec l'espoir d'un rabais. Le second est celui des ONG, de l'assistance technique. Il se chiffre en millions et se dilapide dans l'abstrait. Les multiples tontines participent de ce fonctionnement différent de l'argent.

¹ - Emmanuel Ndione : Dynamique urbaine d'une société en grappe, ENDA-Dakar 1987. et Le don et le recours, ressorts de l'économie urbaine, ENDA-Dakar 1992.

² - Sur cette distinction argent et monnaie, voir par exemple Jean Joseph Goux, "La monnaie ou l'argent" dans "L'économie" dirigée par Serge Lefebvre, Revue Autrement, Paris, 1995.

Ces "banques des pauvres", bien différentes de leur récupération par la Banque mondiale sous la forme du "micro-crédit", assurent un contrôle social de l'usage de l'épargne, mais remplissent encore bien d'autres fonctions sans parler des festivités qui les accompagnent.

La monnaie et même les rapports marchands feraient ainsi fonctionner une société non marchande. Entendons nous bien, on veut dire par là une société qui, tout en pratiquant des échanges nombreux et en connaissant une circulation monétaire intense, n'obéit pas massivement à la logique marchande. L'obligation de solidarité domine encore largement la vie économique et sociale. Ce qui frappe l'observateur à l'écoute des grappes de reliés de l'économie néo-clanique, c'est l'importance du temps, de l'énergie et des ressources consacrés aux relations sociales. Si l'on déploie une activité intense, il serait abusif dans la plupart des cas de parler de travail au sens artisanal du terme. Prêter, emprunter, donner, recevoir, s'entraider, passer commande, livrer, se renseigner supposent des rencontres, des visites, des réceptions, des discussions. Tout cela prend un temps considérable et occupe une partie importante de la journée, sans parler du temps consacré à la fête, à la danse, au rêve ou au jeu...

Tout ce qui est reçu est placé immédiatement à l'intérieur du réseau, qu'il s'agisse de denrées ou d'argent¹, soit parce qu'il est dû, soit parce qu'on anticipe la nécessité d'avoir à emprunter, soit aussi, et dans tous les cas, parce qu'on aime à faire profiter ses proches de ce que l'on vient de recevoir et qu'on cherche à leur faire plaisir. On est très conscient qu'un bienfait n'est jamais perdu.

L'attitude générale est le sentiment de devoir beaucoup à ses reliés plutôt que celui d'être un créancier qui se fait toujours avoir. Si le don fonctionne bien, chacun des acteurs estime avoir reçu plus qu'il n'a donné, tandis que si le système fonctionne mal chacun pense avoir reçu moins². Ce sentiment est évidemment fondamental pour la bonne marche des logiques oblatives (mais ce n'est sûrement pas le cas partout). Les gens de Grand Yoff parlent eux-mêmes de tiroirs pour désigner ces placements et investissements relationnels. Ces tiroirs détenus par les reliés sont indifféremment économiques et sociaux. Symétriquement, en cas de besoin, et le besoin est ici quasi-endémique, on mobilisera la grappe, on tapera dans ses différents tiroirs. Souvent, on tirera sur un tiroir pour placer dans un autre. Cette situation de créancier-débiteur est celle de tous. A grand Yoff, les femmes utilisent quotidiennement un proverbe local très imagé et révélateur : "Nous enterrons une hyène pour déterrer une autre hyène". Tout ce que nous venons de voir concernant l'économie néo-clanique montre que la production ne peut y être dissociée de la consommation, et qu'en dépit de la monétarisation et de l'environnement marchand, le social enchâssait totalement l'économique.

Ici comme partout, le lien social fonctionne sur l'échange ; mais l'échange, avec ou sans monnaie, repose plus sur la triple obligation de donner, de recevoir et de rendre telle que l'analyse Marcel Mauss que sur le marché. Ce qui est central et fondamental dans la logique du don c'est que le lien remplace le bien³.

b) économie neo-clanique et économie mondiale

Il est clair que, malgré toute l'ingéniosité des reliés, la société vernaculaire ne vit pas en autarcie et ne peut produire tout ce dont elle a besoin. Et d'abord, la nourriture. Toute la nourriture

¹L'Enda-Graf a inauguré un système de *guichet* de marché, géré par les femmes elles-mêmes qui assure la sécurité des dépôts faits sur le marché même et permet des prêts importants. Le succès est considérable et le système est en pleine expansion.

²Jacques Godbout et Johanne Charbonneau "La dette positive dans le lien familial", in Ce que donner veut dire, don et intérêt, Revue du MAUSS, N° 1, La découverte, Paris 1993.

³-Jacques Godbout, en collaboration avec Alain Caillé, -L'esprit du don, La découverte, 1992.

périurbaine, en effet, n'est pas produite sur place. Pour Kinshasa, on évaluait en 1990 à un tiers l'apport local en produits maraîchers, ce qui pour une métropole de cette importance est déjà considérable¹. Même si la couverture est sûrement moins forte pour les autres produits alimentaires, et en particulier les céréales, c'est un ordre de grandeur crédible pour beaucoup de villes du Sud. "A Calcutta, selon Philippe Engelhard, 10 % des poissons consommés sont produits par des petits producteurs dans des lagunes périphériques. En 1980, à Singapour, de petits exploitants produisaient 100% des porcs, 80% des poulets, 30% des poissons et 40% des légumes consommés par la population"². Madame Fatou Sarr dans une thèse de sociologie, a fait, dans un esprit très proche, une étude de l'économie d'un quartier de Pikine, Medina Gounass. Ses résultats vont tout-à-fait dans le même sens. 49,99 % des besoins sont couverts par la production locale paysanne et artisanale, 22,76 % par le secteur capitaliste local et seulement 27, 23 % par les importations. Encore que sur ces 27, 23 %, 20, 02 % concernent le riz, le café et le thé qui viennent des paysans de l'intérieur. 7% seulement proviennent donc des économies étrangères³. La couverture pour les biens manufacturés est beaucoup plus forte et peut-être supérieur à 100% en valeur, les exportations dépassant les importations. Tous les biens, cependant, ne peuvent être produits sur place. La friperie, les produits radio-électroniques, et beaucoup de matériaux doivent être importés, ainsi que l'essence, la médecine occidentale et l'éducation internationale (dont la nécessité n'est pas évidente...). Une part non négligeable de ces importations obéit encore à la logique du don et des réseaux. Il en est ainsi de ce qui circule avec la parentèle de la campagne ; il en est ainsi également d'une part non négligeable des biens manufacturés qui est introduite grâce aux reliés établis à l'étranger. Il reste qu'il y a une partie incompressible d'importations qui ne peut échapper à la logique marchande et qui doit être payée en bonnes espèces sonnantes et trébuchantes, ce qui est souvent dramatique pour les produits pharmaceutiques. Si les exportations de produits de l'informel ne couvrent pas ces importations nécessaires, ce qui est plus que probable, le solde de la "balance commerciale" ne peut être payé que par le solde positif de la "balance des capitaux". Avec le monde officiel, la logique économique retrouve ses droits, et les biens symboliques n'ont plus cours.

Cela nous plonge au coeur des problèmes du pôle monétaire. L'univers de l'économie néo-clanique crée des valeurs symboliques, certes, mais ne crée pas encore de titres de paiement validés en dehors de sa sphère et de ses dépendances. Bien au contraire, il utilise largement pour sa circulation interne la monnaie créée par les institutions du monde officiel, en l'espèce un organisme extranational, la BCAO (Banque Centrale d'Afrique de l'Ouest). A la différence des Sels, les réseaux néo-claniques préféreraient le détournement de l'argent réellement existant dont la transcendance garantit le pouvoir fétiche à l'invention d'une monnaie locale. Ils n'ont pas eu besoin jusqu'à maintenant d'une unité de compte fictive (glands, grains de sel, cocagne, etc.) pour construire une pyramide de crédit et faire circuler les créances et se réappropriier jusqu'à un certain point la monnaie étrangère. Pour détournée qu'elle soit dans ses nombreux usages, cette monnaie doit d'abord être captée. On sait que bien des gens vivent un pied dans l'officiel et un pied dans l'informel. En particulier, les salariés normaux viennent s'approvisionner en partie dans l'informel.

Toutefois, ces rentrées sont insuffisantes pour couvrir les importations, et les besoins internes. On sait d'autre part, que la monnaie ne chôme pas entre les mains de ses détenteurs dans

¹ - Hillel Rapoport. L'approvisionnement vivrier de la ville de Kinshasa (Zaïre) : Stratégies d'adaptation à la crise du système alimentaire., Rapport Cedimes-Paris II, 1992 et Cahiers de sciences humaines, Orstom, vol 29 n° 4, Paris 1993. Gérard Guérandel, Les cultures maraîchères à Kinshasa, Travaux et documents de géographie tropicale, CEGET, n°58, 2ème trimestre 1987.

² Philippe Engelhard, L'homme mondial, Arlea, Paris 1997. p. 403.

³ "Marginalité urbaine et développement. Une contradiction autogérée par les femmes. L'expérience d'une banlieue urbaine de Dakar". Thèse, Paris VIII, juin 1991. Voir aussi Pierre-Philippe Rey, "Auto-organisation de quartiers "irréguliers" de Dakar-Pékine (Sénégal) et remise en cause du concept de secteur informel", Revue Tiers Monde, n° 141, Janvier-mars 1995 pp. 223-230.

les banlieues africaines. C'est une monnaie aussi brûlante que celle de la grande spéculation internationale... L'argent sitôt reçu est "placé" dans le réseau, c'est-à-dire remis en circulation. Les tontines, les caisses d'épargne mutuelles, les dons, les prêts sont autant de tiroirs qui absorbent instantanément la liquidité. Sans entrer dans des raffinements techniques sur la définition de la masse monétaire (pièces, billets, comptes de dépôts, comptes à terme etc.), rappelons la formule simplifiée et tautologique de l'équation des échanges : $MV = PT$. Dans cette expression, M est la masse monétaire, P le niveau moyen des prix, T le volume des transactions en monnaie, V est donc la vitesse de rotation de la monnaie, c'est-à-dire le nombre de fois qu'au cours de la période un même billet a été en moyenne utilisé.

D'après les enquêtes faites par l'Enda à Grand Yoff en 1990-91, on peut évaluer en première approximation la vitesse de circulation de la monnaie (le V de l'équation des échanges) à 7, ce qui est considérable¹. Reste le mystère de la masse monétaire (Le M de l'équation des échanges). Il provient des revenus que les reliés captent de la sphère officielle, et essentiellement des salaires perçus en échange des prestations de travail. Les mêmes enquêtes donnaient un revenu monétaire moyen de 40.000 Francs C.F.A. par mois et par unité familiale moyenne de 12 personnes. Pour les 100.000 habitants de Grand Yoff, cela représenterait une masse monétaire dans la circulation courante de $M = 330$ millions de F.C.F.A. Cette masse qui rentre périodiquement, doit correspondre approximativement à la valeur des importations mensuelles, si on admet que la thésaurisation est nulle ou inchangée, puisqu'elle correspond à ce qui sort en un mois du circuit.

Et alors, quel est le niveau de vie de ces reliés en nombre de dollars per capita (ou même en terme de développement humain) demandera l'économiste impénitent ? On peut multiplier les indices contradictoires ou ambivalents de ce genre de vie. Avant qu'il ne se précipite pour "tester" ce schéma, en évaluant tout ce qui est évaluable et en forçant un peu les choses pour évaluer ce qui ne l'est pas et en inventant des taux de conversion en des sphères qui ne doivent pas être mises en relation, que le quantificateur obsessionnel n'oublie pas que le système de prix qui règne dans la sphère de l'économie néo-clanique est incroyablement bas. Le pouvoir d'achat du Franc C.F.A. est très différent de ce qu'il est hors de la sphère, et plus encore de son cours international. Cela étant, connaissant à peu près MV et moyennant quelques hypothèses sur P, on pourrait se risquer à proposer une évaluation de T, le volume des transactions. En se donnant un taux de change réaliste entre argent chaud et argent froid, (disons deux pour un par une approximation basse), on aurait un chiffre de l'équivalent du P.I.B. de Grand Yoff ce qui ne serait pas la plus mauvaise estimation statistique du niveau de vie des naufragés. Soit 9 240 Millions en équivalent FF de 91 et 12000 francs par tête². Toutefois, quelle est la signification de ce revenu, sinon de faire pièce aux évaluations objectives des statistiques internationales ? De telles acrobaties ne sont pas vraiment à conseiller, car celles-ci n'aurait de sens que si l'on était animé par la volonté de ramener à tout prix les "naufragés du développement" dans la nef d'une grande société peut-être en train de sombrer.

Elles n'ont d'autre intérêt ici que pour faire sentir quel est le rôle exact de la monnaie dans la survie conviviale. Cela aboutit donc à relever le niveau de vie réel des "naufragés du développement" de trois à cinq fois. Toutefois, comme on part d'un chiffre incroyablement bas, en mettant leur dénuement et leur précarité en commun les reliés du grand Yoff produisent la dignité, une grande richesse de vie sociale et une indéniable joie de vivre, mais ils restent très loin de l'opulence...

¹On l'évalue à 4,3 pour la France. Monique Beziade "La monnaie et ses mécanismes, La découverte, coll. Repères, Paris 1992, p. 41.

²Comment arrivons-nous à ces chiffres ? $MV = 330$ Millions X 7, soit $PT = 2310$ Millions de Francs CFA chauds ou 4620 de Francs CFA courants. Cela nous donne 924 ff par mois ou approximativement 12000 ff par an.

2 - Une économie informelle sans réseau néo-clanique.

Sur le plan économique, en dépit de l'existence d'une monnaie interne, mais aussi grâce à elle, les Sels fonctionnent de façon très proche de l'économie vernaculaire. Sur le plan social, en revanche, les différences sont plus sensibles.

a) Le Sel et l'économie.

Les Sels reposent d'abord sur l'échange au point qu'un animateur du Sel de Lyon Croix-Rousse, s'interroge sur le rôle des Sels dans la production. "Les sels, écrit-il, ne se préoccupent que des échanges, pas de la "production". C'est un domaine qui échappe à peu près entièrement aux pratiques des Sels"¹.

En réalité, les Sels donnent une grande impulsion à la production en mettant en oeuvre des facteurs de production qui sans cela seraient restés inemployés. "Chacun peut en effet, notent les responsables du Sel de l'Ariège, rendre en travail ce qu'il ne peut se procurer avec des espèces sonnantes et trébuchantes. Chacun possède des compétences qui sauront être appréciées dans un Sel"². Comme dans l'économie vernaculaire, l'échange (pas seulement marchand) commande la production. Toutefois, plus encore que pour les reliés de Grand Yoff, on peut douter que les Sels puissent vivre en autarcie. "On ne pourra jamais fabriquer de voiture ou de centrales nucléaires dans le cadre d'un Sel", objectait Denis Clerc. Puis, comme ces deux exemples n'étaient pas vraiment très heureux, dans la mouvance alternative, puisque ces deux produits ne sont recommandables ni pour nos poumons, ni pour l'environnement, il se reprend dans une version corrigée. "On ne trouvera jamais sur un marché d'échange local, de producteur de papier, de vélo ou de film couleur" (Ce qui est sans doute vrai aussi pour Grand Yoff)³. A quoi Jean-Michel Servet réplique que la critique "paraît absolument non probante pour prouver le caractère par nature quasi-résiduelle ou sans issue que les SEL devraient avoir par rapport à la "vraie production". Ceux qui interprètent en termes strictement économiques les SEL oublient, en s'attachant au caractère artisanal de certaines de leurs productions - outre le fait évident de la montée des services dans la "production" -, la nature très particulière de ce type de relations et leur dimension innovante par la définition de nouveaux rapports au collectif qu'ils font émerger et par le dépassement de l'idée de "travail" qu'ils peuvent anticiper, en particulier dans l'hypothèse de réduction massive du temps de travail des salariés"⁴. A cela on peut ajouter que la coexistence des deux types de société est condamnée à durer un certain temps et que des possibilités d'adaptation et d'organisation ne sont pas à exclure pour résoudre les problèmes essentiels qui se poseraient dans un contexte de toute façon fort différent du contexte actuel. "Sans la présence, à côté, de la bonne grosse société qui bosse et paye des impôts, objecte Philippe Val dans un esprit voisin, ces îlots d'utopie seraient des trous d'enfer ravagés par l'inculture, la mortalité précoce et les guerres tribales. (...) bien sûr, les SEL répondent à des défaillances inacceptables, révoltantes et injustes de la société libérale. Mais choisir le SEL comme réponse, c'est accepter la défaite. C'est laisser la richesse aux riches, et la pauvreté aux pauvres"⁵. Cette objection de "gauche", républicaine, laïque et obligatoire, énoncée du point de vue de la bonne conscience universaliste, manifeste une double méconnaissance : celle du fonctionnement des

¹Jean-Marc Luquet, Le Sel de Lyon : un premier bilan. La ligne d'horizon, n° 14, juin 1996, p.22.

²Alain Bertrand, Marcel Mahl, François Terris, Les Systèmes d'échange local, Silence, n° 194, septembre 1995, p. 10.

³Revue Silence, Octobre 96 Lyon et Numéro spécial SEL, Lyon 1998 p. 24.

⁴Jean Michel Servet et alii, Centre Walras-Lyon 2, 1998. Liberté, Égalité, Fraternité : le nouveau monde des systèmes d'échanges local.

⁵Philippe Val, "Pas d'accord, cher Oncle Bernard" Charlie Hebdo, Mercredi, 14 janvier 1998.

sociétés traditionnelles et celle des Sels. Même si, comme toute expérience humaine, les premières peuvent donner lieu à des dérives regrettables et que la seconde est porteuse de certains risques, seul un solide ethnocentrisme ordinaire permet une vision aussi réductrice et caricaturale. En connaissance de cause, on peut discuter plus sereinement de la place et de l'avenir de l'expérience des systèmes d'échange locaux. Le Sel de Belfort écrit prudemment dans ses statuts : "Le sel ne peut être une réponse globale et ne pourra se substituer au système de protection sociale et au travail rémunéré, seuls garants de la solidarité nationale"¹. A quoi fait écho l'hypothèse plus audacieuse de Michel Bernard : "Il s'agit, écrit-il, de voir si une multitude de petits cercles locaux et conviviaux peuvent peser suffisamment fort non pas pour gêner le système, mais pour le rendre inutile"². Plutôt que de condamner sans appel l'expérience, comme le font certains à gauche comme à droite, il est plus intéressant de voir comment les Sels constituent un terrain d'innovation y compris dans le champs de la justice sociale. Les Sels sont, en effet, confrontés au problème fondamental de l'économie théorique et pratique : la valeur ou rapport d'échange. Si on se base sur le prix du marché, très vite, médecins et ingénieurs monopoliseront les "glands" et les "cailloux" au détriment des paysans et des artisans, qui vont se trouver exclus pour la seconde fois. Soit le Sel éclate, soit les "mauvais payeurs" sont mis hors jeu, soit on modifie la règle du jeu. Etant donné que le Sel ne fonctionne pas selon la main invisible, mais avec un "conseil des sages", celui-ci doit donc veiller au grain... La charte éthique des Sels précise vouloir "rendre impossible l'enrichissement de certains membres aux dépens d'autres". Comme dans la société vernaculaire africaine, la palabre avec ou sans l'arbre joue un grand rôle. Autrement dit, le sel suppose un fonctionnement consensuel. Cette logique d'une autre démocratie (unanimiste et directe) est nécessaire à la survie de cette micro-société. Tous les participants ont un droit égal à la parole, même si tous n'en usent pas également³.

Tous insistent sur cet aspect. En forçant un peu les choses, on pourrait dire que les assemblées de sauniers représentent une reconstruction par la base de la démocratie et un apprentissage d'une autre citoyenneté. Ainsi, elles peuvent décider de remettre les compteurs à zéro jusqu'à la prochaine fois. Un jour ou l'autre, on ne peut éviter la question de l'Éthique à Nicomaque : quel est le juste rapport d'échange ? Les Américains qui ont lancé "Time Dollars" à Ithaca, un système de monnaie parallèle, ont tranché : "Une heure d'avocat vaut une heure de baby-sitting"⁴. Les "banche del tempo", équivalent italien des Sels, ont aussi pris ce principe égalitaire de bon sens comme base de départ. Une solution aussi radicale, bien que simple et séduisante, n'est ni forcément juste, ni nécessaire. Le rapport convenable est celui qui n'exclut personne et qui permet au groupe de faire société et de fonctionner tout en respectant le statut de chacun tel qu'il est reconnu par le consensus de tous. Chacun, alors, prend conscience de sa dépendance d'autrui et de la nécessaire solidarité du tout. Philippe Manière se trompe totalement lorsqu'assimilant le Sel au troc, il écrit : "Négation du fisc et de l'État, négation de l'autre, négation de l'espoir : le troc, apparemment convivial, est en fait profondément morbide. Il porte en germe la destruction du lien social qu'établit intimement la monnaie"⁵. Même sous la plume d'un économiste, un tel contresens laisse rêveur... La solidarité première qui fonde l'économie néo-clanique est ainsi retrouvée dans la logique de fonctionnement du "pays de cocagne" (nom du sel de Toulouse).

¹Ibidem, cité p. 82.

²Michel Bernard, "Au carrefour des débats", Silence, spécial sel, op. cit. p. 83.

³On retrouve là l'*isagoria*, le droit égal à la parole de tous les citoyens qui avec l'*isonomia* (la même loi pour tous) est au fondement de la démocratie antique.

⁴Jean-Sébastien Stehli, Le temps, c'est de l'argent. Le point du 14 octobre 1995, n° 1204, p.111.

⁵Philippe Manière, La maladie du troc, Le point du 14 octobre 1995, p. 111.

b) La monnaie de singe est-elle une vraie monnaie ?

L'utilisation de billets de monopoly peut en fait s'analyser comme une élévation de la valeur du v , la vitesse de rotation dans l'équation des échanges. Même s'il invente sa propre monnaie, le Sel vit, plus encore que l'économie vernaculaire de Grand Yoff en symbiose avec l'économie marchande. Une partie importante de ce qui est produit, gagné, échangé, dépensé par les sauniers provient pour l'instant du marché mondial ou de l'économie formelle. Seulement, le volume total de la consommation, (P.T), est supérieur au Mv officiel, car il convient d'ajouter à M , la quantité de monnaie normale, un M' (les truffes). Comme ce M' n'est pas (officiellement) de la monnaie, tout se passe donc comme si c'est v qui supportait une augmentation. On se retrouve ainsi dans le cas de figure de Grand Yoff.

"Un jeune homme, raconte Alfred Sauvy, entre dans une bijouterie et achète une bague 1000 dollars, qu'il paie avec un chèque : le bijoutier, satisfait de cette recette, achète la voiture qu'il désirait depuis quelque temps déjà et endosse, à cet effet, le chèque. Et le circuit se poursuit, jusqu'au dixième possesseur du chèque, qui n'acquiert rien, présente le chèque à la banque et apprend qu'il est sans provision.

Les dix signataires se réunissent et décident de se partager, en partie égales, la perte de 1000 dollars ; chacun doit donc perdre 100 dollars et se résigne. Le marchand de tableaux annonce cependant qu'il ne perdra pas 100 dollars, car il a gagné 200 dollars, dans la vente. Il gagne donc net 100 dollars. Chacun s'aperçoit alors qu'il est dans le même cas. Ainsi, les dix personnes ont gagné chacune 100 dollars. En outre, le jeune homme a eu une bague pour rien¹."

Une dette de 1000 grains de sel, c'est comme un chèque non encaissé de 1000 dollars qui circule. C'est très exactement une monnaie locale de secours². De combien cette "monnaie" élève-t-elle le niveau de vie des sauniers ? La réponse dépend de la vitalité des sels eux-mêmes et de l'importance de leurs échanges. Le dynamisme de l'acteur individuel doit trouver du répondant dans le groupe. Dans un Sel, on ne fait pas son salut économique tout seul...A l'heure actuelle, des rmistes de l'Arriège arrivent à doubler leur revenu³. Ce n'est pas encore Grand Yoff, mais compte tenu de la différence de contexte, il s'agit d'une assez belle performance.

c) L'esprit de Sel.

Le Sel est né dans une société individualiste, et son père, le Lets, dans le monde anglo-saxon, rationnel et protestant. Le coté très formel et pour tout dire très puritain de cette organisation contractuelle démocratique, avec ce que cela suppose de transparence, de sens du devoir, d'honnêteté, de discipline, d'esprit de sérieux, tout cela qui constitue incontestablement les qualités de nos voisins d'outre-manche ne correspond pas à l'esprit latin, plus chaleureux certes, mais aussi plus clientéliste, moins scrupuleux et bien sûr très indiscipliné...

Même si, dans les Lets aussi, les participants mettent l'accent sur l'accomplissement personnel et la rupture de l'isolement, l'objectif utilitaire et économique reste primordial. Les sauniers, me semble-t-il, vont plus loin que leurs cousins anglo-saxons. Ils ont tout de suite rattaché leur pratique à l'esprit du don. "La chose la plus importante avec le Sel, déclare une mère de famille Rmiste, ce sont les rencontres. J'ai fait la connaissance de personnes que je n'aurais pas cotoyées

¹ Alfred Sauvy, La machine et le chômage, cité par François Bonsack, dans Symposium : Speculation financière et économie productive, Institut de la méthode, Aout 1995, p. 14.

² voir Daniel Favre et Philippe Foucou, La crise économique : un problème d'économie ou d'épistémologie ? mêmes références.

³ Mais pour la plupart cela ne représente qu'un modeste 5 %. Voir Silence, spécial Sel, op. cit. p. 82.

autrement"¹. Pour la plupart des sauniers, le lien est plus important que le bien, suivant la formule de la logique du don. "Dans un SEL à travers le service ou la création d'un objet d'art (au sens large du terme), il y a une part de don de soi, qui fait que la relation personnelle primera sur les choses"².

La convivialité, à travers les réunions, les foires du Sel, sont des occasions de faire la fête et constituent des temps forts de la vie sociale, comme les innombrables fêtes des habitants de Grand Yoff. "Nous avons besoin pour le moment d'unités de compte pour nous rassurer sur la probabilité forte du retour du don dans la nouvelle chaîne de solidarité (de fraternité ?) constituée", écrit François Plassard³. C'est là une différence (peut-être souhaitable pour nous autres occidentaux) d'avec la société vernaculaire. En témoigne cette réplique des Turcs émigrés d'Oyonnax aux animateurs sociaux bien intentionnés : "à quoi bon inventer une nouvelle façon d'échanger quand les liens communautaires existants de solidarité peuvent remplir une fonction locale dynamique ?"⁴. D'ailleurs, introduit au Grand Yoff, par un juste retour des choses, sous le nom de SEC (système d'échanges communautaires), le Lets à l'africaine semble être l'objet d'un franc succès et pourrait accroître de façon significative l'autonomie de la société vernaculaire. Pour les femmes commerçantes, en particulier, La monnaie locale bénéficie d'un prestige comparable à la "vraie" monnaie. Son abondance nouvelle manifeste une véritable réussite sociale dans un univers parallèle.

Cette adhésion à la trilogie du don, donner-recevoir-rendre qui forme le socle des sociétés holistes, est rien moins qu'évidente pour une organisation qui au départ, invente une monnaie de compte et règle ses débit/crédit par ordinateur. Il est vrai que la loi en exonérant d'impôt "l'entraide bénévole" et les petits cadeaux se montre pour une fois bienveillante envers l'univers non-marchand⁵. L'heureuse issue en appel du procès du Sel de l'Arriège confirme pour l'instant ces bonnes dispositions.

Ce faisant, les Sels sont confrontés, plus que les Lets de nos voisins, au problème de la sanction pour les abus. Les informateurs anglo-saxons insistent sur l'importance de la dépense pour faire démarrer le jeu des échanges. Le problème de la sanction ne se poserait pratiquement pas. Dans les Sels français, le problème s'est rapidement posé. Le latin est plus volontiers frondeur et tricheur. Ce qui, ici, limite les indécidables, ce n'est pas encore la crainte de la sorcellerie et du maraboutage, comme en Afrique, mais déjà le regard oblique d'autrui qui se rapproche du "mauvais oeil"... "Je crois beaucoup plus au contrôle social, déclare Alain Bertrand, l'un des animateurs du Sel ariègeois. On se connaît tous. Celui qui s'aviserait de s'endetter sans rendre les services qu'il doit à la collectivité se verrait exposé à l'opprobre de ses voisins"⁶. La démocratie du face à face conduit à éviter de perdre la face. "Dans les SEL, est-il écrit dans le rapport du centre Walras, le crédit n'est pas obtenu par un pur engagement juridique, mais par un engagement social : la pression sociale est plus forte car la sanction est le banissement"⁷. Ainsi le Sel redécouvre la dimension holiste sans laquelle aucune société ne peut durablement fonctionner et qui est au cœur des réseaux de l'informel africain.

¹ Armelle Héliot, Reportage sur le Sel de l'Arriège, Le Figaro du 23 octobre 1995. "Les SEL apparaissent comme de nouvelles formes de réciprocité qui viennent suppléer la défaillance du modèle familial et fondent un nouveau modèle de vie de village et de quartier". rapport centre Walras, op. cit. p. 43.

² Rapport du centre Walras. cité p. 38.

³ François Plassard "Le SEL "Système d'échange local" A quelle distance entre : l'économie de marché et l'économie non monétaire de don et de réciprocité ?" in Sel, mode d'emploi, Silence, Lyon, p. 63.

⁴ rapport Walras, op. cit. p. 18.

⁵ Le troc devant la loi, 50 millions de consommateurs, octobre 1995, n° 288, p. 73.

⁶ Propos rapporté par Emmanuel Berretta, Chronique société du journal "Le point" du 14 octobre 1995, n° 1204, p. 110.

⁷ Rapport Walras, op. cit. P. 39.

CONCLUSION.

Sels et économie néo-clanique sont des formes de dissidence, l'une plus consciente que l'autre mais aussi plus fragile, par rapport à la norme, ce sont aussi des formes de résistance à la mondialisation de l'économie, c'est-à-dire à l'économicisation du monde. Les économistes qui jugent cette forme d'échange de gré à gré, sans formalité et en marge des lois, plus libérale que le marché formel se plantent tout autant que ceux qui, comme Hernando de Soto ou Guy Sorman, voient dans l'informel un capitalisme populaire et une pépinière d'entrepreneurs aux pieds nus¹. Par jeu de mot, le Sel de la Croix-Rousse a traduit le sigle par "Système extra-libéral". Il s'agit bien plutôt d'une réponse locale à un défi global. Comme le disent les fondateurs du Sel ariègeois : "D'une certaine façon, nous répondons à des questions mondiales par une solution locale"². "Un Sel encourage la production locale et répond aux besoins locaux. Il permet de revitaliser l'économie locale sans apport de capitaux extérieurs. Il aide à prendre conscience des problèmes locaux, à rechercher des solutions pratiques, concrètes et réalistes. Il réduit les importations, le gaspillage et la pollution liés aux transports"³. Sans compter qu'"Avec un grain de sel on ne peut pas faire des grains de sel, dit Louise, c'est une grande différence". Sans bruit et sans déclaration, les "informels" de Grand Yoff ne font pas autre chose. Les uns comme les autres mettent en oeuvre le "principe de subsidiarité du travail et de la production" autrement dit, l'échelon local doit être privilégié au nom du social dans toute la mesure du possible tant que c'est raisonnable⁴. La rationalité économique n'est qu'un élément dans une délibération complexe.

Notre réflexion porte tout particulièrement sur la visée d'une cohérence globale de l'ensemble des innovations alternatives : entreprises coopératives en autogestion, communautés néo-rurales, Lets et Sels, autoorganisation des exclus au sud. Ces expériences nous intéressent moins pour elles-mêmes que comme formes de résistance et de dissidence face au processus de montée en puissance de l'omnimarchandisation du monde. Le danger de la plupart des initiatives alternatives volontaristes est, en effet, de se cantonner dans le créneau qui leur ont permis de naître et de se développer, au lieu de travailler à la construction et au renforcement d'une niche. Le "créneau" est un concept d'une stratégie militaire de conquête et d'agression, lié à la rationalité économique dominante. Ce qui peut faire vivre l'entreprise alternative, à terme, c'est plutôt la niche. La niche est un concept écologique beaucoup plus proche de l'antique prudence (la phronèsis d'Aristote) et d'une conception sociale de l'efficacité, étrangère à l'efficacité économique. Cette opposition me paraît complémentaire de celle faite par Raimundo Panikkar entre l'arène et l'agora⁵. L'arène est l'espace social de la compétition agressive tandis que l'agora est celui du face-à-face démocratique.

L'entreprise alternative vit ou survit dans un milieu qui est et doit être différent du marché mondialisé. C'est ce milieu porteur dissident qu'il faut définir, protéger, entretenir, renforcer et développer par la résistance. Plutôt que de se battre désespérément pour conserver son créneau au sein du marché mondial, il vaut mieux militer pour élargir et approfondir la niche en marge de l'économie globalisée. La confrontation violente et le conflit acharné, tout à fait caractéristiques de la rationalité occidentale, ne sont pas l'univers où se meut et où doit se mouvoir l'organisation alternative. Réussir à imposer les produits du commerce équitable ou de l'agriculture biologique dans les rayons d'un supermarché, à côté des produits "inéquitables" ou "anti-biologiques" n'est pas

¹Laurent Maruani, professeur à HEC " Les inventeurs de ces réseaux sont plus libéraux que les libéraux". Le monde du 28 septembre 1995, p. 10. Voir aussi les déclarations enthousiastes d'Alain Madelin.

²Françoise Matricon, citée dans Le Figaro, op. cit.

³Alain Bertrand et autres, op. cit. p. 13.

⁴Yvonne Mignot-Lefebvre et Michel Lefebvre, Les patrimoines du futur, Les sociétés aux prises avec la mondialisation, L'Harmattan, Paris, 1995. P. 235.

⁵Raimon Panikkar, "Les fondements de la démocratie" Interculture N° 136, avril 99, Montréal.

un objectif en soi. Cette politique de "labelisation" s'inscrit plus dans une stratégie de créneau que dans l'optique du renforcement de la niche. Il est plus important de s'assurer du caractère équitable de la totalité de la filière, depuis le transport jusqu'à la commercialisation, ce qui exclut d'emblée le supermarché et élargit le tissu porteur. Les SEL eux mêmes ne sont pas à l'abri de la tentation du "créneau". "La conviction d'avoir trouvé un mode d'échange performant et convaincant, note une observatrice, suscite des désirs de s'agrandir et d'élargir le domaine d'action des cercles d'échange". L'auteur, qui préconise une professionnalisation accrue, ajoute : "Ce désir de grandir, de s'élargir (...) mais aussi d'être reconnu et de participer au développement local peut être formulé comme la volonté de sortir du caractère marginal et ludique du cercle d'échange afin d'en faire un véritable outil économique et social non plus parallèle mais ayant sa place à part entière comme acteur reconnu du développement local"¹. Cette dérive à laquelle ont succombé les réseaux d'échange de savoirs serait sans doute fatale. Quant à l'intégration de supermarchés dans les SEL (il y a eu des tentatives), elle serait proprement suicidaire².

L'extension et l'approfondissement du champ des complicités est le secret de la réussite et doit être le souci premier de ces entreprises. Les Consommateurs (consommateurs citoyens) ne sont qu'un élément d'un ensemble qui devrait articuler, Sels (systèmes d'échange locaux), producteurs alternatifs, néo-ruraux, mouvements associatifs résolument engagés dans cette voie. C'est cette cohérence qui représente une véritable alternative au système.

Cette stratégie de la niche, elle a commencé à se mettre en place, en France dans la région toulousaine, mais plus encore en Italie. A Toulouse, le SEL de cocagne s'efforce de s'articuler aux chèvres du temps choisi (et l'université du temps choisi), aux agri-novateurs (agriculture biologique et de proximité à circuits-courts, paniers-fraicheur), aux nouveaux jardins ouvriers et plus ou moins à l'ensemble du monde associatif. En Italie, la mise en réseau des organisations alternatives est beaucoup plus ambitieuse et revêt une ampleur considérable. A partir des associations de commerce équitable et solidaire (en particulier Reggio-Calabria, Brescia, Cremona, Bolsano, Salerno, etc.), des banche del tempo (équivalents italiens des SELs), de l'organisation du temps choisi (surtout à Perugia), les expériences de "bilan de justice" s'inspirant des travaux du Wuppertal Institut (Vivre mieux avec moins), de la Banca etica, de la consommation éthique (des associations de consommateur en particulier à Bologne) avec des liens plus ou moins étroits avec le secteur "non-profit" se dessine progressivement une autre planète.

Il s'agit de coordonner la protestation sociale avec la protestation écologique, avec la solidarité envers les exclus du Nord et du Sud, avec toutes les initiatives associatives pour articuler résistance et dissidence, et pour déboucher à terme sur une société autonome.

¹Dorothee Pierret, Système d'échanges et personnes morales. Silence, N° 246-247, Juillet-août 99, p. 17.

²Walker et Goldsmith, Silence, même numéro, p. 23.

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, ACCELERATEUR DE LA MONDIALISATION

Par: Philippe GERMAK
Professeur CNAM, Paris

Les vecteurs de la mondialisation sont connus: culturels (musique, mode, cinéma), alimentaire (boissons, repas rapides), et communications (voyages, télévision). Aujourd'hui la porteuse technologique du réseau Internet accélère les échanges: (i) échanges culturels grâce à l'accès à une formidable base de données et à des moyens de formation, (ii) échanges commerciaux par le développement du commerce électronique.

- (i) Les échanges culturels. En prenant comme exemple des portails d'information et des logiciels de recherche, on montrera le formidable potentiel informationnel pour les étudiants, les chercheurs et les entreprises d'accès à l'information que représente le réseau Internet. Le volet formation présentera des initiatives originales utilisant la visiophonie .
- (ii) Les grandes tendances du commerce électronique seront analysés à la lumière des sociétés nord-américaines et européennes. Des perspectives seront dégagées pour envisager l'action des entreprises Algériennes.
- Hors cette intervention: il me sera agréable de présenter à l'ensemble des participants le concept de l'Echangeur .

L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET SES PERSPECTIVES D'EVOLUTION

Par: Nourredine A B D I
Chercheur -CNRS-

La question qui mérite d'être posée est comment se présente l'environnement de l'entreprise algérienne en rapport avec sa mondialisation et sa modernisation. Il ne s'agit pas d'évoquer les diverses conditions qui s'imposent à elle, mais celles qui ont un impact déterminant lorsque l'on se place dans cette perspective d'évolution. Il nous semble que ce point ne peut être éludé et qu'il y a au moins deux facteurs à savoir d'une part la place et le rôle qui échoit à l'économie au sein de la société et d'autre part ce qui en constitue l'infrastructure de base fondamentale. Ainsi seront évoqués le rôle de divers acteurs au travers y compris du système socio-politique et aussi l'importance déterminante du secteur des hydrocarbures.

En effet la situation actuelle de l'entreprise est issue de l'affirmation au cours de la décennie soixante, d'un monolithisme politico-économique en rapport à la fois avec la fusion entre le politique et le militaire et l'affirmation hégémonique d'une orientation étatico-industrialiste gagée sur le secteur des hydrocarbures. Cette évolution de façon interactive et du système politique et de l'économie, s'étant accentuée à partir de 1968(1). Ces deux domaines n'en continuent pas moins aujourd'hui à interférer étroitement l'un sur l'autre se neutralisant mutuellement.

C'est dans ces conditions qu'opéra en Algérie la mondialisation et ce y compris en pleine effervescence islamiste durant la décennie quatre-vingt-dix. Conditions dont l'examen constitue notre approche de l'environnement socio-économique de l'entreprise algérienne.

La globalisation et la modernisation intervenant dans ce contexte, ne le furent pas de la façon la plus favorable. Aussi l'amélioration de leur impact ne peut intervenir que par une action à ces deux niveaux, à la fois sur le système de société dont résulte le statut dévolu à l'entreprise à travers celui de l'économie et sur le poids qu'exerce sur celle-ci comme sur l'ensemble du pays le secteur des hydrocarbures.

I. DU STATUT EFFECTIF DE L'ÉCONOMIQUE

Il s'est imposé à la fois en tant que projet de société au cours de la lutte de libération et durant celle-ci et en tant que solution à la situation issue d'une indépendance acquise après plus de sept années de guerre, entraînant le brusque reflux de la population européenne d'Algérie. Ce qui aboutit à une décolonisation rapide et totale et la disposition subite de ressources importantes à partir de l'été 1962. Ainsi échut à l'Algérie indépendante des secteurs économiques entiers d'abord dans le secteur agricole et tertiaire surtout, puis dans l'industrie et surtout dans le secteur des hydrocarbures. Un secteur des hydrocarbures qui deviendra comme nous le verrons ci-dessous de

plus en plus important avec le temps, au point de peser non seulement dans le choix du modèle d'industrialisation, mais y compris sur le système de société.

A) Une entreprise sous-jacente

La relation entreprise-société en Algérie est conditionnée par l'hégémonie qu'exercent diverses instances dont celle du système socio-politique sur l'économique. Ceci au point qu'elles sont susceptibles de ponctionner avec la même liberté qu'elles peuvent redistribuer. On ne se trouve pas simplement en présence d'une économie «administrée» ou de «commandement» comme le constate A. BOUZIDI(2), mais d'autres interférences en ce domaine économique sans rapport avec sa nature et sa logique, des interférences consistant à procéder de façon arbitraire à toutes sortes à la fois d'injections et de ponctions. Ainsi le problème n'est pas tant l'absence d'un système de régulation administratif de l'économique. L'autonomie et le pouvoir nécessaires à sa propre réalisation lui sont refusés au point qu'il ne parvient pas à se reproduire essentiellement par lui-même en harmonie avec l'économie-monde.

B) Politique de privatisation ou privatisation politique

Quelque soient les efforts en vue de promouvoir pleinement l'entreprise, on ne peut y parvenir sans libérer l'ensemble de l'économie entreprises publiques comprises, des pesanteurs résultant d'interférences extra-économiques trop lourdes.

1) Or la libéralisation économique fut d'abord entreprise de façon bureaucratique à partir du haut en tant que concession du politique et non pas en tant qu'acquit de l'économique revendiqué au sein de ce dernier. D'où le mot prononcé par un collègue à l'époque il faut privatiser la privatisation. La principale contradiction de cette opération durant les années quatre-vingt en Algérie, a été comme ce fut le cas dans l'ex-URSS de Gorbatchev, d'être réalisée à partir du sommet à travers une administration supposée être malgré sa tendance centralisatrice, favorable à une telle évolution. (3). Ceci à la différence de l'Europe centrale(Hongrie, Pologne, ex-Tchécoslovaquie, Slovaquie...), où cette libéralisation fut soutenue et protégée par un mouvement de base.

L'engagement y compris de la couche dirigeante en vue de la libéralisation de l'économie comme ce fut à l'occasion de l'étatisation de celle-ci, n'est pas sans ambiguïté, ne serait-ce que parce qu'elle devait contribuer à la légitimation de son pouvoir tout étant elle-même plutôt conservatrice.

2) La privatisation et le morcellement des entreprises permettant dans une certaine mesure des opportunités en vue d'interférences extérieures diverses plus qu'elles ne les mettaient à l'abri de celles-ci.

Plus encore ce seront les monopoles de l'importation privatisés en faveur de quelques hauts responsables notamment militaires et leur entourage, qui dans la mesure où ils faisaient de ces derniers les intermédiaires obligés pour toute transaction avec l'étranger sur le produit concerné, assuraient à leurs détenteurs une rente de situation d'un tout autre niveau. Ceci au point où des productions algériennes touchant les intérêts de ces monopoles dont elles se trouvent tributaires, deviennent impossibles à entreprendre et même à être poursuivies lorsqu'elles existent. Ce qui constituait un grand privilège surtout qu'à la différence des grandes opérations de la décennie soixante-dix celles de l'achat des grands projets, celles liées à l'approvisionnement nécessitaient un temps moins long pour la réception des commissions. D'où la tendance non seulement oligarchique mais aussi compradore, déprédatrice et prédatrice.

II. MONDIALISATION ET REGRESSION SUR LE PLAN ECONOMIQUE

Et c'est justement l'importance qui échet à l'Algérie en tant que producteur-exportateur d'hydrocarbures et à ce secteur dans ce pays qui a contribué pour une grande part à cette structuration particulière de l'entreprise algérienne dans le cadre de la mondialisation. Le problème ne provenant pas seulement de la nature de ce secteur des hydrocarbures, mais aussi du rôle en tant que tel et du poids que lui conféra l'Etat dont il devint le pré-carré et la demande extérieure. L'un réagissant sur l'autre et inversement. L'esprit dans lequel fut promu l'organisation et le fonctionnement de ce secteur sur le plan intérieur, la nature de son insertion au niveau international, contribuant à leur tour à un dévoiement de l'économie et de la société algériennes.

A) Une conjonction d'intérêt intérieurs et extérieur

D'ailleurs le maintien de cette économie et son expansion en tant que telle, sont souhaités autant de l'extérieur que de l'intérieur du pays.

a) Une ressource privilégiée et privilégiant

Sur le plan interne c'est la source la plus facile pour assurer la reproduction du système en place y compris un enrichissement injustifié voire un fort comportement prédateur. D'où une tendance permanente à lui assurer une importance toujours plus grande et de plus en plus par rapport à l'ensemble de l'économie du pays.

Dés les années 1967-68 et sous le couvert de l'industrialisation du pays jusqu'à la fin des années soixante-dix, le secteur des hydrocarbures a toujours été privilégié du point de vue de l'équipement et de l'encadrement et par conséquent des dépenses. Ainsi les cadres, y compris ceux de l'agronomie, qui avaient fait des études pour travailler dans d'autres secteurs étaient attirés par les situations qui pouvaient leur être proposées dans celui des hydrocarbures ou le moindre petit cadre avait une situation bien plus enviable à la plus importante qu'ils pouvaient obtenir ailleurs.

Puis alors que pour cette industrialisation du pays, il y a eut à partir de la fin des années soixante-dix, une pause voire une tendance à une certaine désindustrialisation, c'est le secteur des hydrocarbures qui connaît à ce moment un essor et ce même au détriment des autres secteurs. Un essor ou tout au moins son maintien en l'état y compris à partir de 1991 et durant les années les plus troublées. Ceci notamment en ce qui concerne le gaz, domaine dans lequel l'Algérie se signale comme l'un des pays si ce n'est le pays, parmi les plus agressifs. Si en 1993 elle se classe parmi les tous premiers producteurs et exportateurs de gaz dans le monde, elle envisageait un quasi-doublement de ses exportations en 1996, un objectif pratiquement atteint aujourd'hui(4). En effet, l'objectif fut dès l'arrêt en 1991-92 de l'expérience de libéralisation et de démocratisation; à savoir un essor important et rapide, coûte que coûte, de l'exploitation et de l'exportation des hydrocarbures et pour ainsi dire uniquement de celles-ci. D'où la promulgation de lois en Décembre 1991, modifiant celle sur les hydrocarbures de 1989 et imprimant «une accélération sensible...dans l'effort de recherche et d'exploration, en particulier en partenariat... En fait cette «coopération» instaurée à cette occasion, ira jusqu'au partage d'une «production déjà connue, et donc des rentes déjà disponibles» au risque de dépendre davantage à terme du seul puit de Hassi-Messaoud(5), «On s'en remet à nouveau à la manne pétrolière pour faire croire à une sortie rapide de crise: il suffisait, dit-on, de vendre les puits de pétrole, dont Hassi-Messaoud, pour y parvenir(6); Hassi-Messaoud principal gisement de l'Algérie qui fournit la moitié du pétrole produit par le pays. Ainsi en 1993 - c'est à dire à peine deux ans après, malgré la situation dramatique dans laquelle est plongé le pays, le nombre total de forages d'exploration réalisés par les partenaires de la SONATRACH, est supérieur à celui qu'elle a réalisé seule et ce, pour la première fois depuis 25 ans(7), c'est à dire

depuis 1968, année marquant le début de la prise en main, puis des nationalisations des secteurs miniers et industriels dont celui des hydrocarbures.

Se pose alors la question si derrière cette démarche qui ne devait pas seulement être autorisée mais exigée en haut lieu, il n'y avait que la recherche de rentrées bien plus importantes pour le pays compte tenu de ses difficultés financières et non pas d'une solution de facilité assurant en même temps des occasions d'un accaparement des ses ressources par des particuliers se trouvant en position de le faire. La justification de cette expansion prioritaire de ce secteur des hydrocarbures étant toujours officiellement les nécessités du développement, bien que depuis les années quatre-vingt on ne cache pas la destination largement consumériste d'une partie au moins des ressources qu'il assure(8).

b) La complaisance extérieure

Il s'agit là d'une entreprise permanente qui résulte de la conjonction d'intérêts tant étrangers qu'algériens, aboutissant à donner le pas à cette économie. Il y a une sorte d'adhésion de l'étranger en général quelqu'en soit l'orientation politique, à ce modèle d'économie et à son développement. Les milieux d'affaires non seulement les pétroliers mais aussi les fournisseurs constituent les principaux soutiens et de cette fonction qui échoit à l'Algérie et du régime qui en assure la pérennité.

Intervient même sur ce plan des Etats et des organisations internationales lesquelles ne sont pas les dernières à percevoir d'un bon oeil l'existence et la prospérité de ce secteur des hydrocarbures le considérant comme favorable si ce n'est comme une base d'un réel développement. A cette vue adhère même des chercheurs et universitaires.

Dans le cas de l'Algérie on peut même considérer l'aide extérieure qui lui est accordée comme une sorte d'adhésion à son modèle d'économie et de société basé sur ce secteur des hydrocarbures une façon même de le légitimer tant vis à vis du pays lui-même que de l'étranger, tout en contribuant ainsi à sa perpétuation et à son dévoiement en y injectant de l'argent facile. Ce n'est pas hasard si le terrorisme islamiste s'en est pris à certains pays étrangers notamment la France, considérant que leur aide profite somme toute aux prépondérants en Algérie et à leur maintien ne tant que tels au travers la perpétuation de ce système socio-économique sur lequel ils s'appuient.

B) Dominance d'une économie primaire- exportatrice rentière

La question qui mérite d'être posée est celle à la fois de l'origine et de la nature de cette économie qui occupe une telle place au sein du pays et de la société.

a) Primauté du secteur des hydrocarbures

L'Algérie se trouve effectivement soumise ainsi dans son ensemble à une économie de nature primaire et rentière bien que particulière. L'organisation et le fonctionnement de l'exploitation-exportation des hydrocarbures, au sein de l'Algérie et de son économie, résultant d'abord du fait qu'elle a été héritée à l'indépendance en 1962 et consacrée en tant que telle au moment de sa nationalisation en 1971 bien que celle-ci devait assurer en principe son intégration. Ainsi se trouvèrent maintenues sa nature et sa fonction, lesquelles furent simplement camouflées, ce que nous avons déjà constaté dans une certaine mesure avec le précédent de la nationalisation-bureaucratization du secteur agro-exportateur après l'été 1962(9).

Or il s'agit d'une économie primaire dont le produit est une matière première dont l'extraction a nécessité une faible incorporation de plus-value y compris en main-d'oeuvre

nottament locale, comme on l'a verra plus bas. Il s'agit en fait d'un secteur bien plus primaire que l'agriculture si on tient compte de l'importance bien plus grande de la plus-value injectée surtout localement en travail, même en ce qui concerne le secteur le plus moderne celui des ex-plantations coloniales promues pour l'exportation dans l'Algérie sous domination française.

Le secteur des hydrocarbures peut être considéré ainsi comme une des économies les plus paresseuses(10).

Or dans une interview qu'accorde qu'aujourd'hui le Président-Directeur Général de la SONATRACH (11), il n'hésite pas à affirmer «que tout le monde s'accorde à dire que c'est(le gaz) la source d'énergie de l'avenir», ajoutant «il s'agit de consolider notre place».

c) Le secteur des hydrocarbures en tant que secteur avancé de l'économie et de la société Algériennes

Cette fonction n'a fait que se renforcer au fur et à mesure de l'évolution de la hiérarchie militaire au pouvoir.

D'abord à cette exploitation-exportation des hydrocarbures est accordée une position stratégique au sein du système de production et de société. Ceci comme ce qui s'est passé pour l'agriculture moderne à la faveur de la nationalisation-bureaucratization en 1962-63 des domaines des colons. Les premières exploitations concernées furent celles qui se trouvèrent vacantes dès le début de l'été 1962 et mises en autogestion par des collectifs ouvriers, les secondes étant demeurées jusqu'à Octobre 1963 entre les mains des colons(12). En effet l'autogestion née dans ses conditions dans l'agriculture, servi de modèle de structuration du secteur d'Etat dans d'autres domaines de l'économie, du moins formellement.

Ce sera ensuite au secteur de hydrocarbures en tant à la fois que secteur riche et avancé de l'économie, son étatisation en 1971 aidant, de constituer à son tour le secteur avancé par excellence de l'économie et de la société algériennes. Ceci à un double niveau, d'une part par une dominance directe exercée par ce secteur économique sur les autres et d'autre part par son influence en tant que modèle et notamment par rapport à sa nature prédatrice et rentière.

C'est ce secteur des hydrocarbures qui préside, impulse et détermine sur le plan intérieur, la structuration et l'orientation de la société à partir de son économie. Ce sont de véritables principes qui s'imposent par ce biais à cette occasion mais qui sont pris en compte dans la politique socio-économique du pays et dans tous les domaines.

1) Il y a surtout la nature rentière et prédatrice de cette économie énergéto-minière qui a déjà marqué la conception de l'industrialisation et de tout le développement entrepris pendant les années soixante-dix, en tant que dynamique redistributive sous la forme nottament d'une entreprise d'industrialisation, une révolution par le pétrole gagée sur cette économie primaire-exportatrice, qui assura à partir de 1968 au présidentialisme de l'époque une légitimité. En fait il s'agissait de mettre ainsi hors course toute une société ne correspondant pas au modèle de la déprédation technocratique consacré, celui de cette Algérie utile des hydrocarbures.

2) En plus de sa richesse ce secteur parvient à s'imposer par son système hautement technocratique du moins en apparence. En fait il s'agissait les premiers temps plus d'une bureaucratie, une technocratie sans véritable technologie se distinguant plus par le fait d'être relativement surpayée par rapport au pays dont les forces productives locales sont l'objet de mépris. Ce qu'exprimait bien le mot du principal responsable de ce secteur à savoir que l'on ne peut faire une industrie avec des paysans. Un mépris cultivée, ne serait-ce que pour justifier ses privilèges, par le personnel travaillant à la SONATRACH. Ainsi à travers cette histoire inventée au siège de cette société: A la demande faite à un candidat au recrutement par la SONATRACH sur son niveau, celui-ci aurait répondu qu'il était capable de réciter le Coran par coeur à partir de la fin, comme à partir du début.

Il aurait même employé l'expression «aller et retour» prononcée bien entendu avec l'accent du terroir(13).

En fait par à la fois l'importance prise par ce secteur des hydrocarbures et l'impact qu'il est parvenu à avoir au point que son aspect régressif n'est plus perçue, on pourrait parler d'un réajustement entre le niveau économique du pays et son niveau socio-culturel, réajustement qu'a constitué la régression socio-politique de cette dernière décennie y compris à travers la barbarie y ayant eu cour et qui en a été une manifestation.

C) Le secteur des hydrocarbures en tant qu'enclave

Cette importance de cette production et de son poids dans le pays n'empêche pas qu'elle fonctionne en tant qu'enclave dans le pays

a) Structuration particulière en tant qu'ennclave rentière

De fait c'est la division internationale du travail et des échanges dans le secteur mondial des hydrocarbures, mais aussi le système sociétal algérien qui tout en en assurant l'expansion, ont contribué au maintien de l'économie énergéto-minièrre sous une forme enclavée. A. KHATIBI ressentait intuitivement cette situation disant que le pétrole n'était pas arabe. En effet ce secteur des hydrocarbures se distingue au sein du pays s'il n'en est extérieur et ce pour différentes raisons :

1) Le système mis en place par les grandes compagnies pétrolières étrangères et qui se trouve être consacré dans le pays lors de sa nationalisation-bureaucratization, permet d'échapper d'abord aux pesanteurs liées au niveau de développement de l'Algérie, je dirai à la réalité de ce pays. Ceci notamment par l'utilisation la plus réduite d'entrants locaux y compris en main-d'oeuvre.

Déjà en 1978, l'ensemble du secteur des hydrocarbures, pétrochimie comprise, n'employait que 80.000 personnes dont la moitié pour la production et le transport, c'est à dire en tout à peine un cinquantième de l'ensemble de la population active algérienne tous secteurs confondus. Ceci même après qu'on ait procédé à un gonflement des effectifs dans ce secteur des hydrocarbures à la suite de sa nationalisation. Or si depuis la population totale a doublé et en même temps sa partie active, l'emploi dans ce secteur n'a pas augmenté proportionnellement et se serait plutôt maintenu au même niveau. C'est à dire que ce secteur n'emploierait plus aujourd'hui qu'environ un centième de la population active.

D'ailleurs comparés à d'autres sources de l'énergie, le pétrole et le gaz sont en général moins coûteux à extraire, de 0 à 4 dollars par baril contre 3 à 8 pour l'équivalent d'un baril de pétrole en charbon ou dans le nucléaire. En Algérie c'est pour le gaz que ce coût de production serait le plus faible, puisqu'il est compensé par la consommation intérieure laquelle utilise un gaz qui serait sinon «soit brûlé, soit stocké, soit encore utilisé dans le cadre de la récupération secondaire du pétrole»(14).

Or ce secteur des hydrocarbures assurait déjà en 1978 deux cinquièmes du PIB, trois cinquièmes des recettes publiques et près de la totalité des exportations. Si sa part dans ces exportations a faiblement changé, elle n'a fait que s'accroître dans les deux autres postes.

2) En plus c'est en tant qu'enclave relevant davantage de l'étranger tant par sa structure que par ses échanges et d'abord par ses principaux entrants mis à part la matière première. Ainsi sur le plan de l'équipement ce secteur exige malgré son caractère primaire des équipements faisant appel à une technologie sophistiquée.

Ensuite la fonction principalement exportatrice de ce secteur assure des revenus consistant en une ponction primaire sur le surplus des pays importateurs. Il s'agit d'une appropriation de ressources extérieures importantes maintenues autant que possible au niveau le plus élevé. Ce dernier objectif mobilisant dans ce but tant au niveau national, et international à travers l'OPEP, d'importants moyens financiers, diplomatiques, juridiques... Il faut voir la mobilisation des milieux concernés, à travers la presse algérienne, contre la diminution du prix du pétrole au milieu de années quatre-vingt et la dénonciation de ceux considérés comme étant les instigateurs de cette baisse considérée comme une conspiration impérialiste contre le Monde Arabe et l'Algérie.

A la faiblesse du lien avec le pays réel, correspond donc un lien privilégié que cette enclave entretient avec l'étranger. Ceci d'autant que l'initiative de cette économie est étrangère et plutôt américaine, malgré les dépassements qui ont pu avoir lieu, dans les années soixante-dix.

III. DUALISME ECONOMIQUE

Reposant davantage sur ce secteur économique primaire et enclavé, le système dominant la société se trouve renforcé dans son extranéité par rapport au pays réel, ce qui accentue davantage et de plus en plus la dualisation socio-économique du pays au point où on peut-être parler de deux pays.

A) Origine du dualisme

C'est ce qui autorise justement le fonctionnement en enclave gantissant et l'autonomie et l'entière disponibilité des ressources importantes qu'assure ce secteur directement au régime en place et à travers lui à une Algérie considérée comme utile. Un système pouvant alors être considéré comme extérieur voire étranger au pays réel du moins par son fonctionnement.

- a) Ne dépendant pas économiquement du peuple, sa stabilité, voire même sa légitimation sont choses aisées, surtout qu'il n'a pas besoin de prousser même faiblement la population ni même de prélever un surplus.
- 1) En effet, dans le cadre d'un tel système, l'impôt n'a pas un caractère fondamental mais subsidiaire. Il contribue faiblement dans l'établissement d'une dépendance du pouvoir par rapport au pays.
- 2) Bien plus ce pouvoir peut se permettre d'assumer un rôle de bienfaiteur providentiel en assurant grâce à des ressources en provenance de l'extérieur par l'exploitation des hydrocarbures, pour ainsi dire gratuitement l'administration du pays et en procédant à une distribution par la subvention des produits de large consommation.
- 3) Enfin il y a l'utilisation pouvant être faite de ces ressources des hydrocarbures et ce dans une quasi-totale indépendance par rapport au pays. Ce dont résulte y compris le fait que porté par le secteur énergéico-minier et sa rente, le pouvoir peut prélever la part du lion au dépend surtout du pays réel. Ce qu'a bien illustré le fait que ces dernières années et surtout en 1997 on l'a laissé se faire massacrer, tout en mobilisant ces moyens dont la disposition comme la production échappent quasi-totalement à la population, de façon efficace pour la seule sécurité de l'Algérie utile et de son secteur privilégié, de ses installations et de son personnel dispersés à travers tout le territoire. C'est l'avantage qu'il présente pour l'oligarchie militaire comme pour le système de société dont il a favorisé la mise en place et ne facilite le maintien, qui a fait qu'il constitue la base d'une Algérie utile devant être coûte que coûte ménagée et sécurisée, à la différence en particulier de l'Algérie rurale et de ses populations abandonnées elles seules aux massacres à grande échelle durant la décennie quatre-vingt-dix.

En effet de même qu'il justifie sa détention du pouvoir à l'indépendance par le combat menée par l'ALN, l'Etat dispose depuis le début des années soixante-dix du secteur des hydrocarbures étant donné que s'est sous son égide qu'est intervenue sa nationalisation. Ainsi cette détention du pouvoir sur l'Algérie peut-elle apparaître comme de droit par la grâce de l'entière disposition du secteur des hydrocarbures et des ressources qu'il assure, le peuple n'ayant pas droit au chapitre. Le débat entre celui-ci et le pouvoir n'a pas de mise, ni même de sens, laissant place à un monologue plus ou moins populiste. La revendication émanant de des autres secteurs économiques n'a pas tellement de poids et l'entreprise y parvient difficilement à s'imposer, voire même à se positionner dans ses conditions.

b) D'autant qu'il y a le fait que la dualisation de l'économie comme de la société est un phénomène traditionnel introduit notamment à la faveur de la colonisation et qui a dominé jusqu'à l'indépendance en 1962. Cette dualisation apparaissant à l'époque particulièrement dans l'agriculture à travers la coexistence d'un secteur riche et moderne aux mains surtout des colons français et un secteur pauvre et traditionnel abritant la totalité de la paysannerie algérienne. Or la décolonisation n'est pas parvenu à effacer ce dualisme, y compris par l'industrialisation, la réforme agraire et l'édification de villages ruraux modernes. Le modèle de capitalisation intensive notamment réducteur de l'utilisation de la main d'oeuvre ayant inspiré la logique de ces interventions étatiques durant les années soixante-dix et laissé la plus grande partie des forces productives hors du circuit impliqué par cette révolution impulsée surtout en rapport avec le secteur des hydrocarbures.

Cette orientation se renforçant même à partir de la fin des années soixante-dix, au point de remettre en cause même les acquis bien que limités de la réforme agraire et de l'industrialisation sur le plan d'une plus large mobilisation des forces productives.

Face à ce processus de déshérence de la population laissée plus ou moins à l'abandon, il y a un enrichissement facile en rapport avec l'étranger. Ainsi en est-il de la destination des ressources qu'assure notamment le secteur des hydrocarbures lesquelles peuvent être confisquées en partie au travers des monopoles privés participant en «coopération» avec l'extérieur notamment sous couvert d'approvisionnement du pays.

B) Dérive de l'économie : entre économie de prédation et une autre de survie

Le secteur des hydrocarbures économie primaire s'il en fut, a assuré la permanence du système en favorisant toujours davantage le dévoiement. Durant les années soixante-dix le maître mot était de dépenser au maximum. C'était en fonction de sa capacité à épuiser le budget d'investissement et non pas de de production que le gestionnaire du secteur des hydrocarbures et de l'industrie était considéré. Une tendance qui n'a pas disparu ne serait-ce que dans ce secteur de hydrocarbures(15). Ainsi les ressources considérables pour l'Algérie toujours prévues et généralement engagées dans des investissements dans le secteur des hydrocarbures, même quand le marché ne présente pas de conditions favorables pour l'écoulement de la production du moins à un prix qui ne soit pas trop bas(16).

Il y a un comportement consummatoire que ceci détermine et qui s'impose au niveau économique à l'entreprise d'Etat et même privée comme à l'échelle du pays. Ce comportement se manifestant sous deux formes en contradiction avec le niveau de production mais aussi de celui des forces productives:

- 1) La forte propension à consommer.
- 2) Le recours d'emblée à la technologie la plus sophistiquée.

Comment dans ces conditions peut-on attendre de l'entreprise y compris des secteurs autre que celui des hydrocarbures un autre comportement? Comment peut-on s'étonner qu'à côté de cela elles puissent connaître une grande rentabilité ou même tendre à être très productives et que par exemple des entreprises du secteur d'Etat en redressement permanent ne puissent apparaître comme un tonneau des Danaïdes?

Ceci au point où si l'on peut parler aujourd'hui d'une économie de bazar en Algérie la question à se poser c'est dans quelle mesure la nature même de ce secteur des hydrocarbures, sa fonction et ce qu'il représente pour la société et l'économie algériennes n'ont pas favorisé principalement cette situation? En effet on finit par se trouver en présence d'une mentalité de marchand de tapis puisque n'est plus assurée fortement dans ces conditions la production d'un surplus. C'est une logique contraire à l'accumulation qui s'est imposée rendant celle-ci quasi-inopérante. L'insécurité de la dernière décennie n'a fait que renforcer cette tendance. D'autant que le surplus pouvant être généré à travers d'autres secteurs hors hydrocarbures, notamment par le monde rural, ne contribue pas et n'est pas indispensable au maintien ni même à l'entretien du système.

Ceci sans parler des monopôles de fait pour l'importation de produits de large consommation subventionnés grâce justement à ces ressources des hydrocarbures. Des monopôles qui freinent, quand ils ne s'y opposent pas carrément, le développement ou même l'existence de productions concurrençant leurs importations et par conséquent l'investissement et l'accumulation pouvant en résulter. D'autant que cette corruption à ce niveau, génère et diffuse à partir du sommet un état d'esprit dévastateur sur l'ensemble du corps social, le gangrénant ou tout au moins le passifant.

CONCLUSION: CONDITIONS D'UNE MONDIALISATION ET D'UNE MODERNISATION OPPORTUNES DE L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Il s'agit de rompre avec cette régression programmée. Comme nous le précisons ci-dessus la dominance du secteur des hydrocarbures et celle du carcan politico-administratif sont liées, l'un reposant sur l'autre. Toute entreprise de sortie de cette situation doit tendre à réduire le poids de l'un et de l'autre et leur impact sur l'économie et la société. Ce qui implique au préalable une solution politique en vue d'une restauration du politique et d'une normalisation de la place du système politique au sein tout à la fois de la société et de l'économie. Telle est la condition sine qua non pour mettre fin à la dérive actuelle, en facilitant à la fois la restauration de l'entreprise et une maîtrise du secteur des hydrocarbures et de ses retombées.

A) La restauration de l'économie

a) Promotion de secteurs autonomes par rapport au secteur des hydrocarbures et à son modèle

C'est là qu'intervient le rôle des entreprises et surtout des entrepreneurs en vue de s'imposer et d'imposer leur instauration en tant que tels. Il s'agit en fait de l'équivalent d'un mouvement social. Un mouvement qui n'a pas existé et soutenu la libéralisation laquelle n'a pas été à l'origine une revendication à la base au niveau économique comme au niveau politique. D'où la nécessité d'une libéralisation réelle assurant la restauration de l'économique seul moyen de libérant le dynamisme garantissant l'intervention à part entière de l'entreprise par rapport à toute autorité extra-économique. Tout système de sa régulation devant résulter d'un consensus négocié.

Il s'agit de ne pas continuer à se préoccuper du seul secteur d'Etat et demeurer enféer au sein de ses problèmes. En fait c'est toute l'économie et même la société pour une grande part, qui ont été pour ainsi dire affectées et l'action est à mener à cette dimension.

b) La contribution du capital privé Algérien

D'où l'intérêt que présente le capital national non pas seulement du fait d'être la propriété de nationaux algériens et de leurs sociétés, mais qu'il est susceptible aussi de s'investir en Algérie dans ces secteurs productifs hors rente des hydrocarbures.

De même en ce qui concerne l'émigration algérienne dont les capitaux ont été constitués dans un autre contexte que celui de la dominance de ce secteur des hydrocarbures. Il s'agit de favoriser la mobilisation particulièrement de couches moyennes à travers des PME. Ce qui permettrait en les renforçant et les unes et les autres de mettre fin à la régression qu'a constitué d'abord leur dévoiement par la réalisation de toute promotion en rapport avec la dominance du secteur des hydrocarbures pendant les années soixante-dix, puis par un recul depuis.

Ce que faciliterait le retour en Algérie des capitaux dont disposent hors du pays des prépondérants plus ou moins proches du régime. Ce n'est pas seulement l'importance des capitaux ainsi concernés(17), mais aussi l'effet psychologique et la confiance qui en résulteraient qui favoriseraient l'investissement national y compris avec la participation de l'émigration. Des appels du chef de l'Etat peut résulter quelques concessions de la part d'oligarques même s'ils ne parviennent pas en à tempérer l'avidité et à accepter une véritable moralisation du système en place. Encore faut-il parvenir à mettre en confiance des détenteurs de capitaux mal gagnés, au point qu'ils admettent qu'ils puissent échapper au risque d'en être dessaisis, dans le futur, notamment en cas de changement politique en Algérie(18).

En attendant les demandes du président Bouteflika tiennent lieu plus d'effets d'annonces, ne pouvant faire quelque peu illusion qu'auprès des étrangers.

B) Restauration du politique

Il s'agit d'entreprendre alors de favoriser et de rassembler les milieux favorables à une restauration du politique au sein du régime. Qui d'autre que le chef de l'Etat serait en mesure de faire évoluer le régime algérien de l'intérieur et à partir des instances qui ont sont à la tête, ceci étant donné les deux conditions qu'il remplit. D'une part il est le seul qui soit aussi représentatif du régime algérien tel qu'il s'est élaboré, y compris avec sa contribution, à partir des frontières de l'Algérie durant la guerre d'indépendance, avant de s'imposer, toujours avec sa collaboration, au pays tout entier à la faveur de son accession à l'indépendance. D'autre part bien que n'ayant plus aucun titre sur la plan militaire depuis les années soixante, il n'en demeure pas moins proche, voire en quelque sorte un de ses grands dignitaires et serait ainsi le mieux placé au sein du régime actuel, pour le faire évoluer vers un autre avec prééminance du politique.

Sa mission serait de satisfaire la population plutôt que la haute hiérarchie d'être non pas le défenseur de ce système mais son réformateur. C'est à dire qu'il puisse d'abord échapper au corps social dont il est issu et au crédo qui a été le sien jusqu'ici et surtout qu'il ne serait plus engagé en tant que leur expression à la tête de l'Etat, au point de pouvoir contracter des alliances à la fois à l'intérieur et hors du pays avec des milieux qui y seraient opposés et de s'entourer d'un personnel s'inscrivant dans une orientation autre. Il mettra alors dans cette voie, son rôle de médiateur non pas

seulement entre le sabre et le goupillon, mais entre ses derniers et la mouvance réellement démocratique, pour donner un véritable coup de barre en direction d'une civilisation du régime et par la même occasion de la vie économique et sociale de l'Algérie.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Ceci notamment après l'exclusion du pouvoir d'une orientation plus ou moins agrariste qui y participait, à la suite de l'échec du coup d'Etat de décembre 1967 contre le groupe d'Oujda au pouvoir, coup d'Etat à l'initiative du chef d'Etat-Major soutenu par des «wilayistes» notamment des anciens maquis algérois et bénéficiant de la sympathie des milieux syndicalistes...
- 2) «L'Economie algérienne face à l'épreuve du marché», *Prospective et Stratégie*, n° 1, 2ème semestre 1991, p.189.
- 3) Ce qui n'est pas sans rappeler aussi le précédent en Algérie de l'autogestion, que l'administration a entrepris de promouvoir avec ses grosses mains à partir de la fin de l'année 1963. Voir les travaux de N. ABDI sur l'autogestion en Algérie élaborés autant comme témoin de son origine qu'en tant que chercheur, notamment l'étude sur l'"Origine de l'Autogestion", revue *Autogestion*, Paris n° 30-31 de Juin 1975.
- 4) A KERAMANE, *L'Energie et sa Distribution*, EDISUD, Paris, 1996, p. 43 et ss. Aujourd'hui à la fin de cette année 1999, cet engouement pour le développement du gaz demeure le même. Dans une interview accordée au journal *El-Watan* du 4-10-99, le Président-Directeur Général de la SONATRACH confirme cette orientation disant: «...tout le monde s'accorde à dire que c'est (le gaz) la source d'énergie de l'avenir... Pour nous, il s'agit de consolider notre place...»
- 5) S. GOUMEZIANE, *Le Mal Algérien*, Fayard, Paris 1994, p. 182 et 184, citant P. JACQUET et F. NICOLAS, *Pétrole (crises, marchés, politiques)*, Paris, Ramsès, 1991. Voir aussi à ce sujet le long article critique paru dans le journal *El-Moudjahid* sous le nom de Hamza BEDRINE et dont les auteurs seraient selon A. CHAREF, (O. c., p. 344.), un groupe d'économistes proches de Mouloud Hamrouche le précédent chef du Gouvernement.
- 6) Malgré ce que représente ce puit en tant que symbole des nationalisations de 1971, on est prêt d'en céder le quart. A. CHAREF a dans ce qu'il nomme «l'affaire Hassi-Messaoud», retracé ce volontarisme à brader aux besoins, afin d'obtenir des résultats. O. c., p. 343 et ss.
- 7) A. KERAMANE, O. c., 1996; S. GOUMEZIANE, O. c., p.274.
- 8) A. CHAREF, *Le Grand Dérapage*, Editions de l'Aube, Paris, 1994, p. 344.
- 9) Publications sur l'autogestion et la réforme agraire en Algérie:
 - *Projet de réforme agraire en Algérie*, ouvrage collectif, Front de Libération Nationale, 1960-61.
 - "Réforme Agraire dans les Campagnes Algériennes", Alger, *L'Ouvrier Algérien* (organe de l'Union Générale des Travailleurs Algérien, U.G.T.A.), n° 3 du 21 Décembre 1962. Textes disponibles à la Bibliothèque Nationale à Paris.
 - La rubrique *La vie des Comités de Gestion* que j'animais dans *L'Ouvrier Algérien*, d'Août 1962 à Mars 1963, Textes disponibles à la Bibliothèque Nationale à Paris.
 - "Perspectives d'Evolution de la Propriété Privative des Terres Agricoles ou à Vocation Agricole en Algérie dans le cadre de la Révolution Agraire", *Revue Algérienne des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales*, n°1 de Mars 1973.
 - "Les Implications de la Préservation de l'Enclave Agro-exportatrice en Algérie", *24ème Congrès International de Sociologie*, Alger, O.P.U. 1975.
 - "Origine de l'Autogestion en Algérie", o. c.
 - "La Réforme Agraire en Algérie", *Maghreb-Machrek*, n° 69 sept. 1975.
 - "Réforme Agraire et Voie Algérienne de Développement" *Revue Tiers-Monde*, n° 67 de Juil.-Août 1976.

10) Idem.

11) *El-Watan* du 4-10-99.

12) **Publications**, o. c.

13) C'est l'époque du succès du personnage comique Bou-Begra, «Homme-à-Vache», un bougre de paysan objet de rire étant donné sa méconnaissance de la modernité de la ville.

14) **S. GOUMEZIANE**, *Le Mal Algérien*, Fayard, Paris 1994, p. 182, citant P. JACQUET et F. NICOLAS, *Pétrole (crises, marchés, politiques)*, Paris, Ramsès, 1991.

15) Ainsi les ressources considérables pour l'Algérie prévues et généralement engagées dans des investissements dans le secteur des hydrocarbures, même quand le marché ne présente pas de conditions favorables pour l'écoulement de la production du moins à un prix qui ne soit pas trop bas. Voir dans l'interview accordée par le Président-Directeur Général de la SONATRACH au journal *El-Watan* du 4-10-99, les montants importants des investissements réalisés et ceux prévus dans ce secteur.

De même ne tenant pas compte de l'extranéité par rapport au pays de ce secteur des hydrocarbures en l'état, il n'hésite pas à ajouter dans cette interview, que «La meilleure façon de consolider sa (celle de l'Algérie en l'occurrence) position, c'est d'être partie prenante dans un projet qui consomme de la matière première qui vient d'Algérie» (c'est à dire hors d'Algérie), réclamant plus d'autonomie en faveur de son entreprise dans ses interventions à l'étranger.

16) Voir dans l'interview accordée par le Président-Directeur Général de la SONATRACH au journal *El-Watan* du 4-10-99, les montants importants des investissements réalisés et ceux prévus dans ce secteur.

17) Encore que leur montant n'est pas négligeable aujourd'hui. Peut-être faut-il ajouter aux 25 milliards de dollars déjà détourné il y a une dizaine d'années par l'oligarchie - chiffre avancé à cette époque par un ancien chef de gouvernement -, tout autant au titre de l'affairisme en relation avec l'étranger, ce qui nous amène au chiffre de 50 milliards à cette date et au double aujourd'hui soit une centaine de milliards de dollars?

18) D'autant que ces capitaux ne rencontrent du moins dans l'immédiat aucun obstacle à l'étranger, dans la mesure où ils ne peuvent être accusés d'avoir touché à la drogue ni directement aux fonds d'aide et aux crédits attribués par les institutions financières internationales à l'Algérie. Ils n'ont même pas à se réfugier dans des paradis fiscaux et autres, lieux pouvant présenter des risques à terme, étant donné qu'il est question de les supprimer à la suite de l'accord qui tend à se faire au niveau des grandes puissances à ce sujet. Ils peuvent continuer à se maintenir là ils se trouvent à commencer par l'Europe Occidentale où ils reçoivent un bon accueil. Le seul obstacle pouvant surgir, c'est en cas de poursuite un jour de leurs détenteurs en tant que coupables de corruption par les instances internationales.